



**Salih Sarı, nükleer sektördeki tedarikçi firmalara çağrı yaptı:**

**NETBİS'e kayıt yaptırın  
bilgilerinizi güncel tutun**

**İLTER TURAN:**



**Yoksa  
Amerika  
İran'da  
mağlup mu  
oldu?**

**SİNEM CANTÜRK:**



**Kripto  
piyahasında  
'Vahşi Batı'  
dönemi  
bitiyor**

**GÜRKAN YILDIRIM:**



**Reel sektörün  
birinci  
meselesi  
yarını  
görememek**



ÇERKEZKÖY ORGANİZE®  
SANAYİ BÖLGESİ



DİJİTAL  
ROZET

ÇERKEZKÖY ORGANİZE SANAYİ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ



Türkiye'nin ilk Dijital Rozetli OSB'si  
Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi

*Fikirlerinize Değer Katar..!*



**"AKILLI DEPO  
RAF  
SİSTEMLERİNDE  
ÇÖZÜM  
ORTAĞINIZ..."**

Fabrika: Gazitepe Mah. Fabrikalar Cad. No:23-25  
Silivri/İSTANBUL/TÜRKİYE TEL:0212 855 03 61

[www.rafso.com](http://www.rafso.com)  
[www.rafyapdizayn.com.tr](http://www.rafyapdizayn.com.tr)



Sahibi

**Eyüp SÖZDİNLER**

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi  
Yönetim Kurulu Başkanı

Genel Koordinatör

**F. Çiğdem BAYKAL**

ÇOSB Bölge Müdürü

Genel Yayın Müdürü (Sorumlu)

**Giray DUDA**

girayduda@gmail.com

Görsel Yönetmen

**Türkel HOCAOĞLU**

turkel\_hocaoglu@hotmail.com

**Yayın Kurulu**

Vahap MUNYAR, Celal TOPRAK,  
Eyüp SÖZDİNLER, Natan YAKUPPUR,  
M. Gürdal ADAL, Levent ŞİŞMAN, Mete Han  
PEKOL, Ahmet TEMİROĞLU

**Katkıda bulunan**

Gökhan İNCE

**Reklam ve ilan****Kurumsal İletişim**

Savaş AKYILDİRİM

Tel: 0 282 758 11 56 / 1611

kurumsaliletisim@cosb.org.tr

**Yönetim Yeri ve İletişim**

Global Sanayici Dergisi

Çerkezköy Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü

İsmetpaşa Mah. Fatih Bulvarı No:6

59500 Kapaklı-Çerkezköy-TEKİRDAĞ

Tel: 0282 758 11 56 Faks: 0282 758 11 60

cosb@cosb.org.tr, info@sanayicidergisi.com.tr

www.sanayicidergisi.com.tr

**Dergi PDF adresi**

http://www.cosb.org.tr/tr/COSB\_Sanayici\_Dergisi

**Basıldığı yer: Yeni Devir Gazetecilik ve Matbaacılık**

A.Ş. İnönü Mah. Muammer Aksoy Cad. TIR garajı  
yolu. Küçükçekmece/İSTANBUL TEL: 0 212 6971000

**Yayın türü:** Tüm Türkiye'de dağıtılmaktadır.

Basın Kanunu'na göre yerel süreli yayındır.



© Global Sanayici Dergisi, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Global Sanayici dergisinin isim ve yayın hakkı Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ne aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita,

illüstrasyon ve diğer konuların her hakkı saklıdır. İzin alınmadan ve kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz.

Global Sanayici'nin haber, görsel tasarım ve editöryal çalışmaları ARMA MEDYA San. ve Tic. Ltd. Şti. tarafından yapılmaktadır.



Adres: Güneşli 15 Temmuz Mah. Bahar Cad.  
Polat İş Merkezi C-Blok 6/2 Zemin Kat 1  
PK: 34212 Güneşli -Bağcılar / İstanbul  
Tel: 0212 5159708

**İÇİNDEKİLER**

- **EDİTÖRDEN**.....4
  - ▶ Nükleer enerji konusunda referans dergi olduk.
- **EYÜP SÖZDİNLER** .....5
  - ▶ Zaten zor nefes alırken bir de savaşla imtihan oluyoruz.
- **ÇOSB HABER** ..... 6-19
  - ▶ SAHA İstanbul'dan sanayicilere bilgilendirme. ▶ ÇOSB'de Ekonomi Zirvesi: 2026 yılının yol haritası çizildi. ▶ Çerkezköy'de eğitim ve sanayi temsilcileri arasında "Hamilik Protokolü" imzalandı. ▶ ÇOSB Sürdürülebilirlik Platformu "İyi Uygulama Örnekleri"ni inceliyor. ▶ ÇOSB, EDİH West Marmara Projesi kapsamında saha ziyaretlerine katıldı. ▶ Sanayide afet direnci ve iş sürekliliği masaya yatırıldı. ▶ ÇOSB'de 10 Ocak Gazeteciler Günü buluşması. ▶ Koçak Farma'ya Tüberküloz Üstün Hizmet Ödülü. ▶ Tekirdağ Valisi Soytürk, Çerkezköy OSB fabrikalarını ziyaret etti. ▶ ÇOSB ZEKA'ya inceleme ziyareti. ▶ ÇOSB Entegre Yönetim Sistemi Gözden Geçirme (YGG) toplantısı yapıldı. ▶ Pembe Pırlantalar ve Kadın Kafası oyunları büyük ilgi gördü. ▶ ÇOSB Bölge Müdürlüğü'nden İnan Makina'ya eğitim teşekkürü. ▶ ÇOSB'den Kadınlar Günü'ne özel etkinlik. ▶ MTAL öğretmen ve öğrencilerinden dijital başarı. ▶ ÇOSB MTAL'de "Bağımlılıkla Mücadele" semineri düzenlendi. ▶ ÇOSB MTAL'de 'Sürdürülebilirlik ve Çevre' semineri gerçekleştirildi.
- **İÇİMİZDEN BİRİ**..... 20-25
  - ▶ Ersin Zeytin: "Türkiye'yi biyoteknolojik ilaçta merkez yapmak istiyoruz".
- **NÜKLEER ENERJİ**..... 26-35
  - ▶ Salih Sarı, nükleer sektörde tedarikçi olmak isteyen firmalara çağrı yaptı: "NETBİS'e kayıt yaptırın bilgilerinizi güncel tutun".
- **GÜMRÜK BİRLİĞİ**..... 36-38
  - ▶ Erdal Bahçivan: Gümrük Birliği prangası hızla güncellenmeli.
- **YORUM/Emeritus Prof. Dr. İLTER TURAN** ..... 39-41
  - ▶ YOKSA AMERİKA İRAN'DA MAĞLUP MU OLDU?
- **DİJİTAL DÖNÜŞÜM** ..... 42-45
  - ▶ Ediz Günsel: Yeşil Dönüşüm, rekabetin yeni parametresi oldu.
- **GÖRÜŞ/VAHAP MUNYAR** ..... 46-47
  - ▶ EYT, toplumsal baskıyla çıktı, 10 yıl erken emeklilik 150 milyar doları götürecektir.
- **KRİPTO VARLIKLAR**..... 48-52
  - ▶ Sinem Cantürk: Kripto piyasasında "Vahşi Batı" dönemi bitiyor.
- **YORUM/CELAL TOPRAK** ..... 53-55
  - ▶ Antalya'daki iklim krizinde çözüm konuşulacak.
- **GENÇ GİRİŞİM**..... 56-60
  - ▶ Gürkan Yıldırım: Reel sektörün asıl meselesi öngörülemezliktir.
- **YÖN-ETMEK/Dr.AHMET TEMİROĞLU** ..... 61-63
  - ▶ İŞLETME YÖNETİMİNDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI
- **ULUSLARARASI TİCARET** ..... 64-65
  - ▶ Celal Kadooğlu: Suriye bizim için hem pazar hem de stratejik geçiş noktası.
- **DİJİTAL REKLAMCILIK** ..... 66-69
  - ▶ Türkiye'de dijital reklamın ağırlığı yüzde 72'yi aştı.
- **HUKUKÇU GÖZÜYLE/Av.FERHAN ARIKAN** ..... 70-73
  - ▶ Genel Kurul kararının iptali (1)

Çerkezköy OSB, reklam alanlarıyla  
markanızın yanında!

# ÇERKEZKÖY OSB

Elektronik Billboard ve  
Reklam Panolarına  
İlan Vermek İster Misiniz



Reklam ve Rezervasyon Tel: 0 282 758 11 56 / 1611

E-Posta: [kurumsaliletisim@cosb.org.tr](mailto:kurumsaliletisim@cosb.org.tr)

[www.cosb.org.tr](http://www.cosb.org.tr)



## GİRAY DUDA

Genel Yayın Müdürü

# Nükleer enerji konusunda referans dergi olduk

Önceki sayılarımızdan hatırlıyorsunuz. Nükleer enerji hakkında ayrıntılı, güncel, teknolojik bilgileri sunan röportajları geniş biçimde yayınlamıştık. Bu röportajlar çok ilgi çekmiş ve okunurluğu yüksek olmuştu.

Nükleer enerji konusunda bir tek eksiğimiz kalmıştı. O da kamu otoritesinin, Türkiye'deki nükleer enerji çalışmalarının geldiği yeri, hedefleri ve stratejilerini gözler önüne seren önemli bilgileri idi.

Bu eksikliği de bu sayımızda tamamladık. Sağ olsun, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Nükleer Enerji ve Uluslararası Projeler Genel Müdür Vekili sayın Salih Sarı röportaj talebimizi kabul etti. Sayın Sarı'ya Türkiye'de Enerji Bakanlığınca yönetilen nükleer enerji çalışmaları hakkında merak edilen her şeyi sorduk. O da bize geniş açıklamalarda bulunarak bilgi eksikliklerimizi giderdi, konuyla ilgili tartışmalara da açıklık getirdi.

Nükleer enerjide bizim de yıllardır her fırsatta dile getirdiğimiz ana konu yerli üreticilerin, sanayicilerin ürettiği ürünlerin nükleer santral yapımında kullanılması oranının, kotanın giderek artması gerektiği idi. Sayın Sarı yerli üretici sektörlerden tedarik sağlanması hakkında ne kadar hassas olduğunu özellikle vurguladı, artış oranlarına dikkat çekti.

Salih Sarı, bu amaçla oluşturulan Nükleer Enerji Tedarikçi Bilgi Sistemi'ni (NETBİS) de her yönüyle anlattı. Sanayicilerin, hem proje olarak ilerlemiş büyük nükleer santral yapımında, hem de büyük nükleer güç santral projelerinde, hem de uluslararası projelerde tedarikçi olmalarına yardımcı olacak bu ağır önemini vurguladı ve NETBİS'e kayıt yaptırma çağrısını yüksek sesle dile getirdi. Hemen okumaya geçmenizi öneriyorum.

Dijital dünyamızın bizi doğrudan etkileyen ürünleri hakkında gelinen son noktalara değinen yazılarımızı da sayfalarımızda bulacaksınız.

KPMG'nin Fintech Bölüm Başkanı sayın Sinem Cantürk, kripto paraların endişe yaratan yönlerine ilişkin değerlendirmelerde bulundu. Türkiye'nin kripto para regülasyon ekibinde de yer alan Cantürk, dünyadaki regülasyon örneklerine değindi ve Türkiye'deki mevzuat çalışmalarının geldiği aşamaları anlattı.

Dijital reklamcılık hakkında hazırlanan rapor da nerelere nasıl reklam vermek gerektiğini bizlere açıklıyor. Beklendiği ve tahmin edildiği biçimde klasik reklam mecraları dijital mecralar karşısında giderek küçülmeye devam ediyor. Raporu derinlemesine incerseniz başarılı bir reklam kampanyası için neyi nasıl kullanmanız gerektiğini görebilirsiniz.

Dergimizin baskıya hazırlandığı dönemde başlayan ABD-İsrail ile İran arasındaki savaşa da değinmek istedik elbette. Ancak, her geçen gün boyut ve önem değiştiren bir savaşın inşili çıkışlı ekonomik etkilerini sayfalarımıza aktarmamız mümkün değildi. Buradaki en doğru yaklaşım, bu çatışmaların neden çıktığını anlatan bir yazı olacaktı. İşte bu konuda da, Türkiye'de, dünya arenasında yaşananları en kapsamlı, geçmişten geleceğe dönük bir perspektif içinde anlatabilecek kişi olan Bilgi Üniversitesi öğretim üyesi Emeritus Profesör sayın İlder Turan'a başvurduk. İlder hocamız bizim için bir yazıyı kaleme aldı ve sayfalarımıza aktardık.

Dergimizde burada saymadığım daha birçok ilginç, yeni, farklı haber ve makaleler de bulacaksınız elbette. 80 sayfanın her satırını bilgi yoğun bir biçimde kullanmak prensibini hiç elden bırakmadık.

Siz dergimizin yazılarını sindire sindire okurken biz de yeni sayımızın yazıları için şimdiden kafa yormaya, çalışmaya başladık.

Savaşsız, güzel günler bizim ve tüm dünya insanların olsun.



## Zaten zor nefes alırken bir de savaşla imtihan oluyoruz

### EYÜP SÖZDİNLER

*Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi  
Yönetim Kurulu Başkanı*

**T**ürkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan sanayi sektörü, son aylarda belki de son yılların en zor dönemlerinden birinden geçiyor. Sahada üretim yapan sanayicilerle konuştuğunuzda ortak bir cümle duyuyorsunuz: “Talep zayıf, maliyetler yüksek, belirsizlik fazla.”

Bu tabloyu veriler de açık biçimde doğruluyor. İstanbul Sanayi Odası’nın açıkladığı Türkiye İmalat PMI verileri uzun süredir alarm veriyor. Ocak ayında 48,1 seviyesinde açıklanan endeks, şubat ayında 49,3’e yükselse de hâlâ kritik eşik olan 50’nin altında seyrediyor. Bu da imalat sanayinde faaliyet koşullarının daralma bölgesinde olduğunu gösteriyor. Dahası, PMI verileri imalat sektöründe 2024’ün bahar aylarından bu yana süren zayıf seyrin hâlâ kırılmadığını ortaya koyuyor.

Sanayicinin gündemindeki sorunlar çok katmanlı. Finansmana erişim zorlaştı, kredi maliyetleri yüksek seviyelerde. İç talep, enflasyonla mücadele kapsamında uygulanan sıkı para politikası nedeniyle sınırlı. Dış talep tarafında ise Avrupa başta olmak üzere ana ihracat pazarlarımızdaki ekonomik durgunluk Türk sanayicisinin sipariş defterlerini inceltiyor.

İhracat pazarları iklim endeksine ilişkin son değerlendirmeler de bu tabloyu destekliyor. Türkiye’nin ihracat yaptığı birçok ekonomide büyümenin zayıf seyretmesi, yeni siparişlerin istenen hızda artmasını engelliyor. Oysa ihracat, Türk sanayisi için yalnızca büyümenin değil aynı zamanda döviz kazancının ve sürdürülebilir üretimin de temel unsuru.

Sanayicinin sabrını zorlayan bir diğer mesele ise maliyet baskıları. Enerji fiyatları, işçilik giderleri ve finansman maliyetleri üretim planlarını

zorlaştırıyor. Üretim yapan işletmeler için rekabet artık yalnızca kalite ve verimlilikle değil, maliyet yönetimiyle de belirleniyor.

Bütün bunlar yaşanırken küresel jeopolitik gelişmeler de riskleri artırıyor. Tam da sanayinin nefes almakta zorlandığı bir dönemde, Orta Doğu’da tansiyon yeniden yükseldi. İran ile ABD-İsrail hattında ortaya çıkan askeri gerilim ve çatışmalar, enerji fiyatlarından lojistik hatlara kadar birçok başlıkta yeni belirsizlikler yaratma potansiyeline sahip. Küresel ticaretin zaten kırılgan olduğu bir dönemde yaşanan bu tür gelişmeler, üretim ve ihracat yapan ülkeler için ek risk anlamına geliyor.

Bugün sanayicinin beklentisi aslında çok net: ÖNGÖRÜLEBİLİRLİK

Yatırım kararı alabilmek, üretim planı yapabilmek ve ihracat stratejisi geliştirebilmek için ekonomik politikaların daha net bir perspektif sunması gerekiyor. Sanayi, uzun vadeli düşünmek zorunda olan bir sektör. Fabrikalar günü kurtarmak için değil, yılları planlayarak ayakta kalır.

Türkiye’nin güçlü bir üretim altyapısı, deneyimli sanayicileri ve önemli bir ihracat potansiyeli var. Ancak bu potansiyelin tam anlamıyla hayata geçmesi için sanayinin üzerindeki belirsizlik bulutlarının dağılması gerekiyor.

Unutmayalım ki güçlü sanayi demek; güçlü ekonomi, güçlü ihracat ve güçlü Türkiye demektir.

Zor bir dönemden geçiyoruz. Ama doğru politikalar, doğru öncelikler ve üretime verilen güçlü destekle sanayimizin bu sınavı da aşacağına inanıyoruz.

Sanayici dostlarımıza barış ortamında sağlıklı, mutlu, bereketli günler diliyorum.



## SAHA İstanbul'dan sanayicilere bilgilendirme

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), yüksek teknoloji ve stratejik üretim vizyonu doğrultusunda "Savunma Sanayi Teşvikleri ve Sertifikasyon Süreçleri Bilgilendirme Toplantısı"na ev sahipliği yaptı. Bölge sanayicisinin milli savunma projelerine entegrasyonunu hedefleyen toplantı, geniş bir katılımı gerçekleştirdi.

ÇOSB Bölge Müdürlüğü Eğitim Salonu'nda düzenlenen toplantıya Tekirdağ Valisi Recep Soytürk başkanlığında, Çerkezköy Kaymakamı Nazmi Günlü, SAHA İstanbul Genel Sekreteri Levent Kerim Uça, Trakya Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri Mahmut Şahin, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürü Fahrettin Akçal, ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Ahmet Çetin, ÇOSB Yönetim Kurulu Başkan Vekili Natan Yakuppur, ÇOSB Yönetim Kurulu Üyesi M. Gürdal Adal ve ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal ile birlikte çok sayıda sanayici katıldı.

### ► VALİ SOYTÜRK: "SANAYİCİMİZİN TALEBİ BİZİM İÇİN EMİRDİR"

Açılış konuşmasını yapan Vali Recep Soytürk, Çerkezköy'ün üretim potansiyelinin savunma sanayii için büyük bir fırsat olduğunu vurguladı. Soytürk, "Firmalarımızın KAAN ve KIZILELMA gibi milli gururlarımızda imzasının olması bizler için onurdur. Mevzuat çerçevesinde sanayicimizin her isteği bizim için emirdir. Bürokrasiyi hızlandırarak milli savunmaya katkı sunan her üreticimizin yanında-

yız" diyerek sanayicilere tam destek sözü verdi.

### ► BAŞKAN SÖZDİNLER: "STRATEJİK SEKTÖRLERE ENTEGRE OLUYORUZ"

ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, bölgedeki makine, metal, elektrik-elektronik, kablo ve kimya gibi güçlü sektörlerin savunma ve havacılık gibi yüksek katma değerli alanlara entegre olmasının stratejik önemine değindi. Sözdinler, bu iş birliğinin bölge firmalarının kurumsal kapasitesini ve uluslararası rekabet gücünü yukarı taşıyacağını ifade ederek, "Savunma sanayiindeki yerli başarı hikayesinin sürdürülebilirliği, güçlü bir tedarik zinciriyle mümkündür" dedi.

### ► TEŞVİK VE EĞİTİM SUNUMLARI

Toplantının teknik kısmında, Trakya Kalkınma Ajansı yerel teşvik mekanizmaları hakkında bir sunum gerçekleştirirken, SAHA İstanbul yetkilileri savunma, uzay ve havacılık sektörlerinde ihtiyaç duyulan malzeme, makine, elektrik-elektronik, test ve sertifikasyon süreçleri ile yazılım standartları konularında kapsamlı bilgilendirmelerde bulundu.



# ÇOSB'de Ekonomi Zirvesi: 2026 yılının yol haritası çizildi

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), Türkiye ve dünya ekonomisinin 2026 yılı öngörülerinin masaya yatırıldığı önemli bir panele ev sahipliği yaptı. Prof. Dr. Emre Alkin, Vahap Munyar ve Dr. Şeref Oğuz gibi alanında uzman isimlerin katıldığı panelde, sanayicilere “temkinli iyimserlik” ve “dijital dönüşüm” mesajı verildi.

Avrupa Dijital İnovasyon Merkezleri (EDIH) ağına Türkiye'den seçilen merkezlerden biri olan EDIH West Marmara İnovasyon Merkezi'nin paydaşı Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), bölge sanayicilerini ekonomi dünyasının duayen isimleriyle buluşturdu. “2026 Yılı Açısından Türkiye ve Dünya Ekonomisinde Gelişmeler, Öngörüler ve Beklentiler Paneli”, ÇOSB İdari Bina Eğitim Salonu'nda geniş bir katılımı gerçekleştirildi.

## ► SANAYİ DÜNYASINDAN YOĞUN İLGI

Etkinliğe; Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, Çerkezköy TSO Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Çetin, ÇOSB Yönetim Başkan Vekili Natan Yakuppur, Yönetim Kurulu Üyesi Mete Han Pekol, Denetim Kurulu Üyesi Saim Buyruk, Yönetim Kurulu Yedek Üyeleri Metin Güler ve Barış Öztuzcu, ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal ile bölgede faaliyet gösteren çok sayıda sanayici ve iş insanı katıldı.

## ► SÖZDİNLER: “SANAYİCİMİZ ZORLUKLARA RAĞMEN ÜRETMEYE DEVAM EDİYOR”

Panelin açılış konuşmasını gerçekleştiren ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, 2025 yılının imalat sanayi için küresel belirsizlikler ve finansmana erişim sorunları nedeniyle kolay geçmediğini hatırlattı. Sözdinler, “Sanayicimiz tüm zorluklara rağmen üretmeye ve istihdam sağlamaya devam etti. 2026 yılında verim-



lilik, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik artık bir tercih değil, zorunluluktur. Ekonomiyi doğru okumak, yarını doğru inşa etmek için gereklidir” dedi.

## ► EKONOMİNİN GELECEĞİ MASAYA YATIRILDI

Panelin ilk bölümünde ana konuşmacı olarak yer alan Topkapı Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Emre Alkin, 2026 yılına dair Türkiye ve dünya ekonomisindeki güncel gelişmeleri kapsayan bir sunum gerçekleştirdi. Alkin, küresel pazarlardaki değişimlere karşı sanayicilerin alması gereken aksiyonlara dikkat çekti.

İkinci bölümde ise moderatörlüğünü Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü Vahap Munyar'ın üstlendiği oturumda, gazetenin Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz söz aldı. Oğuz, makro ve mikro ekonomik göstergelerin yanı sıra özellikle yapay zekanın mali yapılar ve iş dünyası üzerindeki etkilerini katılımcılarla paylaştı.

Soru-cevap bölümüyle sona eren panel, 2026 yılına dair karar süreçlerinde sanayiciler için ışık tutarken, bölgedeki ortak akıl ve diyalog kültürünü de pekiştirdi.

## Çerkezköy'de eğitim ve sanayi temsilcileri arasında "Hamilik Protokolü" imzalandı

Çerkezköy Kaymakamı ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülen "Meslekler Gelecekle Buluşuyor" projesi kapsamında, eğitim ile sanayi dünyasını bir araya getiren Hamilik İş Birliği Protokolü imzalandı. Bu iş birliği, okullar ve sanayi kuruluşları arasındaki bağları kurumsal bir zemine oturtmayı, eğitim müfredatını

güncel sektörel ihtiyaçlara göre revize etmeyi ve öğrencilerin mesleki donanımlarını artırmayı hedefliyor.

Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odasında gerçekleşen imza törenine; Çerkezköy Kaymakamı Nazmi Günlü, Çerkezköy İlçe Milli Eğitim Müdürü Erdal Aslan, Çerkezköy OSB (ÇOSB) Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, ÇTSO Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Çetin ve Çerkezköy Esnaf ve Sanatkarlar Odası Başkanı Erkan Zümbül katıldı. Törene ayrıca ÇOSB Bölge Müdürü ve ÇOSB MTAL Yönetim Kurulu Başkanı F. Çiğdem Baykal katıldı.

Protokol kapsamında, öğrencilerin eğitim gördükleri sektörle erkenden tanışması amacıyla yaz stajı ve işletmelerdeki beceri eğitimi imkânları genişletilecek. Ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin güncel teknolojik gelişmeler doğrultusunda desteklenmesi, teknik geziler ve kariyer günleri aracılığıyla öğrencilere vizyon kazandırılması planlanıyor. Sanayinin güncel ihtiyaçlarına göre güncellenecek eğitim programları sayesinde, mezunların sektörel beklentilere daha



hazır hale getirilmesi amaçlanıyor.

### ► MTAL'DE İMZA TÖRENİ DÜZENLENDİ

Hamilik Protokolü için düzenlenen resmi imza töreni ve beraberindeki toplantı, projenin temel paydaşlarından biri olan Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde gerçekleştirildi. Okul binasında yapılan törene; Çerkezköy İlçe Milli Eğitim Müdürü Erdal Aslan, Kapaklı İlçe Milli Eğitim Müdürü Halil Vardı, ÇOSB Bölge Müdürü ve ÇOSB

MTAL Yönetim Kurulu Başkanı F. Çiğdem Baykal ile Özel ÇOSB MTAL Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Ahmet Temiroğlu, Arçelik A.Ş. Elektronik İşletmesi, İnan Makina A.Ş., Akbaş Tekstil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. ve Bony Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş. yetkilileri katılım sağladı.





# ÇOSB Sürdürülebilirlik Platformu “İyi Uygulama Örnekleri”ni inceliyor

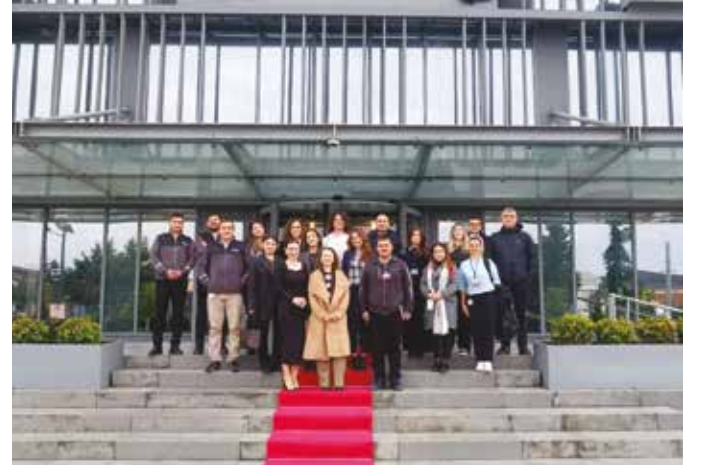
**E**DIH West Marmara İnovasyon Merkezi paydaşlığında, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) Sürdürülebilirlik Platformu kapsamında düzenlenen “İyi Uygulama Örnekleri – Saha Ziyaretleri” devam ediyor.

## ► PELSAN TEKSTİL: VERİMLİLİK VE ÇEVRE ODAKLI ÜRETİM

Serinin ilk ziyareti Pelsan Tekstil Ürünleri San. ve Tic. A.Ş. tesislerine gerçekleştirildi. Ziyaret kapsamında katılımcı heyet, firmanın üretim süreçlerinde uyguladığı verimlilik modellerini ve çevre dostu projelerini yerinde inceledi. Özellikle tekstil sektöründe sürdürülebilirliğin operasyonel süreçlere entegrasyonu ve yenilikçi çözüm yöntemleri üzerine teknik paylaşımlarda bulunuldu.

## ► BSH ÇERKEZKÖY: KURUMSAL DENEYİM VE İNOVASYON PAYDAŞLIĞI

Saha ziyaretlerinin ikincisi, BSH Çerkezköy Fabrikası'na düzenlendi. Bu teknik gezi sırasında



sürdürülebilirlik alanında hayata geçirilmiş saha uygulamaları, kurumsal deneyim aktarımı yoluyla oluşturulan öğrenme ekosistemi, yeşil dönüşüm sürecinde paydaşlar arası bilgi etkileşimi, başlıkları ele alındı. BSH ekibinin sürdürülebilirlik stratejileri ve uygulamadaki başarı kriterleri katılımcılarla paylaşıldı.

## ► BİLGİ ETKİLEŞİMİ VE YEŞİL DÖNÜŞÜM HEDEFİ

ÇOSB Sürdürülebilirlik Platformu, bu ziyaretlerle bölgedeki sanayi kuruluşlarının sürdürülebilirlik vizyonlarını somut örnekler üzerinden güçlendirmeyi amaçlıyor. Saha incelemeleri sayesinde, teorik yaklaşımların sanayi üretimindeki pratik karşılıkları analiz edilerek, bölge genelinde daha çevreci ve verimli bir üretim ekosisteminin inşası hedefleniyor.



## ÇOSB, EDIH West Marmara Projesi kapsamında saha ziyaretlerine katıldı



**A**vrupa Birliği'nin Dijital Avrupa Programı tarafından desteklenen EDIH West Marmara Projesi çerçevesinde, bölgedeki dijital dönüşüm altyapılarını incelemek amacıyla Bursa ve Eskişehir'e saha ziyaretleri gerçekleştirildi. Çerçezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) Müdürlüğü'nün de partner olduğu konsorsiyum heyeti, yatırım öncesi test merkezlerini yerinde inceledi.

### ► BURSA'DA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE VERİMLİLİK İNCELEMESİ

Programın ilk gününde, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) ile gerçekleştirilen istişare toplantısının ardından; Bursa Model Fabrika, Enerji Verimlilik Merkezi ve Bursa Teknoloji Koordinasyon ve Ar-Ge Merkezi (BU-TEKOM) ziyaret edildi. Bu tesislerdeki teknolojik altyapıların, sanayinin dijital dönüşüm süreçlerini sağladığı katkılar değerlendirildi.

### ► ESKİŞEHİR'DE İNOVASYON VE PROTOTİP MERKEZLERİ ZİYARET EDİLDİ

Ziyaretin ikinci gününde ise Eskişehir Model Fabrika, Eskişehir Tasarım ve İnovasyon Merkezi ile Eskişehir Teknik Üniversitesi Prototip Merkezi'ne gidilerek teknoloji ve test altyapıları incelendi.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülen bu süreçte; Trakya Kalkınma Ajansı, ÇOSB Bölge Müdürlüğü, Çorlu TSO ve bölge üniversitelerinin teknoparklarından oluşan geniş bir heyet yer aldı. Bu saha ziyaretleriyle, bölge sanayisinin dijital çağa uyumunu hızlandıracak iş birliklerinin güçlendirilmesi hedefleniyor.





## Sanayide afet direnci ve iş sürekliliği masaya yatırıldı

**A**vrupa Birliği ve AFAD eş-finansmanı ile yürütülen “İş Sürekliliği Yönetimi Yaklaşımı ile Sanayi Kuruluşlarının Afetlere Dirençli Hale Getirilmesi: Marmara Bölgesi Uygulaması (RESMAR)” Projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmaları ve teknik toplantılar, projenin pilot OSB’lerinden biri olan Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) ev sahipliğinde yapıldı.

### ► ÜST DÜZEY KATILIM SAĞLANDI

Çerkezköy OSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler’in katılımıyla gerçekleşen programda; AFAD Marmara Afet Risk Azaltma Daire Başkanı Gökhan Yılmaz, Teknolojik Afet Risklerini Azaltma Çalışma Grubu Başkanı Mehmet Fatih Şen, RESMAR Proje Lideri Prof. Dr. İbrahim Akgün, ÇOSB Yönetim Kurulu Yedek Üyeleri İlyas Kum ve Barış Öztuzcu ile ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal yer aldı. Programa ayrıca AFAD Genel Müdürlüğü’nden uzmanlar, AFAD Tekirdağ il temsilcileri, RESMAR projesi teknik heyeti ve ÇOSB yöneticileri de eşlik etti.

### ► OPERASYONEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE PLANLAMA

Toplam iki gün süren program kapsamında; ÇOSB tarafından hazırlanan iş sürekliliği planları ve formları detaylı bir şekilde ele alındı. Tesislerin operasyonel süreçlerini korumaya yönelik planlama hedefleri ve geliştirilebilecek teknik adımlar üzerinde fikir alışverişinde bulunuldu. Uzmanlarca gerçekleştirilen sunumlarda, metodoloji ve dokümantasyon süreçleri aktarılırken; mevcut veriler ışığında projenin genel



ilerleyişine dair kapsamlı değerlendirmeler yapıldı.

### ► ATÖLYE ÇALIŞMALARI VE SAHA İNCELEMESİ

Programda ayrıca düzenlenen atölye çalışması ve saha gezisi ile teorik bilgiler uygulamaya döküldü. Proje uzmanları tarafından birimler ve saha operasyonları üzerinde yapılan detaylı incelemelerde; kriz anlarında operasyonel sürekliliği sağlayacak teknik süreçler ve hazırlık aşamasındaki planlar titizlikle ele alındı.



## ÇOSB'de 10 Ocak Gazeteciler Günü buluşması

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) yönetimi, 10 Ocak Çalışan Gazeteciler Günü nedeniyle bölgedeki yerel basın mensuplarıyla bir yemekte bir araya geldi.

Organizasyona ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler ve yerel gazeteciler katıldı. Samimi bir ortamda gerçekleşen programda, yerel basının bölge için taşıdığı önem üzerinde duruldu.

### ► “GAZETECİLİK ÖNEMLİ BİR SORUMLULUKTUR”

Programda kısa bir konuşma yapan Eyüp Sözdinler,

gazetecilik mesleğinin toplumsal işlevine vurgu yaparak şunları söyledi:

“Gazetecilik yalnızca haber aktarmak değil, kamuoyunu doğru bilgilendirmek, toplumsal hafızayı diri tutmak ve demokrasinin sağlıklı işlemesine katkı sunmak gibi son derece önemli bir sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Özellikle yerel basın, yaşadığımız kentin ve bölgemizin sesi olma görevini büyük bir özveriyle yerine getirmektedir.”

Konuşmasının ardından gazetecilerin gününü kutlayan Sözdinler, katılımları için basın mensuplarına teşekkür etti.

## Koçak Farma'ya Tüberküloz Üstün Hizmet Ödülü



İstanbul'da düzenlenen 79. Verem Eğitimi ve Farkındalık Haftası Sempozyumu'nda, tüberküloz ile mücadeleye sağladığı katkılardan dolayı ÇOSB katılımcı firmalarından Koçak Farma ödüllendirildi. Türkiye'de tüberküloz ilaçlarının üretimi ve temini konusundaki çalışmaları nedeniyle Koçak Farma Yönetim Kurulu Başkanı Ender Koçak'a "Tüberküloz Üstün Hizmet Ödülü" verildi.

Ödül, şirket CEO'su Uzm. Dr. Hakan Koçak tarafından teslim alındı.

## Tekirdağ Valisi Soytürk, Çerkezköy OSB fabrikalarını ziyaret etti

**T**ekirdağ Valisi Recep Soytürk, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Arçelik, Hema ve Yılmaz Redüktör firmalarına ait fabrikaları ziyaret etti.

Vali Soytürk'e ziyaretleri sırasında Kapaklı Kaymakamı Mustafa Gürdal, Çerkezköy Kaymakamı Nazmi Günlü, Kapaklı Belediye Başkanı Mustafa Çetin ve Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler eşlik etti.



## ÇOSB ZEKA'ya inceleme ziyareti

**B**ursa'da kurulması planlanan "Korumalı İşyeri" projesi için örnek model arayışında olan Bursa Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü yetkilileri, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) tarafından

hazırlanan ve başarıyla uygulanan ZEKA (Zihinsel Engelliler Korumalı İşyeri Atölye ve Yaşam Merkezi) tesislerini ziyaret etti.

Ziyaret sırasında konuk heyete, zihinsel engelli bi-

reylerin istihdama kazandırılması amacıyla kurulan merkezin işleyişi, atölye düzeni ve sürdürülebilir yönetim modeli hakkında kapsamlı bir sunum gerçekleştirildi. Bilgilendirmenin ardından heyet, üretim alanlarını gezerek tesisin teknik ve sosyal altyapısını yerinde inceledi.

Ziyaret heyetinde Bursa Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Şube Müdürü ve Proje Sorumlusu Mahmut Turunç, Engelliler Şubesi Sosyal Çalışmacısı Yavuz Özyürek, Engelliler Federasyonu Başkanı Ünal Şipkan ve gönüllü Akın Karakız yer aldı.





## ÇOSB Yönetim Sistemi Gözden Geçirme (YGG) toplantısı yapıldı

Çerkezköy Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü (ÇOSB) 2025 yılı Yönetim Gözden Geçirme (YGG) toplantısı gerçekleştirildi. ÇOSB Yönetim Sistemi çalışmaları çerçevesinde yapılan toplantı ÇOSB Bölge Müdürlüğü adına oldukça verimli geçti.

ÇOSB Bölge Müdürlüğü binasındaki 4. kat toplantı salonunda gerçekleşen toplantıya ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal, Direktörler, Birim Müdürleri, Yöneticileri ve Sorumlu Personel katıldı.

Tüm çalışmaların masaya yatırıldığı YGG toplantısında, Bölge Müdürlüğü tarafından verilen hizmetlerle ilgili 2025 yılı 1 yıllık performansları, yapılmış ve planlanan iyileştirme çalışmalarıyla, maliyet ve kayıpların minimize edilmesinin yanı sıra yönetim sistemi çalışmaları gözden geçirildi.

ÇOSB Bölge Müdürlüğü'ndeki tüm birimlerin 2025 yılı içinde yapmış oldukları faaliyetlerini sunum eşliğinde paylaştıkları toplantıda, birimlerin yapmış

oldukları faaliyetlerin Bölgenin sorunları üzerindeki etkileri değerlendirildi. Toplantıda verilen hizmetlerde başarı devamlılığının sürdürüleceğine dikkat çekildi.



# Pembe Pırlantalar ve Kadın Kafası oyunları büyük ilgi gördü

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), sosyal ve kültürel etkinlikler kapsamında sanatseverleri bir araya getirmeye devam ediyor. Bu kapsamda düzenlenen etkinliklerde, “Pembe Pırlantalar” ve “Kadın Kafası” adlı tiyatro oyunları ÇOSB Konferans Salonu’nda sahnelenerek izleyicilere keyifli anlar yaşattı.

Her iki etkinliğe de bölge protokolü ve iş dünyasından yoğun katılım sağlandı. Etkinliklerde ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Ahmet Çetin, ÇOSB Yönetim Kurulu Başkan Vekili Natan Yakuppur, ÇOSB Yönetim Kurulu Üyesi Mete Han Pekol, ÇOSB Denetim Kurulu Üyesi Saim Buyruk, ÇOSB Yönetim Kurulu Yedek Üyeleri Veli Ağ ve Metin Güler ile ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal ve çok sayıda davetli yer aldı.

## ► İNSAN İLİŞKİLERİ MİZAHİ BİR DİLLE SAHNEYE TAŞINDI

“Pembe Pırlantalar”, Michael Pertwee tarafından kaleme alınan ve Serkan Üstüner tarafından yönetilen iki perdelik bir komedi olarak izleyiciyle buluştu. Kadınlarla ilişkilerinde acemi bir kuyumcu ile çapkın ortağının bir gece boyunca yaşadığı yanlış anlaşılımlar ve kimlik karmaşasını konu alan oyun, yüksek temposuyla büyük beğeni topladı. Oyunun oyuncu kadrosunda Billur Yazgan, Ceyhun Fersoy,



Lemi Filozof, Sinan Çalışkanoğlu ve Sena Kaya performanslarıyla göz doldurdu.

Etkinliklerin bir diğer halkası olan “Kadın Kafası” oyunu ise kadın-erkek ilişkilerini ve bu ilişkilerdeki tezatlıkları mizahi bir dille ele aldı. Çocukluk arkadaşı olan dört kadının bir akşam bir araya gelerek hayatlarındaki erkekleri çekiştirmesiyle başlayan oyun, aslında farklı beklentilerin nasıl ortak noktalarda buluştuğunu izleyiciye aktardı. Bu yapımda ise Alara Bozbey, Bengi Öztürk Akkaya, Billur Yazgan, Gümeç Alpay Aslan ve İrfan Kangı rol alarak karakterlerin iç dünyasını ustalıkla sahneye yansıttı.

Her iki oyunun sonunda da başarılı performanslar izleyiciler tarafından ayakta alkışlandı. Programlar, sanatçılara çiçek takdim edilmesinin ardından gerçekleştirilen hatıra fotoğrafı çekimleriyle sona erdi.





## Bölge Müdürlüğü'nden İnan Makina'ya eğitim teşekkürü

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) Bölge Müdürlüğü, eğitime ve sanayi-okul iş birliğine katkılarından dolayı İnan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye teşekkür belgesi takdim etti.

Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ne sağlanan makina ve ekipman desteği kapsamında düzenlenen törende, ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal teşekkür belgesini İnan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş. Firma Sahibi Tijen Alkan'a sundu.

Sunum sırasında konuşan Bölge Müdürü Baykal, meslek liselerinde öğrencilerin modern teknolojiyle buluşmasının önemine değinerek;

"Öğrencilerimizin nitelikli ve donanımlı bireyler olarak yetişmesi, sanayicilerimizin sağladığı bu tür desteklerle



mümkün olmaktadır. İnan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye eğitime verdikleri bu değerli destekten dolayı teşekkür ederiz," ifadelerini kullandı.

# ÇOSB'den Kadınlar Günü'ne özel etkinlik



Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü kapsamında kadın çalışanları için yaratıcılık ve huzur dolu bir etkinliğe ev sahipliği yaptı.

Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde düzenlenen "Mum Yapımı Etkinliği", ÇOSB bünyesinde çalışan kadınları bir araya getirdi. Gerçekleşen programda, kadın çalışanlar günlük iş temposuna kısa bir mola vererek kendi el emeği mumlarını tasarladılar.

## ► CESARETİNİZLE YOL AÇIYOR, EMEĞİNİZLE İZ BIRAKIYORSUNUZ

Etkinlikte bir konuşma yapan ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal, kadınların üretimdeki ve hayatın her alanındaki gücüne vurgu yaptı. Baykal, konuşmasında şu ifadelerle yer verdi: "Bugün sadece bir hobi paylaşımı için değil, kadın emeğinin birleştirici gücünü kutlamak için bir aradayız. Cesaretiyle yol açan, emeğiyle iz bırakan tüm kadınlarımızın varlığı, bizim en büyük motivasyon kaynağımızdır. Üreten, değer katan ve her adımda geleceği şekillendiren siz değerli çalışma arkadaşlarımla Dünya Emekçi Kadınlar Günü'nü en içten dileklerle kutluyorum."

## ► RENKLİ GÖRÜNTÜLERE SAHNE OLDU

Eğitmenler eşliğinde gerçekleştirilen atölye çalışmasında, katılımcılar farklı esanslar ve formlar kullanarak özgün tasarımlar ortaya

çıkardılar. Etkinlik sonunda kadın çalışanlara günün anısına çeşitli hediyeler takdim edilirken, hatıra fotoğrafları ile bu özel gün ölümsüzleştirildi.





## MTAL öğretmen ve öğrencilerinden dijital başarı

Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğretmen ve öğrencileri, Galatasaray ve Boğaziçi Üniversiteleri iş birliğiyle düzenlenen “AI First Company Çağında Dijital Liderlik” eğitim programını başarıyla tamamladı.

### ► EĞİTİM VE BAŞARI SÜRECİ

2 Aralık – 15 Ocak tarihleri arasında Doç. Dr. Murat Levent Demircan önderliğinde yürütülen programda; üretken yapay zekâ, dijital dönüşüm ve etik stratejiler gibi kritik konular ele alındı. Hafta sonu sınavlarını başarıyla geçen ÇOSB MTAL ekibi sertifika almaya hak kazandı.

### ► BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ'NDE TÖREN

Katılımcılar, 14 Şubat

2026'da Boğaziçi Üniversitesi Albert Long Hall'de düzenlenen Dijital Liderlik Zirvesi'ne davet edildi. Düzenlenen törenle Okul öğretmenleri Tayfun Özkan, Meltem Erginer, Mutlay Samancı, Serkan Samancı, Emine Karataş, Aslı Gürol, Bahar Sezek, Tolga Özer ve öğrencilerimiz sertifikalarını teslim aldı.



# ÇOSB MTAL'de “Bağımlılıkla Mücadele” semineri düzenlendi

Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğrencilerine yönelik, Türkiye Bağımlılıkla Mücadele (TBM) programı kapsamında bilgilendirme semineri gerçekleştirildi.

Okul Psikoloji Danışmanı Mehmet Ertan tarafından verilen seminerde; madde, alkol ve tütün bağımlılığı konuları ele alındı. Eğitim sürecinde bağımlılığın başlangıç aşamaları, bireysel ve sosyal etkileri, riskli davranış modelleri ve koruma yöntemleri üzerinde duruldu.

## ► YEDAM HİZMETLERİ HAKKINDA BİLGİLENDİRME YAPILDI

Seminerde ayrıca Yeşilay Danışmanlık Merkezi (YEDAM) tarafından sunulan hizmetler tanıtıldı.



Öğrencilere, ihtiyaç duyulması hâlinde ulaşılabilecek ücretsiz psikolojik ve sosyal destek mekanizmaları hakkında detaylı bilgi aktarıldı.

Öğrencilerin sorularının yanıtlanması ve karşılıklı görüş alışverişiyle tamamlanan eğitimle, bağımlılık konusunda farkındalık düzeyinin artırılması hedeflendi.

# MTAL'de ‘Sürdürülebilirlik ve Çevre’ semineri gerçekleştirildi

Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, sanayi-eğitim iş birliği kapsamında önemli bir etkinliğe daha ev sahipliği yaptı. Pelsan Tekstil Ürünleri San. ve Tic. A.Ş. Ar-Ge ve Sürdürülebilirlik Müdürü Hüner Aydın tarafından, öğrencilere yönelik “2B-BIOLEFIN: Sustainability and Environment” başlıklı bir seminer düzenlendi.

## ► ALANA ÖZGÜ VE UYGULAMA ODAKLI YAKLAŞIM

Tekstil ve Kimya Teknolojileri alanlarında öğrenim gören 9, 10, 11 ve 12. sınıf öğrencilerine yönelik planlanan seminerde, sürdürülebilirlik kavramı sektörel ihtiyaçlar ve uygulama örnekleri üzerinden ele alındı. Etkinlikte, sürdürülebilirliğin her meslek dalında farklı yöntem ve çözümlerle yönetilmesi gereken bütüncül bir süreç olduğu vurgulandı.



Hüner Aydın



Yerlika Biopharma CEO'su Hasan Ersin Zeytin:

# “Türkiye’yi biyoteknolojik ilaçta merkez yapmak istiyoruz”

**Yerlika Biopharma İlaç CEO'su Hasan Ersin Zeytin, “Yerlika Biopharma olarak hedefimiz; bilimsel mükemmeliyet, güçlü Ar-Ge altyapısı ve sürdürülebilir üretim anlayışımızla Türkiye’yi biyoteknolojik ilaç üretiminde bölgesel bir merkez haline getirmek ve sağlıkta yerli üretim vizyonuna kalıcı katkı sağlamaktır.” dedi.**

İçimizden Biri sayfalarımızda bu kez Yerlika Biopharma CEO'su Hasan Ersin Zeytin'i konuk aldık. Zeytin, ilaç kümelenmesi bakımından çok güçlü yapısı olan Çerkezköy OSB'nin önemli şirketlerinden Yerlika Biopharma'yı her yönüyle bize anlattı.

**- Sayın Hasan Ersin Zeytin, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nin (ÇOSB) katılımcısı olarak Yerlika Biopharma İlaç Sanayi ve Tic. A.Ş.'yi bize tanıtır mısınız?**

- Yerlika Biopharma İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., 2016 yılında Türkiye'de biyoteknolojik ilaçların yerli üretimini gerçekleştirmek ve ülkemizi bu alanda küresel ölçekte rekabetçi bir konuma taşımak amacıyla kurulmuştur. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde konumlanan ileri teknolojiye sahip Ar-Ge ve üretim tesisimiz, memeli hücre tabanlı rekombinant protein üretimini hücre bankasından bitmiş ürüne kadar entegre bir yapıda yürütebilecek altyapıya sahiptir.

Şirketimiz, biyobenzer ilaçlar, monoklonal antikolar, gen terapileri ve aşılarda yüksek katma değerli biyoteknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve üretimi alanında faaliyet göstermekte, aynı zamanda CMO ve CDMO hizmetleriyle ulusal ve uluslararası firmalara stratejik çözüm ortağı olmaktadır.

2025 yılı itibarıyla tesisimizin EU-GMP onayı almış olması, üretim ve kalite sistemlerimizin Avrupa standartlarında olduğunu teyit eden önemli bir kilometre taşıdır. Yerlika Biopharma olarak hedefimiz; bilimsel mükemmeliyet, güçlü Ar-Ge altyapısı ve sürdürülebilir üretim anlayışımızla Türkiye'yi biyoteknolojik ilaç üretiminde bölgesel



bir merkez haline getirmek ve sağlıkta yerli üretim vizyonuna kalıcı katkı sağlamaktır.

## ► TÜM ÜRETİM SÜREÇLERİMİZ ENTEGRE BİÇİMDE YÜRÜTÜLÜYOR

**- Üretim tesislerinizde ne tür üretimler var? Ürün yelpazeniz hakkında bilgi verir misiniz? Firmanızın üretim kapasitesi, çalışan sayısı ve ihracat oranları nelerdir?**

- Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan biyoteknoloji üretim tesisimizde, memeli hücre tabanlı rekombinant DNA teknolojisi kullanılarak hücre bankasından bitmiş dozaj formuna kadar tüm süreçler entegre biçimde yürütülmektedir. Üretim altyapımız; monoklonal antikolar, rekombinant proteinler, biyobenzer ilaçlar, viral vektör bazlı ürünler ve aşı projeleri gibi ileri biyoteknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve üretimine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte CMO ve CDMO hizmetlerimiz kapsamında ulusal ve uluslararası firmalara proses geliştirme, ölçek büyütme, formülasyon ve dolum hizmetleri sunmaktayız.





## gündeminde olan sanayide dijitalleşme, nesnelerin interneti gibi dönüşümlerde Yerlika Biopharma hangi aşamada? Yapılan çalışmalardan örnekler verir misiniz?

- Biyoteknolojik ilaç üretimi, doğası gereği yüksek veri yoğunluğu, izlenebilirlik ve proses kontrolü gerektiren bir alandır. Bu nedenle Yerlika Biopharma olarak dijitalleşmeyi yalnızca bir teknoloji yatırımı değil, kalite ve regülasyon uyumunun ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyoruz. Üretim ve kalite sistemlerimizde veri bütünlüğü (data integrity) prensiplerine uygun dijital kayıt altyapıları kullanılmakta; proses parametreleri gerçek zamanlı olarak izlenmekte

ve tüm üretim adımları elektronik ortamda kayıt altına alınmaktadır. Bu yaklaşım hem GMP uyumunu güçlendirmekte hem de denetlenebilirliği ve şeffaflığı artırmaktadır.

Tek kullanımlık biyoreaktör sistemlerimiz ve ileri proses kontrol altyapımız sayesinde üretim süreçlerinde sıcaklık, pH, çözülmüş oksijen ve besleme parametreleri anlık olarak takip edilmekte, sapmalar erken aşamada tespit edilerek önleyici aksiyonlar alınmaktadır. Ayrıca

Tesisimiz yıllık 20 kilograma kadar biyoteknolojik etkin madde ve 5 milyon doz bitmiş ürün üretim kapasitesine sahiptir. Kullanıma hazır şırınga (PFS), flakon, liyofilize flakon, kartuş ve kalem formatlarında üretim yapılabilir. Tek kullanımlık 10L, 50L ve 500L biyoreaktör sistemleri sayesinde esnek, ölçeklenebilir ve yüksek kalite standartlarında üretim gerçekleştiriyoruz.

### ► TESİSİMİZ 2025 YILINDA EU-GMP ONAYI ALDI

Bugün Yerlika Biopharma, alanında uzman, yüksek eğitim seviyesine sahip 80'i aşkın nitelikli personeliyle faaliyet göstermektedir. Güçlü teknik kadromuz; Ar-Ge, üretim, kalite kontrol ve regülasyon süreçlerinde uluslararası standartlara tam uyum sağlayan bir organizasyon yapısı sunmaktadır. 2022 yılında ilk biyobenzer ürünümüzü Türkiye pazarına sunmamız ve 2025 yılında tesisimizin EU-GMP onayı alması, üretim ve kalite sistemlerimizin Avrupa standartlarında olduğunu teyit eden önemli kilometre taşıdır. Bu gelişmeler doğrultusunda ihracat odaklı büyüme stratejimizi güçlendirerek hem ülkemize katma değer sağlıyor hem de uluslararası pazarlarda rekabetçi bir konumda ilerliyoruz.

### ► DİJİTALLEŞME İŞİMİZİN VAZGEÇİLMEZ BİR PARÇASI

- Son yıllarda ülkemizin ve tüm sanayi kuruluşlarının

## HASAN ERSİN ZEYTİN KİMDİR?

1991 yılında Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden mezun oldum. 2000 yılında Kentucky Üniversitesi Mikrobiyoloji ve İmmünoloji Bölümü'nde DNA aşılı ve kanser immünoterapi üzerine yürüttüğüm çalışmalarla doktoramı tamamladım. Doktora sonrasında ABD Ulusal Kanser Enstitüsü'nde (National Cancer Institute) post-doktora araştırmacısı olarak görev aldım ve anti-kanser immünoterapi stratejileri ile gen tedavileri üzerine çalışmalar yürüttüm.

2003 yılında Türkiye'ye dönerek kariyerime ilaç sektöründe devam ettim. Burada iş geliştirme ve klinik araştırmalardan Medikal Direktörlüğe ve İcra Kurulu Üyeliğine kadar çeşitli liderlik görevleri üstlendim. Ayrıca şirketin büyük ölçekli biyoteknoloji yatırım projesini koordine ederek, Türkiye'nin memeli hücreli biyoteknolojik ilaç Ar-Ge ve üretim altyapısına sahip en büyük ekosistemlerinden birinin kurulmasına önemli katkı sağladım.

Bu yapı kapsamında, Türkiye'de geliştirilen ve üretilen Virüs Benzeri Parçacık (VLP) teknolojisine dayalı COVID-19 aşılardan birinin geliştirilmesi, üretimi ve klinik çalışmalarının yürütülmesi süreçlerine liderlik ettim.

Nisan 2023 itibarıyla Yerlika Biopharma İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de CEO olarak göreve başladım. Bu görevim süresince, memeli hücre tabanlı biyoteknoloji platformumuzu yerleşme odağıyla güçlendirmeyi, biyoteknolojik ilaçların hücre hattından başlayarak ülkemizde geliştirilmesini ve üretilmesini önceliklendirdim. Biyo-



benzer geliştirme programlarımızı hızlandırmak, CMO/CDMO yetkinliklerimizi genişletmek ve Türkiye'nin ithal biyolojik ürünlere olan bağımlılığını azaltmaya katkı sağlamak temel hedeflerim arasında yer aldı. Şirketimizi uluslararası regülasyon mükemmeliyetine taşımak da önemli bir öncelik oldu ve 2025 yılında Çerkezköy tesisimizin EU-GMP onayı alması hem Avrupa standartlarına tam uyumumuzu hem de yerli üretim altyapımızın küresel rekabet gücünü teyit eden önemli bir kilometre taşı oldu.

Bilimsel yayınlarımın yanı sıra, ilaç pazarları, biyobenzerler, klinik geliştirme ve biyoteknoloji inovasyonu konularında çeşitli uluslararası konferans ve platformlarda konuşmacı olarak yer aldım.

*“Ar-Ge, üretim, kalite kontrol ve regülasyon süreçlerinde uluslararası standartlara tam uyum sağlayan bir organizasyon yapımız vardır. 2022 yılında ilk biyobenzer ürünümüzü Türkiye pazarına sunmamız ve 2025 yılında tesisimizin EU-GMP onayı alması, üretim ve kalite sistemlerimizin Avrupa standartlarında olduğunu teyit eden önemli kilometre taşlarıdır.”*



kalite kontrol laboratuvarlarımızda kullanılan analitik cihazlar merkezi veri sistemlerine entegre çalışmakta, analiz sonuçları dijital olarak arşivlenmekte ve geriye dönük izlenebilirlik sağlanmaktadır.

Dijital dönüşüm yolculuğumuz kapsamında üretim planlama, dokümantasyon yönetimi ve kalite süreçlerinde kâğıtsız sistemlere geçiş hedeflenmiş; operasyonel verimliliği artıran ve hata riskini azaltan uygulamalar devreye alınmıştır. Bunun yanında dijital olgunluk seviyemizi ölçmeye ve sürekli iyileştirmeye yönelik değerlendirme programlarına katılım sağlanmış, Endüstri 4.0 perspektifiyle yol haritamız oluşturulmuştur.

### ► SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TÜM STRATEJİMİZİN TEMEL BİLEŞENİDİR

- Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınızdan bahsederseniz? Ar-Ge çalışmalarınızı bize anlatır mısınız?

- Yerlika Biopharma olarak sürdürülebilirliği, yalnızca çevresel bir sorumluluk değil; üretim, kalite ve Ar-Ge stratejimizin temel bileşeni olarak ele alıyoruz. Biyoteknolojik ilaç üretiminde enerji ve kaynak verimliliğini artırmaya yönelik süreç optimizasyonları gerçekleştiriyor, tek kullanımlık sistemler sayesinde su ve temizlik kimyasalları tüketimini minimize ediyoruz. Atık yönetimi, geri dönüşüm uygulamaları ve karbon ayak izinin azaltılmasına yönelik iyileştirme çalışmaları kurumsal politikalarımız doğrultusunda sistematik olarak yürütülmektedir. Üretim tesisimizde çevre dostu proses tasarımları ve verimli altyapı çözümleri ile hem operasyonel sürdürülebilirliği hem de uzun vadeli çevresel sorumluluğu birlikte gözetiyoruz.

### ► AR-GE, ÜRETİMİMİZİN BÜYÜME MOTORUDUR

Ar-Ge faaliyetlerimiz ise şirketimizin stratejik büyüme

motorudur. Memeli hücre tabanlı rekombinant protein üretimi, monoklonal antikor geliştirme, biyobenzer ilaç projeleri, gen terapileri ve viral vektör tabanlı sistemler Ar-Ge odağımızın temelini oluşturmaktadır. Hücre hattı geliştirmeden proses optimizasyonuna, formülasyon çalışmalarından liyofilizasyon geliştirmeye kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösteriyoruz. Özellikle onkoloji, romatoloji, hematoloji ve nadir hastalıklar alanlarında yüksek katma değerli biyoteknolojik ürünlerin yerleştirilmesine odaklanıyoruz.

TÜBİTAK destekli biyobenzer projelerimizle hücreden itibaren yerli üretim altyapısını güçlendiriyor; teknoloji transferine dayalı projelerde ise proses geliştirme ve ölçek büyütme yetkinliğimizi kullanıyoruz. Ayrıca ileri analitik karakterizasyon, stabilite çalışmaları ve regülasyon uyumlu dokümantasyon süreçleri Ar-Ge faaliyetlerimizin ayrılmaz parçalarıdır.

Hedefimiz; bilimsel mükemmeliyet, sürdürülebilir üretim anlayışı ve güçlü Ar-Ge altyapımızla Türkiye'yi biyoteknolojik ilaç üretiminde bölgesel bir merkez haline getirmek ve yüksek katma değerli sağlık teknolojilerinde küresel rekabet gücünü artırmaktır.

### ► BİR ÇOK ÜNİVERSİTE İLE PROJE YÜRÜTÜYÖRÜZ

- Bildiğiniz üzere, şirketler eğitimin çok önemi var. Ne gibi eğitim faaliyetleri yürütüyorsunuz? Üniversite-sanayi iş birliği için üniversiteler ile birlikte yürüttüğünüz projeler var mı?

- Yerlika Biopharma olarak insan kaynağını en stratejik yatırım alanımız olarak görüyoruz. Biyoteknoloji gibi yüksek uzmanlık gerektiren bir sektörde sürdürülebilir başarı, ancak nitelikli ve sürekli gelişen bir ekip ile →



Yapıyoruz. Amacımız, akademik bilgi birikimi ile endüstriyel üretim gücünü entegre ederek Türkiye'yi biyoteknolojik ilaç geliştirme ve üretiminde güçlü bir merkez haline getirmektir.

### ► BİLGİLİ GENÇ NESİLLERİN YETİŞMESİNİ AMAÇLIYORUZ

- Hangi sosyal sorumluluk projelerini yürütüyorsunuz?

- Yerlika Biopharma olarak

mümkündür. Bu doğrultuda çalışanlarımız için teknik GMP eğitimleri, veri bütünlüğü (data integrity), kalite yönetim sistemleri, regülasyon uyumu, proses validasyonu, analitik yöntem geliştirme ve liderlik gelişim programları düzenli olarak uygulanmaktadır. Ayrıca yeni başlayan çalışanlarımız için kapsamlı oryantasyon ve saha eğitim programları yürütülmekte; üretimden Ar-Ge'ye, kalite kontrolden regülasyona kadar tüm birimlerde sürekli mesleki gelişim desteklenmektedir.

Üniversite-sanayi iş birliğini ise Ar-Ge stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyoruz. Bu kapsamda Yeditepe Üniversitesi ile analiz desteği alanında iş birliği yürütmekte ve eksozom temelli terapötik geliştirilmesine yönelik TÜBİTAK 1003 programı kapsamında ortak proje başvurusu gerçekleştirmiş bulunmaktayız. İstanbul Teknik Üniversitesi ile proteomik analizler ve kalite karakterizasyon çalışmaları alanında bilimsel danışmanlık iş birliğimiz sürmektedir. Sabancı Üniversitesi ile biyoproses geliştirme ve hücre kültürü optimizasyonu konularında teknik danışmanlık çalışmaları yürütülmektedir. İstanbul Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi ile klinik veri analizi, biyoinformatik modelleme ve ileri istatistiksel yöntemler üzerine iş birliği yapılmaktadır.

Bunun yanı sıra Ankara Üniversitesi ve Ankara Bilkent Şehir Hastanesi ile birlikte, şirketimiz tarafından geliştirilen bir ürün için Faz I klinik çalışma hazırlıkları yürütülmekte olup klinik araştırma süreçlerinde akademik ve klinik uzmanlık bir araya getirilmektedir.

Bu iş birlikleri sayesinde yalnızca ürün geliştirme süreçlerimizi güçlendirmiyor; aynı zamanda bilgi transferini artırarak ülkemizin biyoteknoloji ekosistemine katkı sağ-

lıyoruz. Amacımız, akademik bilgi birikimi ile endüstriyel üretim gücünü entegre ederek Türkiye'yi biyoteknolojik ilaç geliştirme ve üretiminde güçlü bir merkez haline getirmektir.

sosyal sorumluluğu, yalnızca destek projeleriyle sınırlı görmüyor; bilgi paylaşımını ve genç nesillerin bilimsel gelişimine katkıyı da bu kapsamda değerlendiriyoruz. Özellikle biyoteknoloji ve ilaç alanında yetişen insan kaynağının güçlendirilmesini stratejik bir toplumsal sorumluluk olarak görüyoruz.

Bu çerçevede 2025-2026 Bahar döneminde İstanbul Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi Eczacılık Fakültesi'nde yürütülen Pharmaceutical Biotechnology dersi kapsamında "Guest Lecturer" davetiyle öğrencilerle bir araya geldik. Bu etkinlikte biyoteknolojik ilaç geliştirme süreçleri, biyobenzer üretim stratejileri, GMP gereklilikleri ve endüstride Ar-Ge uygulamaları üzerine sektörel deneyimlerimizi paylaştık. Akademi

ile sanayi arasındaki bilgi köprüsünü güçlendirmeyi ve öğrencilerin gerçek üretim ve regülasyon süreçleri hakkında doğrudan bilgi edinmesini önemsiyoruz.

Bunun yanı sıra kadın istihdamını destekleyen programlara katılım sağlıyor, genç araştırmacılara staj ve mentorluk imkânları sunuyor ve sağlıkta yerli üretim vizyonunu destekleyen kamu-ün-

iversite iş birliklerinde aktif rol alıyoruz. Amacımız, yalnızca biyoteknolojik ürün geliştirmek değil; aynı zamanda Türkiye'nin bilimsel ve teknolojik kapasitesini güçlendirecek sürdürülebilir bir ekosisteme katkı sağlamaktır.

### ► 'ALTIN HAVAN' ÖDÜLÜ ALMAKTAN GURUR DUYDUK

- İşletmenizin aldığı ödüllerden bize söz eder misiniz?

- Yerlika Biopharma olarak, bilimsel üretim gücümüz ve Ar-Ge odaklı büyüme stratejimizin bir yansıması ola-



rak 2025 yılında Altın Havan Ödülleri kapsamında "Biyoteknoloji & Ar-Ge" ödülüne layık görülmekten büyük gurur duyduk. İlaç ve sağlık sektörünün en prestijli organizasyonlarından biri olan Altın Havan, sektörde yenilikçi yaklaşımı, bilimsel katkısı ve katma değerli üretimi ödüllendiren önemli bir platformdur.

Bu ödül; memeli hücre tabanlı üretim altyapımız, biyobenzer geliştirme projelerimiz, TÜBİTAK destekli Ar-Ge çalışmalarımız ve ileri biyoteknoloji

alanındaki yatırımlarımızın somut bir göstergesi niteliğindedir. Özellikle hücreden itibaren yerleştirme vizyonumuz, yüksek regülasyon standartlarına uyumlu üretim kapasitemiz ve sürdürülebilir inovasyon yaklaşımımız bu başarının temelini oluşturmaktadır. Altın Havan 2025 Biyoteknoloji & Ar-Ge Ödülü, yalnızca bugüne kadar elde ettiğimiz başarıların değil; aynı zamanda Türkiye'yi biyoteknolojik ilaç üretiminde bölgesel bir merkez haline getirme hedefimizin de güçlü bir teyididir. Bu başarıda emeği geçen tüm ekip arkadaşlarımızın disiplinli çalışması ve bilimsel yetkinliği en büyük paya sahiptir.

### ► ÇOSB, TÜRKİYE'NİN ÖRNEK SANAYİ BÖLGELERİNDEN BİRİDİR

- ÇOSB hakkında bir şeyler söylemek ister misiniz?
- Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), yalnızca güçlü altyapısı ve stratejik konumuyla değil, aynı zamanda sanayide dönüşümü destekleyen vizyoner yaklaşımıyla



da Türkiye'nin örnek sanayi bölgelerinden biridir. Lojistik avantajları, teknik altyapısı, enerji ve çevre yönetimi konusundaki sistematik yapısı, yüksek teknoloji yatırımları için son derece elverişli bir ekosistem sunmaktadır.

Biyoteknoloji gibi ileri teknoloji, yüksek regülasyon ve nitelikli insan kaynağı gerektiren bir sektörde faaliyet gösteren firmalar için ÇOSB'nin sağladığı planlı sanayi yapısı, güvenli üretim ortamı ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bölgedeki kurumsal iletişim ağı ve sanayi kültürü, firmalar arası iş birliği ve bilgi paylaşımını da teşvik etmektedir.

Yerlika Biopharma olarak ÇOSB'de konumlanmanın hem üretim operasyonlarımızın verimliliğini artırdığını hem de Türkiye'nin biyoteknolojik üretim kapasitesini güçlendirme hedefimize katkı sağladığını düşünüyoruz. ÇOSB'nin teknoloji yoğun yatırımları destekleyen yapısı, ülkemizin yüksek katma değerli sanayi dönüşümünde önemli bir rol oynamaktadır.

### ► ZİHİNSEL VE RUHSAL DENGEMİ BESLEMENE ÇALIŞIYORUM

- **Hobilerinizi öğrenebilir miyiz?**
- Yoğun iş temposu dışında zihinsel ve ruhsal dengeyi besleyen alanlara zaman ayırmaya özen gösteriyorum. Metafizik ve tasavvuf üzerine okumalar yapmak, insanın iç dünyasına ve varoluşuna dair farklı perspektifler kazanmama katkı sağlıyor. Bunun yanında lokal tarım ve sürdürülebilir üretim pratikleriyle ilgileniyor, toprağa temas etmenin ve üretmenin sadeleştirici etkisini önemsiyorum. Strateji ve analitik düşünme gerektiren board game'ler keyifle vakit geçirdiğim aktiviteler arasında yer alıyor. Ayrıca bilim kurgu sineması, teknoloji ve insanlık geleceği üzerine düşünmeye imkân tanıdığı için özel ilgi alanlarımdan biri. ●





Salih Sarı, nükleer sektörde tedarikçi olmak isteyen firmalara çağrı yaptı

# “NETBİS’e kayıt yaptırın bilgilerinizi güncel tutun”

**Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Nükleer Enerji ve Uluslararası Projeler Genel Müdür Vekili Salih Sarı, “Ülkemizin nükleer enerji programı içinde yerli sanayi katkımızın artırılması amacıyla Genel Müdürlüğümüz ve Bakanlığımız Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığının ortak çalışması sonucunda ‘Nükleer Enerji Tedarikçi Bilgi Sistemi (NETBİS)’ adlı portal kurulmuştur.” dedi.**

**T**ürkiye’de nükleer enerji alanındaki çalışmaları, nükleer santral projelerinin durumunu, hedefleri ve yeni projeleri Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Nükleer Enerji ve Uluslararası Projeler Genel Müdür Vekili Salih Sarı ile konuştuk.

**- Sayın Sarı, Türkiye’nin artan nüfusu, enerji talebi ve karbon nötr hedefleri birlikte düşünüldüğünde, nükleer enerji bu denklemde nasıl bir konumda duruyor?**

- Nükleer enerji, günümüzde atomların parçalanmasıyla (filyon) ortaya çıkan büyük miktardaki enerjiyi ifade eder. Nükleer santraller, nükleer reaktör bölümünde bu enerjinin önce ısı enerjisine sonrasında türbin bölümünde ise elektrik enerjisine dönüştürüldüğü tesislerdir. 1954 yılında Sovyetler Birliğinde ticari olarak işletmeyen giren ilk santralden bugüne gelecek olursak; mevcutta 32 ülkede 413 nükleer reaktör işletmede, ülkemizin de içinde bulunduğu 16 ülkede ise 67 reaktör inşa halindedir. 2023 yılında Birleşik Arap Emirliği Dubai şehrinde düzenlenen Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi Taraflar Konferansı’nın 28. Dünya İklim Eylem Zirvesi’nde (COP28) 2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefine ulaşmak için küresel nükleer enerji kapasitesini üç katına çıkarma hedefini ortaya konulmuş. Hali hazırda ülkemizle birlikte 34 ülke bu deklarasyona imza atmıştır. 9-20 Kasım 2026 tarihlerinde ülkemizde düzenlenecek COP31’de de imzacı ülke sayısının artması beklenmektedir. Bu minvalde, 2053 yılı net sıfır hedeflerine ulaşmasını



da, arz güvenliğinin sağlanmasında ve dışa bağımlılığın azaltılmasında nükleer enerji ülkemiz için bir seçenektir. Ziyade zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

## ► AKKUYU; CARI AÇIK, ARZ GÜVENLİĞİ VE İKLİM HEDEFLERİ AÇISINDAN OLUMLU ETKİ YARATACAK

**- Akkuyu NGS’nin devreye girmesiyle birlikte Türkiye’nin enerji arz güvenliği, ithalat bağımlılığı ve iklim hedefleri açısından nasıl bir tablo öngörülüyor?**

Arz güvenliği ve kaynak çeşitliliği: Elektrik tüketimimiz yıllık 350 TWh’i aşmıştır. Ulusal Enerji Planı’na göre 2035’te 500 TWh seviyesine ulaşacağı öngörülmektedir. Bu talep artışı, yerli ve yenilenebilir enerji kaynaklarının yanı sıra çevre dostu baz yük santralleri ile desteklenmesini zorunlu kılmaktadır. Nükleer santraller iklim koşullarından bağımsız olarak haftanın 7 günü günün 24 saati emre amade özelliği ile hem arz güvenliğimize hem de iletim →



*“NETBİS’in ana hedefi Türk firmalarının verilerini analiz ederek nükleer enerji projelerine yönelik kabiliyet ve kapasitelerini belirlemek, firmaları yurt içi ve yurt dışı projelerin tedarik süreçlerine entegre etmek, ülkemizdeki nükleer santral projelerinde yerli katkıyı artırmak ve Türk sanayisini küresel nükleer tedarik zincirine taşımak ve güçlü bir ekosistem oluşturmaktır.”*

sisteminin güvenli işletimine katkı sağlayacaktır.

- Dışa bağımlılığın azaltılması ve cari dengeye katkı: Son 20 yılda atılan önemli adımlar ile enerjide dışa bağımlılığımız her geçen gün azalma eğilindedir; hedef, bunu daha da düşürerek asgari seviyelere indirgemektir. Nükleer enerjinin elektrik üretim portföyüne eklenmesi ile görece daha istikrarlı bir trend gösteren nükleer yakıt maliyetleri sayesinde üretim maliyetindeki dalgalanmalar sınırlanacak ve istikrarlı bir noktaya ulaşacak ve bir başka baz yük enerji kaynağı olarak hidrokarbon yakıtlara dayalı dışa bağımlılık azaltılmış olacaktır. Akkuyu Nükleer Güç Santrali’nin (NGS) dört ünitesinin devreye girmesiyle yıllık ~35 TWh (milyar kWh) elektrik üretilmesi beklenmektedir. Bu rakam günümüzdeki talebimizin yaklaşık %10’una denk gelmektedir. Bu bağlamda, yıllık yaklaşık 7 milyar m<sup>3</sup> (bcm) doğal gaz ithalatının önüne geçecektir.

- İklim hedefleri ve düşük emisyon: Nükleer santraller işletme sırasında CO<sub>2</sub> emisyonu yapmazlar. Bu kapsamda, IEA ve UAEA verilerine göre nükleer santraller, son 50 yılda küresel ölçekte yaklaşık 70 Gt CO<sub>2</sub> emisyonunu önlemiştir. Akkuyu NGS’nin tüm ünitelerinin devreye girmesiyle de yılda 35 milyon ton karbon emisyonunun önüne geçilmiş olacaktır. Ülkemizin taraf olduğu Paris İklim Anlaşması’nın amaçları ve ülkemizin “2053 Net Sıfır Emisyon” hedefi doğrultusunda nükleer enerji günümüz itibari ile ülkemiz için alternatif olmayan bir baz yük kaynağı konumundadır.



### ► 2026 SONUNDA İLK ELEKTRİĞİN ÜRETİLMESİNE ÇALIŞILIYOR

**- Akkuyu NGS’nin Türkiye’nin enerji gereksinimini karşılamak için devreye girmesinde nasıl bir zamanlama düşünülüyor. Biraz gecikme var mı?**

Akkuyu Nükleer Güç Santrali Projesi, 12 Mayıs 2010 tarihinde imzalanan “Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Rusya Federasyonu Hükümeti Arasında Türkiye Cumhuriyeti’nde Akkuyu Sahası’nda Bir Nükleer Güç Santralinin Tesisine ve İşletimine Dair İşbirliğine İlişkin Anlaşma” çerçevesinde yürütülmektedir. Projenin yatırımcısı ve santralin işleticisi Akkuyu Nükleer A.Ş., Türkiye Cumhuriyeti kanun ve düzenlemelerine göre kurulmuş bir şirkettir. Santralin inşası, kamu maliyesine ek yük getirmeden yatırımcı tarafından dış kaynaklarla finanse edilmektedir. Yani, Proje ile birlikte ülkemize 20 milyar ABD doları üzerinde bir yatırım gelmiştir.

Projede hazırlık süreci, ÇED ve nükleer lisanslama adımlarının tamamlanmasının ardından inşaat çalışmaları 2018 yılında başlamıştır. 27 Nisan 2023 tarihinde ilk nükleer yakıtın tesise ulaşmasıyla birlikte, Akkuyu sahası

“Nükleer Tesis” statüsü kazanmıştır. Toplam dört üniteden oluşacak santralin birinci ünitesinden ilk elektriğin 2026 yılı sonuna kadar üretilebilmesi planlanmaktadır. Mevcut durumda, birinci ünitenin inşaat ve montaj çalışmaları neredeyse tamamlanmış, işletme öncesi test çalışmaları devam

etmektedir. İnşaat ve montaj faaliyetleri devam eden diğer ünitelerin ise 2028 yılı sonuna kadar işletmeye alınması planlanmaktadır.

### ► NÜKLEER PROJELERDE GECİKMELER OLABİLİYOR

Bununla birlikte nükleer santral projeleri gibi mega projelerde uzun süren inşaat aşamaları, yüksek ilk yatırım maliyetleri, proje finansman modellerinin yıllar içinde değişen koşullara adaptasyonu, tedarik zincirlerindeki gelişmeler, jeopolitik faktörler gibi unsurlar proje takvimi ve proje maliyetine doğrudan etki etmektedir. Özellikle pandemi sonrası global ekonomilerdeki ve tedarik zincirlerindeki aksamalar neticesinde dünyada birçok proje olumsuz etkilenmiştir. ABD ve Fransa gibi nükleer tecrübesi yüksek ülkeler dahi ciddi geçmiş yıllarda önemli gecikmeler yaşamıştır. Örneğin ABD'deki Vogtle NGS 3 ve 4 ncü ünitelerin inşası 10-11 yıl, Fransa'daki Flamanville 3 ncü ünitesinin inşası ise 17 yıl sürmüştür. Diğer taraftan Hindistan'daki Kudankulam NGS 3 ve 4 ncü ünitesinin inşası 9 yıldır, İngiltere'deki Hinkey point C'nin 1 ve 2 nci ünitelerinin inşası ise 7-8 yıldır devam etmektedir. İstisnai ülke ve projeler dışında geleneksel bir nükleer santralin inşası ortalama 8-9 yıl aralığında tamam-



lanabilmektedir. Bu doğrultuda Akkuyu NGS'nin inşasında önemli bir gecikmeden bahsetmemiz doğru olmaz.

### ► SİNOP VE TRAKYA NGS İÇİN YATIRIMCILARLA GÖRÜŞMELER SÜRÜYOR

- Sinop ve Trakya NGS kesin kararlarının alınıp ihaleye girilmesi açısından nasıl bir takvim işliyor?

Bildiğiniz gibi, nükleer enerji, ülkemiz için yeni bir tercih değildir. Ülkemiz 1955 yılında Uluslararası Atom Enerjisi

Ajansı'na üye olmuş, 1956 yılında Atom Enerjisi Komisyonu'nu kurmuş, nükleer santral kurmayı 1960'lı yıllarda bir politika olarak gündemine almış, 1976 yılında Akkuyu sahasını ilk nükleer santral için lisanslamış ve akabinde 1977-2000 yılları arasında üç başarısız ihale denemesi gerçekleştirmiştir. Bu geçmişten elde edilen deneyimler ışığında nükleer santralleri ihale süreçleriyle değil hükümetlerarası anlaşmalar çerçevesinde kurma yolunu seçmiştir.

Bakanlığımızca hazırlanan Ulusal Enerji Planı kapsamında nükleer kurulu gücün, 2035 yılına kadar 7,2 GW ve 2053 yılına kadar 20 GW seviyesine çıkarılması hedeflenmektedir.

Bu hedefler çerçevesinde, Akkuyu NGS'ye ilave olarak Sinop ve Trakya sahalarında nükleer santral kurulmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Sinop NGS Projesinde ÇED →

### SALİH SARI KİMDİR?

**1** 981 yılında Balıkesir'de doğan Salih Sarı; Hacettepe Üniversitesi Nükleer Enerji Mühendisliği Bölümünden 2006 yılında lisans, 2008 yılında yüksek lisans derecesiyle mezun olmuştur. Doktora çalışmalarını ise aynı bölümde, 'Kullanılmış nükleer yakıtların geri dönüşümünün optimizasyonu' üzerine sürdürmektedir.

Akademik kariyerine Hacettepe Üniversitesi'nde proje araştırmacısı, ardından TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak başlamıştır. Nükleer reaktör ve yakıt teknolojilerine yönelik hesaplamalı akışkanlar dinamiği ve iki fazlı akışların termal-hidrolik analizi üzerine çeşitli uluslararası yayınlara sahiptir. Nükleer santral projelerinin finansmanı, finansal modelleme, elektrik satın alma anlaşmaları, sözleşme yapıları ve nükleer enerji yönetimi konularında yurtdışı sertifikalı programlarına katılmıştır.

2008 yılında özel sektörde hidroelektrik santrallerin türbin tasarımı alanında Ar-Ge uzmanı olarak görev almış, 2009 yılında ise o günkü adı ile Türkiye Atom Enerjisi Kurumunda nükleer tesislerin lisanslanmasından sorumlu nükleer mühendis olarak kamu görevine geçmiştir.

2010 yılında Akkuyu Nükleer Santral Projesi'nin başlamasıyla birlikte Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nda mühendis, uzman



yardımcısı, uzman, daire başkanı ve genel müdür vekili gibi çeşitli kademelerde görev yapmıştır. Akkuyu Nükleer Santrali Yerleşime Komitesi'nin başkanlığını yürütmüştür.

Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı (IAEA) ve Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Nükleer Enerji Ajansı nezdinde birçok etkinlikte konuşmacı olarak ülkemizi temsil etmiştir. İlk kez nükleer santral kuracak ülkelere yönelik yakıt çevrimi, nükleer sanayi gelişimi, insan kaynağı planlaması, küçük modüler reaktörler ve proje finansmanı gibi konularda eğitici olarak görev almakta, IAEA'nın teknik komitelerinde üye olarak ülkemizi temsil etmektedir.

16 Haziran 2025 tarihinde Nükleer Enerji ve Uluslararası Projeler Genel Müdür Vekili olarak atanmıştır. Evli ve bir erkek çocuk babasıdır.



**“Sinop Nükleer Santral Projesinde ÇED olumlu kararı alınmış ve imar süreçleri tamamlanmıştır. Nükleer Düzenleme Kurumu’ndan (NDK) saha onayı alınmış ve Sinop sahasının nükleer santral kurulumuna uygun olduğu teyit edilmiştir. NDK’dan saha hazırlama izni alınması için çalışmalara devam edilmektedir.”**

olumlu kararı alınmış ve imar süreçleri tamamlanmıştır. Nükleer Düzenleme Kurumu’ndan (NDK) saha onayı alınmış ve Sinop sahasının nükleer santral kurulumuna uygun olduğu teyit edilmiştir. Saha halihazırda yatırıma hazır durumdadır. Trakya sahasına yönelik ise saha etüd çalışmaları devam etmektedir. Bu sahalara için Güney Kore, Çin, Rusya Federasyonu, Kanada ve Fransa’dan teknoloji sahibi şirketler ve yatırımcılar ile görüşmeler devam etmektedir. Henüz herhangi bir ülke veya şirketle bağlayıcı bir anlaşma imzalanmamıştır.

Bu yıl sonuna kadar Sinop ve Trakya sahalarına yönelik önemli gelişmeler hedeflenmektedir.

### ► İKİ BÜYÜK NGS VE KÜÇÜK MODÜLER REAKTÖRLER PLANLIYORUZ

- Türkiye’nin nükleer enerji alanındaki uzun vadeli



hedeflerini ana başlıklar halinde nasıl sıralayabiliriz? Bugün atılan adımların 10–20 yıl sonra Türkiye’ye nasıl bir nükleer ekosistem kazandırmasını bekliyorsunuz?

Uzun vadede Türkiye, nükleer sektörün her alanında kendi kendine yeter ve nükleer teknolojiyi ihraç eder bir konuma ulaşmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, ilk olarak 70 yıllık hayali olan Akkuyu NGS’yi güvenli ve emniyet şeklinde kurmayı ve işletmeyi planlamaktadır. Bu hayalin gerçeğe dönüşmesi için ilgili kurum ve kuruluşlar gece gündüz yoğun mesai yapmaktadır. Aynı zamanda nükleer kapasitesini artırmaya yönelik saha çalışmalarına ve ülkelerle görüşmelere de devam etmektedir. Bu yeni projeler ile nükleer teknolojiyi öğrenme süreci hız kazanacaktır. Bunun yanı sıra, 2053 yılı net sıfır emisyon hedefleri doğrultusunda özellikle sanayi sektörünün dekarbonizasyonu için Küçük Modüler Reaktör (SMR) teknolojilerine yönelik de çalışmalarını sürdürmektedir. Bu hedeflere ulaştığında önümüzdeki 20 yıllık süreçte Türkiye’yi; Çin, ABD, Fransa, Rusya ve Güney Kore’den sonra en fazla nükleer kapasiteye sahip altıncı ülke olarak görmemiz şaşırtıcı olmaz.

### ► SMR KURAN, ÜRETEN VE İHRAÇ EDEN ÜLKE OLMAYI HEDEFLİYORUZ

SMR olarak tanımlanan bu teknoloji temel olarak; genel olarak 300 MWe’a kadar güç kapasitesine sahip, modüler olarak tasarlanıp üretilebilen ve inşa edilebilen gelişmiş nükleer reaktörlerdir. Güç kapasitesinin geleneksel nükleer reaktörlere göre daha küçük olması bazı avantajlar sunmaktadır. Öncelikle, daha küçük boyutlar ve aynı miktarda güç üretimi için aynı işlevi yerine getiren çok daha fazla ekipman ihtiyacı hem özel sektör yatırımcısını hem de yerleşirmeyi daha cazip bir hale getirmektedir. Küçük boyutu ve görece daha basit tasarımı sayesinde ürünlerin çoğu fabrika ölçeğinde üretilebilir ve seri üretime imkân verir. Bu sayede sanayimiz daha az yatırımla bu teknolojileri

rekabetçi şekilde üretebilir olacaktır. Ayrıca, geleneksel reaktörlere kıyasla ilk sermaye ihtiyacının az olması özel sektörün bu teknolojilere ilgisini de artırmaktadır. Bunun yanı sıra, ihtiyaca göre kademeli olarak kapasitesi artırılabilir. Ayrıca, tüketim alanlarına daha yakın olarak kurulabilir ve bu sayede kojenerasyon uygulamaları için de önemli bir seçenektir. Tabii, son günlerde önemi hızla artan, kesintisiz ve temiz elektrik enerjisine gerek duyan veri merkezleri için de nerdeyse tek çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modüler yapısı, inşa süresini de kısaltmaktadır. SMR'lar için öngörülen inşa süresi 2 ila 4 yıl arasındadır. Bu da yatırım riskini azaltır ve ihtiyaca daha hızlı karşılık vermesini sağlar.

Bu avantajları ile SMR, diğer ülkelerin olduğu gibi Türkiye'nin de enerji ajandasında üst sıralarda yerini almıştır. Türkiye; güvenilirliğini kanıtlamış, uluslararası sertifikasyon süreçlerinden geçmiş ve yüksek yerleştirme potansiyeline sahip SMR teknolojilerini yakından izlemektedir. Bu teknolojilerin ülkemizde kurulması için de Bakanlığımız bir kanun taslağı çalışması yürütmektedir. Bu yıl içinde yasalaşması planlanan bu Kanun, SMR teknolojilerinin yerli olarak üretimini ve özel sektör eliyle kurulumunu cazip hale getirecek düzenlemeler içerecektir. Bunun yanı sıra ilgili kurumlarımız SMR teknolojilerine yönelik özgün tasarım geliştirme, nükleer tedarik zinciri oluşturma ve lisanslama yetkinliklerini artırmaya yönelik de çalışmalarına devam etmektedir.

### ► NETBİS'İN İLK AMACI YERLİ SANAYİ KATKISININ ARTIRILMASI

**- NETBİS sistemi hangi ihtiyaçtan doğdu? Bakanlık bu sistemle neyi başarmayı hedefledi?**



- Ülkemiz ve Rusya Federasyonu arasında 2010'da imzalanan hükümetler arası anlaşma uyarınca Mersin/ Akkuyu Sahası'nda her biri 1200 MW gücünde 4 üniteden oluşan bir nükleer güç santrali (NGS) kurulması öngörülmüş olup halihazırda tüm ünitelerin inşaatı devam etmekte ve 2028 yılı sonuna kadar Akkuyu NGS'nin tamamının devreye alınması planlanmaktadır. Bakanlığımızca 2022 yılında yayımlanan Ulusal Enerji Planı'na göre 2035 yılına kadar 7,2 GW, 2053 yılına kadar ise 5 GW'ı SMR olmak üzere en az 20 GW nükleer kurulu güce ulaşılması amaçlanmaktadır.

- Ülkemizin nükleer programı içinde yerli sanayi katkımızın artırılması amacıyla Genel Müdürlüğümüz ve Bakanlığımız Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığının ortak çalışması sonucunda 'Nükleer Enerji Tedarikçi Bilgi Sistemi (NETBİS)' adlı portal kurulmuştur. Bu portal ile Türk firmalarının kapasitelerine ilişkin güncel bilgilerin toplanması, bu bilgilerin analiz edilerek sanayimizin nükleer sektöre yönelik kapasite ve kabiliyetinin analiz edilmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gelecekteki nükleer santral projelerimizdeki tedarik sürecinden sanayimizin anlık olarak haberdar edilmesi hedeflenmekte olup, bir nevi nükleer projeler ile sanayimiz arasında iletişim platformu olarak kullanılması planlanmaktadır.

- Daha sonraki süreçte ise NETBİS'in, nükleer santral projeleri yanında ölçekli enerji santralleri, boru hatları, →



**“Türkiye, nükleer santralleri kurarak; çevre dostu, kesintisiz, güvenilir ve sürdürülebilir bir kaynak olarak nükleer enerjiyi üretim portföyüne dahil ederek enerji arz güvenliğini sağlanmayı, ithal enerji kaynaklarına bağımlılığı azaltmayı ve 2053 net sıfır emisyon hedefine ulaşmayı hedeflemektedir.”**

petrokimya tesisleri gibi diğer büyük ölçekli tesis projelerinde de yerleşirmeyi artırmak üzere ilgili kamu kurumlarına önemli kolaylıklar sunacağını düşünmekteyiz.

#### ► NETBİS TÜRK FİRMALARINI DÜNYAYA TANITACAK

- Ülkemizin de taraf olduğu Paris Anlaşması kapsamında 2053 yılına kadar enerji sektörünün karbondan arındırılması küresel bir hedef haline gelmiş olup nükleer santrallerin dünya elektrik üretimindeki payının artacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda, ülkemizdeki nükleer santrallerde kazanılan tecrübe ile Türk firmalarının dünyadaki diğer nükleer santraller için ekipman, malzeme, hizmet ihracatçısı olma potansiyeli bulunmakta olup, NETBİS ile toplanacak bilgiler, Türk sanayisini dünya çapında tanıtmaya amacı ile kullanılacaktır.

- Bu kapsamda; yerli firmaların NETBİS'e kayıt yaptırması ve bilgileri gerektiğinde güncellemesi önem arz etmekte olup Derginiz vasıtasıyla yapılacak tanıtımın, NETBİS'in yaygınlaşmasına büyük katkı sağlayacağını umuyoruz.

- Özetle; Nükleer Enerji Tedarikçi Bilgi Sistemi (NETBİS) ülkemizin nükleer enerji alanında sadece elektrik kullanıcısı değil bu teknolojiyi üreten, geliştiren ve ihraç eden konumuna gelmesi

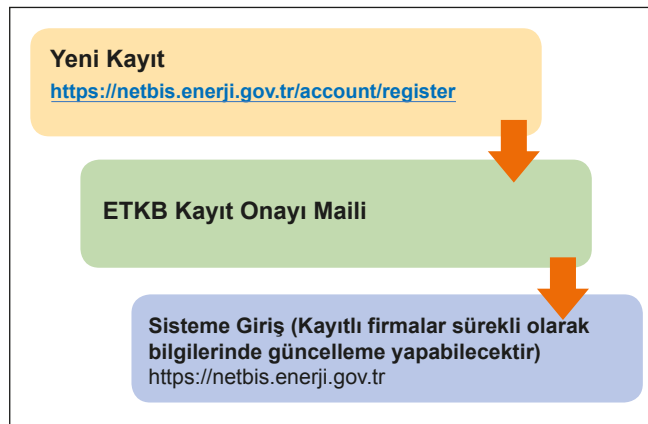
hedefleri doğrultusunda yerli nükleer sanayi geliştirilmesi ihtiyacına cevap vermek için kurulmuştur. NETBİS'in ana hedefi Türk firmalarının kapasite ve kabiliyetlerini analiz etmek, nükleer projelerde yerli katkısı artırmak, firmaları yurt içi ve yurt dışı tedarik zincirlerine entegre etmek ve uzun vadede Türk sanayisini nükleer teknoloji alanında küresel bir oyuncu haline getirmektir.

#### ► VERİ TABANINDAKİ FİRMALAR İŞ FIRSATLARINDAN HABERDAR OLACAK

- NETBİS, nükleer santral projelerinde yerli sanayinin sisteme dahil edilmesini nasıl kolaylaştırıyor?

- NETBİS tarafından toplanan veri setleri ülkemizdeki ilgili sanayi kuruluşlarının kapasite ve kabiliyetlerinin bulunduğu bir veri tabanını oluşturacak. Bu veri tabanları sayesinde NETBİS'e kayıtlı firmaların, halihazırda Akkuyu projesi ve yeni kurulacak nükleer santral

projelerindeki tedarik süreçlerinden haberdar olmalarını kolaylaştıracaktır. Ayrıca yürüttüğümüz yeni nükleer santral proje görüşmelerinde yerli katkı oranlarının belirlenmesinde NETBİS'e kayıtlı firmalarımızın kabiliyetleri önem arz etmektedir. Önümüzdeki süreçte ise NETBİS'e ihale



duyuruları ve iletişim gibi yeni modüller eklenerek yerli sanayicinin projelere daha hızlı entegrasyonu hedeflenmektedir.

### ► AKKUYU'DAKİ YERLİLEŞTİRME ORANI YÜZDE 58

- NETBİS'in yalnızca Akkuyu ile sınırlı kalmayıp, gelecekteki nükleer projelere de altyapı oluşturduğunu söyleyebilir miyiz?

- NETBİS'in öncelikli hedefi Türkiye'de bir yerli nükleer ekosistemi oluşturmak ve Akkuyu'da oluşan yerleşime ivmesini artırarak diğer projelere aktarmaktır. Bu noktada belirtmek isterim ki, Akkuyu NGS'de ekipman, malzeme ve hizmetler dikkate alındığında 2025 yılı sonu itibari ile 11 milyar ABD dolarını geçen %58'lik bir yerleşime oranı yakalanmıştır. Bu durum özellikle inşaat sektöründe Türkiye'nin ulaştığı yüksek seviyeyi ve imalat sanayimizin yeterliliğini somut olarak kanıtlamaktadır. Amacımız, Akkuyu'da kazanılan tecrübeyi hem diğer enerji projelerimize hem de dünyadaki nükleer santrallere taşımaktır. Belirtmek isterim ki Mısır, Fransa, İngiltere, Macaristan ve geçmişte Almanya'ya nükleer santraller için ihracat yapmış firmalarımız bulunuyor. Özellikle İngiltere'deki Hinkley Point C projesinde türbin adasında borulama ve izolasyon işleri gibi çok yüksek hacimli kritik işler almış, nükleer güvenlik seviyesinde kontrat yürüten firmalarımız var.

- Üzerinde çalıştığımız yasal düzenlemelerin de katkısı ile NETBİS şemsiyesi altında nükleer sektörde yerleşirmeyi Savunma Sanayii örneğinde olduğu gibi sistematik bir hale getirmeyi amaçlıyoruz.



### ► ÜLKEMİZE YÜKSEK KATMA DEĞERLİ İHRACAT KAPILARI AÇMALIYIZ

- Sanayiciler açısından NETBİS'in en kritik avantajı sizce nedir? Şeffaflık mı, erişim mi, standartlaşma mı? Nükleer enerji alanında yer almak isteyen Türk sanayicilerine özellikle ne tavsiye edersiniz?

- Özellikle Türkiye gibi nükleer alana yeni giren bir ülke için nükleer kalite standartları çok önemli bir aşama oluşturmaktadır. Nükleer sektörde kalite gereksinimleri güvenlik hassasiyetleri dolayısıyla had safhadadır. Dolayısıyla sanayimizin seviye atlamasında nükleer sektör için yapılan çalışmaların önemli bir yer tutacağına inanmaktayız. Savunma Sanayii örneğinde olduğu gibi ülkemize yüksek katma değerli yeni ihracat kapıları açmalıyız. Öte yandan takip edilebilirlik ve dokümantasyon konuları da büyük önem arz ediyor. Özellikle nükleer santrallerin yaşam ömürlerinin 60 ila 80 yıl arasında olduğu göz önüne alındığında kurumsallaşmanın, takip edilebilirliğin ve kalite güvence hususlarının önemi öne çıkmaktadır. NETBİS, bizlere Türk sanayisinin hangi alanlarda yetkin olduğunu gösterdiği gibi hangi alanlarda devlet desteklerine ihtiyaç olduğunu da gösterecektir. Ayrıca NETBİS, hem kayıtlı firmalar arasında hem de firmalar ile ilgili kamu kurumları ve yükleniciler arasında bir irtibat platformu olacaktır. NETBİS ile elde edilen veriler ile Türk sanayisini dünyaya tanıtmaya fırsatı yakalanacaktır.

### ► SANAYİMİZ KRİTİK SEKTÖRLERE TEDARİK SAĞLIYOR

- Türkiye'deki sanayi altyapısı, nükleer kalite ve güvenlik standartlarını karşılayabilecek düzeye ne ölçüde hazır?





- Türkiye gelişmiş sanayi altyapısıyla halihazırda birçok kritik sektöre tedarik sağlamaktadır. Bunların arasında savunma, havacılık, petrol ve gaz, makine imalat ve nükleer yer almaktadır. Akkuyu NGS özelindeki bu yüksek yerleşime oranı göstermektedir ki sanayimiz standartları karşılayabilmektedir. Mısır, Bangladeş, Belarus ve Macaristan gibi ilk defa nükleer santral kuran ülkelerle karşılaştırıldığında (bu ülkelerde yerleşime oranı %20 seviyelerine ancak ulaşılabilmiştir) çok yüksek bir yerli katkı seviyesine Akkuyu ile erişmiş bulunmaktayız. Bununla beraber hem Akkuyu'da kazanılan tecrübe hem de diğer sanayi kollarındaki yetkinlik ile yurtdışındaki nükleer projelere tedarikçi olan firmalarımız da bulunmaktadır. Bakanlık olarak amacımız bu tecrübeyi yerli nükleer sanayi perspektifinde temel hedefe odaklayarak güçlü bir altyapının gelişmesi ile diğer nükleer projelerimizde yerli katkının daha da yukarıya taşınmasıdır. Akkuyu sayesinde Rus standartları üzerine deneyim kazanan firmalarımız dışında Türkiye'de ASME sertifikası ile geçmişte ve günümüzde çalışan yaklaşık 70 firma var. 40 civarında firmamız ise API (American Petroleum Institute) sertifikalarına sahip. Bu tip ASME ve API tecrübesi olan firmaların nükleer sektöre adaptasyonu görece hızlı ve düşük maliyetlidir. Türk sanayisinin öne çıkan niteliklerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Enerji ve güç kabloları, kablo kanalları, trafolar vb. gibi uluslararası standartlara sahip elektrik ekipmanları ve malzemeleri,
- Hassas mekanik işleme, kaynak ve döküm,
- Endüstriyel tesislerin ve hidroteknik yapıların inşasında dünya çapında şirketler,

- Rafineriler, termik santraller ve konvansiyonel enerji santralleri vb. için ASME, API, GOST gibi uluslararası standartlara sahip vanalar, pompalar, borular ve bağlantı parçaları, eşanjörler, kazanlar, tanklar ve basınçlı kaplar gibi mekanik ve elektromekanik ekipmanlar,
- Simülasyonlar dahil olmak üzere yazılım sektöründe değerli deneyim; havacılık, savunma ve uydu projelerine yazılım sektörünün katılımı,
- AQAP 2110 ve AS 9100 sertifikalarına sahip havacılık ve savunma gibi riskli sektörlerde çalışan deneyimli şirketler,
- Su alma ve deşarj sistemleri için HDPE, CTP borular ve bağlantı parçaları,
- Çelik yapılar, donatılar,
- Nükleer sektörde uluslararası

deneyime sahip şirketler (İngiltere, Fransa, Almanya, Macaristan, Mısır).

### ► 322 ÖĞRENCİ NÜKLEER MÜHENDİSLİK EĞİTİMİ ALDI VE İSTİHDAM EDİLDİ

#### - Nükleer alanda insan kaynağı yetiştirme konusunda Bakanlığın nasıl bir yol haritası var?

- Nükleer alanda insan kaynağının geliştirilmesine yönelik Bakanlığımız uzun süredir yoğun bir çaba göstermektedir. Bu alanda, kurumlarımız arasında ve uluslararası ölçekte önemli iş birliklerine imza attık. Özellikle santralin inşasında ve işletiminde ihtiyaç duyulan işçi, teknisyen ve tekniker gibi ara eleman ihtiyacının karşılanması için Milli Eğitim Bakanlığımız ile İşgücü Geliştirme Programı oluşturduk. Bu program çerçevesinde Mersin ilimizde seçtiğimiz 7 pilot Mesleki ve Teknik Anadolu Lisemizin müfredatına Nükleer Enerjiye Giriş ve Rusça derslerini ekledik. Bu programdan mezun öğrencilerimiz Akkuyu sahasındaki eğitim merkezinde eğitim aldıktan sonra santral inşasında





iş imkânı bulmaktadır. Ayrıca, Silifçe ilçemizde tematik Nükleer Enerji Lisesi kurduk. Buradaki öğrenciler, nükleer santral inşasına yönelik kritik bilgi ve beceriler edinmektedir.

- Diğer taraftan, Akkuyu nükleer santralin işletiminde ilk etapta en az 1000 Türk uzmanın çalışmasını hedefliyoruz. Bu sayıyı santral işletmeye girişinden sonraki 10 yıl içinde 3 katına çıkarmayı planlıyoruz. Bu amaç doğrultusunda 2011 yılından bu yana Akkuyu Nükleer A.Ş. tarafından 251 Türk öğrenci nükleer mühendislik alanında bütünlük lisans ve yüksek lisans eğitimi için, 205 Türk öğrenci ise yüksek lisans eğitimi için Rusya Federasyonu'ndaki dünya çapında ünlü üniversitelere gönderilmiştir. Bu öğrencilerden 322'si eğitimlerinde başarı göstererek mezun olmuş ve Akkuyu Nükleer A.Ş.'de istihdam edilmiştir. 134 öğrenci ise halen öğrenimine devam etmektedir.

- Diğer taraftan, nükleer alandaki kamu kurum ve kuruluşlarımızın insan kaynağının geliştirilmesine yönelik de çalışmalarımız yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığımızın sağladığı yurtdışı lisans üstü burs programı (YLSY) kapsamında 2016 yılından bu yana Nükleer Düzenleme Kurumu için 141, TENMAK için 187, EÜAŞ için 112 ve Bakanlığımız için 26 öğrenci olmak üzere toplamda 466 öğrenci yurt dışında ilk 500'e giren üniversitelerde eğitim almak üzere gönderilmiştir. Bunların büyük kısmı eğitimlerini tamamlayarak ilgili kurumlarda istihdam edilmiştir.

- Küçük modüler reaktörler (SMR) gibi yeni nükleer teknolojiler Bakanlığın gündeminde nasıl bir yer tutuyor?

- Türkiye, 2053 yılına kadar 5 GW SMR kapasitesine ulaşmayı, kendi SMR teknolojisine ve SMR üretim kabiliyetine

ulaşmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, SMR teknolojilerinin yerli olarak üretimini ve özel sektör eliyle kurulumunu cazip hale getirecek düzenlemeler içeren bir Kanunu da bu yılın ilk yarısında Gazi Meclisimize sunmayı planlıyoruz.

- Ayrıca, SMR'ların ileri nesil (Gen-IV) reaktör tasarımlarının orta ve uzun vadede incelenmesi de planlanmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'nin nükleer teknoloji alanında uzun vadeli hedefleri doğrultusunda, yerli modüler reaktör tasarım ve üretim kapasitesinin geliştirilmesine yönelik altyapı hazırlıkları da sürdürülmektedir. Bu çerçevede, yalnızca teknoloji kullanan değil, aynı zamanda kendi geliştirdiği SMR çözümlerini bölgesel pazarlara ihraç eden bir ülke konumuna ulaşmak hedeflenmektedir.

- Kamu kurumları, üniversiteler ve özel sektör iş birliğiyle yürütülen çalışmalar, özgün tasarım geliştirme, nükleer tedarik zinciri oluşturma ve lisanslama yetkinliklerinin artırılması gibi alanlara odaklanılmaktadır.

### ► SMR'LER İLERİDE UYGUN BİR BAZ YÜK ALTERNATİFİ OLACAK

- SMR'lerden Türkiye nasıl ve nerelerde yararlanabilir? Kullanışlı, pratik ve faydalı çözümler olarak görülüyor mu?

- Sanayicimizin ileride ihracat için önemli bir parametre olacağı düşünülen yeşil dönüşüm kapsamında ve

Türkiye'nin net sıfır emisyon hedefi ile uyumlu olacak şekilde fosil yakıtlardan elde ettiği enerjinin ikamesinde SMR'lerin uygun bir baz yük alternatifi olacağı düşünülmektedir.

- Aynı zamanda SMR'lar ko-jenerasyon uygulamaları ve veri merkezleri için de önemli bir çözüm sunacağını düşünüyoruz. •



# Erdal Bahçivan: Gümrük Birliği prangası hızla güncellenmeli

*İSO Başkanı, küresel ekonomide yüksek belirsizliğin “yeni normal” haline geldiğini belirtti. Bahçivan, jeopolitik gerilimlerin tedarik zincirleri ve emtia fiyatları üzerinden risk yarattığını, ancak Türkiye’nin jeopolitik konumu ve ekonomik kapasitesiyle önemli fırsatlara da sahip olduğunu söyledi.*

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Meclisi’nin Ocak ayı olağan toplantısında konuşan İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan, Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki Gümrük Birliği’nin mevcut haliyle sanayi için bir pranga haline geldiğini belirterek, kapsamlı bir güncelleme ihtiyacının daha fazla ertelenmemesi gerektiğini vurguladı.

“Küresel Görünüm ve 2026’da Sanayimizi Bekleyen Riskler-Fırsatlar” ana gündemiyle yapılan toplantıda konuşan Bahçivan, AB’ye tam üyeliğin kısa vadede mümkün görünmemesi halinde, Gümrük Birliği’nin tüm alanlarıyla yeniden değerlendirilmesi



gerektiğini ifade etti. Bahçivan, her sektörün kendi durum analizini yapacağı, risk ve fırsatların birlikte ele alınacağı yeni bir Gümrük Birliği çalışmasına ihtiyaç olduğunu söyledi.

## ► DAHA FAZLA ERTELENMEMELİ

AB’de gündeme gelen “Made in Europe” yaklaşımına ilişkin olarak Bahçivan şu değerlendirmeyi yaptı:

“Örneğin şu anda Türkiye AB ülkesi değil ama Gümrük Birliğinde. Bu durumda Made in Europe’dan sektörlerimiz ne şekilde etkilenecek, bunun değerlendirmesi nasıl yapılacak? Yine 30 yıl önce dünyanın gündeminde olmayan ama bugün en çok konuştuğumuz Yeşil Dönüşüm ve Sınırdaki Karbon Düzenlemesi ele alınması gereken konular arasında. STA’lar bizi en çok rahatsız eden konulardan biri. AB üyesi olmadığımız için AB’nin imzaladığı STA’lardan negatif yönde etkileniyoruz ve bu nedenle birçok ülkeyle aramızda ticaret dengesizliklerimiz var.





### ► AVRUPA'DA BİZE YENİ RAKİPLER GELİYOR

Bütün bu nedenlerden dolayı, bunların hepsini ele alan, sanayimiz için artık bir pranga haline gelen Gümrük Birliği'nin komple yenilenmesi ihtiyacının daha fazla ertelenmemesi gerektiğini bir kere daha önemle vurgulamak istiyorum. AB'nin Güney Amerika ortak pazarı MERCOSUR ile yaptığı yeni STA ve Hindistan ile imzalanan STA da önemli bir gelişme. Söz konusu anlaşmalar, en büyük ihracat pazarımızda Çin'in yanına yeni büyük rakiplerin eklenmesi anlamına geliyor. Özellikle Brezilya ve Arjantin kaynaklı ürünlerde rekabet baskısının artmasına kesin gözüyle bakılıyor. Sayıları gittikçe çoğalan bölgesel kapsamlı ortaklıkların ticaret ve yatırımlara etkilerini yakından izlemeli, ülkemiz için yaratacağı risk ve fırsatları mutlaka analiz etmeliyiz. Küresel ekonomide oyunun kurallarının hızla değiştiği böylesine çetin bir rekabet ortamına ayak uydurabilmek için üretimde niteliğe ve katma değere odaklanmak

çok önemli. Bu yılki yapısal reformlar ve bütçedeki iyileşmeden cesaretle bu konuda sanayimize daha fazla kaynak tahsis edileceğine yönelik umutluyuz.”

### ► BEKLENTİ, ENFLASYONUN YIL SONUNDA YÜZDE 20'YE DOĞRU GERİLEMESİ

Yeşil Dönüşüm, Sınırdaki Karbon Düzenlemesi ve serbest ticaret anlaşmalarının Türkiye üzerindeki etkilerine dikkat çeken Bahçivan, AB üyesi olunmaması nedeniyle imzalanan STA'ların Türkiye'yi olumsuz etkilediğini ve ticaret dengesizliklerine yol açtığını kaydetti. AB'nin MERCOSUR ve Hindistan ile yaptığı yeni anlaşmaların da rekabet baskısını artıracığı uyarısında bulundu.

Küresel ekonomide yüksek belirsizliğin “yeni normal” haline geldiğini belirten Bahçivan, jeopolitik gerilimlerin tedarik zincirleri ve emtia fiyatları üzerinden risk yarattığını, ancak Türkiye'nin jeopolitik konumu ve ekonomik kapasitesiyle önemli fırsatlara da sahip olduğunu söyledi.

Türk sanayisinin ürün ve pazar çeşitliliği açısından güçlü bir konumda olduğuna işaret eden Bahçivan, bu avantajın küresel dalgalanmalara karşı daha da güçlendirilmesi gerektiğini vurguladı. Makro-finan-sal istikrarın yeniden tesis edilmeye başlandığını belirten Bahçivan, enflasyonun yıl sonunda yüzde 20'ye doğru gerilemesini beklediklerini, cari açığın sürdürülebilir seviyelerde seyrettiğini ifade etti.

Bahçivan, 2026'nın bir reform yılı olması gerektiğini vurgulayarak, sanayide yapısal dönüşümü, verimlilik artışını ve teknoloji yatırımlarını destekleyecek bir kaynak tahsis mekanizmasının reform ajandasının ilk sırasında yer alması gerektiğini söyledi.



## Ekonomi kurmaylarında Made in Europe sevinci

### Prof. Dr. Ömer Bolat: Olumlu ve yapıcı bir karar alındı

**A**vrupa Birliği ile son dönemde karşılıklı anlayış temelinde ekonomik ve ticari konulardaki yürüttüğümüz yoğun ve yapıcı diplomasi trafiğinin olumlu sonuçlar vermesinden memnuniyet duyuyoruz. Bunun son örneği olarak, AB'nin hazırlıklarını sürdürdüğü ve taslağı yayımlanan Sanayi Hızlandırma Yasası ve "AB Ürünü-Made in EU" politikası çerçevesinde, yakın diyalogumuzun sonucunda Türkiye ile mevcut Gümrük Birliğinin anılan politika çerçevesi içinde tanınması, her iki tarafın yatırımları ve girişimlerinin devamlılığı ve Avrupa değer zincirlerinin rekabetçiliği açısından olumlu ve yapıcı bir karar olmuştur.

AB ile gerçekleştirilen istişareler neticesinde, son yayımlanan Taslakta "AB menşei" şartının gümrük birliği çerçevesinde ilke olarak ülkemizi de kapsamını sağlayan yasal zeminin Sanayi Hızlandırma Yasası ile teyit edilmiş olması, ticari ilişkilerimiz açısından önemli bir adım teşkil etmektedir.

#### ► TÜRKİYE İLE AB ARASINDAKİ SEKTÖREL ENTEGRASYON DERİNLEŞİR

Türkiye, başta otomotiv sektörü olmak üzere birçok kritik ürün grubunda Avrupa değer zincirlerinin



ayrılmaz ve güvenilir bir parçasıdır. Bu gelişmenin, Türkiye ile AB arasındaki sektörel entegrasyonu daha da derinleştirilmesi, değer zincirlerimizin yeşil ve dijital dönüşümünü hızlandırması beklenmektedir.

Önümüzdeki dönemde mütakabiliyet esasına dayalı olarak kamu alımları piyasalarında karşılıklı açılımın sağlanması, bağlantısallık (connectivity) ve yeşil dönüşüm gibi vizyoner alanlarda AB ile yakın temasımızı kararlılıkla sürdürmeye ve ekonomik ortaklığımızı derinleştirerek daha da güçlendirmeye devam edeceğiz.

### Rifat Hisarcıkıoğlu: Önemli ve stratejik bir gelişme

**T**ürkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı M. Rifat Hisarcıkıoğlu, Avrupa Birliği'nin (AB) yeni sanayi politikası taslağında, Türkiye'nin Avrupa değer zincirinin ayrılmaz bir parçası olarak tanınmasının ve Gümrük Birliği kapsamında ürünlerin AB menşeli sayılmasının önemli ve stratejik bir gelişme olduğunu bildirdi.

Hisarcıkıoğlu, sosyal medya hesabından AB'nin "Made in EU" şartına ilişkin paylaşımda bulundu.

Ticaret savaşlarının derinleştiği, jeopolitik risklerin arttığı bir dönemde kamu-özel sektör işbirliğiyle yürütülen etkin ticari diplomasinin sonuç verdiğini belirten Hisarcıkıoğlu, "Avrupa Birliği'nin yeni sanayi politikası taslağında (Industrial Accelerator Act) Türkiye'nin Avrupa değer zincirinin ayrılmaz bir parçası olarak tanınması ve Gümrük Birliği kapsamında ürünlerimizin AB menşeli sayılması son derece önemli ve stratejik bir gelişmedir." ifadelerini kullandı.

#### ► TASLAK BÖYLE YASALAŞMALI

Hisarcıkıoğlu, şimdiki hedefin ise bu taslağın, kazanımların korunarak yasalaşması olduğuna işaret



ederek, şunları kaydetti: "Türkiye'nin Avrupa sanayi ekosistemindeki konumunun daha da güçlendirilmesi ve Gümrük Birliğinin modernizasyonu dahil olmak üzere AB ile ekonomik entegrasyonun ileriye taşınmasıdır. Bu süreçte büyük bir çaba harcayan Ticaret Bakanımız Sayın Ömer Bolat başta olmak üzere emeği geçen herkese teşekkür ediyoruz."



**Emeritus Prof. Dr. İLTER TURAN**

*Bilgi Üniversitesi Öğretim Üyesi*

# YOKSA AMERİKA İRAN'DA MAĞLUP MU OLDU?

**A**merika Birleşik Devletleri'nin İsrail ile birlikte hareket ederek İran'a saldırmasının şaşkınlıkla karşılandığını söylemek doğru olmaz. Her ne kadar Amerika bir yandan İran Dışişleri Bakanı ile bu ülkenin nükleer silah imal etmemesi için müzakere eder gözüküyorduyduysa da, uluslararası kamuoyunda bir yandan da İran'a saldırı için hazırlık yaptığı adeta açık bir sırды. Genellikle sorulan soru Amerika'nın saldırıp saldırmayacağı değil, bu saldırının ne zaman gerçekleşeceği idi. Bu da sonunda oldu, Amerika birkaç gün önce harekete geçerek İran'ı bombalamaya başladı.

## İRAN'I NEDEN BOMBALAMAYA KARAR VERDİLER?

Uluslararası kamuoyunda cevabı aranan soru, Birleşik Devletler'in neden görüşmeler yaptığı İran'ı bombalamaya karar verdiğidir. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu konuda rivayet muhtelif.

Mesela Amerikan kamuoyunu her gün daha fazla meşgul etmeğe başlayan bir Epstein dosyası var. Anlaşıyor ki, Amerikan Adalet Bakanlığı bu konuda elindeki belgeleri yayınlarken, Başkan Trump ile ilgili olan konuları ayıklıyor, fakat yine de Trump'ı bir türlü tam temize çıkaramıyor.

Muhtelif kanallardan kendisinin bu işe her yönüyle karıştığı ileri sürülüyor, hatta internette bir takım resimler bile dolaştırılıyor. Bazı görüşlere göre, İran'a müdahale Epstein konusundan uzaklaşma ile sonuçlanacaktır. Tabii, yakıştırmalar burada da bitmiyor. Kimine göre de, Epstein olayı aslında bir Mossad projesidir. Mossad, elindeki belgeleri açıklama tehdidi ile Amerika'nın birçok ileri gelen kişisine istediğini yaptırmaktadır. Trump da bunun istisnası değildir. Bu iddia ne derecede geçerli

ben bilemem. Okuyucunun takdirine bırakıyorum.

## İRAN'IN NÜKLEER SİLAHA SAHİP OLMASINI ENGELLEMEK

Tabii komploya dayanmayan daha farklı açıklamalar da var. Bunlardan biri Trump'ın İsrail'in selametini Orta Doğu'daki Amerikan dış siyasetinin temel direği yapmasıyla ilgilidir. Siyaset bu olunca, İsrail için ciddi, belki de varlıksal bir tehdit oluşturan ülkelerin etkisizleştirilmesi önem kazanmaktadır. İran ise Orta Doğu'da İsrail'in varlığını kabul etmeyen, buna karşı çıkan tek ülkedir. Arap ülkeleri tedricen İsrail ile barış yapma yoluna girmişlerdir. Buna karşılık, kendisi inkar etmekle beraber, genel kanaat İran'ın nükleer bir silah geliştirdiği merkezindedir. Eğer bunda başarılı olursa, İsrail'in sahip olduğu kabul edilen nükleer silahları dengeleyecek; diğer bir deyimle, İsrail'i nükleer silah



kullanmaktan caydırabilecektir. Bu durumda, İsrail görüşleri ve onların da etkilediği Amerikan değerlendirmelerine göre, İsrail açısından kabul edilemez bir varlıksal riziko ortaya çıkmaktadır. Amerika ve İsrail, İran'ın eninde sonunda nükleer silaha sahip olacağını düşündüklerinden bunu engellemek ya da hiç

olmaza geciktirmek için İran'a saldırmışlardır. Bilindiği gibi, Amerika daha önce de İran'ın nükleer tesislerini bombalamıştı. Uygulanan, aynı politikanın devamından ibaret demek de mümkündür diyenler de bulunuyor.

## MUSEVİ LOBİSİNİN AMERİKAN SİYASETİNDEKİ GÜÇLÜ ETKİSİ

Okuyucu haklı olarak şöyle bir soru sorabilir: Amerikan çıkarları ile İsrail çıkarları bu kadar yakın biçimde örtüşüyorlar mı? Bu soru haklıdır. Orta Doğu →



siyasetinin merkezine İsrail'i oturtmak, bölgede büyük Arap varlığı karşısında ne derecede isabetlidir diye sormak lazımdır. Burada ise bir başka boyut devreye giriyor: Amerikan siyasetinde örgütlü lobilerin güçlü etkisi. Sizlerin de bildiği gibi, Musevi lobisi Amerikan siyasetindeki en güçlü lobilerden biridir. Gerek para, gerek kamuoyunu etkilemek bakımından güçlü imkanlara sahiptir. Kısa bir süre sonra ara seçimle bir değerlendirme yaşayacak olan Trump bu müsabakada Musevi lobisinin mutlaka arkasında bulunmasını istemektedir.

Musevi lobisinin etkisine bir de fundamentalist Hristiyanları eklemek gerekiyor. Her okuduklarına inandıkları anlaşılabilir bir takım müminler, Hazret-i İsa'nın dönerek insanlığı kurtaracağı Kıyamet Günü'nün gelmesi için gerçekleşmesi gereken şeyler olduğuna, bunların bir kısmının da İsrail oğullarının Orta Doğu'ya egemen olmasını gerektirdiğine iman etmiş bulunuyorlar. İsrail'e tamamen arka çıkıyorlar, Orta Doğu'ya egemen olmasını sadece doğal karşılamıyorlar, gerçekleşmesi için ülkelerinin de gereğini yapmasını destekliyorlar. Trump bu kesimin de oylarını alarak iktidar oldu. Şimdi bu oyları korumaya çalışmasına şaşmamak lazım. Görüldüğüne göre, bu düşüncenin savunucuları hükümete dahi nüfuz etmiş durumdadır. Amerikan Savaş Bakanı Peter Hegseth vücuduna Orta Çağ Hristiyan şövalyelerinin kullandığı sembollerini dövme diye yaptırmış. Müslümanlığı ise sapıklık olarak gördüğünü ve kısa zamanda Müslümanları doğru yola getirmeyi ümit ettiğini kamuoyu önünde bile açıkladı. Henüz Amerikan yönetiminden resmi bir özür dileme gelmiş değil. Belki de sonradan gelir ama ben bakan beyin düşüncesinin değişeceğini hiç zannetmiyorum.

### TRUMP'IN CİDDİ BİR BAŞARIYA İHTİYACI VAR

Trump'ın seçim kazanması, yani Senato ve Temsilciler Meclisinde her meselede kendisini destekleyen Cumhuriyetçi bir çoğunluğu koruması için ciddi bir başarıya ihtiyacı olduğu da bazı analistler tarafından dile getiriliyor.

Amerika'da muhtelif merkezlerin yaptırdığı kamuoyu yoklamalarının hemen hepsinde Başkan'a dönük desteğin eridiği ileri sürülüyor. Göreve gelirken Trump'ın vaad ettiği ucuzluğun gelmediğini, aksine hayatın giderek pahalılandığını, enflasyon oranının da düşmediğini gören seçmenin iktidardan soğumakta olduğu ileri sürülüyor. Buna ilaveten, gümrükler yoluyla Amerika'da ölmekte olan üretim dallarını diriltmek stratejisi de beklendiği gibi etkili olmuş değil. Amerika bir istihdam patlaması yaşamıyor. Son günlerde Yüksek Mahkeme'nin gümrükleri değiştirme yetkisinin Kongre'de, yani yasama organına ait bir yetki olduğuna karar vermesi de ayrı bir güçlük kaynağı. Şimdiden bazı şirketler, ödemeye mecbur bırakıldıkları vergilerin iadesini istemeye başladılar bile. Bu koşullar karşısında Trump önemli bir başarıya imza atarak kamuoyu desteğini kazanmak istemiş olabilir.

### İRAN HALKI HÜKÜMETİNİ DESTEKLİYOR

Amerika'nın İran'a müdahalesi şimdilik büyük bir başarı görünümünü vermiyor. Trump, kamuoyuna yaptığı açıklamalarda İran muhalif güçlerinin önünü açtığını, bir daha hayatlarında böyle bir fırsat bulamayacaklarına dair beyanlar yer aldı. Görünüme göre bu beyanları İran halkı pek ciddiye almamış bulunuyor. İran ahali, hükümetlerini destekliyor. Eğer bir rejim değişikliği yaşanacaksa da, bunu Amerika veya İsrail'in değil, kendisinin yapması gerektiğine inanıyor. Kaldı ki, Amerika'nın Venezuela'daki girişiminin rejim değişikliğini öngörmekten ziyade o ülkenin Amerika'ya dönük politikasını etkilemeyi amaçladığı anlaşıldı. Nitekim, yeni lider Venezuela'nın iktisadi imkanlarını Birleşik Devletler'e açınca, kavga bitti. Venezuela hükümeti şu anda Amerika'nın Ada'ya yakıt göndermeyecek Küba'yı enerjisiz bırakmasına bile ses etmiyor. Buna karşılık Trump'a Hamaney yerine kimin gelmesini düşünüyorsunuz diye sorulunca, maalesef bizim düşündüğümüz adaylar da öldüler diyerek asıl niyetini beyan eden ama samimiyetten uzak bir cevap vermiş, böylece derdinin İran'ın özgürleşmesi olmadığını açıkça itiraf etmiştir.



## KÖRFEZ KENTLERİ ÇOK GÜVENLİ DEĞİL

Amerikan kamuoyunun önemli bir bölümü ülkelerinin dünyanın yer yerine asker göndermesine, savaşlara girmesine karşı. İran'ın Orta Doğu'nun küçük Arap ülkelerindeki Amerikan tesislerine saldırması bu bakımdan ilginç. Muhtemelen iki amacı öngörüyor. Bir yandan Amerikan askeri tesislerine ve özellikle askerine zarar vererek Amerikan kamuoyunu etkilemeye çalışıyor. Bu çerçevede, muhtemelen doğru olmasa da, beş yüzden fazla Amerikan askerini öldürdüğünü iddia etmesi Atlantik ötesinde etkili olmaya çalışmasının bir örneği. Ancak, meselenin diğer yanını da ihmal etmemek gerekiyor. İran, Amerika ile yakın işbirliği içinde olan ve özellikle ülkelerinden İran'a karşı saldırılar düzenlenmesine imkan veren ülkelerin de İran'ın mukabelesinden kaçamayacağını ve kayıplara uğrayacağını göstermek istiyor. Nitekim, bu siyasetin bazı sonuçları belli olmaya başladı. Bir refah cenneti olarak takdim edilen başta Dubai olmak üzere Körfez kentlerinin pek de güvenli olmadıkları görülüyor. Birçok kişi seyahat edemedikleri için buralara mahkum edildi, kurtulmayı bekliyor. Gayri menkul fiyatları düşmeye başlamış bile. Sanıyorum bu etki nispeten kalıcı olacaktır. İran yerinde durduğu ve rejimi değişmediği sürece, Körfez ülkeleri pek güvenli yerler olarak görülmeyecektir. Tuhaf bir şekilde, bu ülkelerin selametleri açısından Amerika'ya daha da fazla bağlanmaları da ihtimal dahilindedir.

## ÇİN'İN UCUZ PETROL ALMASINI ENGELLEMEK

Tabii, Amerikan müdahalesinin esas nedenini Çin ile mücadelesine bağlayanlar da var. Bu görüşe göre, Çin İran'dan ucuz petrol alarak imalatını da ucuza çıkarmakta, dünya piyasalarında rekabet edilmesi güç bir konuma gelmektedir. Şayet ucuz İran petrolünün Çin'e gitmesi engellenebilirse, bu Çin'deki üretimi olumsuz yönde etkileyecek, Çin mallarının diğer ülke ürünleriyle rekabetine ciddi bir darbe vuracaktır. Bu düşünce ne oranda doğrudur bilemiyorum. Çin'in Orta Doğu'da olanlar karşısında ciddi bir tepki vermemesi İran'dan gelecek petrolün vazgeçilmez seviyede olmadığını gösteriyor zannedirim. Buna karşılık, Suudi petrol ve Katar gazının önemli bölümü bir tarafında İran olan ve darlığıyla ünlü Hürmüz Boğazı'ndan geçmektedir. Bu petrol ve gaz Batı dünyası muhtaçtır. Dolayısıyla Boğaz trafiği aksayacak olursa, mücadeleden en fazla kaybeden tarafın Batı Avrupa olması daha muhtemeldir. Ancak, her ne kadar petrolünün ve gazının büyük bölümünü kendi üretse bile, Amerika'da da petrolün pahalalanması muhtemeldir. Henüz mücadelenin ne kadar süreceği,



nasıl sonuçlanacağı bilinmediğinden enerji fiyatları üzerindeki etkisinin ne olacağı da yeterince kestirilememektedir.

## TRUMP İÇİN EVDEKİ HESAP ÇARŞIYA UYMADI

Bir sonuca varmak gerekirse, Amerika ve İsrail muhtemelen İran'a büyük zarar veriyorlar. Bununla birlikte, İran'da bekledikleri, daha doğrusu ümit ettikleri değişikliği gerçekleştirilmiş değiller. İran uzun süre direnebileceğini ifade etmiş bulunuyor. Bu durum karşısında özellikle Amerikan yönetiminin kafa karışıklığı yaşadığını tahmin etmek mümkün. Trump, Venezuela'da olduğu gibi, kısa sürede bir sonuç alacağını, böylece uluslararası siyasette kuralsız olarak güç kullanmasının kamuoyunun da desteğine mazhar olacağını hesaplamıştı. Evdeki hesap çarşıya uymadı. Şimdi mücadeleye devam etmek ile bu işten vazgeçmek arasında bocaladığına dair rivayetler var. Nasıl vazgeçer demeyin. Kendisi son derecede pişkin bir zat. İranlılara rejimi değiştirme fırsatını sundum, ama değiştiremediler, ben ne yapayım? Bir daha böyle bir fırsat ellerine geçmez, diyerek işin içinden sıyrılmaya çalışması işten bile değil. Şimdilik acaba İran'da Kürtlerin bulunduğu bölgede bir ayaklanma çıkarabilir miyim diye İsrail ile birlikte düşündüğü anlaşılıyor ama bunun gerçekçi bulunmayacağını tahmin ederim. Bu gelişmeler sonucunda İsrail ve Amerikan çıkarlarının aynı olmadığını daha berrak olarak görülmesine ve Musevi lobisinin gücünün bir miktar kırılmasına da şahit olabiliriz.

Bir ülkenin dünya siyasetindeki rolündeki gerilemesi, o ülkenin yanlış değerlendirmeler yapması, kendisini olduğundan güçlü görmesi, kuralsız güç kullanması gibi faktörlerde ifadesini buluyor. Birleşik Devletler'in İran macerasını uzun dönemde Amerika'nın İkinci Dünya Savaşı kurduğu dünya egemenliğinin zayıflaması tarihinde bir yaprak olarak anmamız kuvvetle muhtemeldir. ●

SKD Başkanı Ediz Günsel, şirketlere yol haritası çizdi ve uyardı:

# Yeşil Dönüşüm, rekabetin yeni parametresi oldu

*İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) Yönetim Kurulu Başkanı Ediz Günsel, Yeşil Dönüşüm için 14 Maddelik Dayanıklılık Yol Haritası önerisi paylaştı.*

**S**KD Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Ediz Günsel, İklim Kanunu, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) gibi düzenlemelerle şekillenen yeni dönemde, şirketlerin yeşil dönüşüm sürecinde dayanıklılıklarını artırmaları ve rekabet güçlerini korumaları için 14 temel öneri paylaştı.

Yönetim Kurulu Başkanı Ediz Günsel, "Türkiye'nin ilk İklim Kanunu yürürlüğe girdi. Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) için hazırlıklar sürerken, ülkemizin döngüsel ekonomiye geçişinde önemli bir adım olan Ulusal Döngüsel Ekonomi Stratejisi ve Eylem Planı devreye alındı. Avrupa Birliği'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ile birlikte karbon raporlaması artık ihracatçı sektörlerin gündeminde. Tüm bu gelişmeler, Türkiye'deki şirketler için yalnızca çevresel değil, aynı zamanda ekonomik bir dönüşüm sürecini de beraberinde getiriyor." değerlendirmesini yaparak şunları söyledi:

## ▶ YEŞİL DÖNÜŞÜM SADECE BİR UYUM SÜRECİ DEĞİL

"Yeşil dönüşüm artık bir uyum süreci değil, iş dünyası için yeni bir rekabet parametresi. Şirketlerimizin bu değişimi sahiplenmesi, uzun vadeli büyüme ve uluslararası pazarlarda varlığını sürdürmesi açısından belirleyici olacak. Doğru stratejilerle yönetilen bu süreç, ülkemiz için büyük bir fırsata dönüşebilir."



Günsel, şirketlerin dayanıklılığını artırmak ve yeşil dönüşüm sürecinde rekabet gücünü korumak için izleyebileceği 14 temel alanı şöyle özetledi:

**1) Sahiplenme:** Üst yönetimin yeşil dönüşümü sahiplenmesi ve stratejik planlara entegre etmesi, dönüşümün kurumsal yapıya yerleşmesi açısından öncelikli bir gereklilik.

**2) Enerji Dönüşümü:** Yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş, hem dekarbonizasyon hem de maliyet avantajı açısından odaklanılması gereken temel alanlardan biri.

**3) Enerji Verimliliği:** Enerji verimliliğini artıracak projelere ve teknolojik uygulamalara yönelmek, sürdürüle-

birlik performansını güçlendiren en etkili adımlar arasında yer alıyor.

**4) İş Birlikleri:** Dönüşümün hızlanması için sektörler arası ortak yatırım ve döngüsel üretim iş birliklerinin geliştirilmesi, yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

**5) Kapsayıcılık:** Değer zincirinin tamamının dönüşüm sürecine dahil edilmesi, paydaşlarla birlikte hareket edilmesi ve ekosistemin bütüncül olarak dönüşmesi büyük önem taşıyor.

**6) Esneklik ve Yeni Yatırım Alanları:** Şirketlerin faaliyet alanlarını çeşitlendirmesi ve sürdürülebilir yeni yatırım alanlarına yönelmesi, uzun vadeli dayanıklılığın temel bileşenlerinden biri haline geliyor.

**7) Risk ve Fırsatları Okumak:** Yeşil dönüşümün getirdiği risk ve fırsatları bütüncül şekilde analiz etmek, stratejik kararların doğruluğunu ve rekabet avantajını doğrudan etkiliyor.

**8) Teknolojik Dönüşüm:** Dijitalleşme ve yapay zeka uygulamalarının iş süreçlerine entegre edilmesi, verimlilik ve inovasyon kapasitesini artırmada öncelikli bir araç olarak öne çıkıyor.

**9) Kamu-Özel Sektör İş Birlikleri:** Altyapı yatırımlarında ve yüksek maliyetli dönüşüm projelerinde kamu desteğiyle geliştirilen iş birlikleri, sürecin hızlanmasına katkı sağlıyor.

**10) Raporlama, Güvence ve İletişim:** Ölçümleme, izleme, raporlama ve doğrulama sistemlerinin kurulması; hem yönetim kalitesini hem de paydaş güvenini güçlendiren bir yapı oluşturuyor.

**11) İnsana Yatırım:** Çalışanların ve paydaşların sürece aktif katılımı, yeni yetkinliklerin geliştirilmesi ve sürekli öğrenme kültürünün benimsenmesi, dönüşümün başarısında kilit rol üstleniyor.

**12) Hız:** Değişime hızlı uyum sağlayan ve çevik hareket eden şirketler, yeşil dönüşümün liderleri



arasında yer alıyor.

**13) Finansmana Erişim:** Uluslararası normlara uygun, güvenilir ve şeffaf yapıda projeler geliştirmek, finansmana erişimin önünü açan en kritik unsurlar arasında.

**14) Çalışma Zamanı:** Türkiye'nin yeşil dönüşüm sürecinde bulunduğu eşik, iş dünyasının daha fazla çaba ve kolektif hareketle bu sürecin kazananı olmasını gerektiriyor.

### ► ŞİRKETLER NİYETİ GEÇEREK EYLEM VE YATIRIM SÜRECİNE GİRDİ

Türkiye'nin bu yıl ev sahipliği yapacağı COP31 öncesinde, SKD Türkiye üyeleriyle yaptığı anketle iş dünyasının iklim dönüşümündeki kararlılığını ve olgunluk seviyesini ortaya koydu. Araştırma sonuçları, şirketlerin niyet aşamasını geçerek artık eylem ve yatırım odaklı bir sürece girdiğini gösteriyor.

Türkiye'nin bu yıl ev sahipliği yapacağı BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 31. Taraflar Konferansı (COP31), ülkemizin iklim ve sürdürülebilirlik alanındaki dönüşüm kapasitesini küresel ölçekte sergileyeceği önemli bir eşik olacak. Türkiye'nin Antalya'da 9-20 Kasım 2026 tarihleri arasında ev sahipliği yapacağı ve Başkanlığını üstleneceği COP31, ülkelerin iklim hedeflerini tartıştığı bir diplomasi platformu olmasının yanı sıra, Türkiye iş dünyasının dönüşüm kapasitesini, yatırım hazırlığını ve rekabetçiliğini küresel ölçekte görünür kılacak. Bu durum, Türkiye'deki şirketlerin uluslararası pazarlardaki gücünü ve yatırım çekme potansiyelini doğrudan etkileyecek.

### ► COP31 ÖNCESİ ÜYE ANKETİ

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye), iş dünyasının bu tarihi sorumluluğa hazırlık düzeyini veriye dayalı biçimde ortaya



koymak amacıyla, 109 kurumsal üyesinin katılımıyla kapsamlı bir araştırma gerçekleştirdi. “SKD Türkiye COP31 Öncesi Üye Anketi”, Türkiye’de iş dünyasının iklim ve sürdürülebilirlik alanında bugün hangi aşamada olduğunu, hangi alanlarda olgunlaştığını, karşılaştığı darboğazları ve kapasite ihtiyaçlarını analiz ederek hazırlık sürecine rehberlik ediyor.



### ► **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANA İŞ STRATEJİLERİNE ENTEGRE OLDU**

Türkiye’de iş dünyası sürdürülebilirliği en üst düzeyde sahipleniyor. Araştırma sonuçları, sürdürülebilirlik ve iklim başlıklarının şirketlerin ana iş stratejilerine entegre olduğunu, bununla birlikte bir sonraki faz için KPI, veri altyapısı ve finansman entegrasyonunun hızlanması gerektiğini gösteriyor:

Yönetim Kurulu düzeyinde sahiplenme güçlü: Şirketlerin %69’unda sürdürülebilirlik ve iklim başlıkları Yönetim Kurulu veya Yönetim Kurulu Komitesi seviyesinde ele alınıyor. Bu oran, sürdürülebilirliğin operasyonel bir yan başlık olmaktan çıkarak, risk yönetimi ve uzun vadeli değer yaratımı perspektifiyle stratejik bir yönetim konusu haline geldiğini gösteriyor.

Ana odak enerji ve iklim dönüşümü: Şirketlerin %85’i önceliğini enerji ve iklim dönüşümüne veriyor. Döngüsellik (%45) ile su, doğa ve biyoçeşitlilik (%43) ikinci öncelik grubunu oluşturuyor. Bu dağılım, enerji ve iklim alanında oluşan olgunluğun, önümüzdeki dönemde diğer sürdürülebilirlik başlıklarına yayılması gerektiğine de işaret ediyor. Öte yandan, Kapsam 3 emisyonlarına yönelik iş birliklerinin payının düşük olması, şirketlerin değer zincir dönüşümünün hala



erken aşamada olduğunu gösteriyor.

En önemli bariyer finansman ve belirsizlikler: Dönüşümün önündeki başlıca engeller finansman (%47), regülasyon belirsizliği (%28) ve veri eksikliği/izlenebilirlik (%12) olarak öne çıkıyor. Finansmanın en önemli bariyer olarak tanımlanması, sürdürülebilirlik hedeflerinin yatırım ve finansman araçlarıyla yeterince entegre edilemediğini ve “bankable” proje yaratma konusunda eksiklikler olduğunu gösteriyor.

Emisyon hedeflerinde büyük sıçrama var ancak bütçe geriden geliyor: Şirketlerin %72’si net sıfır, karbon nötr ya da mutlak/yoğunluk bazlı emisyon azaltım hedeflerine sahipken, 2026’ya kadar ayrılmış sürdürülebilirlik

bütçesi bulunan şirket oranı %33’te kalıyor. Bu tablo, güçlü stratejik niyetle bu niyeti hayata geçirecek yatırım kapasitesi arasında dikkatle yönetilmesi gereken bir fark

olduğunu ortaya koyuyor.

Sürdürülebilirliğe özel yatırım planlaması: Sürdürülebilirlik bütçesi bulunan şirketlerin oranı yalnızca %33. KPI koyan şirketlerde yatırım ve raporlama entegrasyonunun daha güçlü olduğu görülüyor.

Veri altyapısı ortak darboğaz: Şirketlerin %40’ında veri altyapısındaki kapasite ihtiyacı öne çıkıyor. Bu bulgu, sürdürülebilirlik performansının ölçümü, raporlanması ve yönetiminin yanı sıra, TSRS uyumlu raporlama altyapısının güçlendirilmesi, yatırım önceliklerinin belirlenmesi ve risk yönetimi açısından da veri altyapısının kritik bir rol oynadığını gösteriyor. Dijital ve yapay zeka çözümleriyle ağırlıklı olarak enerji optimizasyonu ve raporlama otomasyonunda kullanılıyor.

Adil geçiş ve yetkinlik dönüşümü yükselen gündem: Şirketlerin %42’si adil geçiş ve sosyal etkiyi stratejik bir başlık olarak ele alıyor. Öncelikli sosyal dönüşüm alanları, çalışan yetkinlik dönüşümü (%66) ve tedarik zincirinde sosyal standartların güçlendirilmesi (%45) olarak öne çıkıyor. Bu tablo, iklim dönüşümünün insan

kaynağı ve tedarik zinciri boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koyuyor.

Su yönetimi gündemde, iş birlikleri sınırlı: Şirketlerin %69'u suya ilişkin mutlak veya yoğunluk bazlı hedeflere ulaşmak için çalışıyor. Buna karşın, havza bazlı su yönetimi ve çok paydaşlı iş birlikleri halen sınırlı kalıyor. Bu alan, önümüzdeki dönemin önemli gelişim başlıkları arasında yer alıyor.

### ► EDİZ GÜNSEL: BU GÜÇLÜ SAHİPLENMEYİ ÖLÇÜLEBİLİR PERFORMANS VE YATIRIMA ÇEVİRMELİYİZ

SKD Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Ediz Günsel, araştırma sonuçlarına ilişkin şunları söyledi: "Türkiye'nin COP31 ev sahipliği, iş dünyamız için sadece diplomatik bir başarı değil, küresel sürdürülebilirlik liginde dönüşüm kapasitemizi kanıtlayacağımız tarihi bir fırsat. Araştırmamız, üyelerimizin bu süreci en üst yönetim düzeyinde sahiplendiğini açıkça ortaya koyuyor. Şimdi hedefimiz, bu güçlü niyeti daha ölçülebilir hedeflere ve somut yatırımlara dönüştürerek küresel arenada rekabetçiliğimizi artırmak olmalı. Hedeflerimizi artık daha büyük koymalıyız."

### ► ŞİRKETLER KAPSAMLI BİR DÖNÜŞÜM YÜRÜTÜYOR

Türkiye iş dünyasının önde gelen şirketlerinden oluşan üyelerinin paylaştığı iyi uygulama örneklerinden yola çıkarak değerlendirmede bulunan Ediz Günsel, "COP31 yolunda üyelerimizin paylaştığı iyi uygulama örneklerine baktığımızda, artık sadece 'niyet' etmediğimizi, aksine çok somut ve cesur adımlar attığımızı gururla görüyorum. Şirketler bilim temelli iklim geçiş planlarından adil geçiş projelerine, sürdürülebilir finansmanla güçlenen yenilenebilir enerji yatırımlarından doğa temelli yaklaşımlara uzanan kapsamlı bir dönüşüm yürütüyor. Bu kolektif dönüşüm ruhu, Türkiye'nin COP31'deki en güçlü hikayesi olacak" dedi.

### ► COP31'E GİDEN YOLDA 5 STRATEJİK ÖNCELİK

"SKD Türkiye COP31 Öncesi Üye Anketi", iş dünyasının ölçüm, entegrasyon ve etki dönemine geçişini destekleyecek yol haritasını da ortaya koydu. Buna göre;

**Performans yönetimi:** Sürdürülebilirlik Anahtar Performans Göstergeleriyle (KPI) izlenmeli ve kurumsal süreçlere entegre edilmeli.

**Yatırım ve finansman entegrasyonu:** Şirketler yeşil finansman, sürdürülebilir tahviller ve performansla dayalı finansman modellerini stratejik araç setinin ayrılmaz parçası haline getirmeli.



**Veri, dijitalleşme ve risk odaklılık:** İklim, su ve doğa riskleri, dijital altyapı ile sistematik olarak yönetilmeli. Özellikle TSRS, CSRD, CBAM ve TNFD gibi küresel çerçeveler, şirketler için yalnızca bir uyum yükümlülüğü değil, stratejik bir yönlendirme aracı olarak ele alınmalı.

**Enerji ötesi temalarda derinleşme:** Şirketler, döngüsellik, su, biyoçeşitlilik ve adil geçiş gibi alanlarda derinleşme sağlamalı.

**Değer zinciri ve çok paydaşlı iş birlikleri:** Şirketler sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve su gibi ortak risk alanlarında ölçeklenebilir etki yaratmak için tedarikçilerden lojistiğe, ürün kullanımından atık yönetimine uzanan tüm değer zinciri boyunca oluşan emisyonları (Kapsam 3) birlikte azaltmaya odaklanmalı. Bunun için sektörler arası ve çok paydaşlı iş birlikleri güçlendirilmeli.

### ► COP31'E DOĞRU İŞ DÜNYASININ İLERLEMESİ ÖLÇÜLECEK

SKD Türkiye, COP31 sürecini iş dünyası için görünürlük sağlanan bir dönemin ötesinde, ölçüm, yatırım ve etki kapasitesinin birlikte güçlendirildiği bir dönüşüm süreci olarak ele alıyor. Bu doğrultuda SKD Türkiye, üyelerinin

iyi uygulama örneklerini COP31'in altı tematik eksenine uyumlu biçimde görünür kılmayı, iş dünyasının mevcut durumunu veriye dayalı şekilde izleyerek ortaya koymayı taahhüt ediyor.

Türkiye iş dünyasının sürdürülebilirlikte geldiği noktayı yalnızca taahhütlerle değil, ölçülebilir performans ve somut etki üzerinden ortaya koymayı hedefleyen dernek, bu kapsamda COP31 Webinar Serisi'ni başlatıyor. Şubat ve Temmuz ayları arasında toplam altı oturumdan oluşacak seri, iş dünyası için yol gösterici bir platform sağlayarak, kamu tarafıyla anlamlı bir diyalog zemini oluşturacak. •





# EYT, toplumsal baskıyla çıktı, 10 yıl erken emeklilik 150 milyar doları götürecek

**VAHAP MUNYAR**

*Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü  
Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Başkanı*

**E**V ve Mutfak Eşyaları Sanayicileri ve İhracatçıları Derneği'nin (EVSİD) Başkanı Talha Özger, Başkan Vekili Oğuzhan Durmuş ve ZÜCDER (Züccaciyeciler Derneği) Başkanı Burak Önder'in kişisel olarak düzenlediği geleneksel sahur programındayız.

Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) Başkanı Hasan Arslan'la birlikte yönettiğimiz panelin konuşmacıları şöyle:

- Mustafa Elitaş (AK Parti Genel Başkan Vekili), Erdal Bahçivan (İstanbul Sanayi Odası Başkanı), Şekib Avdagiç (İstanbul Ticaret Odası Başkanı), Çetin Tecdelioğlu (İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği Başkanı), Kazım Taycı (İstanbul Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri İhracatçıları Birliği Başkanı), Adil Pelister (İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği Başkanı), Vefa İbrahim Aracı (GEBKİM Başkanı), İsmail Gülle (TİM 4'üncü Dönem Başkanı).

Burak Önder, Talha Özger ve Oğuzhan Durmuş, konu başlığını şöyle belirledi:

- İş Dünyasında Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi...

Mustafa Elitaş'a söz sırası geldiğinde sordum:

- Siz İhracatçı Birliği Başkanlığı yaptınız, ardından siyasete adım attınız. Ekonomi Bakanlığı görevinde bulundunuz. Şimdi AK Parti Genel Başkan Vekilliği görevini yürütüyorsunuz. Masanın iki tarafından ayrı ayrı bakınca sivil toplum örgütleri nasıl görünüyor?

Yanıta şöyle girdi:

- Sivil toplum örgütleri çok önemli kuruluşlar. Futbol kulüplerinde olduğu gibi en küçük bir kızgınlık anında, "Yönetim istifa" diye bağırma yeri değildir.

21 yıldır milletvekili olduğumu kaydetti:

- 15 yıla yakın süredir "kanun aşçısı" denebilecek şekilde görev yapıyorum. Kanun çıkarırken mutlaka

sivil toplum örgütlerinin görüşlerini alıyoruz.

Ardından başta odalar, borsalar olmak üzere özel sektör sivil toplum örgütlerine sitem etti:

- Enerji ile ilgili kanun çıkarıyoruz, saçına zeytin dalı takan, "İstemezük, istemezük" diye eylem yapıyor. Bu tür durumlarda iş dünyası tarafsız kalıyor, bizi desteklemiyor.

11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül'ün görevde olduğu döneme uzandı:

- Özel İstihdam Bürolarının kurulmasının önünü açan yasa, sayın Abdullah Gül'ün ilk veto ettiği yasa olmuştu. O zaman da yasaya karşı çıkanların sesi daha gür çıkmıştı. Oysa o yasa özel sektörü rahatlatacaktı.

Siyaset kurumu ile sivil toplum örgütlerinin bir araya gelmesi gerektiğini savundu:

- Sivil toplum örgütleri iş dünyasının, vatandaşın sesini hükümete, parlamentoya aktarması için en önemli organdır.

Elitaş'ın bu sözleri üzerine EYT konusu aklıma geldi:

- Sayın Cumhurbaşkanı, 2018 yılında Eskişehir'deki miting sonrası Valilik'te sohbet fırsatı bulduğumuzda EYT konusunda, "Seçim kaybedecek olsam bile EYT'yi çıkarmayız" demişti. Ancak, sonraki seçim döneminde EYT çıktı.

Bir bakanın EYT konusunda İstanbul Sanayi Odası'nda (İSO) sitemini aktardığını anımsattım:

- Sayın Bakan, İSO nezdinde iş dünyasında, "EYT, yanlış bir adımdı. Ekonomi üzerinde çok büyük bir yük oluşturdu. EYT'ye yeterince karşı çıkmadınız" demişti.

Elitaş, "Emeklilikte Yaşa Takılanlar" şeklinde tanımlanan kesimin 2006'dan itibaren oluştuğunun altını çizdi:

- Konu kademeli olarak 6 milyon kişiyi ilgilendiriyordu. O yasayı çıkarmak zorunda kaldık. Şimdi 2035 yılına kadar bu yasa devam edecek,



EYT'lilerin emekliliği sürecektir.

EYT'nin bütçeye yükü üzerinde durdu:

- 2025 yılında 1.2 trilyon lira idi. 2026'da da 1.7 trilyon lirayı bulacak. 3 milyon 100 bin kişi 10 yıl erken emekliye ayrıldı. Bunların maaşlarını 20 bin lira varsaysak, 10 yıllık erken emeklilik faturası 150 milyar doları rahat bulur.

Bunları anlatıp, EYT konusunda da sitemini aktardı:

- EYT'nin yasalaşması konusunda üzerimizde toplumsal baskı oluştu. Özel sektör o günlerde itiraz etmedi.

Bu noktada İSO Başkanı Erdal Bahçivan araya girdi:

- Sayın Bakan, bu noktada o günlerde olanları anlatmam lazım. Biz iş dünyası temsilcileri olarak itirazlarımızı dile getirdik. Ancak, "Kamuoyu önünde tartışmayın, gidin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı'nı ikna edin" denildi.

Bahçivan sürdürdü:

- TOBB Başkanımız Rifat Hisarcıkıoğlu, TOBB

Yönetim Kurulu Üyesi Zeki Kıvanç, ben ve iki iş dünyası temsilcisi arkadaşımız daha, birlikte Çalışma Bakanı Vedat Bilgin'e gittik. İki saat EYT'nin yanlışlığını, yol açacağı sıkıntıları anlattık. İkna edemedik.

Bahçivan, Elitaş'a döndü:

- Yani, sessiz kalmadık sayın Bakan.

Elitaş, bunun üzerine şöyle savunmaya geçti:

- İtirazlarınızdan benim haberim olmadı...

Masada bu tartışma sürerken İSO Basın Danışmanı Asım Aslan, Erdal Bahçivan'ın o günlerde EYT'ye karşı duran açıklamalarından örnekleri bana gönderdi. Ancak, saat 00.15'te başlayan panel 02.15'e kadar 2 saat sürmüş, artık sahur sofrasına oturma zamanı gelmişti. Tartışmayı daha da uzatmamak için Bahçivan'ın EYT'ye itirazlarını içeren açıklamalarını sesli şekilde okumadım.

Burak Önder, Talha Özger ve Oğuzhan Durmuş'un geleneksel sahur buluşmasına bu yıl EYT tartışması damga vurmuş oldu...

## Markaların yurt dışında yaptırdığı üretim 50 milyar doları bulur mu?

**B**URAK Önder, Talha Özger ve Oğuzhan Durmuş'un ev sahipliğindeki sahur buluşmasında düzenlenen panelin soru-cevap bölümünde söz alan iş insanlarından biri de Arzum Yönetim Kurulu Başkanı, TOBB Züccaciye Meclisi Başkanı Murat Kolbaşı oldu.

Kolbaşı, Türk markalarının yurt dışında yaptırdıkları üretime işaret etti:

- Türk markaları bazı ürünlerini yurt dışında yaptırıyor. Onların bir bölümünü de kendi markası altında yurt dışındaki mağazalarında vitrine koyuyor.

Ardından önerisini ortaya koydu:

- Türk markalarının yurt dışında yaptırdıkları üretimle ilgili bir araştırma yapılırsa, 40-50 milyar dolarlık bir dış ticaretin bu şekilde gerçekleştiği görülür.

KPMG Fintech ve Dijital Finans Bölüm Başkanı Sinem Cantürk:

# Kripto piyasasında “Vahşi Batı” dönemi bitiyor

*Sinem Cantürk,  
“Birçok büyük  
ekonomi açısından  
erken dönem kuralı  
büyük ölçüde sona  
erdi. Özellikle Amerika  
Birleşik Devletleri’nde  
yürürlüğe giren Genius  
Act, Avrupa Birliği’nde  
yürürlüğe giren MiCA,  
piyasa aktörleri için net  
tanımlar, lisanslama  
yükümlülükleri ve  
yatırımcı koruma  
standartları  
getiriyor.” dedi.*



**K**ripto varlıklar dünya çapında değişik biçimlerde kullanılıyor ve tartışılmaya devam ediyor. Kripto varlıklarla ilgili yasal gelişmeleri, finansal yapının bugünü ve yarını içindeki yerini KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Şirket Ortağı, Fintek ve Dijital Finans Lideri Sinem Cantürk ile konuştuk.

**- Sayın Sinem Cantürk, kripto varlıklar artık alternatif bir yatırım sınıfı mı, yoksa küresel finans mimarisini dönüştüren yapısal bir unsur mu?**

- Kripto varlıklar bugün pratikte çoğu yatırımcı için alternatif bir yatırım sınıfı olarak konumlanıyor; ancak bu tanım, kriptonun asıl etkisini tam olarak yansıtmıyor. Asıl dönüşüm, kripto varlıkların dayandığı dağıtık defter teknolojisinin finansal altyapılarda yarattığı

değişimde görülüyor.

Ödeme sistemleri, takas-saklama süreçleri, varlık ihracı ve hatta yönetim modelleri açısından bakıldığında, kripto ekosistemi finansın üstüne eklenen bir ürün değil, giderek altyapıya entegre olan bir katman hâline geliyor. Bu nedenle kriptoyu sadece fiyat hareketleri üzerinden değil, finansal mimarideki rolü üzerinden değerlendirmek daha sağlıklı.

### ► RİSKİN KAYNAĞI NERESİ?

- Kurumsal sermayenin kripto piyasasına girişi finansal istikrar açısından yeni riskler doğuruyor mu?

- Kurumsal sermayenin girişi tek başına bir risk unsuru değil; aksine piyasa derinliği, şeffaflık ve yönetim standartları açısından olumlu etkiler yaratıyor. Ancak bu süreç, kripto piyasası ile geleneksel finans arasındaki bağları güçlendirdiği için, risklerin iletim kanallarını da genişletiyor.

Buradaki kritik konu, riskin kaynağının kripto varlıkların kendisi mi, yoksa bu varlıklar etrafında oluşturulan kaldıraçlı ürünler, stablecoin yapıları ve bilanço dışı maruziyetler mi olduğunun doğru ayrıştırılmasıdır. Düzenleyici perspektif de giderek bu ayrımı merkeze alıyor.

### ► ÜLKELER ARASINDAKİ DÜZENLEMELER FARKLI

- Son yıllarda artan düzenlemeler ışığında, kripto piyasası “Vahşi Batı” dönemini geride bıraktı mı?

- Birçok büyük ekonomi açısından evet, erken dönem kuralsızlık büyük ölçüde sona erdi. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde yürürlüğe giren Genius Act, Avrupa Birliği’nde yürürlüğe giren MiCA, piyasa aktörleri için net tanımlar, lisanslama yükümlülükleri ve yatırımcı koruma standartları getiriyor.

Bununla birlikte küresel ölçekte tam bir homojenlikten söz etmek zor. Düzenleme seviyeleri arasındaki farklar, hâlâ regülasyon arbitrajına imkân tanıyor. Dolayısıyla Vahşi Batı dönemi tamamen ortadan kalkmış değil, ancak ciddi biçimde sınırlandırılmış durumda.



### ► KRİPTO REGÜLASYONLARI KESİNLİKLE HOMOJEN DEĞİL

- ABD, AB ve Asya arasında regülasyon yaklaşımı bakımından nasıl bir ayrışma görüyorsunuz?

- AB daha bütüncül ve öngörülebilir bir çerçeve sunarken, ABD’de düzenleme yaklaşımı daha parçalı ilerliyor. ABD’de SEC başta olmak üzere düzenleyici kurumlar, çoğu zaman yaptırım ve dava süreçleri üzerinden sınır çiziyor. Asya’da ise tek tip bir yaklaşım yok. Singapur ve Hong Kong, kontrollü inovasyonu destekleyen lisanslı modeller geliştirirken, Çin kripto faaliyetlerine karşı oldukça kısıtlayıcı. Bu ayrışma, sadece piyasa yapısını değil, yetenek ve sermaye akışlarını da etkiliyor. Dünyada kripto regülasyonları konusunda kesinlikle homojen değil ve ileriye dönük stratejilerinde de ciddi farklılıklar ortaya çıkıyor.

### ► KARA PARA AKLAMA VE TERÖRÜN FİNANSMANI ÖN PLANDA

- Türkiye’nin kripto düzenleme modeli, finansal inovasyonu teşvik eden bir çerçeve mi, yoksa riskleri sınırlamaya odaklı bir kontrol mekanizması mı?

- Türkiye’deki yaklaşım şu aşamada daha çok risklerin kontrol altına alınması ekseninde şekilleniyor. Lider regülatörün SPK olarak şekillendiği, lisanslama ve sermaye gerekliliklerinin belirlendiği çerçeve düzenlemeler ve kara para aklama ve terörün finansmanı ile mücadele çerçevesinde MASAK yükümlülükleri ön planda.

Bu durum kısa vadede finansal sistemin bütünlüğü açısından rasyonel; ancak uzun vadede inovasyonu destekleyecek tamamlayıcı mekanizmalar (örneğin sandbox’lar, faaliyet bazlı lisanslama, stablecoin, tokenizasyon gibi) ile dengeleneceğini öngörüyoruz. →



*“Türkiye’deki yaklaşım şu aşamada daha çok risklerin kontrol altına alınması ekseninde şekilleniyor. Lider regülatörün SPK olarak şekillendiği, lisanslama ve sermaye gerekliliklerinin belirlendiği çerçeve düzenlemeler ve kara para aklama ve terörün finansmanı ile mücadele çerçevesinde MASAK yükümlülükleri ön planda.”*



#### ► TÜRKİYE BİR YOL HARİTASININ İLK ADIMINDA

- Türkiye’deki düzenlemelerin eksiklikleri var mı?

**Bundan sonra ne gibi düzenlemeler gelecek?**

- Türkiye’de kripto varlıklara ilişkin düzenleyici çerçeve henüz oluşum ve olgunlaşma aşamasında. Bu nedenle mevcut yaklaşımı bir eksiklikler listesinden ziyade, kademeli olarak genişleyecek bir yol haritasının ilk adımı olarak değerlendirmek daha sağlıklı.

Şu anki düzenlemeler ağırlıklı olarak piyasanın temel risklerini kontrol altına almaya ve asgari standartları oluşturmaya odaklanıyor. Önümüzdeki dönemde, piyasa deneyimi ve uygulama sonuçları doğrultusunda; faaliyet alanlarına göre ayrıştırılmış lisanslama modelleri, borsa ve saklama hizmetlerinin net biçimde ayrılması, sermaye yeterliliği ve kurumsal yönetim standartlarının detaylandırılması gibi başlıkların gündeme gelmesi beklenebilir.

Ayrıca piyasanın derinleşmesine paralel olarak, stablecoin’ler gibi spesifik ürünlere yönelik daha hedefli düzenlemelerin ve ikincil mevzuatın kademeli biçimde geliştirilmesi muhtemel. Bu süreç, düzenlemenin hem yatırımcıyı koruyan hem de inovasyona alan tanıyan bir dengeye doğru evrilmesini sağlayacaktır.

#### ► KRİPTOYA YOĞUN İLGİNİN BİRKAÇ NEDENİ VAR

- Türkiye’de kriptoya olan yoğun ilginin arkasında ekonomik mi yoksa sosyolojik faktörler mi daha belirleyici?

- Türkiye’de kripto varlıklara yönelik yoğun ilgi, tek bir nedene indirgenemeyecek şekilde ekonomik ve sosyolojik dinamiklerin birlikte çalıştığı bir zeminde ortaya çıkıyor.

Ekonomik açıdan bakıldığında, yüksek enflasyon, Türk Lirası’nın satın alma gücündeki aşınma ve geleneksel tasarruf araçlarının reel getiri üretmekte zorlanması,

bireyleri alternatif değer saklama ve yatırım araçlarına yönlendiriyor. Kripto varlıklar bu noktada hem düşük giriş bariyerleri, hem de küresel piyasalara doğrudan erişim imkânı sunması nedeniyle öne çıkıyor.

Sosyolojik faktörler ise bu ekonomik motivasyonu hızlandıran ve yaygınlaştıran bir rol oynuyor. Türkiye’nin genç nüfus yapısı, dijital platformlara yüksek adaptasyon kapasitesi ve mobil finansal uygulamaların günlük hayatta güçlü biçimde yer alması, kriptoya erişimi teknik olarak kolaylaştırıyor. Buna ek olarak, bireylerin finansal karar alma süreçlerinde daha fazla kontrol



ve özerklik arayışı, merkezi yapılara alternatif sunan kripto ekosistemine ilgiyi artırıyor.

### ► İNOVASYON YURT DIŞINA KAYABİLİR

- Türkiye’de düzenlemelerin yatırımcıyı koruma ile inovasyonu teşvik etme arasında dengeli olduğunu düşünüyor musunuz?

- Şu anda denge yatırımcının koruması lehine.

Bu kısa vadede gerekli; ancak uzun vadede sandbox mekanizmaları ve pilot uygulamalar olmadan inovasyonun yurt dışına kayması riski var.

### ► KRİPTODA VERGİ SERMAYE KAZANCI ESASLI OLMALI

- Kripto varlıkların vergilendirilmesi konusunda ideal model sizce nedir?

- İdeal model; sade, öngörülebilir ve teknolojinin doğasına uygun olmalı. Yüksek oranlı veya işlem bazlı vergiler yerine, sermaye kazancı esaslı ve net tanımlanmış bir yapı hem uyumu artırır hem de kayıt dışılığı azaltır.

### ► MAKUL VERGİ ORANLARI YATIRIMCIYI SİSTEM İÇİNDE TUTAR

- Vergi düzenlemeleri kayıt dışılığı azaltır mı yoksa yatırımcıyı yurt dışına mı iter?

- Bu, düzenlemenin tasarımına bağlı. Makul oranlar ve net uygulama, yatırımcıyı sistem içinde tutar. Aşırı karmaşık veya yüksek vergilendirme ise platform tercihlerinin yurt dışına kaymasına neden olabilir. Sade, öngörülebilir ve teknolojinin doğasına uygun bir vergilendirme modeli, piyasaya duyuna güveni artırır. Dolayısıyla sektöre bir kaldıraç etkisi yaparak, kayıt dışılığı azaltılabilir.

### ► KRİPTODA DEĞER OYNAMALARI BİLANÇOYA YANSITILAMIYOR

- Şirket bilançolarında kripto varlık bulundurmanın



muhasabe ve risk yönetimi açısından sonuçları nelerdir?

- Kripto Varlıklar muhasabe standartlarında genellikle maddi olmayan duran varlık olarak sınıflandırılıyor; Bu da değer artışlarının veya düşüşlerinin bilançoğa yansıtılmaması gibi asimetriler yaratıyor. Risk yönetimi açısından ise fiyat oynaklığı, saklama Hizmetleri ve siber riskler mutlaka hedge ve iç kontrol mekanizmalarıyla yönetilmeli.

### ► BANKALAR İÇİN YENİ GELİR KALEMLERİ OLUŞTURUR

- Kripto varlıklar bankacılık sektörünü tehdit ediyor mu, yoksa yeni iş alanları mı yaratıyor?

- Kripto varlıklar bankalar için doğrudan bir tehditten ziyade, iş modellerini yeniden düşünmeye zorlayan bir dönüşüm alanı yaratıyor. Saklama, tokenizasyon, blockchain tabanlı ödemeler ve dijital varlık hizmetleri bankalar için yeni gelir kalemleri oluşturabilir.

### ► RİSK GELENEKSEL FİNANSLA OLAN BAĞLANTI DERECESİNDE

- Kripto piyasasında en büyük sistemik risk nedir? Büyük bir platform çöküşü küresel sistemi ne ölçüde etkiler? →



- Bir platformun çöküşünün yaratacağı en önemli risk, o platformun piyasa yoğunlaşmasına ve altyapı bağımlılığına bağlıdır. Büyük bir platformun çöküşü, geleneksel finansla olan bağlantı derecesine bağlı olarak, sınırlı ya da daha geniş etkiler yaratabilir. Risk, kripto piyasasından çok bu bağlantı noktalarında yoğunlaşıyor.

### ► KRİPTO PARALARI TAMAMLAYICI OLACAKLAR

- CBDC'ler kripto paralar için bir tehdit mi, yoksa tamamlayıcı mı?

- CBDC'ler daha çok ödeme verimliliği, parasal egemenlik ve finansal kapsayıcılık alanında konumlanıyor. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından yürütülen çalışmalar da bu yönde. Kripto varlıklar ise inovasyon ve programlanabilir finans tarafında farklı bir rol üstleniyor. Bu nedenle rekabetten çok tamamlayıcılık söz konusu.

### ► YAPAY ZEKA VE BLOCKCHAIN BİRLİĞİ OLUMLU SONUÇ VERİR

- Yapay zekâ ile blockchain teknolojisinin birleşmesi finans dünyasını nasıl dönüştürebilir?

- Yapay Zeka risk analizi, dolandırıcılık tespiti ve kredi skorlama gibi alanlarda; blockchain ise veri bütünlüğü ve otomasyon tarafında güçlü. Birlikte kullanıldıklarında daha şeffaf, hızlı ve kişiselleştirilmiş finansal hizmetler mümkün.

### ► FİNANSAL SİSTEMİN HER YERİNDE DOLANDIRICILIK VAR

- Kripto piyasasında dolandırıcılık neden hâlâ yaygın? Kullanıcılar varlıklarını nerede tutmalı?

- Dolandırıcılık, kripto piyasasına özgü bir olgu değil; aksine finansal sistemin olduğu her yerde farklı biçimlerde karşımıza çıkıyor. Bugün hâlâ geleneksel



bankacılıkta dahi, banka personeli gibi davranarak telefonla veya sosyal medya üzerinden yapılan dolandırıcılık vakaları yaygın şekilde görülüyor. Bu durum, sorunun kaynağının teknolojiden ziyade insan davranışı ve bilgi asimetrisi olduğunu gösteriyor.

Kripto piyasasında dolandırıcılık vakalarının daha görünür olmasının temel nedenlerinden biri, işlemlerin geri döndürülemez olması ve bireylerin varlıklarının saklanması doğrudan sorumlu olmalarıdır. Geleneksel finans sisteminde bu sorumluluk büyük ölçüde kurumlar tarafından üstlenilirken, kripto ekosisteminde kullanıcıya daha fazla kontrol verilir. Bu da hataların veya kötü niyetli yönlendirmelerin sonuçlarını daha ağır hâle getirebilir.

Buradaki fark, kripto piyasasında dolandırıcılığın "daha fazla" olmasından çok, daha büyük miktarda kayıpların ve saklama kaynaklı risklerin daha hızlı gerçekleşebilmesidir. Özellikle özel anahtarların korunması, sahte platformlar ve sosyal mühendislik saldırıları bu riskleri artırır.

Sonuç olarak, kripto piyasasındaki dolandırıcılık sorunu, finansal okuryazarlık, dijital güvenlik ve kullanıcı farkındalığıyla doğrudan ilişkilidir. Kriptoyu diğer piyasalardan ayıran unsur, dolandırıcılığın varlığı değil; risklerin doğası ve kullanıcı sorumluluğunun kapsamıdır.

### ► DENETİMSİZ VE LİSANSIZ ALANLARDA RİSK VAR

- Kara para aklama ve terör finansmanı riskleri kriptoda daha mı yüksek?

- Halka açık blokzincirlerde işlemler izlenebilir ve kalıcıdır. Doğru analiz araçları ve regülasyonlarla kripto, nakit işlemlere kıyasla daha şeffaf bir yapı sunabilir. Risk, büyük ölçüde denetimsiz ve lisanssız alanlarda yoğunlaşır. •





## CELAL TOPRAK

TGRT Haber TV Ekonomi Müdürü

# Antalya'daki iklim krizinde çözüm konuşulacak

İklim krizinin konuşulduğu, dünyanın geleceğini tartışıldığı COP31 Zirvesi bu yıl Antalya'da yapılacak.

9-20 Kasım 2026'da yapılacak zirveye 100 bin kişinin katılması bekleniyor.

Antalya ve Türkiye turizm açısından çok önemli bir avantaj yakalayacak. Zirvede bu defa ne yapılacak yerine, somut adımların atılması bekleniyor.

Bu nedenle gelişmeler, alınacak kararlar iş dünyasını çok yakından ilgilendiriyor.

İşte bu önemli etkinlik öncesi düzenlenen 18. Küresel Isınma Kurultayı'nda konu ayrıntıları ile masaya yatırıldı.

Alko Okulları'nın ev sahipliğinde gerçekleştirilen kurultayı Yeni Arayışlar Girişimi Platformu Derneği (YAPDER) organize etti.

### 2025'TE İSTANBUL'DA 230 BİN GIDA DENETİMİ YAPTIK

Toplantının önemli konuşmalarından birini İstanbul Tarım ve Orman İl Müdür Yardımcısı Murat Levent yaptı.

İklim krizinin gıda arz güvenliği üzerindeki doğrudan etkilerine dikkat çeken Levent, İstanbul özelinde yürütülen stratejik çalışmaları ve teknolojik hamlelerle ilgili şu bilgileri verdi:

- İklim değişikliği ve küresel ısınma gıda arz güvenliğini etkilemekte. İstanbul bunun olumsuz etkilerini yaşıyor. Güvenilir gıda arzı bakanlığımızın



Celal Toprak - YAPDER Başkanı, Davut Doğan - Doğanlar Holding YKB, Senur Akın Biçer- Arnica YKB, Mustafa Ekiz - Ekizoğlu Yapı YKB (soldan sağa).

temel çalışma alanlarından biri olarak öne çıkıyor. İstanbul özelinde 39 ilçede 800'ü aşkın gıda kontrol görevlisi arkadaşımızla gıda üretim, satış, toplu tüketim olmak üzere yaklaşık 135 bin gıda işletmesinde güvenilir gıda arzının temini, güvenilir gıdaya ulaşmamız noktasında emeklerimiz var. 2025 yılında İstanbul'da 230 bini aşkın bir denetim gerçekleştirdik. Türkiye gıda ithalatının yüzde 60'a yakını, gıda ihracatının da yüzde 30'a yakını bu süreçle yönetiyoruz.

### 30 METREDE DİKEY TARIM UYGULAMASI GERÇEKLEŞTİRİYORUZ

Levent, izleyicilerin belki de ilk defa duyduğu bir kavramı dile getirdi ve kentsel tarımı şu sözlerle anlattı:

Kağıthane'de paydaşlarla birlikte yapılmış olan →

bir Ar-Ge merkezimiz var: Kapalı Dikey Tarım Uygulama Merkezi. Yer altında, -30 metrede yani -8. katta. Dünyada Londra'daki örnekten sonra -30 metre ile ikinci sırada olan bu merkezde, tohumdan fideye, çimlenmeden üretime kapalı bir dikey tarım uygulaması gerçekleştiriyoruz.

### SIFIR ATIK, ATIKLARI KAYNAK OLARAK DEĞERLENDİRMEKTİR

Toplantıda bir başka önemli konuşmayı ise ÇEVKO Vakfı Genel Sekreteri Mete İmer yaptı.

İmer, Türkiye'nin bu süreçteki kritik rolünü vurgularken, sıfır atık yönetimi ve finansmanı konusundaki yapısal sorunlara da dikkat çekerek şu bilgileri aktardı:

- İklim krizi bütün açıklığı ve şiddetiyle sürüyor. İnsan

faaliyetlerinden doğan küresel ısınmanın sonucu bütün dünyada yaşamakta olduğumuz şiddetli meteorolojik olayların yarattığı hasar ve kayıpların yanında; kuraklık, içecek su ve gıda kıtlığı, okyanusların asitlenmesi, deniz ve okyanus düzeylerinin yükselmesi, bulaşıcı hastalıkların yayılması, biyoçeşitliliğin azalması gibi bazen bizden sonraki kuşakların da yaşamını tehlikeye sokacak tehditlerle karşı

karşıyayız. İnsanlığın bu en büyük sınavından başarıyla çıkması; ulusal çıkarların bir kenara bırakılarak bu büyük tehdit karşısında birleşilmesi ve uygulamaların hızla yaşama geçirilmesine bağlıdır. Bu yılki 31. Birleşmiş Milletler Taraflar Konferansı (COP31) ülkemizin ev sahipliğinde yapılacak. 2021 yılında 2053'te karbon nötr olma hedefini açıklayan Türkiye, 2025'te iklim yasasını çıkardı. Sıfır atık, atıkları bir kaynak olarak değerlendirmek demektir; bizim aslında 'atık' değil de artık onları 'değerlendirilebilir' dediğimiz, yani tekrar ekonomide kullanabileceğimiz ham madde olarak görmemiz gerekiyor.

### ÇAY: EN BÜYÜK PROBLEMİMİZ 'MIŞ' GİBİ YAPMAK

Kurultay kapsamında gerçekleştirilen "İş Dünyasında Yeşil Dönüşüm Zamanı" başlıklı

ilk panelde, sanayinin yeşil dönüşüm süreci ve döngüsel ekonominin iş modellerine entegrasyonu tüm detaylarıyla masaya yatırıldı. Akademisyen Dr. Ada Beyza Toksoy'un moderatörlüğünü üstlendiği oturumda; Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, Çepneli Holding Yönetim Kurulu Başkanı Saadettin Çay ve Ekizoğlu Yapı Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Ekiz konuşmacı olarak yer alarak kendi sektörlerindeki değişim rüzgarlarını ve sürdürülebilirlik vizyonlarını paylaştılar.

Çepneli Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sadettin Çay, paneldeki konuşmasında yeşil dönüşümün kağıt üzerindeki sertifikalardan ibaret görülmesini eleştirerek, bu kavramın özünde "canlı hayatına duyarlılık" olması gerektiğini savundu.

İş dünyasındaki samimiyet eksikliğine ve "mış gibi yapma" kültürüne dikkat çeken Çay, bireysel sorumluluktan dijitalleşmeye uzanan vizyonunu şu sözlerle özetledi: "Yeşil dönüşüm dediğiniz zaman aslında biz buna 'canlı hayatına duyarlı bir iş dünyası' diyoruz; bu kavram taşların yerine daha iyi oturmasını sağlıyor. Bizim toplum olarak en büyük problemimiz 'mış gibi yapmak'. Mevzuat var, yönetmelik var ama



gerçek nerede? Patenti bana ait olan ve denizdeki çöpleri toplayan cihazlar için Bakanlık 'çöp kapar olacak' dedi; ancak bakıyorsunuz marinalar plastik kovayı delip içine koyarak 'yönetmeliğe uydurdum' diyor. İşte bu 'mış gibi' yapmaktır. Biz yöneticiler ve patronlar olarak bu hassasiyeti kendi dünyamızda uygulamıyorsa, hiçbir personelimize uygulattıramayız.

### EKİZ: ÇEVRECİ DÖNÜŞÜM MÜFREDATA GİRMELİ

Ekizoğlu Yapı Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Ekiz, çevreci dönüşümün ancak eğitimle kalıcı hale gelebileceğini belirterek sektörün geleceğine dair şu ifadeleri kullandı:

"Milli Eğitim'in bu konuyu ilkokuldan itibaren müfredata koyması lazım. Çünkü bizim üreteceğimiz binalar 40-50 yıl hizmet edecek topluma. Bu yeşil



binayı yapmak, yeşil sertifikalı olarak üretmek aslında topluma olan sorumluluğumuzdur. Bu işin sorumlusu da maalesef biziz. Belediye ruhsatı veren kuruluş, biz de uygulayan firmayız. Dolayısıyla bu hepimizin ortak sorunu ve birlikte olursak bunu iyi bir noktaya getirebiliriz.”

### ÇÖPTEN ELEKTRİK ÜRETİP DEVLETE SATIYORUZ

Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, paneldeki konuşmasında çöpün bir atık değil, ekonomiye kazandırılması gereken değerli bir ham madde olduğunu vurgulayarak şu mesajı verdi:

- Biz şimdi o çöpten ayrıştırma yaparken çıkan plastikleri, kartonları, demiri geri dönüşüme veriyoruz. Bu çöpten elektriği üretirken elektriği devlete satıyoruz.

Türkiye’de en yüksek karbon ihracatı yapan şirket olduk, ülkemize döviz kazandırmış olduk. Geri dönüşüm konusunda dünyaca bilinçlenme var ama biz henüz o düzeyde değiliz. Çöpe atık diyoruz ama aslında doğada atık diye bir şey yok. Doğa bize şunu öğretiyor: Her şey dönüşür. Çöp aslında yanlış yerde duran bir ham madde. Şimdi yeni bir yatırıma başlıyoruz; Aliğa’da... Ege Bölgesi’nin çöpten toplayacağımız plastik atıklarını Aliğa’daki bir tesiste piroliz yağı üreterek plastiği orijinal ham maddesine dönüştürecek bir teknoloji. Bunun patentini Amerikalı bir firmadan aldık ve sadece patentine 14 milyon dolar ödedik. Bu projemiz çok büyük bir proje, 300 milyon dolarlık bir proje.

## KURULTAY KAPSAMINDA VERİLEN YEŞİL EKONOMİ ÖDÜLLERİ’Nİ ALANLAR

- İstanbul Ticaret Odası Başkan Yardımcısı- **Ahmet Özer**
- Gıda Perakendecileri Derneği Başkanı- **Alp Önder Özpamukçu**
- Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği Başkanı- **Bilgehan Engin**
- Mata Butik Hotel Yönetim Kurulu Üyesi- **Cihan Kuruoğlu**
- Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı- **Davut Doğan**
- Mahkeme Lokantası Kurucusu- **Emin Selim Akgül**
- Oğuz Gıda CEO’su- **Enes Örer**
- Royal Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı- **Gökhan Türkeş Öngel**

- Hasan Usta Kebap Sahibi- **İzzettin Oral**
- İhlas Matbaacılık ve Ambalaj Genel Müdürü **Kadri Yeltekin**
- İMES Yönetim Kurulu Başkanı- **Kemal Akar**
- Uyumsoft Yönetim Kurulu Başkanı- **Mehmet Önder**
- Köklü Zeytincilik Yönetim Kurulu Başkanı- **Mustafa Kürlek**
- ORGE Elektrik Yönetim Kurulu Başkanı- **Nevhan Gündüz**
- Red Colour Yönetim Kurulu Başkanı- **Oya Sertdemir Düşmez**
- TGRT Haber Editörü- **Özay Erat**
- Üsküdar Belediyesi İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürü- **Pelin Kıvrıkoğlu**
- Bambum Genel Müdürü- **Selman Yar**



# TÜGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Gürkan Yıldırım: Reel sektörün asıl meselesi öngörülemezliktir

**Gürkan Yıldırım, “reel sektör için asıl mesele öngörülebilirlik eksikliğidir. İş dünyası fiyat belirleyemediğinde veya yarının maliyetini kestiremediğinde yatırım iştahı azalır. Finansmana erişimdeki kısıtlar, özellikle büyüme evresindeki genç girişimciler için ciddi bir bariyer oluşturuyor.” dedi.**

**T**ürkiye’de genç iş insanlarının uzun yıllardan bu yana etkili, güçlü ve çalışkan örgütü olarak geniş çaplı çalışmalar yapan TÜGİAD’ın başkanı Gürkan Yıldırım ile reel sektörün güncel konularını ele aldık.

**- Sayın Gürkan Yıldırım, ekonomi yönetimince sürdürülen enflasyonu düşürme ve sıkı para politikası hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?**

- Ekonomi yönetiminin rasyonel politikalara dönüşü ve enflasyonla mücadelede sergilediği kararlılık, iş dünyası için en kritik güven kaynağıdır. Enflasyon sadece karı değil, sermayeyi ve işin özünü de eriten bir olgudur. Yüksek faiz ortamı yatırım iştahını baskılasa da fiyat istikrarı sağlanmadan sürdürülebilir büyüme mümkün değildir. Bununla birlikte fiyat istikrarı sağlanmadan yapılacak her yatırımın riski daha büyüktür. Bu nedenle, kalıcı bir dengeleme süreci için bu zorlu dönemi sabırla ve verimlilik odaklı yönetmek durumundayız.

**► FİNANSA ERİŞİM ZORLUĞU SÜRÜYOR**

**- Reel sektörün bugün en çok zorlandığı gündem başlığı nedir?**

- Şu an reel sektör için en büyük zorluk finansmana erişim ve yüksek maliyetlerdir. Ancak bunların ötesinde, asıl mesele öngörülebilirlik eksikliğidir. İş dünyası fiyat belirleyemediğinde veya yarının maliyetini kestiremediğinde yatırım iştahı azalır. Finansmana erişimdeki kısıtlar, özellikle büyüme evresindeki genç girişimciler için ciddi bir bariyer oluşturuyor.

**► OVP’YE GÜVEN UYGULAMA İLE PEKİŞECEK**

**- Türkiye’nin Orta Vadeli Programı (OVP) iş dünyasında güven oluşturdu mu?**

- OVP, hedeflerin net konulması ve yapısal reform vurgusuyla piyasalara bir yön çizdi. Ancak güven sadece metinle değil, uygulama ile tesis edilir. Programın takvimine sadık kalınması ve yapısal reform adımlarının



atılması, yabancı yatırımcı ve yerli sanayici nezdindeki güveni perçinleyecektir.

**► 2026’DA YÜKSEK KATMA DEĞERLİ ÜRETİM BEKLİYORUZ**

**- Türkiye’nin 2026 yılına ilişkin ekonomik beklentileriniz nelerdir?**

- 2026 yılı için mesajımız nettir: Dijitalleşme ve yeşil dönüşümle taçlanmış yüksek katma değerli üretim. Enflasyonun tek haneli rakamlara yaklaştığı, öngörülebilirliğin arttığı ve Türkiye’nin küresel tedarik zincirinde “güvenli liman” olarak tescillendiği bir yıl bekliyoruz. 2026, bizim için sadece bir takvim yılı değil, Türkiye’nin teknoloji yoğunluklu ihracat hamlesinin meyvelerini topladığı bir hasat yılı olmasını diliyoruz.

**► GENÇLER YENİ EKONOMİNİN KURALLARINI ÖĞRENSİN**

**- Genç iş insanları bu dönemi bir risk mi yoksa yeniden yapılanma fırsatı olarak mı görmeli?**

- Biz bu süreci “şirketlerimizin bağımsızlık sistemini güçlendirme dönemi” olarak tanımlıyoruz. Evet, likiditeye erişim zor ve maliyetler yüksek; ancak bu durum bizi operasyonel mükemmelliğe, dijitalleşmeye ve daha verimli iş modellerine zorluyor. Genç iş insanları için bu dönem, geleneksel yöntemleri terk edip “yeni ekonomi”nin →

kurallarına göre oyun kurmayı öğrendiğimiz bir dönem.

### ► 'NEAR SHORING' TRENDİNİN EN GÜÇLÜ ADAYIYIZ

- Küresel tedarik zincirindeki değişimde Türkiye'nin stratejik avantajları neler?

- Türkiye, "Near-shoring" (yakın ülkeden tedarik) trendinin en güçlü adayıdır. Coğrafi konumumuzun yanı sıra, genç ve yetkin üretim kapasitemizle Avrupa'nın en önemli alternatif üretim üssüyüz. Lojistik hızımız ve ürün kalitemizle Çin'e karşı en güçlü alternatifiz.

### ► YENİ PAZARLAR ARAYIŞINA GİRİYORUZ

- Avrupa ekonomisindeki yavaşlama bizi nasıl etkiliyor?

- En büyük ihracat pazarımızdaki daralma bizi pazar çeşitlendirmesine zorluyor. Körfez ülkeleri, Orta Asya ve Afrika pazarlarına odaklanmamız bir tercih değil, zorunluluk haline geldi. Ancak Avrupa ile olan derin bağlarımız, teknolojik entegrasyon ve kalite standartları açısından bizi diri tutmaya devam ediyor.

### ► YEŞİL MUTABAKATI VİZE GİBİ GÖRÜYORUZ

- Yeşil Mutabakat ve yapay zekâ genç girişimciler için ne ifade ediyor, bir yük mü yoksa avantaj mı?

- Yeşil Mutabakat kısa vadede bir maliyet yükü gibi görünse de Türk sanayisi için en büyük rekabet avantajı ve Avrupa pazarına giriş vizesidir. Erken adapte olan, şirketlerimiz, Avrupa pazarında rakiplerinin önüne geçecektir. Biz TÜGİAD olarak bunu bir "vize" olarak görüyoruz; bu vizeyi alan, küresel ticarete yoluna devam edecektir. Karbon ayak izini düşüren, döngüsel ekonomiye yatırım yapan her genç girişimci, yarının milyar dolarlık şirketinin temelini atıyor demektir. Savunma sanayindeki İHA/SİHA başarımızı, yapay zekâ ve sivil teknolojilere entegre ederek bu alanlarda yeni fırsat pencereleri açmalıyız.

### ► KÜRESEL BİR EKOSİSTEMİN PARÇASI OLUN

- 25-30 yaşındaki bir girişimci gence tek bir tavsi-



*"Biz bu süreci "şirketlerimizin bağımsızlık sistemini güçlendirme dönemi" olarak tanımlıyoruz. Evet, likiditeye erişim zor ve maliyetler yüksek; ancak bu durum bizi operasyonel mükemmelliğe, dijitalleşmeye ve daha verimli iş modellerine zorluyor."*

### ye verecek olsanız ne dersiniz?

- Konfor alanınızdan çıkın ve küresel düşünün. Yerel bir başarıyla yetinmeyin, küresel bir ekosistemin parçası olun. İlk günden itibaren dünya pazarlarını hedefleyin ve dayanıklılığınızı (resilience) artırın. Çünkü, yerel bir başarı hikayesi bugün artık yeterli değil. Dil bilin, dijital okuryazarlığınızı en üst seviyeye çıkarın ve işinizi ilk günden "nasıl dünyaya satarım?" vizyonu ile kurun

### ► NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞINA ERİŞİM SORUNU VAR

- Genç girişimcilerin önündeki en büyük engel nedir?

- En büyük engel, sermaye eksikliğinden ziyade nitelikli insan kaynağına erişim ve ölçeklenme (scaling) sorunudur. İyi bir fikri büyük bir işletmeye dönüştürecek ekosistem desteği ve mentörlük mekanizmaları hala geliştirilmeye muhtaç.

### ► VERİ ODAKLI ÇÖZÜMLER KAZANACAK

- Öne çıkan ve yatırım yapılması gereken alanlar nelerdir?

- Sadece fikir değil, derin teknoloji (deep-tech), tarım teknolojileri ve siber güvenlik alanları ölçeklenebilirlik açısından çok kritik. Özellikle veri odaklı çözümler ve döngüsel ekonomi modelleri önümüzdeki 10 yılın kazanlarını belirleyecek.

### ► YAPAY ZEKAYI ÜRETİM SÜREÇLERİNE ENTEGRE ETMELİYİZ

- Yapay zeka, yeşil teknolojiler ve savunma sana-



### yindeki fırsatlar açısından neler söylersiniz?

- Bu üç alan Türkiye'nin "oyun kurucu" olabileceği alanlardır. Savunma sanayindeki başarılarımızı sivil teknolojiye (spin-off) tahvil etmeliyiz. Yapay zekayı bir araç olarak üretim süreçlerimize entegre eden genç girişimcilerimiz, küresel ölçekte fark yaratacaktır.

### ► TÜĞİAD, PAYDAŞLARIMIZIN VİZYONUNA KATKIDA BULUNUYOR

- Sayın Yıldırım, biraz da sizin örgütünüzü konuşalım. TÜĞİAD'ı diğer örgütlerden ayıran temel fark nedir?

- TÜĞİAD, Türkiye'nin ilk ulusal ve tek uluslararası genç iş insanları derneğidir. Bizi ayıran en temel fark, uluslararası arenadaki etkin yapımız ve uluslararası alanda liderlik yapıp karar alıcı olabilmemizdir. Bizde hiyerarşiden ziyade network ve tecrübe paylaşımı esastır. Geleneksel iş kültürünü, modern dünyanın hızıyla birleştirerek sırf kendi üyelerimizin değil, paydaşlarımızın da vizyonuna katkıda bulunabilmek önemli farklarımızdandır.

### ► ÜYELERİMİZİ YARININ DÜNYASINA HAZIRLIYORUZ

- TÜĞİAD üyelerini 10-20 yıl sonrasına nasıl hazırlıyor?



- Biz bugünün sorunlarını çözmekle yetinmiyoruz; kurduğumuz akademi yapıları, yurt dışı temsilciliklerimiz ve teknoloji odaklı komisyonlarımızla üyelerimizi "yarının dünyasına" hazırlıyoruz. Dijital dönüşümden sürdürülebilirliğe kadar geniş bir yelpazede vizyoner projeler üretiyoruz. Üyelerimizin sadece yerel oyuncular değil, küresel aktörler olması için gerekli köprüleri bugünden kuruyoruz. Biz üyelerimizi 10-20 yıl sonrasının dünyasına, yani robotik üretimin, yeşil enerjinin ve yapay zekâ yönetiminin hakim olduğu bir geleceğe hazırlıyoruz.

Küresel şube ağımız ve uluslararası başkanlıklarımız, üyelerimize "dünya vatandaşı iş insanı" kimliğini kazandırmak içindir.

### ► YES FOR EUROPE'UN BAŞINDA BİR TÜRK VAR

- TÜĞİAD'ın G20 Genç Girişimciler İttifakı'ndaki (G20 YEA) rolü ve sizin 'YES for Europe' başkanlığınız ülkemize ne kazandırıyor?

- TÜĞİAD, G20 YEA'da Türkiye'yi temsil eden tek sivil toplum kuruluşudur. Biz orada sadece gençlerin sorunlarını değil, Türkiye'nin ekonomik potansiyelini dünya liderlerinin masasına koyuyoruz. 2026 G20 YEA Zirvesi'nin ABD'den alınarak Viyana'ya, yani Avrupa'nın merkezine taşınması, liderliğimizde kazanılmış tarihi bir başarıdır.

• YES for Europe (Avrupa Genç Girişimciler Konfederasyonu) Başkanlığım ise Türkiye için stratejik bir lobi gücüdür. →

### GÜRKAN YILDIRIM KİMDİR?

Gürkan Yıldırım, 11 Ağustos 1980'de İstanbul'da doğdu. Orta ve lise öğrenimini, Şişli Terakki lisesinde tamamladı. Lisans eğitimini, İstanbul Bilgi Üniversitesinde, Uluslararası Finans üzerine yaptıktan sonra, genel işletme yüksek lisansını yine İstanbul Bilgi Üniversitesinde tamamladı.

Üniversite eğitimine devam ettiği 1999 senesinde, aynı zamanda ortağı olduğu inşaat sektöründe Geoteknik mühendisliği alanında faaliyet gösteren Geoteknik A.Ş. firmasında çalışmaya başladı. Finans direktörlüğü, satın alma direktörlüğü, iş geliştirme direktörlüğü görevlerinin ardından, murahhas azalık ve yönetim kurulu başkanlık görevlerinde bulundu. Libya, Lübnan, Azerbaycan, Gürcistan gibi ülkelere faaliyet gösterdi.

2012 senesinde kendi teşebbüslerine başlayan Gürkan Yıldırım, Türkiye ve Romanya'da iş hayatını devam ettiriyor. Türkiye'de Karbon ayak izi ölçümleme süreçleri, yenilenebilir enerji yatırımları, Geoteknik mühendisliği ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren AKTU Uluslararası Müşavirlik ve Mühendislik A.Ş.'nin yönetim kurulu başkanlığı görevinin yanı sıra Fido Park SRL şirketinin kurucu ortağıdır. Grup şirketleri ile özellikle Avrupa'nın Balkan coğrafyasında, Türk ve Uluslararası firmaların, geniş çaplı altyapı ve üstyapı projelerinde; teknik, hukuki, finansal danışmanlıklarını, proje ve



kontrat yönetim danışmanlıklarını ve münhasıran temsilciliklerini yapıyor. Romanya'da inşaat yatırımları, Avrupa bölgesinde, ithalat ve ihracat yapan Gürkan Yıldırım, uluslararası firmaların da ülkemize yatırım ve ortaklık amacı ile gelmeleri konusunda müşavirlik hizmetlerini sürdürüyor.

TÜĞİAD'a 2012 yılı Nisan ayında katılan Gürkan Yıldırım, Romanya temsilciliği, iki dönem yönetim kurulu başkan yardımcılığı, Avrupa Birliği Genç Girişimciler Konfederasyonu olan YES for Europe Başkanlığı, Avrupa Birliği Genç Girişimciler Organizasyonu JEUNE Başkan Yardımcılığı, G20 YEA Türkiye başkanlığı görevlerini icra etti, 30 Nisan 2023 tarihinde yapılan olağan genel kurulda oyların tamamını alarak, TÜĞİAD başkanlığına seçildi.

500 binden fazla genç iş insanını ve 200 milyar Euro'luk bir hacmi temsil eden bu yapının başında bir Türk'ün olması;

- Türk iş insanlarının AB bünyesindeki iş insanlarına liderlik yapması.

Bu görevler, "Türkiye sadece bir pazar değil, aynı zamanda bir karar vericidir" mesajını tüm dünyaya vermektedir.



teknolojinin kalbine yerleştiriyor. Sadece ihracat yapmak değil, Rice Üniversitesi Teknoloji Merkezi gibi stratejik noktalarda yer alarak ortak şirketler kurmak ve savunma sanayi, enerji gibi alanlarda küresel ortaklıklar geliştirmek önceliğimizdir. Bu şubeler,

### ► DÜNYA DEVLERİNİN TÜRKİYE'YE YATIRIM YAPMASINI İSTİYORUZ

- TÜGİAD'ın Çin (Pekin) ve ABD (Houston) şubeleri açıldı. Bu hamlelerin ekonomiye yansımaları nasıl olacak?

- TÜGİAD olarak dünyayı 7 kıtada kucaklamayı hedefliyoruz. Pekin şubemiz, Fortune 500 içinde yer alan Çinli dev şirketlerin Türkiye'ye doğrudan yatırım getirmesi ve teknoloji transferi yapması için bir köprüdür. Çinli yatırımcıların Türkiye'de doğru ortaklarla eşleşmesini sağlayarak cari açığın azaltılmasına katkı sunuyoruz.

Houston/Teksas ofisimiz ise Türk iş dünyasını 850 milyar dolarlık dev bir pazarın tam merkezine, enerji ve

üyelerimizin küresel birer oyuncu olmasını sağlarken Türkiye'ye doğrudan sermaye girişi için de ana kapıları oluşturmaktadır.

"Biz sadece Türkiye sınırları içerisinde ticaret yapmıyoruz; Türkiye'nin bayrağını ve ekonomik gücünü dünyanın en stratejik ticaret merkezlerine taşıyoruz. Çin'deki üretim gücünü, Amerika'daki inovasyonu ve Avrupa'daki standartları üyelerimizin ayağına getiriyoruz."

TÜGİAD'ın küresel arenadaki gücünü, stratejik hamlelerini ve bu adımların Türkiye ekonomisine somut katkılarını özetleyen "Küresel Ağ ve Etki" tablosu aşağıdadır. Bu tablo, TÜGİAD'ın sadece bir dernek değil, aynı zamanda bir ekonomik diplomasi merkezi olarak nasıl çalıştığını göstermektedir.

## TÜGİAD Küresel Ağ ve Stratejik Etki Tablosu

Odak Alanı / Temsiliyet	Lokasyon / Platform	Stratejik Amaç ve Ekonomik Yansıması	Türkiye Ekonomisine Katkısı
Pekin Şubesi	Çin	Uzak Doğu'nun teknoloji ve sermaye devleriyle köprü kurmak.	Cari açığı azaltacak doğrudan yabancı yatırım çekmek ve teknoloji transferini hızlandırmak.
Houston Şubesi	ABD (Teksas)	Enerji, savunma sanayi ve uzay teknolojilerinin kalbinde yer almak.	Türk firmalarının 850 milyar dolarlık Teksas pazarına girişi ve Rice Üniversitesi gibi merkezlerle Ar-Ge iş birlikleri.
YES for Europe Başkanlığı	Avrupa Birliği	500.000 genç girişimciyi temsil eden konfederasyonun liderliği.	Gümrük Birliği revizyonu sürecinde lobi gücü, vize kolaylığı diplomasisi ve AB fonlarına erişim.
G20 YEA Temsiliyeti	Küresel	G20 Genç Girişimciler İttifakı'nda Türkiye'nin tek temsilcisi olmak.	Küresel ekonomi politikalarının belirlendiği masada Türk iş insanının haklarını korumak ve "Türkiye'de Yatırım" çağrısını dünya liderlerine iletmek.
Viyana 2026 Zirvesi	Avrupa	G20 YEA 2026 Zirvesi'nin koordinasyonu ve ev sahipliği süreci.	Türkiye'nin organizasyon gücünü kanıtlamak ve Türk start-up'larını küresel yatırımcılarla buluşturmak.
Yeşil ve Dijital Dönüşüm	Küresel Standartlar	Sınırdaki Karbon Düzenlemesi ve Endüstri 5.0 entegrasyonu.	Türk sanayicisinin Avrupa pazarındaki rekabetçiliğini koruması ve "Yeşil Pasaport" avantajı kazanması.

### Bu Tablonun Satır Aralarındaki Mesajlar:

**Lobi Gücü:** Sayın Gürkan Yıldırım'ın YES for Europe Başkanı olması, Türkiye'nin Avrupa ile olan ticaret savaşlarında veya regülasyon süreçlerinde "izleyici" değil, "karar verici" koltuğunda oturmasını sağlıyor.

**Sermaye Köprüsü:** Çin ve ABD'deki ofisler, sadece tabela ofisleri değil; üyelerimizin bu pazarlarda hukuki, finansal ve lojistik destek alabileceği birer "güvenli liman" niteliği taşıyor.

**Gelecek Projeksiyonu:** G20 YEA bünyesinde yürütülen çalışmalar, Türk genç iş insanlarının sadece yerel krizlerle değil, küresel ölçekteki "çoklu krizlerle" nasıl başa çıkacağını öğrenmesini sağlayan dev bir tecrübe paylaşım ağıdır.



## Dr. AHMET TEMİROĞLU

*Taha Grubu-Özen Mensucat Yönetim Kurulu Başkanı  
temiroglu@ozenmensucat.com*

# İŞLETME YÖNETİMİNDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

**D**eğerli okuyucular, bildiğiniz gibi Dünya ekonomisi son yıllarda alışılmış dengelerin hızla değiştiği bir döneme girmişti. Küresel ticaret savaşları, özellikle Çin'in agresif rekabet stratejisi, bölgesel çatışmalar, enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar, global olarak talepteki daralmalar ve finansal piyasalardaki kırılganlıklar iş dünyasını önemli ölçüde "hırpalamaktaydı."

Bu ekonomik krizi, yakın çevremizdeki Rusya - Ukrayna Savaşı da tetiklemekteydi. Bütün bunların üstüne son günlerde Ortadoğu'da artan geriliminin Amerika-İsrail ve İran arasındaki bir sıcak savaşa dönüşmesi adeta ateşe benzin dökmek gibi oldu. Hatta bu savaşın bölgeye ve tüm Dünyaya yayılma riski de düşünüldüğünde bu durum sadece siyaseti değil, aynı zamanda İş Dünyasını da şiddetle etkileme potansiyelini içinde barındıran bir durum olarak karşımıza çıktı.

Böyle dönemlerde işletmeler için sözünü ettiğim bu şiddetli etkileme en fazla "öngörülebilirliğin zorlaşması" şeklinde ortaya çıkar. İşletmelerde öngörülebilirliğin zorlaştığı durumlarda ise var olan yönetim paradigmasının da sorgulanması bir zorunluluk haline gelir.

İşte tam da bu paradigma değişimi sürecinde, yönetim biliminin yıllardır dile getirdiği önemli bir yaklaşım olan "Durumsallık Yaklaşımı" işletmeler için yararlı olabilir. Bu sayıdaki yazımızda bu yönetim yaklaşımından söz edeceğiz.

### **DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

Durumsallık yaklaşımı basit ama güçlü bir fikir üzerine kuruludur:

"Her durum için geçerli tek bir yönetim

modeli yoktur."

Bu yaklaşımın temelinde şu düşünce vardır: İşletmeler statik değil, sürekli değişen bir çevrenin içinde faaliyet gösterir. Yukarıda sözünü ettiğimiz savaşların oluşturduğu şartlar Pazar şartları, teknolojik gelişmeler, rekabet düzeyi ve çalışan yapısı zamanla değişir. Yönetim anlayışı da bu değişime uyum sağlamak zorundadır.

Bir işletmede işe yarayan yöntem başka bir işletmede aynı sonucu vermeyebilir. Hatta aynı işletmede bile iç ve dış şartların değiştiği farklı dönemlerde farklı yönetim tarzları gerekebilir.

1960'lı yıllarda Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından geliştirilen durumsallık teorisi, özellikle çevresel belirsizliğin arttığı dönemlerde örgütlerin daha esnek yapılar geliştirmesi gerektiğini vurgular. Bu teoriye göre yönetim bir reçete değil, duruma göre şekillenen bir karar sürecidir.

İstikrarlı ekonomik koşullarda şirketler uzun vadeli planlarını rahatlıkla yapabiliyorken belirsizliğin arttığı günümüz dünyasında birkaç yıl değil birkaç ay sonrasını bile tahmin etmek oldukça güç hale geldi. Çünkü bir taraftan teknolojik dönüşüm çok hızlanırken diğer taraftan jeopolitik riskler de artıyor. Küresel tedarik zincirleri zaman zaman kesintiye uğruyor. Enerji

maliyetleri ve finansman koşulları kısa sürede değişebiliyor.

Bu şartlar altında katı yönetim modelleri işletmeler için ciddi bir risk oluşturabiliyor. Çünkü değişen koşullara uyum sağlayamayan organizasyonlar rekabet gücünü hızla kaybedebiliyor.

Durumsallık yaklaşımı ise yöneticilere şu önemli →





mesajı verir:

“Koşullar değişiyorsa yönetim biçimi de değişebilir.”

### İç ve Dış Dinamiklerin Rolü

Durumsallık yaklaşımında yönetim kararları yalnızca kurum içi süreçlere göre belirlenmez. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre de aynı derecede önemlidir.

Bu teoriye göre yöneticilerin iki farklı alanı birlikte değerlendirmesi gerekir.

#### **Birincisi örgütün iç yapısıdır.**

Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı ve kurum kültürü bu kapsamda yer alır.

#### **İkincisi ise dış çevredir.**

Rekabet koşulları, müşteri beklentileri, devlet politikaları ve ekonomik konjonktür işletmenin hareket alanını belirler.

Başarılı yönetim bu iki alan arasında doğru dengeyi kurabilmektir.

### **DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ESNEKLİK VE YENİLİKÇİLİK**

Durumsallık yaklaşımında daha esnek ve yenilikçi organizasyon yapıları ortaya çıkar.

Durumsallık yaklaşımı işletmenin birçok farklı fonksiyonunda kendini gösterebilir. Yönetim kararlarının sabit kurallarla değil, değişen şartlara göre şekillenmesi gerektiğini savunan bu yaklaşım aşağıdaki alanlarda uygulanabilir;

#### • **Liderlik tarzı**

Stabil dönemlerde:

İş süreçlerinin oturduğu, çalışan deneyiminin yüksek olduğu organizasyonlarda daha katılımcı ve yetki devreden liderlik tarzı uygulanabilir. Yöneticiler stratejik konulara odaklanırken ekipler daha bağımsız çalışabilir.

Belirsizlik ve kriz dönemlerinde:

Kararların hızlı alınması gerektiği durumlarda daha yönlendirici ve merkezi bir liderlik tarzı gerekebilir. Yöneticilerin daha aktif rol aldığı ve ekipleri daha yakından yönlendirdiği bir yönetim modeli öne çıkabilir.

#### • **Organizasyon yapısı**

Stabil dönemlerde:

İş süreçlerinin net olduğu ve pazarın öngörülebilir olduğu dönemlerde daha hiyerarşik ve görev tanımları belirgin organizasyon yapıları verimli çalışabilir.

Hızlı değişim dönemlerinde:

Pazar şartlarının hızla değiştiği ortamlarda daha yatay ve esnek organizasyon yapıları önem kazanır. Karar süreçlerinin kısaltılması ve bürokrasinin azaltılması işletmelere hız kazandırır.

#### • **Karar alma süreçleri**

Stabil dönemlerde:

Kararlar daha geniş katılımı, analiz ve değerlendirme süreçleri tamamlandıktan sonra alınabilir. Uzun vadeli planlama daha mümkün hale gelir.

Kriz dönemlerinde:

Zaman baskısı arttığı için hızlı ve merkezi karar alma mekanizmaları daha etkili olabilir. Yönetim kadroları daha kısa sürede aksiyon almak zorunda kalabilir.

#### • **Üretim sistemleri**

Stabil dönemlerde:

Talebin öngörülebilir olduğu dönemlerde standart seri üretim sistemleri maliyet avantajı sağlayabilir.

Dalgalı pazar koşullarında:

Talebin sık değiştiği durumlarda esnek üretim sistemleri daha önemli hale gelir. İşletmeler üretim kapasitelerini ve ürün çeşitlerini hızlı şekilde değiştirebilmelidir.

#### • **İnsan kaynakları yönetimi**

Stabil dönemlerde:

Standart çalışma düzenleri ve belirli görev tanımlarına dayalı organizasyonlar daha kolay yönetilebilir.

Hızlı değişim dönemlerinde:

Çalışanların çok yönlü becerilere sahip olması esnek çalışma modelleri önem kazanır. İşletmeler değişen ihtiyaçlara göre ekip yapılarını yeniden şekillendirebilir.

#### • **Motivasyon ve ödüllendirme sistemleri**

Stabil dönemlerde:

Performansa dayalı prim sistemleri ve kariyer planları çalışan motivasyonunu artırabilir.

Kriz dönemlerinde:

İş güvenliği, ekip dayanışması ve çalışanların kuruma bağlılığını artıran uygulamalar daha fazla önem kazanabilir.

● **Pazarlama stratejileri**

Stabil dönemlerde:

Marka geliştirme, müşteri sadakati ve uzun vadeli pazarlama stratejileri ön plana çıkabilir.

Rekabetin ve belirsizliğin arttığı dönemlerde:

Fiyat politikaları, hızlı kampanyalar ve yeni pazarlara yönelme gibi daha agresif stratejiler uygulanabilir.

● **Teknoloji kullanımı**

Stabil dönemlerde:

Teknoloji yatırımları planlı ve uzun vadeli stratejiler çerçevesinde yapılabilir.

Hızlı dönüşüm dönemlerinde:

Dijitalleşme ve otomasyon yatırımları işletmeler için bir tercih olmaktan çıkıp zorunluluk haline gelebilir.

● **Risk yönetimi**

Stabil dönemlerde:

Şirketler daha uzun vadeli yatırım planları yapabilir ve risk iştahı daha yüksek olabilir.

Belirsizlik dönemlerinde:

Finansal risklerin azaltılması, nakit yönetimi ve mali disiplin çok daha önemli hale gelir.

● **Tedarik zinciri yönetimi**

Stabil dönemlerde:

Tek veya sınırlı sayıda tedarikçi ile uzun vadeli ilişkiler kurulabilir.

Jeopolitik ve ekonomik risklerin arttığı dönemlerde:

Tedarik kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve alternatif tedarik zincirleri oluşturulması işletmeler için kritik hale gelir.

● **Yenilik ve Ar-Ge faaliyetleri**

Stabil dönemlerde:

Ar-Ge yatırımları planlı şekilde yürütülerek uzun vadeli teknolojik gelişmeler hedeflenebilir.

Rekabetin hızlandığı dönemlerde:

Şirketler daha hızlı inovasyon süreçleri geliştirerek pazara yeni ürün ve hizmetler sunmaya çalışabilir.

● **Kurumsal iletişim ve kriz yönetimi**

Stabil dönemlerde:



Kurumsal iletişim daha planlı ve stratejik bir şekilde yürütülür.

Kriz dönemlerinde:

Hızlı, şeffaf ve güven verici iletişim stratejileri şirketin itibarını korumak açısından çok daha kritik hale gelir.

Bu uygulamalar aslında yönetimin tek tip bir kalıba sığdırılmayacağını gösteriyor.

Böyle dönemlerde "en iyi yönetim modeli" arayışı yerine yöneticiler "doğru zamanda doğru yöntemi" seçebilmelidirler.

Bugünün dünyasında işletmeler için en büyük risk yalnızca ekonomik dalgalanmalar değildir. Asıl risk, değişen koşullara rağmen eski alışkanlıklarında ve anlayışlarında ısrar etmektir.

Durumsallık yaklaşımı yöneticilere önemli bir gerçeği hatırlatır:

Başarılı yönetim, tek bir iyi modeli kullanmak yerine, değişen koşullara en uygun yönetim tarzını seçebilme becerisidir.

Günümüz iş dünyasında rekabet avantajı

artık yalnızca sermaye gücü, teknoloji yatırımı ya da üretim kapasitesi ile sağlanmamaktadır.

Asıl rekabet avantajı, değişen şartlara hızlı uyum sağlayabilen yönetim anlayışından doğmaktadır.

Bu nedenle geleceğin başarılı işletmeleri, tek bir yönetim modeline bağlı kalanlar değil; değişimi okuyabilen, koşulları doğru analiz edebilen ve gerektiğinde yönetim anlayışını yeniden şekillendirebilen organizasyonlar olacaktır.



TİM Suriye Masası Başkanı Celal Kadooğlu:

# Suriye bizim için hem pazar hem de stratejik geçiş noktası

*Celal Kadooğlu, “Bizim perspektifimiz sadece mal satışı üzerine kurulu değil. Transit ticaretin yeniden canlandırılması, lojistik koordinasyonun kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve ortak yatırım modellerinin geliştirilmesi de gündemimizde. Suriye üzerinden Orta Doğu’nun iç pazarlarına uzanan ticaret hatlarının işler hâle gelmesi, tüm ihracatçıların bölgesel derinliğini artıracaktır.” dedi.*

**T**ürkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) bünyesinde kurulan Suriye Masası Başkanlığı’na Güneydoğu Anadolu Hububat Bakliyat Yağlı Tohumlar ve Mamulleri İhracatçıları Birliği Başkanı Celal Kadooğlu getirildi. Celal Kadooğlu ile Suriye Masası’nın planladığı faaliyetleri, hedeflerini konuştuk.

- Sayın Celal Kadooğlu, Suriye, Güneydoğu Anadolu ihracatçısı için sadece komşu bir pazar değil, aynı zamanda temel bir ticaret kapısı. Son dönemde bölgedeki normalleşme sinyalleri ve sınır kapılarındaki operasyonel süreçler, hububat ve bakliyat ihracatımızın lojistik maliyetlerini ve pazar payını 2026’da nasıl etkileyecek?

- Suriye pazarında en belirleyici gelişme, sınır kapılarındaki operasyonel süreçlerin daha düzenli hale gelmesi ve ticari ilişkilerin daha öngörülebilir bir zemine oturması oldu. Lojistik akışın kesintisiz ve planlanabilir olması, ihracatçıları açısından sadece zaman kazancı değil; maliyet hesaplarının daha sağlıklı yapılabilmesi anlamına geliyor. Bu da firmaların fiyatlandırma disiplini güçlendiriyor.

Güneydoğu Anadolu için Suriye, coğrafi yakınlığımız nedeniyle hızlı reaksiyon verebildiğimiz doğal bir pazar. Normalleşmenin kalıcı hâle gelmesiyle birlikte 2026’da hem taşıma maliyetlerinde göreceli bir rahatlama hem de pazar payımızda yükseliş bekliyoruz. Bölgede istikrar güçlendikçe ticaret hacmimizin büyüyeceğine; daha da ileri aşamalarda karşılıklı iş birliklerinin daha uzun vadeli ve planlı bir zemine taşınacağına inanıyoruz.

## ► HUBUBAT VE BAKLIYATTA DÜZENLİ ARZIN SAĞLANMASI ÇOK ÖNEMLİ

- Suriye pazarında yerel üretim kapasitesinin



sınırlı kalması, Türk ihracatçısına gıda arzında kritik bir rol yüklüyor. Bölge halkının temel gıda ihtiyacını karşılarken, Suriye üzerinden Orta Doğu’nun derinliklerine uzanan “transit ticaret” potansiyelini canlandırmak için gündeminizde ne tür projeler var?

- Suriye bugün yalnızca nihai tüketim pazarı değil,

aynı zamanda bölgesel ticaretin yeniden inşa edilebileceği stratejik bir geçiş noktası. Şu anda bölgede yerel üretim kapasitesinin sınırlı olması, Türkiye'yi Suriye için güvenilir ve sürekliliği olan bir tedarik merkezi konumuna taşıyor. Hububat ve bakliyat gibi temel ürünlerde düzenli arzın sağlanması, sosyal ve ekonomik istikrar açısından da önem taşıyor.

Ancak bizim perspektifimiz sadece mal satışı üzerine kurulu değil. Transit ticaretin yeniden canlandırılması, lojistik koordinasyonun kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve ortak yatırım modellerinin geliştirilmesi de gündemimizde. Suriye üzerinden Orta Doğu'nun iç pazarlarına uzanan ticaret hatlarının işler hâle gelmesi, başta Güneydoğu'daki firmalar olmak üzere tüm ihracatçıların bölgesel derinliğini artıracak ve dış ticareti daha geniş bir coğrafyaya yayacaktır.

#### ► ORTA KORİDOR CİDDİ REKABET AVANTAJI SAĞLAR

- Türkiye'nin öncülük ettiği Orta Koridor projesi, sadece bir ulaşım hattı değil, aynı zamanda tarım ve gıda ürünleri için devasa bir ticaret köprüsü. Güneydoğu'nun üretim gücünü Çin ve Orta Asya pazarlarına bu koridor üzerinden taşımak, bölge ihracatçısının küresel rekabetçiliğinde nasıl bir çarpan etkisi yaratacak?

- Tarihi İpek Yolu'nun canlandırılması projesinin en önemli bileşenlerinden birini oluşturan Hazar Geçişli Doğu-Batı Orta Koridor Girişimi (Orta Koridor) Çin'den başlayarak, demiryolu ve karayolu bağlantılarıyla Orta Asya'ya, Kazakistan/Türkmenistan güzergahı üzerinden Hazar Geçişli kullanılarak Azerbaycan ve Gürcistan rotasını takip ederek ülkemize, Türkiye üzerinden ise Avrupa'nın diğer ülkelerine uzanıyor. Orta Koridor, Avrupa ile Asya arasında daha kısa, daha hızlı ve daha güvenli bir alternatif sunuyor.

Çin ile Avrupa arasındaki taşıma süresinin 18 güne kadar inmesi ve mesafenin 2.000 km kadar kısalması, özellikle zaman hassasiyeti bulunan tarım ve gıda ürünleri için ciddi bir rekabet avantajı demek.

Güneydoğu Anadolu'nun üretim gücünü Orta Asya ve Çin pazarlarına daha etkin biçimde



ulaştırmak, sadece yeni pazar kazanımı anlamına gelmez; teslim süresi, maliyet ve tedarik güvenliği üçgeninde ihracatçımızın elini güçlendirir. Bu koridor etkin kullanıldığında, ihracatçılarımız küresel tedarik zincirlerinde daha görünür ve daha tercih edilir bir aktör hâline gelebilir. Bu da uzun vadede fiyatlama gücü ve marka algımız üzerinde çarpan etkisi yaratacak unsurlar.

#### ► DEMİRYOLLARI BİR ÇOK AÇIDAN TERCİH EDİLEN BİR SEÇENEK

- Orta Koridor'un sunduğu hız ve maliyet avantajı, özellikle raf ömrü ve lojistik hassasiyeti olan bakliyat ve yağlı tohumlar sektörü için yeni bir dönem başlatabilir. Bu hattın etkin kullanımı için Güneydoğu'daki lojistik merkezlerin entegrasyonu ve demiryolu taşımacılığına yönelik yatırımlar yatırımcı ajandanızda kaçınıcı sırada?

- Lojistik entegrasyon ve demiryolu taşımacılığının güçlendirilmesi artık tercihten ziyade stratejik bir zorunluluk. Bakü-Tiflis-Kars hattı ve Türkiye içindeki bağlantı projeleri, Güneydoğu'daki üretim merkezlerini doğrudan uluslararası taşımacılık ağlarına bağlama potansiyeline sahip çalışmalar. Demiryolunun payının artırılması, maliyetleri düşürürken karbon ayak izi açısından da sürdürülebilir bir model sunacak. Lojistik

merkezlerin entegre çalışması, depolama, aktarma ve gümrük süreçlerinin senkronizasyonu, Orta Koridor'un gerçek kapasitesini ortaya çıkaracak. Rekabetçilik birçok faktörün yanı sıra lojistik kabiliyetle ölçüldüğü için, altyapı yatırımları ve taşımacılık entegrasyonu yatırım ajandanızın üst sıralarında yer alıyor.



Son rapor dijital reklamcılığın ulaştığı yeri gösterdi

# Türkiye’de dijital reklamın ağırlığı yüzde 72’yi aştı

*Toplum Çalışmaları Enstitüsü’nün yayımladığı “Dijital Reklamcılık Raporu”, Türkiye’de arama hizmetleri, dijital reklamcılık ve mobil uygulama ekosistemindeki yoğunlaşmanın ekonomik etkilerini rakamlarla ortaya koydu.*

**A**nkara merkezli bir düşünce kuruluşu olan Toplum Çalışmaları Enstitüsü, “Dijital Reklamcılık Raporu”nu yayımladı. Toplum Çalışmaları Enstitüsü Başkanı Av. Dr. Yavuz Selim Günay ile Araştırma ve Veri Analizi Programı Direktörü Yağmur Uzunırmak’ın imzasını taşıyan raporda, dijital reklamcılık sektörünün Türkiye ekonomisindeki ağırlığı, genel arama hizmetlerindeki yoğunlaşma, mobil uygulama mağazalarının gelir yapısı ve bunların reel sektör üzerindeki etkileri veri temelli analizlerle ele alındı.

Raporda, dijital reklamcılığın yalnızca bir pazarlama faaliyeti olmadığı; internet hizmetlerinin finansmanında temel rol üstlendiği ve e-ticaret, turizm, perakende ve mobil uygulama ekonomisi gibi alanlarda yapısal bir giridi niteliği taşıdığı vurgulandı.

## ► DİJİTAL MECRALAR MEDYA VE REKLAM PAZARINI ALT ÜST ETTİ

Toplum Çalışmaları Enstitüsü’nün raporunda, Türkiye’de 2024 yılı itibarıyla toplam medya ve reklam yatırımlarının 253,6 milyar lira düzeyine ulaştığı bilgisi aktarıldı. Dijital mecralar bu toplam içinde yüzde 72,4 ile ilk sırada yer aldı.

Toplam dijital reklam harcamalarının 2022’de yaklaşık 831 milyon dolar seviyesinden 2024’te 997 milyon dolara, 2025’te 1,084 milyar dolara ulaştığı vurgulandı



ve 2028’de de 1,359 milyar dolara çıkacağı öngörüldü. Bu artışın altı yıllık dönemde yaklaşık yüzde 63’lük büyümeye işaret ettiği belirtildi.

## ► ANA BÜYÜME ‘ARAMA REKLAMCILIĞI’NDA

Enstitünün raporunda yer alan grafiklerde, büyümenin özellikle arama reklamcılığı segmentinde yoğunlaştığına dikkat çekildi. Tüketicinin internette bir arama sorgusu girdiğinde önüne çıkan reklamlar için yapılan işletmelerce yapılan harcamaların, yani arama reklamcılığı

harcamalarının 2022’de yaklaşık 430 milyon dolar düzeyindeyken 2025’te 600 milyon dolar bandını aştığı, 2028 projeksiyonunda ise 800 milyon dolara yaklaşacağı aktarıldı.

## ► ARAMA PAZAR PAYI İLE TIKLAMA MALİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Raporda farklı ülkeler üzerinden





genel arama pazar payı ile Google arama reklamlarındaki tıklama başına maliyet (TBM) karşılaştırıldı.

Enstitünün ulaştığı verilere göre:

- Güney Kore'de Google'ın arama hizmetleri pazarındaki payı yaklaşık yüzde 30 seviyesindeyken TBM 0,28 dolar,
- Rusya'da yüzde 32 pazar payına karşılık TBM 0,26 dolar,
- Belarus'ta yüzde 70 pazar payına karşılık TBM 0,30 dolar,
- Kazakistan'da yüzde 77 pazar payına karşılık TBM 0,35 doların üzerinde,
- Meksika'da yüzde 90 pazar payına karşılık TBM 0,48 dolar,
- Tayland'da yüzde 97 pazar payına karşılık TBM 0,55 dolar,
- Türkiye'de ise Google'ın arama pazar payı yüzde 85'in üzerinde ve TBM 0,65 doların üzerinde.

Dünya genelinde Google'ın arama hizmetlerindeki pazar payının yüzde 90 seviyesinde olduğunun görüldüğü tabloda, dünya genelinde ortalama tıklama başına maliyet 0,60 dolar olarak yer aldı.

### ► TÜRKİYE'NİN PAZARDAKİ PAYI YÜZDE 85'İN ÜZERİNDE

Ülkeler özelinde bakıldığında; Google'ın arama hizmetleri pazarındaki payının görece düşük olduğu Güney Kore ve Rusya gibi ülkelerde tıklama başına maliyetlerin daha düşük seviyelerde seyrettiği, Google'ın arama pazarındaki payının arttığı ülkelerde

ise tıklama başına maliyetlerin belirgin biçimde yükseldiği ifade edildi. Bazı ülkelerde arama hizmetleri pazarında yerel veya alternatif oyuncuların varlığının, reklam verenler açısından daha rekabetçi bir ortam yarattığı ve fiyatlama üzerinde aşağı yönlü bir baskı oluşturduğu belirtildi.

Türkiye örneğinde Google'ın arama hizmetleri pazarındaki payının yüzde 85'in üzerinde olduğu; buna paralel olarak tıklama başına maliyetin 0,65 dolar ile tabloda yer alan ülkeler arasında en yüksek seviyelerden birine ulaştığı ortaya konuldu.

### ► TÜRKİYE 8 YILDA İNTERNET ALIŞVERİŞİNE YÖNELDİ

Türkiye'de e-ticaret kullanım yaygınlığının 2019'da yüzde 10 seviyesinden 2020'de yüzde 16'ya, 2021'de yüzde 18'e yükseldiği; 2022'de yüzde de aynı bandı koruduğu, 2023'te yüzde 20'ye çıktığı ve 2024'te ise yüzde 19'a gerilediği belirtildi. Karşılaştırmalı olarak Güney Kore'de kullanım yaygınlığının 2019'da yaklaşık yüzde 33 seviyesinden 2021'de yüzde 44'e yükseldiği, sonraki yıllarda yüzde 34-40 bandında dengelendiği aktarıldı.

### ► YETİŞKİNLER DE E-TİCARETİ SEVDİ

Raporda ayrıca Türkiye'de çevrimiçi alışveriş yapan yetişkin nüfus oranının 2017'de yüzde 25 seviyesinden 2025'te yüzde 56'ya yükseldiği bilgisine yer verildi.

Rapora göre, Türkiye'de e-ticaret büyüyor, ancak e-ticaretin perakende içindeki payının daha ileri dijital ekonomilere kıyasla düşük kalıyor. Bu durum yalnızca tüketici eğilimleriyle açıklanamıyor, maliyet ve pazara erişim koşulları da önemli. Bu bağlamda dijital reklamcılık pazarının daha rekabetçi bir düzleme çekilmesi, →

Arama Motoru Pazar Payı ve Tıklama Başına Maliyet Arasındaki İlişki			TOPLUM ÇALIŞMALARI ENSTİTÜSÜ
Ülke	Google Arama Pazarı Payı	Google Tıklama Başına Maliyet (USD)	Kişi Başına Nominal GSYH (bin USD)
Güney Kore	30%	> 0,28	35,9
Rusya	32%	0,26	14,0
Belarus	70%	0,30	8,3
Kazakistan	77%	> 0,35	14,8
Türkiye	> 85%	> 0,65	15,4
Dünya	90%	0,60	14,2
Meksika	90%	0,48	12,7
Tayland	97%	0,55	7,8

Kaynak: IMF, Statista, WordStream, StatCounter, Google

Türkiye’de e-ticaret kullanım yaygınlığının yeniden hızlanması için kritik bir kaldıraç işlevi görebilir.

### ► TÜRKİYE HANGİ PLATFORMLARDAN ALIŞVERİŞ YAPIYOR?

Türkiye e-ticaret pazarında platform bazlı dağılıma ilişkin verilerde Trendyol’un yaklaşık yüzde 22, Hepsiburada’nın yaklaşık yüzde 12, n11’in yaklaşık yüzde 6, Amazon’un yaklaşık yüzde 6, PttAVM’nin yaklaşık yüzde 5, Getir’in yaklaşık yüzde 5, “Diğerleri” kategorisinin ise yüzde 43 paya sahip olduğu kaydedildi. Toplum Çalışmaları Enstitüsü’nün raporunda, “diğerleri” kategorisindeki aktörlerin büyük bölümünün tüketiciye erişimde dijital reklam kanallarına bağımlı olduğu ifade edildi.

Rapora göre, Türkiye’de e-ticaret pazarı erişim ve görünürlük bakımından yüksek derecede platform ve reklam altyapısı bağımlılığı taşıyor. Dijital reklamcılık pazarındaki tekelleşme ve tekellerin reklam hizmetleri için yüksek fiyat belirleme gücü, e-ticaret pazarındaki rekabet koşullarını olumsuz etkiliyor.

### ► TÜRKİYE’DE AKILLI TELEFON KULLANIMI YÜZDE 96’YA ULAŞTI!

Toplum Çalışmaları Enstitüsü, Türkiye’de akıllı telefon kullanım yaygınlığının 2020’de yüzde 65 seviyesindeyken 2021’de yüzde 77’ye yükseldiğini; 2024’te yüzde 88’e, 2026’da yüzde 96’ya ulaştığını duyurdu. 2027 sonrasında oranının yüzde 97 seviyesinde yatay seyir izleyeceği ve aslında Türkiye’nin akıllı telefon kullanımın-



da “doyum” noktasına ulaşacağı aktarıldı.

Rapora göre, akıllı telefonlar, dijital ekosistemde merkezi konuma sahip. Arama sorgularının önemli bir bölümü artık mobil cihazlar üzerinden gerçekleştiriliyor. E-ticaretin büyük bölümü, mobil cihazlar üzerinden, sınırlı sayıda büyük

platformun sunduğu arayüzler ve bu platformlara trafik sağlayan arama motorları aracılığıyla gerçekleşiyor. Bu da tekelleri kalıcı kılıyor ve e-ticaret ekosistemindeki rekabeti olumsuz etkiliyor.

### ► UYGULAMALARDA EN BÜYÜK PAY ‘OYUN’DA

Rapora göre, Türkiye’de mobil uygulama pazarı, gelir tarafında yüksek ve kalıcı bir yoğunlaşma sergiliyor. Bu yoğunlaşma, mobil uygulama gelirlerinin hızla büyüdüğü bir ortamda, platformların pazarlık gücünü daha da artırıyor.

Raporda, mobil uygulama pazar gelirlerinin 2020’de yaklaşık 954 milyon dolar düzeyindeyken 2024’te 1,278 milyar dolara, 2026’da 1,432 milyar dolara ve 2029 projeksiyonunda 1,652 milyar dolara ulaşmasının beklendiği kaydedildi. Gelirlerde oyun uygulamalarının en büyük payı aldığı belirtildi.

Raporda ayrıca, mobil uygulamalar arasındaki rekabet, kullanıcıların dikkatini ve ekran süresini çekme mücadelesine dönüştüğüne dikkat çekildi. Bu mücadelenin en önemli araçlarından biri ise dijital reklamcılık. Mobil uygulamalar, kullanıcıları uygulamada tutabilmek için reklamcılık hizmetlerine bağımlı. Bu çerçevede tekeller, mobil uygulamalar bakımından da reklam maliyetlerini yükseltiyor.

### ► GOOGLE PLAY MI, APP STORE MU?

Gelire göre Türkiye’de telefon uygulaması pazar payında Google Play’in yaklaşık yüzde 61, App Store’un ise yüzde 39 paya sahip olduğunu açıklayan Toplum Çalışmaları Enstitüsü, raporunda mobil uygulama gelirlerinin fiilen bu iki mağaza üzerinden gerçekleştiğini ve uygulama geliştiricilerinin bu dağıtım kanallarına bağımlı olduğunu vurguladı.



Kaynak: IMF, Statista, WordStream, StatCounter, Global

2025 sonrası için belirtilen değerler projeksiyondur.

## ► TURİZMDE 2028 BEKLENTİSİ 75 MİLYAR DOLAR

Türkiye’de otel ve turizm pazarının 2015’te yaklaşık 38 milyar dolar seviyesindeyken 2019’da 43 milyar dolara yükseldiği; 2020’de 15 milyar dolara gerilediği, 2022’de 50 milyar dolara, 2024’te 60 milyar dolara çıktığı aktarıldı. 2028 projeksiyonunda ise pazar büyüklüğünün 75 milyar dolara ulaşmasının beklendiği belirtildi.

Raporda, turizm sektörünün, arama motorları ve çevrim içi platformlara bağımlılığını en belirgin sektörlerden biri olduğu kaydedildi. Bu bağlamda arama motorları pazarındaki tekelleşmenin, reel sektörler bakımından da reklamcılık maliyetlerini yükselttiği ifade edildi.

## ► 4 MİLYAR DOLARLIK TASARRUF POTANSİYELİ

Toplum Çalışmaları Enstitüsü, raporun sonuç bölümünde dijital platform yoğunlaşmasının Türkiye ekonomisi açısından arama reklamcılığı maliyetleri ve uygulama mağazaları komisyonları olmak üzere iki ana maliyet kanalı üzerinden etkili olduğunu vurguladı:

- Arama reklamcılığı maliyetleri: Yapılan senaryo analizine göre Google’ın Türkiye’deki genel arama pazar payının yüzde 70’ler seviyesine gerilemesi halinde arama reklamcılığında TBM’nin yaklaşık yarı yarıya düşebileceği; bu durumda 2022’den bu yana toplam arama reklamcılığı harcamaları dikkate alındığında yaklaşık 4 milyar dolar düzeyinde tasarruf potansiyeli oluşabileceği ifade edildi.

- Uygulama mağazası komisyonları: Yüzde 15



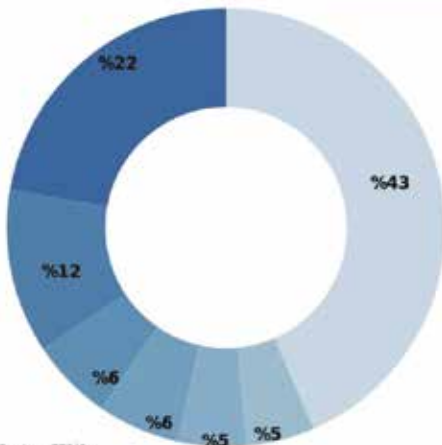
gibi daha düşük komisyon oranı sunan alternatif bir uygulama mağazasının varlığı halinde, 2019–2025 döneminde yaklaşık 1 milyar dolar, 2026–2029 döneminde ise yaklaşık 833 milyon dolar tutarında maliyetten kaçınılabileceği hesaplandı.

Rapora göre, bu iki maliyet kanalı birlikte değerlendirildiğinde, dijital platform yoğunlaşmasının Türkiye ekonomisine olan etkisi marjinal değil, sistemik. Arama reklamcılığındaki yüksek TBM seviyeleri ile mobil uygulama mağazalarında yüksek komisyon oranları, dijital değer zincirinin farklı katmanlarında maliyetleri yükseltiyor, dijital pazarlara giriş ve ölçeklenme süreçlerini zorlaştırıyor,

Dijital reklamcılık ve genel arama hizmetleri pazarlarında rekabetin artırılmasının Türkiye ekonomisine doğrudan ve dolaylı refah kazanımları sağlayacağına vurgu yapan Toplum Çalışmaları Enstitüsü raporunda “Rekabetin güçlendiği bir dijital ekosistem, yalnızca daha düşük fiyatlar ve daha etkin reklam harcamaları üretmekle kalmayacak; e-ticaretin derinleşmesini, KOBİ’lerin dijitalleşmesini, turizm gibi stratejik sektörlerin uluslararası rekabet gücünü ve nihayetinde tüketici refahını destekleyen daha kapsayıcı bir büyüme zeminini de mümkün kılacaktır” denildi. •

### Türkiye E-Ticaret Pazar Payları

TOPLUM ÇALIŞMALARİ ENSTİTÜSÜ



Kaynak: TÜİK, Statista, ETBİS

Trendyol, Hepsiburada, n11, Amazon, PttAVM, Getir, Diğerleri





## Genel Kurul kararının iptali (1)

Av. Ferhan ARIKAN

*Emekli Ticaret Mahkemeleri Grup Başkanı*

**S**evgili dostlarım, daha önce değişik konulara ait bilgi paylaşımında bulunmuştum. Bu defa 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu kapsamında, Anonim Şirketlerde genel kurul kararlarının iptali konusunu ele alacağım.

Bilindiği gibi şirketlerin genel kurul toplantılarının kanun ve şirket esas mukavelelerine uygun olarak yapılmasını sağlamak amacıyla kuruluş genel kurul toplantısı, olağan genel kurul toplantısı, olağanüstü genel kurul toplantısı ve imtiyazlı pay sahipleri genel kurul toplantısı yapılması konusunda düzenleyici hükümler getirilmiştir.

Genel kurul, toplantıya, esas sözleşmede gösterilen şekilde, şirketin internet sitesinde ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanan ilanla çağrılır. Bu çağrı, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en az iki hafta önce yapılır.

Olağan genel kurulun, anonim şirketlerde her hesap dönemi sonundan itibaren 3 ay içinde ve en az yılda bir defa yapılması gerekir. Şirket yılda birkaç defa kazanç dağıtıyor ise her dağıtım için genel kurulun toplantıya çağrılması zorunludur.

Hesap dönemi 12 ayı kapsar ancak yıl içinde kurulan şirketler ilk döneme ait hesaplarını kuruldukları yılın sonuna kadarki ayları kapsayacak şekilde düzenlerler. Genellikle hesap dönemi Ocak ayının 1. gününden başlayarak Aralık ayının sonuncu gününe kadar devam eder ve sonuncu gün hitam/SON bulur.

Asıl sözleşmede hesap dönemini bu şekilde tespit eden Anonim şirketler, genel kurul toplantılarını her yılın ilk 3 ayında, yani Ocak-Şubat-Mart ayları içerisinde yapmak zorundadır.

Olağanüstü genel kurul, şirket faaliyetleri için lüzum görülen bazı işlerin karara bağlanmasını teminen genel kurulda görüşülmesi Kanunen şart kılınan veya gelecek olağan toplantıya kadar beklenilmesi istenmeyen hallerde toplanır. Anonim şirketlerde genel kurulun olağanüstü olarak toplanmasının belli bir zamanı yoktur. Şirket için olağanüstü genel kurul toplantısının yapılmasını gerektiren durumların ortaya çıkması halinde yetkili organlar tarafından genel kurul toplantıya davet edilir.

Yasamız, lüzumu halinde veya zaruri ve müstacel sebepler çıktığı takdirde genel kurulun olağanüstü toplantıya çağırılabilirliğini öngörmüştür. Kanunun

409 ve 410. maddelerinde belirtilen haller olağanüstü toplantı yapılmasını gerektiren durumlardır.

Genel kurul toplantıları ana sözleşmede aksine hüküm olmadıkça şirketin Merkezi adresinde yapılır.

Toplantı merkezinin bulunduğu Mülki İdare biriminden (il veya ilçe) başka bir Mülki İdare biriminde veya başka bir ülkede yapılabilmesi ise ana sözleşmede

bu yerlerin yazılmış olması şartına bağlıdır. Toplantı yeri bakımından üzerinde durulacak bir husus, gelebilecek pay sahipleri adedi hakkında isabetli bir tahmin yapılmaya çalışılarak bunların rahatlıkla alınabileceği genişlikte bir mahallin aranıp bulunmasıdır.

Toplantı günü ve saati, davet eden Merci tarafından serbestçe tayin edilir. Ancak bu toplantıların dini ve milli bayramlar günlerine rastlamamasına dikkat edilmelidir. Genel kurulu olağan toplantıya davet yetkisi şirket idare Meclisine aittir.

İstisnai haller dışında genel kurulun toplanabilmesi için şirket sermayesinin en az dörtte birine sahip olan



pay sahiplerinin veya temsilcilerinin varlığı yeterlidir. TTK madde 418 istisnai hallerden anlaşılması gereken ise şirket esas sözleşmesinde veya TTK'da daha ağır bir toplantı yeter sayısının öngörülmüş olmasıdır. Diğer taraftan bu toplantı yeter sayısının sadece genel kurul toplantısının açılışı sırasında değil toplantı süresince de bulunması gerekir. Toplantı sırasında maddelerin görüşülmesi kararı alınırken sonradan yeter sayı bulunmaması halinde dahi bu kuralı her gündem maddesine ilişkin oylama şeklinde anlamak gerekir

Esas sözleşme değişikliklerinde toplantı ve karar yeter sayısı biraz daha ağırdır. TTK 421 maddesine göre kanunda ya da esas sözleşmede aksine hüküm bulunmadığı takdirde esas sözleşmeyi değiştiren kararların şirket sermayesinin en az yarısının temsil edildiği genel kurulda toplantıda mevcut bulunan oyların çoğunluğu ile alınacağı belirtilmektedir. Bu hüküm asıl sözleşmenin değiştirilmesi toplantı ve karar yeter sayısına ilişkin genel hüküm içermektedir. Dolayısıyla genel nitelikteki esas sözleşme hükümlerinin değiştirilmesi için şirket sermayesinin en az yarısını temsil eden pay sahiplerinin ya da temsilcilerinin genel kurul toplantısına katılmaları gerekecektir. Sayı elde edilemediği takdirde 2. toplantıda karar yeter sayısı ise şirket sermayesinin en az üçte birinin toplantıda temsili olarak belirtilmiştir.

Yasaya göre, genel kurulda alınan kararların geçerli olabilmesi için yönetim kurulu, toplantıda tutulan tutanağın Noterce onaylanmış bir örneğini derhal Ticaret siciline vermek ve tutanakta yer alan tescil ve ilana tabi hususları tescil ve ilan ettirmekle yükümlüdür. Tutanak ayrıca şirketin internet sitesine de konulur. Genel kurul tarafından verilen kararlar toplantıda hazır bulunmayan ya da olumsuz oy veren pay sahipleri hakkında da geçerlidir

Genel kurulun toplanması karar alması şirketin iradesini ortaya çıkarması belli koşul ve prosedürlere bağlanmıştır. Örneğin pay sahiplerine hiç çağrı yapmadan toplantı yapılmış ve karar alınmışsa veya hiç toplantı yapılmadan karar alınmışsa, toplantı ilan edilen gün ve yerde yapılmamış da başka yer ve günde yapılmışsa veya toplantıya bakanlık temsilcisi katılmamışsa yahut toplantıya gelen pay sahiplerinden bir kısmının toplantı salonuna girmesine izin verilmemişse veya girse bile oy kullanmasına müsaade edilmemişse yahut, oy hakkı bulunmayan bir takım kişiler oy kullanmışsa ve benzeri durumlarda



toplantı usulüne ve kanununa aykırılık söz konusudur. Bu tür durumlarda genel kurulun aldığı karar sakattır geçersizdir. Bu geçersizlik durumları bilimsel olarak aynı yaptırıma tabi tutulmamıştır. Bir kısmı geçersizlik halleriyle hükümsüzlük yaptırımına maruz kalır, diğer kısmı ise iptal yaptırımıyla karşılaşılır.

Örneğin TTK 454-455 maddelerinde belirtildiği gibi imtiyazlı pay sahiplerinin haklarına etki eden genel kurul kararlarının imtiyazlı pay sahipleri özel Kurulu tarafından onaylanmadan önce uygulanamamasıdır. Bu durumda onay karar verilene kadar genel kurulu kararı askıdadır. Askı durumu ancak onay verilip verilmeyeceği anlaşılınca ortadan kalkacaktır. Askı durumu tıpkı yokluk ve butlan hallerinde olduğu gibi her zaman tespiti konu edilebilir ve itiraz niteliğini taşır. Hakim tarafından da re'sen dikkate alınır.

Geçersizlik hallerinden hükümsüzlük iki ayrı durumu ifade eder. Bunlar yokluk ve butlandır. İki geçersizlik hali arasında baştan beri sonuç doğurmamaları, bunları ileri sürebilen kişi çevresi ve hakimin re'sen dikkate alması gibi birçok ortak nokta bulunmaktadır. Yokluk ve butlan yaptırımlarına tam olarak aynı sonucun bağlandığını söylemek doğru olmaz. Bunlar, örneğin butlan yaptırımına tabi olan kararlarda kurucu unsurları bulunan ancak konu itibarıyla hukuka aykırı bir hukuki işlem bulunur. Hukuki işlem istisnai olarak ayakta tutulabilir. Özellikle butlanın ileri sürülmesinin dürüstlük kuralına aykırı olması halinde işlem sağlıklı bir işlem olarak değerlendirilebilir. Buna karşılık yokluk yaptırımına bağlanan bir hukuki işlemde koruyucu unsurlar bulunmadığından ayakta tutulması mümkün bir işlemin varlığından da söz edilemez. Her iki geçersizlik bakımından da hakimin re'sen →



dikkate alması zorunluluğu bulunmaktadır. Davacının kararını iptalini istemesi hakimin vereceği karar açısından önemli değildir. Zira hakimin butlan veya yokluk yaptırımına bağlı bir kararı davacının talebiyle bağlı olduğu gerekçesiyle iptal etmesi söz konusu olmaz. Kararın butlan yaptırımına tabi olduğunun alacaklıları tarafından da ileri sürülmesi mümkündür.

Bir hukuki işlemin doğabilmesi için öngörülen kurucu nitelikteki şekli unsurlarla emredici hükümlere aykırılık, bu hukuki işlemin unsurlarında eksikliğe yol açar ve işlemi yokluk ile sakatlar. Yokluk, bunu ileri sürme konusunda hukuki menfaati bulunan herkes tarafından her zaman ileri sürülebilir ve tespit ettirilebilir. Hakim tarafından da resen dikkate alınır. TTK 447 maddesi gereğince genel kurulun katılma, asgari oy, bilgi alma, inceleme denetleme, haklarını sınırlandırma, anonim şirketin temel yapısını bozan sermayenin korunması hükümlerine aykırı olan kararları da batıdır. İptal davaları Genel Kurul toplantı tarihinden itibaren 3 ay içerisinde açılmalıdır. Belirtilen süre esas sözleşmeye konulacak hükümlerle değiştirilemez. Bu süre hak düşürücüdür yetkili ve görevli mahkeme şirket merkezinin bulunduğu yerdeki Asliye Ticaret Mahkemesidir.

Genel kurul yapılmadan önce toplantıya iştirak için gelen pay sahiplerinin durumunu tespit ve belgelemek üzere hazırlanmış cetveli düzenlenmesi zorunlu kılınmıştır. Nasıl düzenleneceği yönetmelik 19 maddesinde belirtilmiştir. Bu cetvel günümüzde Toplantıya Katılanlar Cetveli olarak da adlandırılmaktadır. Cetvel pay sahipleri cetvelindeki bilgileri aynen ihtiva eder. Hazırlanmış listesi idare meclisi tarafından hazırlanır. Hazır olunca ait olduğu toplantı ile şirketin unvanı sermayesi toplam hisse adedi ortakların adı soyadı veya unvanı İkamet adresi toplantıya temsilen katılma söz konusu ise temsilcinin adı ve soyadı toplantıya asaleten ve vekaleten katılanların ayrı ayrı ve toplam hisse miktarı gösterilir. Hazırlanmış cetvelindeki sermaye ve ortaklık yapısının şirket defterlerine uygun olduğu idare Meclisi tarafından da onaylanır. Her pay sahibinin toplantıya katılma hakkı vardır.

Nama yazılı pay senetleri ile henüz pay senedine bağlanmamış payların sahipleri veya temsilcileri doğrudan doğruya genel kurula katılabilirler. Hamile yazılı olarak ihraç edilmiş Pay senedi sahipleri ise genel kurula katılabilmek için pay senetlerini veya bunlara mutasarrıf olduklarını gösteren belgeleri toplantı gününden bir hafta önce şirkete vermek zorundadırlar.

Toplantı nisabı, genel kurul toplantısının açılarak görüşmelere başlanabilmesi için gereken sermaye miktarının toplantıda temsil edilme halidir. Buna müzakere nisabı da denir. Toplantı sermayesinin hesaplanmasında şirketin sermayesi esas alınmıştır. Genel kurula iştirak için gelen pay sahiplerinin temsil ettikleri payların esas sermayeye göre değerleri toplamı belirli nisabı aşıyorsa toplantının açılması mümkündür. Toplantı nisabı elde edilmeden yapılmışsa ortada geçerli bir genel kurul toplantısı olmadığı için alınan kararlar batıdır. Toplantı nisabı toplantının olağan veya olağüstü olmasına göre değil görüşülecek gündemdeki maddelerin mahiyetine göre değişir. Şirketin esas mukavelesi ile toplantı nisabı için öngörülen nisapların değiştirilmesi mümkündür. Ağırlaştırılmış bütün nisaplar azınlığı ve pay sahiplerini korumak amacıyla öngörülmüş olup emredici nitelikte bulunduğu bunlar hafifletilemez. Ağırlaştırılabilir. Ancak ağırlaştırıcı nitelikteki hükümler getirilirken şirket faaliyetinin olumsuz halde, yönde etkileyebilecek durumların yazılmamasına dikkat edilmelidir.

TTK 445 ve 446 maddesinde sayılan kişilerin kanun veya ortaklık sözleşmesi hükümlerine, özellikle dürüstlük kurallarına aykırı olan genel kurul kararları aleyhine karar tarihinden itibaren 3 ay içinde ortaklık merkezinin bulunduğu yerdeki

Asliye Ticaret mahkemesinde iptal davası açılabilceği Kanun koyucu tarafından belirtilmiştir.

### Finansal Tabloların İncelenme Hakkı

Pay sahiplerine genel kuruldan en az 15 gün önce finansal tablolar, yönetim kurulu faaliyet raporu, denetçi raporu gibi belgeler incelemeye hazır bulundurulmak zorundadır.

Eğer bu yapılmamışsa:

- Pay sahiplerinin şirket hakkında bilgi alma ve oy hakkı fiilen kullanılamaz hâle gelir,
- Bu nedenle alınan kararlar hukuken sakatlanır. Aşağıdaki haller iptal sebebidir:
- Kanuna aykırılık,
- Ana sözleşmeye aykırılık,
- Dürüstlük kurallarına aykırılık.

Finansal tabloların zamanında sunulmaması kanuna (TTK m. 437) açık aykırılık oluşturur.

### Yargıtay İçtihadı (Özet)

Yargıtay'ın yerleşik kararları şunu kabul eder: Pay sahibinin bilgi alma hakkının engellenmesi, iptal



sebebidir. (11. HD, 2018; 11. HD, 2020; 11. HD, 2022)

Özellikle şu durumlar iptal sebebi sayılmıştır:

- Finansal tabloların pay sahiplerine zamanında sunulmaması,
  - Belgelerin eksik olması,
  - İnceleme imkânı tanınmaması,
  - Mali verilerin son anda veya hiç verilmemesi.
- Yargıtay'a göre bu tür eksiklikler: "Pay sahibinin iradesinin sakatlanmasına" "Genel kurul kararlarının sağlıklı oluşmasını engellemesine" sebep olur ve iptal kararı verilebilir.

Mali verilerin zamanında sunulmaması:

- TTK m. 437'ye aykırıdır.
- Pay sahibinin oy ve inceleme hakkını ihlal eder.
- Dürüstlük kuralına aykırıdır.
- Genel kurul kararlarının iptalini gerektiren esaslı bir usul hatasıdır.

Dolayısıyla mahkemenin genel kurul kararını iptal etmesi mümkündür ve Yargıtay içtihatları bu yöndedir.

## Genel kurul kararlarının iptali

### I - İptal sebepleri

MADDE 445- 446. maddede belirtilen kişiler, kanun veya esas sözleşme hükümlerine ve özellikle dürüstlük kuralına aykırı olan genel kurul kararları aleyhine, karar tarihinden itibaren üç ay içinde, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki Asliye Ticaret Mahkemesinde iptal davası açabilirler.

### II - İptal davası açabilecek kişiler

MADDE 446- a) Toplantıda hazır bulunup da karara olumsuz oy veren ve bu muhalefeti tutanağa geçiren, b) Toplantıda hazır bulunsun veya bulunmasın, olumsuz oy kullanmış olsun ya da olmasın; çağrının usulüne göre yapılmadığını, gündemin gereği gibi ilan edilmediğini, genel kurula katılma yetkisi bulunmayan kişilerin veya temsilcilerinin toplantıya katılıp oy kullandıklarını, genel kurula katılmasına ve oy kullanmasına haksız olarak izin verilmediğini ve yukarıda sayılan aykırılıkların genel kurul kararının alınmasında etkili olduğunu ileri süren pay sahipleri, c) Yönetim kurulu, d) Kararların yerine getirilmesi, kişisel sorumluluğuna sebep olacaksa yönetim kurulu üyelerinden her biri, iptal davası açabilir.

Butlan MADDE 447- Genel kurulun, özellikle; a) Pay sahibinin, genel kurula katılma, asgari oy, dava ve kandan kaynaklanan vazgeçilemez nitelikteki haklarını sınırlandıran veya ortadan kaldıran,

b) Pay sahibinin bilgi alma, inceleme ve denetleme



haklarını, kanunen izin verilen ölçü dışında sınırlandıran, c) Anonim şirketin temel yapısını bozan veya sermayenin korunması hükümlerine aykırı olan, kararları batıldır.

Buna göre iptal sebepleri şunlardır

A -Kanuna aykırılık: Örneğin gündeme bağlılık ilkesine aykırı olarak alınan genel kurul kararları iptal edilebilir niteliktedir.

B- Ortaklık sözleşmesine aykırılık yapılan genel kurul kararı ortaklık sözleşmesi hükümlerine aykırıysa bu kararda iptal edilebilir ve dava konusu edilebilir

C -Dürüstlük kuralına aykırılık. Bu ilkenin amacı çoğunluğun haksız ve yersiz kararlarıyla azınlığı ezmesine engel olmaktır.

İptal davası açılabilmesi için TTK 446 maddesine göre toplantıda hazır bulunsun veya bulunmasın olumsuz oy kullanan veya kullanmasın genel kurul kararının alınmasında aykırılıkların etkili olduğunu ileri süren ortaklar iptal davası açabilir

Genel kurul kararının iptali davaları kararın alınmasından itibaren 3 ay içerisinde ortaklık merkezinin bulunduğu yerdeki Asliye Ticaret mahkemesinde açılmalıdır.

Konunun sadece bir kısmını anlatabildiğimiz bu açıklamalarımız çerçevesinde, davaya konu edilmesi halinde genel kurulun veya ilgili maddelerinin iptali ya da butlanı istemlerinin çağrı usulündeki eksiklikler iptale yetecek nitelikte olup olmadığı keyfiyetinin takdiri mahkemelerindir.

Şirketlerdeki genel kurul iptalleri konusunu gelecek sayıda ayrıntılarıyla ele alacağım.

Bu konudaki bilgilerimin oluşmasında değerli Prof. Dr. İsmail Kayar hocamızın ve Prof. Dr. Mustafa Çeker'in Ticaret Hukuku ile ilgili eserlerindeki açıklamalarının ve görüşlerinin etkili olduğunu ve kendileri ile birlikte beni yetiştiren diğer öğretim üyesi hocalarımıza, Yüksek Mahkeme kararlarına layık düşüncelerimi oluşturmaya katkıları nedeniyle minnettarım. Sağ olsun var olsunlar. ●

# MART - TEMMUZ 2026 YURTIÇİ FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN ADI	FUARIN KONUSU	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
02.03.2026	06.03.2026	Tüyp Banyo, Seramik, Mutfak Fuarı	Banyo, Seramik Ve Mutfak Ürünleri, Aksesuarları	Tüyp Fuar Merkezi İstanbul	Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.
03.03.2026	03.03.2026	İngiltere Eğitim Günleri Fuarı	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Hyatt Regency İzmir İstinyepark	Edukas Yurtdışı Eğitim Danışmanlık
04.03.2026	06.03.2026	Texhibition İstanbul Kumaş, Denim, Tekstil İplik	Kumaş, Denim, Tekstil Aksesuarları Ve İplik	İstanbul Fuar Merkezi	İtkib Fuarlık Anonim Şirketi
07.03.2026	08.03.2026	Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları	Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları	İstanbul Kongre Merkezi	Akare Fuarlık Anonim Şirketi
07.03.2026	07.03.2026	İngiltere Eğitim Günleri Fuarı	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Intercontinental İstanbul	Edukas Yurtdışı Eğitim Danışmanlık
08.03.2026	08.03.2026	İngiltere Eğitim Günleri Fuarı	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Address İstanbul	Edukas Yurtdışı Eğitim Danışmanlık
09.03.2026	09.03.2026	Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları	Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları	Dedeman Bostancı Otel İstanbul	Akare Fuarlık Anonim Şirketi
11.03.2026	11.03.2026	Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları	Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları	Sheraton Hotel Ankara	Akare Fuarlık Anonim Şirketi
12.03.2026	15.03.2026	Farmers' Fair - Güney Ege 17. Gıda, Tarım Hay.	Tarım, Gıda, Hayvancılık Teknolojileri Ve Endüstrileri	Milas Tariş Fuar Merkezi Muğla	Expoline Fuarlık Ticaret
13.03.2026	13.03.2026	Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları	Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları	Swissotel Büyük Efes İzmir	Akare Fuarlık Anonim Şirketi
24.03.2026	24.03.2026	İft Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Sheraton Hotel Ankara	İstanbul Eğitim Fuarları Ve Tanıtım
25.03.2026	25.03.2026	Vef Yurt Dışı Eğitim Fuarı	Yurt Dışı Eğitim Danışmanlığı	Ege Palas Business Hotel İzmir	Endless Grup Eğitim Bilişim A.Ş.
25.03.2026	29.03.2026	Artankara 12.Uluslararası Çağdaş Sanat Fuarı	Sanat Ve Sanatsal Ürünler	Ato 'Congressium' Ankara	Atis Fuarlık Anonim Şirketi
25.03.2026	28.03.2026	Aymod Uluslararası Ayakkabı Moda Fuarı	Ayakkabılar, Çantalar, Kemerler, Cüzdanlar, Kurum, Ve Dergiler	İstanbul Fuar Merkezi	Tasd Fuarlık A.Ş.
25.03.2026	29.03.2026	İzfunex İzmir Mobilya Fuarı	Mobilya	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	Efr Fuarlık Ve Organizasyon
26.03.2026	28.03.2026	3.Oyfest Oyuncak Ve Çocuk Gereçleri Fuarı	Bebek, Çocuk Ve Yetişkin Oyuncakları, Hobi Ve Yaşam Tarzı Ürünleri	Royal Seginus Hotel Antalya	Oyfest Fuarlık Ve Organizasyon
26.03.2026	26.03.2026	İft Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Hilton İstanbul Kozyatağı	İstanbul Eğitim Fuarları Ve Tanıtım
26.03.2026	29.03.2026	38. Güzellik&Bakım 2026 - Güzellik Ve Bakım	Güzellik Ve Bakım, Saç, Kozmetik, Spa & Wellness Ve Par. Fuar	Lütfi Kırdar Sergi Sarayı İstanbul	Tg Ekspo Uluslararası Fuarlık A.Ş.
26.03.2026	28.03.2026	22. Uluslararası İstanbul İplik Fuarı 2026	Pamuk, Yün, Sentetik, Rejenere, Doğal, Teknik İplikler, Elyaf, Bobin	Tüyp Fuar Merkezi İstanbul	Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.
26.03.2026	28.03.2026	3. Replast Eurasia - Plastik Ve Elyaf Geri Dön.	Plastik Ve Elyaf Geri Dönüşüm Tekn. Ve Geri Dön. Ham Maddeleri	Tüyp Fuar Merkezi İstanbul	Tüyp Tüm Fuarlık Yapım .Ş.
26.03.2026	28.03.2026	Bodrum Otel, Kafe, Restaurant Ekipmanları, Ev Dışı Tüketim Ürünleri, Gıda Ve İçecek Fuarı	Otel, Kafe, Restaurant Ekipmanları, Ev Dışı Tüketim Ürünleri, Gıda Ve İçecek	Heredot Kültür Merkezi Muğla	Başak Fuar Hizmetleri Limited Şirketi
26.03.2026	29.03.2026	İmatech-4.Endüstriyel Üretim Teknolojileri Fuarı	Takım Tezgahları, Cnc, Metal İşleme, Lazer Kesim Ve Kaynak Mak.	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	1) İzgi Fuarlık Limited Şirketi 2) Santra Fuarlık Ve Organizasyon
26.03.2026	29.03.2026	Çukurova İnşaat Yapı Dekorasyon Fuarı	Yapı Mal., İş Ve İnşaat Mak. İsitma, Soğutma,Doğalgaz Tek., Tesisat	Adana Fuar Ve Kongre Merkezi	Us Fuarlık Ve Organizasyon Ltd. Şti.
26.03.2026	29.03.2026	Çukurova Enerji Fuarı	Yenilenebilir Enerji Tek. Enerji Depolama Sis. Elektrikli Otomobiller Araçlar Şarj Sistemleri Ve Ekipmanları	Adana Fuar Ve Kongre Merkezi	Us Fuarlık Ve Organizasyon Ltd. Şti.
27.03.2026	29.03.2026	Optic World İzmir 3. Optik, Gözlük, Oftalmoloji	Optik, Gözlük, Oftalmoloji Ve Teknolojileri	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	İzfaş İzmir Fuarlık Hizmetleri Kültür
28.03.2026	29.03.2026	İft Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Hilton İstanbul Bosphorus	İstanbul Eğitim Fuarları Ve Tanıtım
29.03.2026	30.03.2026	"Vef Yurt Dışı Eğitim Fuarı	Yurt Dışı Eğitim Danışmanlığı	The Marmara Taksim Hotel İstanbul	Endless Grup Eğitim Bilişim A.Ş.
31.03.2026	31.03.2026	İft Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Swissotel Büyük Efes İzmir	İstanbul Eğitim Fuarları Ve Tanıtım
01.04.2026	04.04.2026	İjs - İstanbul Jewelry Show 59.Fuarı	Mücevher, Altın, Gümüş, Değerli Taş, Teknolojileri, İlgili Yan Sanayi	İstanbul Fuar Merkezi	Informa Fuarlık Anonim Şirketi
01.04.2026	04.04.2026	Heritage İstanbul 2026 - 9. Restorasyon, Arkeoloji, Müzecilik Ve Kütüphanecilik	Restorasyon, Arkeoloji Ve Müzecilik Teknolojiler Ekipmanları Müze Güvenliği, Restorasyon Yönetimi, Sergileme Ekipmanları,	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Tg Ekspo Uluslararası Fuarlık
01.04.2026	04.04.2026	Host İstanbul 18. Türkiye Ev Ve Mutfak Eşyası	Züccaciyeye, Hediye Eşya, Dekoratif Ev, Ev Tekstil Ve Ev Aletleri	Tüyp Fuar Merkezi İstanbul	Informa Fuarlık Anonim Şirketi
01.04.2026	04.04.2026	Gaptanım 16. Tarım, Tarım Tek. Ve Hay. Fuarı	Tarım, Tarım Teknolojileri, Gıda Ve Hayvancılık Ürünleri	Ortadoğu Fuar Merkezi Gaziantep	Akort Tanıtım Org. Ve Fuarlık
02.04.2026	05.04.2026	14. Bursa Karacabey Tarım Hay. Ve Gıda Fuarı	Tarım Hayvancılık, Tohum, Meyvecilik, Gıda, Sulama Teknolojileri	Ömer Matlı Fuar Alanı Bursa	Renkli Fuarlık Ltd. Şti.
02.04.2026	05.04.2026	Hobbyport Akdeniz Kamp Karavan Karavan	Avıcılık Balıkçılık	Adana Fuar Ve Kongre Merkezi	Jojo Fuar Ve Fuarlık Hizmetleri
03.04.2026	05.04.2026	İnşaat, Yapı, Dekorasyon Ve Malzemeleri Fuarı	İnşaat, Yapı, Dekorasyon, Tedarik, Taahhüt Ve Emlak	Van Fuar Ve Kongre Merkezi	İpek Expo Fuar A.Ş.
03.04.2026	12.04.2026	23. Ankara Kitap Fuarı	Kitap Ve Süreli Yayınlar	Ato Kongre Ve Sergi Ankara	Eyül Fuar Organizasyon
04.04.2026	12.04.2026	Yacht Life Boat Show	Deniz Araçları, Ekipmanları Ve Aksesuarları	Anfaş Antalya Fuar Ve Kongre Mer.	Kuzey 2009 Medya
05.04.2026	05.04.2026	Edis	Üniversite Tanıtımı	Hilton Mall Of İstanbul	Edis Fuarlık Ticaret
07.04.2026	09.04.2026	Lesexpo Yük Mühendisliği Hizmetleri Fuarı	Yük Mühendisliği Hizmetleri	İstanbul Fuar Merkezi	Kfa Fuarlık A.Ş.
07.04.2026	11.04.2026	Konya Tarım 2026 - 22. Tarım, Tarımsal Mek.	Tarım, Tarımsal Mekanizasyon Ve Tarla Teknolojileri	KTO-Tüyp Konya Fuar Merkezi	Tüyp Konya Fuarlık A.Ş.
07.04.2026	09.04.2026	Eunie Avrasya Yüksek Öğretim Zirvesi Ve Fuarı	Yurtdışı Yüksek Eğitim	Lütfi Kırdar Sarayı İstanbul	Asel Uluslararası Fuar Hizmetleri
08.04.2026	10.04.2026	18. Uluslararası Solarex İstanbul Güneş Enerjisi	Güneş Enerjisi Teknolojileri Ve Enerji Depolama	İstanbul Fuar Merkezi	Voli Fuar Hizmetleri A.Ş.
08.04.2026	11.04.2026	Maden Türkiye Madencilik, Tünel İnşaa.	Endüstriyel Madenler, Metalik Madenler, Kömür, Kırmı Taş, Kum,	Tüyp Fuar Merkezi İstanbul	Tüyp Tüm Fuarlık Yapım
08.04.2026	11.04.2026	"Anamak Anadolu Ağaç İşleme Makineleri,	Ağaç İşleme Makineleri Ve Teknolojileri	Kayseri Osb Fuar Ve Kongre Mer.	Nobel Expo Uluslararası Fuarlık
09.04.2026	12.04.2026	Camp&Nature Kamp Karavan Avıcılık Fuarı	Kamp Karavan Araçları Avıcılık Ve Doğa Sporları	Cam Piramit Fuar Merkezi Antalya	Geoexpo Fuar Ve Medya
09.04.2026	12.04.2026	İstanbul Tesbih Ve Doğal Taşlar Fuarı 2026	Tesbih, Hediye Eşyalar, El Sanatları, Doğal Taşlar, Ticareti	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Gold Stant Fuar Organizasyon Sanayi
10.04.2026	11.04.2026	Salon Du Chocolat İstanbul	Çikolata, Kakao, Şekerleme, Unlu Mamül, Pastacılık, Gastronomi,	İstanbul Kongre Merkezi	Sözen Yayıncılık Organizasyon Turizm
11.04.2026	19.04.2026	Bursa 23. Kitap Fuarı	Kitap Ve Süreli Yayınlar	Merinos Atatürk Kon. Merk. Bursa	Tüyp Bursa Fuarlık A.Ş.
12.04.2026	15.04.2026	Edirne Tarım, Hayvancılık, Sanayi, Tic., Fuarı	Traktör Ve Tarım Ekip., Otomobil, Hayv., Gıda, Elektronik Aletler	Pazartesi Pazar Ve Fuar Edirne	Renkli Fuarlık Ltd. Şti.
13.04.2026	15.04.2026	İnterfresh Eurasia / Interfood Eurasia Meyve, Sebze, Gıda, Gıda Ürünleri, Gıda Tekn. Ambalaj, Tarım Teknolojileri, Depolama Ve Lojistik Fuarı	Sebze Meyve, Gıda, Ambalaj, Lojistik, Tarım Ekipmanları, Depolama	Pine Beach Hotel Belek Tarafından B Salonu Antalya	Antexpo Fuarlık Hizmetler A.Ş.
14.04.2026	17.04.2026	Marble "31. Doğal Taş Ve Teknolojileri Fuarı"	Doğal Taş Ve Teknolojileri	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	İzfaş İzmir Fuarlık Hizmetler A.Ş.
14.04.2026	18.04.2026	(Modif 2025) 54. Mobilya Ve Dekorasyon Fuarı	Mobilya Ve Dekorasyon	İnegöl Hikmet Şahin F. Alanı Bursa	Modif Fuarlık
15.04.2026	18.04.2026	Ekspomed Eurasia 33. Uluslararası Fuarı	Tıbbi Cihazlar, Sistemler, Tekn. Ürünler, Donanımlar, Sarf Malz., Ortopedik Ürünler, Sağlık Hiz., Lab. Analiz, Teşhis, Hastane Ekip.	Tüyp Fuar Ve Kongre Merkezi İst.	Reed Tüyp Fuarlık A.Ş.
15.04.2026	18.04.2026	İdex İstanbul - Dental Fuar Ve Konferansı	Ağız Ve Diş Sağlığı Cihaz Ve Malzemeleri	İstanbul Fuar Merkezi	1) Dişiad Kongre Ve Konferans Org. 2) Winnov Fuarlık Ticaret
15.04.2026	17.04.2026	Tarım Kimyasalları Ve Gübre Fuarı Antalya	Bitki Besleme, Bitki Koruma Ve Tarımsal Gübre Ür. Tanıtılması	Konyaaltı Nazım Hikmet Antalya	1) B2b Fairs Fuarlık Ticaret 2) Dlg Fuarlık Ltd. Şti.
15.04.2026	18.04.2026	İstanbul Kırtasiye Ofis Fuarı	Kırtasiye Ve Kağıt Ürünleri, Okul Ve Ofis Malzemeleri Oyuncak	İstanbul Fuar Merkezi	24Saat Fuarlık A.Ş.
15.04.2026	18.04.2026	Kauçuk Avrasya 12. Kauçuk Fuarı	Kauçuk Teknolojileri, Kauçuk Ürünler Ve Hammaddeleri	Tüyp Fuar Merkezi İstanbul	Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.
15.04.2026	18.04.2026	Franchise İst. Expo - Franchise Ve Bayilik Fuarı	Bayilik, Distribütör Ve Franchise Veren Firmalar	Tüyp Fuar Merkezi	Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.
15.04.2026	19.04.2026	Ci Bloom Çağdaş Sanat Hizmet Fuarı	Çağdaş Ve Güncel Sanat	Lütfi Kırdar Sergi Sarayı İstanbul	İkon Fuarlık Hizmetleri A.Ş.
16.04.2026	19.04.2026	3.Şanlıurfa İnşaat Ve Yapı Dekorasyon Fuarı	Yapı Malz., İş Ve İnşaat Mak., İsitma, Soğutma, Doğalgaz Teknolojisi	Şanlıurfa Fuar Merkezi	Us Fuarlık Ve Organizasyon

# MART - TEMMUZ 2026 YURTIÇİ FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN ADI	FUARIN KONUSU	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
16.04.2026	19.04.2026	Modiex'26 Ankara 2. Mobilya Dekorasyon	Ev, Ofis Mobilya Dekorasyon Aksesuar Ve Yan Sanayi	Anfa Altınpark Fuar Ankara	Zümrüt Fuarlık Tan. Org. San.
16.04.2026	19.04.2026	Teknoloji Ve Verimlilik Fuarı	Verimlilik, Teknoloji, Bilgi, Telekomünikasyon, Akıllı Çözümler	Ato 'Congressium' Ankara	Likapa Fair Fuarlık Ticaret A.Ş.
16.04.2026	19.04.2026	16. Van Doğu Anadolu Tarım Hayv. Gıda Fuarı	Tarım, Hayvancılık, Seracılık, Organik Gıda, Sulama	Van Fuar Ve Kongre Merkezi	İpekyolu Expo Fuar A.Ş.
16.04.2026	19.04.2026	Agro Çorum Fuarı	Tarım, Hayvancılık, Tohum, Meyveçilik, Sulama Ve Seracılık, Traktör Ve Ekipmanları, Depolama Sistemleri, Soğutma, Havalandırma	Çorum Tso Fuar Merkezi	Proaktif Fuarlık
17.04.2026	19.04.2026	1.Bahçe Ve Pet Ürünleri Fuarı	Bahçe Ve Pet Ürünleri	Mmo Tepekule Sergi Merkezi İzmir	Ulusal Fuarlık Organizasyon
21.04.2026	23.04.2026	4 Kaş Tarım Fuarı	Tarım Seracılık Ve Tarım Makineleri İhtisas Fuarı	Kaş Fuar Ve Sergi Alanı Antalya	Marmaris Fuarlık Organizasyon
21.04.2026	26.04.2026	Karavan Show Bursa	2.Kamp , Karavan Ve Ekipmanları, Alternatif Turizm Fuarı	Bursa Fuar Merkezi	Birleşik Fuar Yapım A.Ş.
21.04.2026	26.04.2026	1.Adana Gıda Yöresel Ürünleri Hediye Eşya	Gıda Yöresel Ürünler, Hediye Eşya Ve El Sanatları, Tekstil, Çanta, Ayakkabı, Takı, Mobilya, Ev Gereçleri, Vs.	Adana Fuar Ve Kongre Merkezi	Start Fuarlık Ve Organizasyon
21.04.2026	26.04.2026	32.Mesir Sanayi Ve Ticaret Fuarı	Sanayi Ve Ticaret Ürünleri Hizmet Grupları	Manisa B. Belediyesi Fuar Merkezi	Tactfair Organizasyon A.Ş.
21.04.2026	25.04.2026	Mezopotamya Tarım Hayvancılık Fuarı	Tarım, Hayvancılık, Tavukçuluk, Süt Endüstrisi, Veterinerlik	Mezopotamya Fuar Mer. Diyarbakır	Diyarbakır Fuarlık Ve Ticaret A.Ş.
22.04.2026	25.04.2026	Motobike İstanbul	Motosikletler, Aksesuarlar, Tuning, Servisler, Bayiler	İstanbul Fuar Merkezi	Messe Frankfurt İstanbul Fuarlık
22.04.2026	25.04.2026	Eurobike İstanbul	Bisikletler, Aksesuarlar, Tuning, Servisler, Bayiler	İstanbul Fuar Merkezi	Messe Frankfurt İstanbul Fuarlık
22.04.2026	25.04.2026	Aysaf 2026 Ayakkabı Yan Sanayi Fuarı	Ayakkabı Komponentleri, Deri, Aks., Kim., Makine Ve Teknolojileri	İstanbul Fuar Merkezi	Cng Fuarlık Ve Tanıtım Hizmetleri
22.04.2026	26.04.2026	Ehatech Expo Fuarı	Yenilenebilir Enerji, Elek. Hibrit Araçlar, Şarj İst., Batarya Teknolojileri	Anfaş Antalya Fuar Merkezi	Geexpo Fuar Ve Medya
23.04.2026	26.04.2026	Rising City Bursa Gayrimenkul Fuarı	Gayrimenkul Ve Gayrimenkul Projeleri	Bursa Fuar Merkezi	Kfa Fuarlık A.Ş.
23.04.2026	26.04.2026	Rising City & Yapı Ve Yaşam Fuarı	Yapı Malzemeleri	Bursa Fuar Merkezi	Kfa Fuarlık A.Ş.
23.04.2026	25.04.2026	Elektrik Aydınlatma Enerji Akıllı Tek. Fuarı	Elektrik, Aydınlatma, Enerji, Elektronik, Yangın, Alarm Ve Akıllı Ev	İstanbul Fuar Merkezi	İtc Fuarlık Anonim Şirketi
27.04.2026	30.04.2026	"Fastener Expo Eurasia Fuarı"	Endüstriyel Bağlantı Ve Sabitleme Elemanları, Üretim Teknolojileri	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	Reed Tüyap Fuarlık A.Ş.
27.04.2026	30.04.2026	48. Yapı Fuarı - Turkeybuild İstanbul 2026	Yapı, İnşaat Malzemeleri Ve Teknolojileri Fuarı	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	İca Buld Fuarlık A.Ş.
29.04.2026	03.05.2026	Mast 4. İzmir Boatshow Fuarı	Yelken Ve Motorlu Deniz Araçları, Ekipmanları	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	1) İzfaş İzmir Fuarlık Hizmetleri 2) Ed Fuarlık Ve Organizasyon
30.04.2026	03.05.2026	Naturfest Kamp Karavan Ve Doğa Sporları Fuarı	Kamp Ve Karavan Araçları, Doğa Sporları	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Prizma Etkinlik Risk Yönetim Servis
30.04.2026	03.05.2026	Antalya Expohunt Av Silah Doğa Sporları Fuarı	Av Tüfekleri Silah Balıkçılık Okçuluk Doğa Sporları	Anfaş Antalya Fuar Ve K. Merkezi	Geexpo Fuar Ve Medya
30.04.2026	02.05.2026	Gurme İzmir - Olivtech "12. Fuarı"	Zeytin, Zeytinyağı, Süt Ürünleri, Şarap Ve Teknolojileri	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	İzfaş İzmir Fuarlık Hizmetleri
30.04.2026	03.05.2026	Tesbih Ve Antika Fuarı	Tesbih Doğal Taşlar Antikalar	Ato Sarayı 'Congressium' Ankara	Anatolia Fuar A.Ş.
05.05.2026	09.05.2026	Saha Expo Savunma, Havaçılık Ve Uzay Fuarı	Savunma, Kara, Deniz, Hava, Uzay Üretim Yetenekleri	İstanbul Fuar Merkezi	Saha Expo Fuarlık Hizmetleri A.Ş.
06.05.2026	10.05.2026	Super Yacht Show Türkiye	Ticari Charter Tek. Tan., Türkiye'de Ve Dünyada Üretilen Bot , Yatlar	Göcek Muğla Marina Muğla	Memetti Denizcilik Turizm Seyahat
06.05.2026	08.05.2026	Tos+H Expo 6.Türk İş Güv. Ve Sağlığı Fuarı	İş Yeri Güvenli Ve Sağlıklı Çalışma Koşullarının Sağlanması	Icc İstanbul Kongre Fuar Alanı	Tezulaş Fuar Danışmanlık Hizmetleri
06.05.2026	08.05.2026	Orta Doğu Gıda Ve Gıda Teknolojileri Fuarı	Gıda, Gıda İşleme, İçecek Ve Teknolojileri	Ortadoğu Fuar Merkezi Gaziantep	1) Nobel Expo Uluslararası Fuarlık 2) Gsomem Gaziantep Sanayi Odası
06.05.2026	08.05.2026	Fresh Expo Antalya - Meyve, Sebze Mamulleri,	Meyve, Sebze Mamulleri, Ambalaj, Lojistik, Depolama Ve Taze Ürün	Anfaş Antalya Fuar Ve Kongre Mer.	Anfaş Antalya Fuarlık İşletme
06.05.2026	09.05.2026	14. Trakya Hav., Tarım, Süt Ür., Tohum Ve Gıda	Tarım, Hayv., Gıda, Tohum, Meyveçilik, Sulama Ve Seracılık Tekn., Traktör Ve Ekip., Depolama Sistemleri, Soğutma, Havalandırma	Lüleburgaz Fuar Merkezi Kırklareli	Renkli Fuarlık Ltd. Şti.
06.05.2026	09.05.2026	Eleveş Konya Asansör Ve Teknolojileri Fuarı	Asansör, Yürüyen Merdiven Ve Asansör Teknolojileri	Tüyap Konya Fuar Merkezi	Vizyon Sektörel Fuarlık Org.
07.05.2026	09.05.2026	7.Beauty İstanbul, Kozmetik, Güzellik Fuarı	Kozmetik, Güzellik, Kuaför, Temizlik, Ambalaj, Hammadde	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	İpekyolu Uluslararası Fuarlık
07.05.2026	10.05.2026	Teke Yöresi 11. Canlı Hayvan, Yem Fuarı	Tarım, Hayvancılık Ve Makine Teknolojileri	Burdur Kapalı Fuar Alanı	GI Platform Fuar Hizmetleri
07.05.2026	11.05.2026	Tyba Yacht Charter Show	Motor Yat, Yelkenli, Marin Ekipman Ve Aksesuarları	Muttaş Marmaris Limanı Muğla	Ed Fuarlık Ve Organizasyon
07.05.2026	09.05.2026	Techmotion - Robotlu Üretim Teknolojileri Fuarı	Otomasyon, Robot, Üretimde Dijitalleşme, İç Lojistik Ve Depolama Fuarı	Bursa Fuar Merkezi	Birleşik Fuar Yapım Anonim Şirketi
07.05.2026	09.05.2026	Bursa Energy	Enerji Verimliliği Ve Enerji Üretim Teknolojileri Fuarı	Bursa Fuar Merkezi	Birleşik Fuar Yapım Anonim Şirketi
08.05.2026	10.05.2026	Coffex İstanbul	Kahve Ve Kakao Endüstrisi	Lütfi Kırdar Sarayı İstanbul	Enc Uluslararası Fuar Organizasyon
08.05.2026	10.05.2026	World Sports İstanbul - Uluslararası Fuarı	Spor Ekipmanları, Teknolojileri, Gıda, Giyim Ve Wellness	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Tam Fuarlık Ve Organizasyon
09.05.2026	17.05.2026	Eskişehir 5. Kitap Fuarı	Kitap, Süreli Yayın, Gazete Ve Dergi Yayıncılığı, Medya Kuruluşları	Eto-Tüyap Fuar Merkezi Eskişehir	Tüyap Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.
11.05.2026	17.05.2026	2. Demot Denizli Motorlu Taşıtlar Fuarı	Otomobil, Ticari Araç, Motosiklet, Elektrikli Bisiklet, Traktör, Otomotiv	Denizli Egs Kongre Ve Kültür Mer.	Bizim Produksiyon Limited Şirketi
13.05.2026	16.05.2026	Karadeniz Tarım Fuarı - 2.Ordu Tarım, Hayv.Fuarı	Tarım, Hayvancılık Ve Makine, Gıda, Fındık	Fatsa Kapalı Fuar Alanı Ordu	Lina Fuarlık Hizmetleri
13.05.2026	17.05.2026	3. İlaif İzmir Sanat Ve Antika Fuarı	Sanat, Antika, Süreli Yayınlar	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	Demos Endüstri Fuarlık A.Ş.
13.05.2026	17.05.2026	Artcontact İstanbul 6.Uluslararası Çağdaş Sanat	Sanat Ve Sanatsal Ürünler	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Atis Fuarlık Anonim Şirketi
13.05.2026	16.05.2026	2. Sandıklı Tarım Hayvancılık Makinaları, Teknolojileri Ve Seracılık Fuarı	Tarım, Tarımsal Mekanizasyon, Seracılık, Hayvancılık Teknolojileri, Gıda Ve Yem	Sandıklı Çok Amaçlı Kapalı Fuar Alanı Afyonkarahisar	Başak Fuar Hizmetleri Limited Şirketi
13.05.2026	17.05.2026	İslam Sanatları Fuarı	İslam Sanatları	Ato 'Congressium' Ankara	Likapa Fair Fuarlık Ticaret A.Ş.
15.05.2026	18.05.2026	Electrolighting Fuarı Antalya	Elektrik, Aydınlatma, Ve Hırdavat Malzemeleri	Pine Beach Belek Antalya	Partner Fuarlık Limited Şirketi
15.05.2026	18.05.2026	Agroayvalık Kuzey Ege Tarım Ve Hayv. Fuarı	Tarım, Tarımsal Mek., Sera, Fidan, Tohum, Hay. Tekn., Depolama,	Altınova Pazar Alanı Balıkesir	Kare Fuar Organizasyon Tanıtım
19.05.2026	22.05.2026	Hometex 2026 Uluslararası Ev Tekstil Fuarı	Ev Tekstili Ve Aksesuarları	İstanbul Fuar Merkezi	Kfa Fuarlık Anonim Şirketi
19.05.2026	24.05.2026	5. Doğada Yaşam- Trakya Kamp Fuarı	Kamp, Karavan, Doğa Sporları, Avcılık, Atıcılık, Balıkçılık, Alternatif Turizm, Arazi Araçları, Spor Ve Diş Giyim	Çorlu Yeni Fuar Alanı Tekirdağ	Renkli Fuarlık Ltd. Şti.
19.05.2026	22.05.2026	Automechanika İstanbul	Otomotiv Üretim, Dağıtım, Bakım Ve Servis Ekipmanları	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	1) Messe Frankfurt İstanbul Ulus 2) Hannover Fairs Turkey Fuarlık A.Ş.
20.05.2026	23.05.2026	Tdk Deri Ve Kürk Moda Şov	Deri Konfeksiyon Ürünleri	Kaya Palazzo Golf Resort Antalya	Tdk Fuarlık Organizasyon Ltd. Şti.
21.05.2026	24.05.2026	Motobix'26 Ankara 2. Motosiklet, Bisiklet Fuarı	Motosikletler, Bisikletler, Elektrikli Araçlar, Yedek Parça, Aksesuar, Tuning	Anfa Altınpark Fuar Merkezi Ankara	Zümrüt Fuarlık Tan. Org. San.
03.06.2026	06.06.2026	18. Komatek 2026 İhtisas Fuarı	İş Ve İnşaat Makine, Teknolojileri Ve Aletleri	İstanbul Fuar Merkezi	Sada Uzmanlık Fuarları Tic. A.Ş.
03.06.2026	04.06.2026	24. Uluslararası İstanbul Perakende Fuarı	Mağaza, Market, Restoran,AVM, E-Ticaret Ve İhracata Yönelik Ürün Ve Hizmetler Ve Alışveriş Merkezi Yatırımcıları	Haliç Kongre Merkezi İstanbul	Soysal Fuarlık Tan. Org. Ltd.Şti.
03.06.2026	06.06.2026	"13.Uluslararası İstanbul Av Silah Fuarı	Av, Silah, Savunma Sanayi, Balıkçılık Ve Doğa Sporları	İstanbul Fuar Merkezi	1) Efem Uluslararası Fuar Ve Org. 2) Riva Fuar Ve Org.Hizmetleri
03.06.2026	06.06.2026	Bilecik Tarım Ve Hayvancılık Fuarı	Tarım, Tarımsal Mek., Hayvancılık Teknolojileri, Gıda Ve Yem	Bilecik Kapalı Fuar Alanı	Lina Fuarlık Hizmetleri
09.06.2026	13.06.2026	İtm 2026 Uluslararası Tekstil Makineleri Fuarı	Tekstil, İplik, Dokuma, Örgü, Boya, Terbiye, Baskı, Dijital Baskı, Çorap Makineleri, Yan Sanayileri Ve Kimyasalları	Tüyap Fuar Ve Kongre Merkezi İstanbul	1) Tüyap Tüm Fuarlık Yapım A.Ş. 2) Teknik Fuarlık A.Ş.

# MART - TEMMUZ 2026 YURTIÇİ FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN ADI	FUARIN KONUSU	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
09.06.2026	13.06.2026	Hightex 2026 Teknik Tekstiller Ve Nonwoven F.	Teknik Tekstiller, Nonwovenlar,Konf. Makineleri Ve Yan Sanayii	Tüyap Fuar Ve Kongre Merkezi İstanbul	1) Tüyap Tüm Fuarçılık Yapım A.Ş. 2) Teknik Fuarçılık A.Ş.
10.06.2026	13.06.2026	Win Eurasia 2026	Otomasyon, Hidrolik, Elektrik, Elektronik, Enerji Ot., İmalat Mak.,	İstanbul Fuar Merkezi	Hannover Fairs Turkey Fuarçılık A.Ş.
10.06.2026	12.06.2026	Paper Eurasia Fuarı	Kağıt, Oluklu Mukavva, Hijyenik Kağıt, Matbaa, Amb. Ürünleri, Mak.	İstanbul Fuar Merkezi	Primis Expo Uluslararası Fuarçılık A.Ş.
11.06.2026	13.06.2026	Worlddef E-Ticaret Hizmetleri Fuarı	E-Ticaret Ve E-İhracat	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Worlddef Global Organizasyon A.Ş.
17.06.2026	19.06.2026	Busworld Türkiye 2026	Otobüs Endüstrisi Ve Yan Sanayi	İstanbul Fuar Merkezi	Hkf Fuarçılık Anonim Şirketi
17.06.2026	20.06.2026	2. Afyonkarahisar Blok Mermer Fuarı	Blok Mermer, Mermer Ve Doğal Taş	Afyonkarahisar Fuar, Gösteri Alanı	Alz Grup Fuar Kongre Ve Danışmanlık
17.06.2026	19.06.2026	Powder & Dosing Expo 2026	Toz, Katı, Dökme Hammaddelerin İşlenmesi Ve Dozajlamasına Yönelik Teknoloji Ve Ekipmanlar Fuarı	İstanbul Fuar Merkezi	Cng Fuarçılık Ve Tanıtım Hizmetleri
17.06.2026	19.06.2026	Paintistanbul 2026	Boya, Boya Ham Maddeleri, Yapı Kimyasalları Ve Yapıştırıcı Hammaddeleri, Laboratuvar Ve Üretim Teknolojileri	İstanbul Fuar Merkezi	Cng Fuarçılık Ve Tanıtım Hizmetleri
25.06.2026	27.06.2026	11. Uluslararası İdma Fuarı	Un, Yem, İmlik, Piring, Misir, Bulgur, Değirmen Mak. Teknolojileri	İstanbul Fuar Merkezi	İdma Uluslararası Fuar Yapım Ticaret
26.06.2026	27.06.2026	İstanbul Turizm Ve Seyahat Fuarı	Hac Ve Umre Turizm Konaklama Fuarı	Wow İstanbul Hotels & Convention	İstanbul Aşk Turizm Gayrimenkul
01.07.2026	04.07.2026	Gaziantep Triko, İplik, Konf. Ve Tekn. Fuarı	Triko, Triko İpliği, Konfeksiyon Ve Teknolojileri	Ortadoğu Fuar Merkezi Gaziantep	Gsotem Gaziantep Sanayi Odası
01.07.2026	04.07.2026	F İstanbul Gıda İçecek Ürünleri Ve Üretim Fuarı	Temel Gıda, İçecek, Şekerleme, Kuruyemiş, Makine, Katkı, Ambalaj	İstanbul Fuar Merkezi	1) Federal Fuar Organizasyon A.Ş. 2) So Fuar Anonim Şirketi
05.07.2026	05.07.2026	Edis	Üniversite Tanıtımı	Hilton Mall Of İstanbul Otel	Edis Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi
06.07.2026	07.07.2026	18. Umre & Turizm Fuarı 2026	Umre Turizmüne Yönelik Otel, Hava yolu, Acenta, Servis,... Vb.	Lütfi Kırdar Kongre Sarayı İstanbul	Grup Medya Fuarçılık Limited Şirketi
11.07.2026	12.07.2026	Umre Ve Turizm Profesyoneller Fuarı	Umre Ve Turizm	Lütfi Kırdar Kongre Sarayı İstanbul	Huitm Fuarçılık Hizmetleri A.Ş.
22.07.2026	23.07.2026	Ankara Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Üniversite Tanıtımı, Üniversite Tercih	Sheraton Hotel Ve Kongre Ankara	Tercih Fuarçılık Limited Şirketi
22.07.2026	22.07.2026	Bursa Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Üniversite Tanıtımı, Üniversite Tercih	Sheraton Bursa Hotel Bursa	Tercih Fuarçılık Limited Şirketi
22.07.2026	22.07.2026	2.Gaziantep Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Yüksek Öğretim Ve Üniversite Tercihleri	Teymur Continental Hotel G.Antep	Eket Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi
23.07.2026	24.07.2026	İzmir Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Üniversite Tanıtımı, Üniversite Tercih	Ege Palas Business Hotel İzmir	Tercih Fuarçılık Limited Şirketi
23.07.2026	23.07.2026	8. Bursa Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Yüksek Öğretim Ve Üniversite	Atatürk Kongre Merkezi Bursa	Eket Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi
24.07.2026	26.07.2026	Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Üniversite Tanıtımı, Üniversite Tercih	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Tercih Fuarçılık Limited Şirketi
24.07.2026	26.07.2026	15. İstanbul Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Yüksek Öğretim Ve Üniversite Tercihleri	İstanbul Kongre Merkezi	Eket Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi
24.07.2026	24.07.2026	8. Adana Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Yüksek Öğretim Ve Üniversite Tercihleri	Sheraton Grand Adana Hotel	Eket Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi
25.07.2026	26.07.2026	11. Ankara Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Yüksek Öğretim Ve Üniversite Tercihleri	Anfa Altınpark Fuar Merkezi Ankara	Eket Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi
27.07.2026	27.07.2026	Gaziantep Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Üniversite Tanıtımı, Üniversite Tercih	Gaziantep Üniv. Mavera Kongre	Tercih Fuarçılık Limited Şirketi
27.07.2026	28.07.2026	10.İzmir Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Yüksek Öğretim Ve Üniversite Tercihleri	Mmo Tepekule Kongre Mer.İzmir	Eket Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi
28.07.2026	28.07.2026	Konya Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Üniversite Tanıtımı, Üniversite Tercih	Dedeman Konya Hotel & Convention	Tercih Fuarçılık Limited Şirketi
30.07.2026	30.07.2026	9. Antalya Üniversite Tercih Fuarı	Eğitim, Yüksek Öğretim Ve Üniversite Tercihleri	Mimar Sinan Kongre Kepez Antalya	Eket Fuarçılık Ticaret Limited Şirketi

# MART - HAZİRAN 2026 YURTDIŞI FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN KONUSU	FUARIN ADI	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
01.03.2026	03.03.2026	Elektrik	Led China: Led Aydınlatma Fuarı	Shenzhen	Trust Exhibition
01.03.2026	04.03.2026	Mobilya	KBB Birmingham: Mutfak ve Banyo Fuarı	Birmingham	UBM Live Media
02.03.2026	05.03.2026	Boya ve Kimyasal	NEFTEGAZ: Petrol ve Gaz Endüstrileri için 21. Uluslararası Ekipman ve Tekn. Fuarı	Moskova	Expo Centre
02.03.2026	05.03.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	TIRES & RUBBER: Uluslararası Lastikler, Kauçuk ve Kauçuk Ürünler İhtisas Fuarı	Moskova	Expo Centre
03.03.2026	06.03.2026	Dental	Dental South China: Uluslararası Güney Çin Dış Fuarı	Guangzhou	STE
03.03.2026	05.03.2026	Elektrik Elektronik	Mobile World Congress (3GSM): Mobil İletişim Konferansı ve Sergisi	Barselona	GSM Association
03.03.2026	06.03.2026	Hırdavat	EISENWARENMESSE: Uluslararası Nalburiye ve Hırdavat Fuarı	Köln	EisenwarenMesse
03.03.2026	06.03.2026	Hırdavat	EISENWARENMESSE KÖLN: Uluslararası Hırdavat ve Nalburiye Fuarı	Köln	Köln Messe
03.03.2026	05.03.2026	Turizm	ITB Berlin: Almanya Turizm Fuarı	Berlin	Messe Berlin
04.03.2026	06.03.2026	Ambalaj	Sino-Pack: Çin Uluslararası Ambalajlama Makineleri ve Malzemeleri Fuarı	Guangzhou	Adsale
04.03.2026	08.03.2026	Kuyumculuk	Jewellery Show: Uluslararası Mücevher Fuarı	Hong Kong	Tdctrade
04.03.2026	06.03.2026	Makina ve Teknik	AsiaMold 2026: Endüstriyel Kalıp Fuarı	Guangzhou	Demat
04.03.2026	08.03.2026	Makina ve Teknik	I.H.M.: Metal işleme ve makina Sanayii Fuarı	Münih	GHM Gesellschaft
04.03.2026	06.03.2026	Makina ve Teknik	WORLD OF GLASS 2026: Cam ürünleri, İmalat, İşleme ve Son İşlem Tekn. Fuarı	Moskova	Expo Centre
04.03.2026	07.03.2026	Mobilya	MIFF 2026: Malezya Uluslararası Mobilya Fuarı	Kuala Lumpur	MIFF Sdn Bhd
04.03.2026	07.03.2026	Reklam	APPPEXPO Shanghai: Çin Dijital Baskı Endüstrisi Fuarı	Şangay	Appp Expo
04.03.2026	06.03.2026	Yapı İnşaat	RosBuild 2026: Rus İnşaat Haftası. İnşaat ve Kaplama Malz.ve Teknolojileri Fuarı	Moskova	Expo Centre
04.03.2026	06.03.2026	Yapı İnşaat	WORLD OF GLASS 2026: Yapı Teknolojileri ve Makineleri, İç Dizayn Fuarı	Moskova	ZAO Expocentr
05.03.2026	08.03.2026	Mobilya Dekorasyon	IFEX 2026: Endonezya Uluslararası Mobilya Fuarı	Jakarta	HIMKI
08.03.2026	13.03.2026	Elektrik Elektronik	Light & Building: Elektrik, Aydınlatma ve Teknoloji Fuarı	Frankfurt	Messe Frankfurt
09.03.2026	11.03.2026	Kağıt, Matbaa ve Etiket	ICE Europe: Uluslararası Rafine Kağıt ve Kağıt İşleme Dönüşüm Fuarı	Münih	Nimble shows Media
09.03.2026	13.03.2026	Yapı İnşaat	MIPI: Uluslararası Emlak Fuarı	Cannes	MipimWorld
10.03.2026	12.03.2026	Elektrik	CABEX: Uluslararası Kablo ve Tel Ürünleri Fuarı	Moskova	MVK
10.03.2026	12.03.2026	Elektrik Elektronik	Embeddedworld Nürnberg: Elektronik Sistemler, Güvenlik ve Ticaret Sanal Fuarı	Nürnberg	Nurnberg Messe
10.03.2026	12.03.2026	Gıda	EUROGASTRO: Gastronomi Endüstri Fuarı	Varşova	MT Targi
10.03.2026	13.03.2026	Gıda	FOODEX JAPAN: Uluslararası İçecek ve Gıda Ürünleri Sergi - Fuarı	Tokyo	Makuhari Messe
10.03.2026	12.03.2026	Medika	MEDICAL JAPAN: Uluslararası Tıp Fuarı	Osaka	INTEX Osaka
10.03.2026	13.03.2026	Plastik Kauçuk	Jec Europe: Kompozit hammaddeleri, ürünleri ve teknolojileri Fuarı	Paris	JEC
11.03.2026	13.03.2026	Elektrik Elektronik	Dpes Sign Expo China: Digital Baskı ve Reklam Fuarı	Guangzhou	Xuanhua Exhibition
11.03.2026	13.03.2026	Turizm	MITT Moscow: Moskova Turizm Fuarı	Moskova	ITE Group
12.03.2026	14.03.2026	Deri	Fashion Accesior: Moda Aksesuarları Fuarı	Hong Kong	APLF
12.03.2026	14.03.2026	Deri, Ayakkabı ve Kürk	APFL LEATHER Hong Kong: Uluslararası Hong Kong Deri Fuarı	Hong Kong	Informa Markets

# MART - HAZİRAN 2026 YURTDIŞI FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN KONUSU	FUARIN ADI	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
12.03.2026	14.03.2026	Turizm	Holiday World: Orta Avrupa Turizm Fuarı	Prag	Incheba
13.03.2026	17.03.2026	Endüstriyel Ekipman	Internorga: Fırıncılık, Hotel Ekipmanları ve Endüstriyel Ekipmanlar Fuarı	Hamburg	Hamburg Messe
13.03.2026	15.03.2026	Tarım Hayvancılık	Animals Show: Paris Evcil Hayvan Fuarı	Paris	Exposalons
15.03.2026	17.03.2026	Gıda	PROWEIN: Uluslararası Şarap ve Alkollü İçecekler Fuarı	Düsseldorf	Messe düsseldorf
16.03.2026	19.03.2026	Mermer	Xiamen Stone: Çin - Xiamen Uluslararası Mermer ve Taş Fuarı	Xiamen	Jinhongxin
16.03.2026	19.03.2026	Tekstil	INLEGMAŞ 2026: Uluslararası Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Ekipmanları Fuarı	Moskova	Expo Centre
17.03.2026	19.03.2026	Elektrik Elektronik	AMPER: Elektrik, Elektronik ve Aydınlatma Ürünleri Fuarı.	Brno	Terinvest
17.03.2026	19.03.2026	Lojistik Depolama	Trans Russia: Taşımacılık ve Lojistik Hizmetler, Depo Ekipmanları ve Tekn. Fuarı	Moskova	Crocus Expo
17.03.2026	19.03.2026	Tarım Hayvancılık	CAC 2026: Çin Uluslararası Zirai İlaç ve Bitki Koruma Sergisi	Şangay	CCPIT CHEM
18.03.2026	21.03.2026	Ev Tekstili	Homertextile China: Ev Tekstili Fuarı	Guangzhou	CIFF
18.03.2026	21.03.2026	Hobi Malzemeleri	Outdoor & Leisure: Çin Uluslararası Açık hava Hobi Fuarı	Guangzhou	CIFF
18.03.2026	21.03.2026	Mobilya	CIFF - Home Furniture: Çin Mobilya Fuarı	Guangzhou	CIFF
18.03.2026	21.03.2026	Mobilya	CIFF - Çin Uluslararası Mobilya Fuarı	Guangzhou	CIFF
18.03.2026	21.03.2026	Mobilya	Home Furniture: Çin Mobilya Fuarı	Guangzhou	CIFF
18.03.2026	21.03.2026	Tekstil	Homedecor & Housewares: Çin Ev Dekorasyon ve Ev Gereçleri Fuarı	Guangzhou	CIFF
18.03.2026	21.03.2026	Tekstil	Homertextile Furniture: Çin Ev Tekstili Fuarı	Guangzhou	CIFF
20.03.2026	23.03.2026	Hobi Malzemeleri	H+H Cologne: Uluslararası Yaratıcı El Sanatları ve Hobi Fuarı	Köln	Köln Messe
20.03.2026	22.03.2026	Kozmetik	Beauty International: Uluslararası Güzellik ve Kozmetik Endüstrisi Fuarı	Düsseldorf	Messe Düsseldorf
20.03.2026	22.03.2026	Yapı İnşaat	BAUMESSE NRW: Yapı Emlak Fuarı	Dortmund	Eco System
23.03.2026	26.03.2026	Endüstriyel Ekipman	Hostelco: Restoran Ekipmanları Fuarı	Barcelona	Fira de Barcelona
23.03.2026	26.03.2026	Gıda	Alimentaria Barcelona: Uluslararası Yiyecek, İçecek ve Yiyecek Hizmeti Ticaret Fuarı	Barcelona	Alimentera Expo
24.03.2026	26.03.2026	Elektrik Elektronik	PROLIGHT + SOUND: Müzik Aletleri, Müzik Yazılım, Bilgisayar Donanım ve Aks. Fuarı	Frankfurt	Messe Frankfurt
24.03.2026	27.03.2026	Enerji Isı ve Havalandırma	MCE Mostra Convegno Expocomfort: 42.Uluslararası Isıtma, Soğutma, Klima, Havalandırma, Yalıtım ve Su Arıtma Fuarı	Milano	Fiera Milano
24.03.2026	27.03.2026	Gıda	MODERN BAKERY MOSCOW: Fırın ve Şekerleme Pazarı için Ticaret Fuarı	Moskova	Expo Centre
24.03.2026	26.03.2026	Hırdavat	CIHF - China Hardware: Çin Uluslararası Elektrik ve Makina Ekipmanları ve Yazılım Fuarı	Şangay	Beijing Jinyi
24.03.2026	26.03.2026	Lojistik Depolama	Logimat: Mekanik Ambalajlama, paketleme teknolojisi Fuarı	Stuttgart	EUROEXPO
24.03.2026	26.03.2026	Yapı İnşaat	BuildTech Asia: Uluslararası Yapı ve İnşaat Fuarı	Singapur	Sphere
24.03.2026	26.03.2026	Yapı İnşaat	CERAMITEC: Seramik Fuarı	Münih	Messe Muenchen
24.03.2026	27.03.2026	Yapı İnşaat	fensterbau & frontale: Uluslararası Kapı, Pencere ve Cephe Fuarı	Nürnberg	Nuernberg Messe
25.03.2026	28.03.2026	Spor	TaiSPO: Taipei Uluslararası Spor Malzemeleri Fuarı	Taipei	Taipei Int'l
26.03.2026	28.03.2026	Ambalaj	Cosmopack: Ambalaj ve Paketleme Fuarı	Bologna	SoGeCos
26.03.2026	29.03.2026	Kozmetik	Cosmoprof: Parfümeri ve Kozmetik Fuarı	BOLOGNA	SoGeCos
26.03.2026	28.03.2026	Makina ve Teknik	CIPPE & CISGE: Petrokimya ve Gaz Teknolojileri ve Ekipmanları İş Gezisi	Pekin	Zhenwei Expo
28.03.2026	31.03.2026	Mobilya	CIFF - Office Furniture: Uluslararası Ofis Mobilyaları Fuarı	Guangzhou	CIFF
28.03.2026	31.03.2026	Mobilya Dekorasyon	Interzum Guangzhou: Uluslararası Mobilya Üretim ve Teknoloji Fuarı	Guangzhou	Köln Messe
30.03.2026	02.04.2026	Endüstriyel Ekipman	Hotelex Shanghai: Hotel ekipmanları ve Teknoloji Fuarı	Şangay	Sino Expo
30.03.2026	01.04.2026	Gıda	IFE: Londra Gıda Fuarı	Londra	Fresh RM
30.03.2026	02.04.2026	Makina ve Teknik	Global Industrie: Uluslararası Endüstriyel Yan Sanayi Fuarı	Paris	GL Event
31.03.2026	02.04.2026	Enerji Isı ve Havalandırma	ISH China & CIHE: Çin Uluslararası Isıtma, Havalandırma ve İklimlendirme Fuarı	Beijing	Messe Frankfurt
31.03.2026	02.04.2026	Kağıt, Matbaa ve Etiket	Paper One Show: Uluslararası Kağıt Fuarı	Abu Dhabi	Al Furat Fuarıcılık
31.03.2026	02.04.2026	Lojistik Depolama	SITL Logistics Solutions: Uluslararası Ulaştırma, Taşıma, Lojistik ve Depolama Fuarı	Paris	JEC Composites
31.03.2026	02.04.2026	Medika	PHOTONICS: Uluslararası Optik, Lazer ve Optoelektronik Teknolojileri İhtisas Fuarı	Moskova	Expo Centre
31.03.2026	03.04.2026	Yapı İnşaat	MOSBUILD: Yapı Teknolojileri ve Makineleri, İç Zıyın Fuarı	Moskova	HYVE
02.04.2026	05.04.2026	Ev Tekstili	Morocco Home Expo: Fas Uluslararası Ev Tekstili Fuarı	OFEC	Pyramids Group
02.04.2026	05.04.2026	Tekstil	Morocco Fashion & Tex: Fas Uluslararası Tekstil ve Aksesuarları Fuarı	Casablanca	Pyramid Group Fairs
02.04.2026	04.04.2026	Turizm	INTOURMARKET: Uluslararası Seyahat Fuarı	Moskova	Expotour Ltd
03.04.2026	12.04.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	New York Auto Show: New York Uluslararası Otomobil Fuarı	New York	Greater
06.04.2026	08.04.2026	Elektrik Elektronik	GET Show Guangzhou: Uluslararası Eğlence Endüstrisi Ticaret Fuarı	Guangzhou	SCEE
07.04.2026	09.04.2026	Elektrik Elektronik	Middle East Electricity: Ortadoğu Enerji Sanayi Fuarı	Dubai	İrme Expo
07.04.2026	09.04.2026	Gıda	Anuga Select Brazil: Yiyecek ve İçecek Fuarı	Sao Paulo	Köln Messe
08.04.2026	10.04.2026	Enerji Isı ve Havalandırma	China Refrigeration / CR Expo: Soğutma, Isıtma, Havalandırma Fuarı	Şangay	CCPIT
08.04.2026	10.04.2026	Enerji Isı ve Havalandırma	CRH Shanghai: Çin Soğutma Fuarı	Şangay	BIEC
08.04.2026	11.04.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	Automechanika Buenos Aires: Güney Amerika Otomotiv Sanayi Fuarı	Buenos Aires	Messe Frankfurt
08.04.2026	11.04.2026	Tekstil Makinaları	Igatex Pakistan: Uluslararası Tekstil Makinaları Fuarı	Karaçi	CEMS
09.04.2026	11.04.2026	Tekstil	Gartex Texprocess: Uluslararası Tekstil ve Konfeksiyon Makinaları Fuarı	Mumbai	MEX Exhibitions
13.04.2026	17.04.2026	Demir Çelik	TUBE: Zengin alaşımli çelik borular, Boru işlem makineleri, boru bağlantılar Fuarı	Düsseldorf	Messe Duesseldorf
13.04.2026	17.04.2026	Demir Çelik	WIRE & TUBE Dusseldorf: Uluslararası Kablo ve Tel Fuarı	Dusseldorf	Messe Dusseldorf
13.04.2026	16.04.2026	Elektrik Elektronik	Hong Kong Electronics Fair: Hong Kong Elektronik Fuarı	Hong Kong	HKTDC
13.04.2026	15.04.2026	Mobilya	Dubai Wood Show: Dubai Ahşap ve Ahşap Sanayi Fuarı	Dubai	Dubai Woodshow
13.04.2026	15.04.2026	Su Teknolojisi	IE expo China: Su Teknolojisi, Atıklar ve Atık Su Fuarı	Şangay	Messe Munchen
14.04.2026	16.04.2026	Elektrik Elektronik	Expo Electronica: Uluslararası Elektronik Bileşenler, Modüller ve Sistemler Fuarı	Moskova	Crocus Expo
14.04.2026	17.04.2026	Enerji Isı ve Havalandırma	IFH / INTHERM: Isıtma, Air Conditioning, Sıhhi Tesisat Fuarı	Nurnberg	GHM
14.04.2026	16.04.2026	Gıda	World Food Warsaw: 12. Uluslararası Gıda ve İçecek Fuarı	Varşova	Expo Global Fuarıcılık
14.04.2026	16.04.2026	Havacılık	Aircraft Interiors Expo: Havacılık Fuarı	Hamburg	Reed Exhibitions
14.04.2026	17.04.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	AutoTronicsTaipei: Uluslararası Oto Elektronik Fuarı	Taipei	Taitra
14.04.2026	17.04.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	Taipei Ampa: Taipei Uluslararası Otomobil, Motosiklet Yedek Parçaları ve Aks. Fuarı	Taipei	Taipei Int'l
16.04.2026	19.04.2026	Spor	Fibo Köln: Uluslararası Fitness, Wellness ve Sağlık Fuarı	Köln	Reed Expo
19.04.2026	21.04.2026	Yapı İnşaat	International Property Show: Dubai Uluslararası Emlak ve Gayrimenkul Fuarı	Dubai	Strategic
20.04.2026	24.04.2026	Makina ve Teknik	Hannover Messe: Uluslararası Sanayi Fuarı	Hannover	Hannover Messe
20.04.2026	22.04.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	Automechanika Riyad: Otomotiv ve Yan Sanayi Fuarı	Riyad	Messe Frankfurt

# MART - HAZİRAN 2026 YURTDIŞI FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BITİŐ	FUARIN KONUSU	FUARIN ADI	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
21.04.2026	23.04.2026	Elektrik Elektronik	Nepcon Microelektronics: Çin Mikro Elektronik Fuarı	Şangay	Reed Exhibitions
21.04.2026	23.04.2026	Elektrik Elektronik	UITP Summit: Toplu Taşıma Fuarı	Hamburg	Advancing Public
21.04.2026	23.04.2026	Gıda	MACFRUT: Uluslararası Meyve ve Sebze Teknolojileri Fuarı	Rimini	Cesena Fiera
21.04.2026	23.04.2026	Gıda	Seafood Expo Global: Deniz Ürünleri Fuarı	Barcelona	SeaFood Expo
21.04.2026	24.04.2026	Makina ve Teknik	INTERTOOL: İŞleme Makinaları Fuarı	Messe Wels	Reed Elsevier
21.04.2026	26.04.2026	Mobilya	Bathroom Milano: Uluslararası Banyo Mobilyaları Fuarı	Milano	Salone Del Mobile
21.04.2026	26.04.2026	Mobilya	EUROCUCINA: Uluslararası Mutfak Mobilyaları Fuarı	Milano	Salone Del Mobile
21.04.2026	26.04.2026	Mobilya	I Saloni Milano Mobilya Fuarı: Uluslararası Mobilya Fuarı	Milano	Salone del Mobile
21.04.2026	26.04.2026	Mobilya Dekorasyon	Salone Del Completo Darredo: Uluslararası Mobilya Aksesuarları Fuarı	Milano	Salone del Mobile
21.04.2026	24.04.2026	Plastik Kauçuk	ChinaPlas 2026: Çin Plastik ve Kauçuk Endüstrisi Fuarı	Şangay	Adsale
21.04.2026	23.04.2026	Su Ürünleri	Seafood Expo Global: Avrupa Su Ürünleri Fuarı	Barcelona	Euro Seafood
21.04.2026	24.04.2026	Tekstil	Techtextil + Material Vision: Tekstil ve Makineleri Fuarı	Frankfurt	Messe Frankfurt
21.04.2026	24.04.2026	Tekstil	Techtextil Frankfurt: Teknik Tekstil Fuarı	Frankfurt	Messe Frankfurt
21.04.2026	24.04.2026	Tekstil	Texprocess 2026: Tekstil Teknolojileri Fuarı	Frankfurt	Messe Frankfurt
22.04.2026	24.04.2026	Plastik Kauçuk	COMPOSITE-EXPO: Kompozit Üretimi, Hammadde, Ekipman ve Tekn. İhtisas Fuarı	Moskova	Mir Expo
22.04.2026	24.04.2026	Plastik Kauçuk	POLYURETHANEX: Poliüretan Üretimi, Hammadde, Ekipman ve Teknolojileri Fuarı	Moskova	Mir Expo
22.04.2026	24.04.2026	Yangın ve Güvenlik	Securika Moscow: 28. Güvenlik ve Yangından Korunma Ekipman ve Ürünleri Fuarı	Moskova	Crocus Expo
24.04.2026	26.04.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	AUTOMECHANICS: Otomotiv Yedek parça, Aksesuar ve Servis Ekipmanları Fuarı	Riga	BT1
25.04.2026	28.04.2026	Hediyeelik EŞya	Gifts & Home: Çin (Shenzhen) Uluslararası Oyuncak & Hediye Fuarı	Őenzen	Reed Huabo
27.04.2026	29.04.2026	Gıda	Anuga Select China: Shenzhen Uluslararası Gıda Fuarı	Őenzen	Koeln Messe
27.04.2026	30.04.2026	Hediyeelik EŞya	Gifts & Premiums: Hediyeelik EŞya ve Ev Ürünleri Fuarı	Hong Kong	HKTDC
27.04.2026	30.04.2026	Mobilya Dekorasyon	Home InStyle Fair: Mutfak EŞyaları, İç Dek., Banyo ve Güzellik Ev Ürünleri Fuarı	Hong Kong	HKTDC
28.04.2026	30.04.2026	Su Teknolojisi	WASMA: Atık yönetimi, Geri Dönüşüm ve Atık Su Arıtma için Ekipman ve Tek. Fuarı	Moskova	MVK
04.05.2026	08.05.2026	Su Teknolojisi	IFAT: Atık Su İŞleme Teknoloji Fuarı	Münih	IFAT
04.05.2026	07.05.2026	Turizm	Arabian Travel Market: ATM Arabian Seyahat Marketi	Dubai	Reed Exhibitions
05.05.2026	08.05.2026	Ambalaj	MetPack: Paketleme Sistemleri Fuarı	Essen	Messe Essen
05.05.2026	08.05.2026	Tarım Hayvancılık	CASPIAN AGRO: Azerbaycan Uluslararası Tarım Fuarı	Bakü	Caspian Event
06.05.2026	07.05.2026	Boya ve Kimyasal	Chemspec Europe: Genel ve Özellikli Kimyasallar Fuarı	Köln	Köln Messe
07.05.2026	13.05.2026	Ambalaj	Interpack: Ambalaj ve Paketleme Fuarı	Düsseldorf	Messe Dusseldorf
08.05.2026	10.05.2026	Medika	COSMOFARMA: Uluslararası Sağlık, Sağlık ürünleri Fuarı	Bologna	SoGeCos S.p.A
11.05.2026	14.05.2026	Gıda	TUTTOFOOD: Milano Gıda Fuarı	Milano	Fiera Milano
12.05.2026	14.05.2026	Makina ve Teknik	FabTech Mexico: Meksika Metal İŞleme Endüstrisi Fuarı	Monterrey	Cintermex
12.05.2026	15.05.2026	Makina ve Teknik	Metallo Obrabotka: Metal İŞleme Endüstrisi Fuarı	Moskova	Expo Centre
12.05.2026	15.05.2026	Tarım Hayvancılık	Interzoo: Evcil Hayvan Endüstrisi ve Ticaret Fuarı	Numberg	Nurnberg Messe
12.05.2026	15.05.2026	Yapı İŐaat	14th Erbil Build Expo: 15. Uluslararası Yapı & İŐaat ve Makine Fuarı	Erbil	Pyramids Group
14.05.2026	16.05.2026	Dental	International Expodental: DiŐçilik Ekipmanları ve Teknolojisi	Rimini	Fiera Rimini
14.05.2026	16.05.2026	Kuyumculuk	Jewellery Kobe: Uluslararası Kobe Kuyumculuk Fuarı	KOBE	IJK - Reed Exhibitions
14.05.2026	16.05.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	Automechanika Kuala Lumpur: Uluslararası Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi Fuarı	Kuala Lumpur	Messe Frankfurt
18.05.2026	21.05.2026	Gıda	IRAN AGROFOOD: İran Uluslararası Gıda ve Gıda Teknolojileri Fuarı	Tahrn	Fair Trade
18.05.2026	20.05.2026	Gıda	SIAL CHINA: Uluslararası Yiyecek ve İçecek Fuarı	Şangay	Comexposium
18.05.2026	20.05.2026	Kozmetik	Beautyworld Tokyo: Kozmetik Fuarı	Tokyo	Mesago Messe
19.05.2026	21.05.2026	Elektrik Elektronik	ANGA COM: Uluslararası Kablo Teknolojisi ve Multimedia Fuarı	Köln	Koeln Messe
19.05.2026	21.05.2026	Elektrik Elektronik	CWIEME: Bobin Sarma, İzolasyon ve Elektrik Üretim Fuarı	Berlin	CWIEME
19.05.2026	22.05.2026	Reklam	FESPA Global Print Expo: Baskı ve Tabela Fuarı	Barcelona	Fespa
19.05.2026	21.05.2026	Tekstil	ITF Intertext Portugal: Uluslararası Tekstil Endüstrisi Fuarı	Porto	B Group
20.05.2026	22.05.2026	Deri Ayakkabı	Shoes & Leather Guangzhou: Ayakkabı ve deri endüstrisi. Ayakkabı makineleri Fuarı	Guangzhou	Top Repute
20.05.2026	23.05.2026	Gıda	Bakery China: Çin Fırncılık ve Sekerleme Fuarı	Şangay	Reedexpo
20.05.2026	22.05.2026	Makina ve Teknik	IFS Fastener Show China: IFS Uluslararası Bağlantı Elemanları Fuarı	Şangay	Afastener Expo
20.05.2026	22.05.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	IIBT: Oto Yedek parça, Ticari Araç, otomotiv Fuarı	Jakarta	PT. Global Expo
20.05.2026	23.05.2026	Yapı İŐaat	Elevator Expo: Çin Uluslararası Asansör Fuarı	Chengdu	Wee Expo
20.05.2026	23.05.2026	Yapı İŐaat	SIMA - Salon Inmobiliario de Madrid: Emlak Fuarı	Madrid	Planner Reed
21.05.2026	23.05.2026	Turizm	GITF: Guangzhou International Travel Fair	Guangzhou	Deutsche Messe
26.05.2026	30.05.2026	Gıda	THAIFEX Anuga Asia: Asya Gıda Fuarı	Bangkok	KoelnMesse
27.05.2026	29.05.2026	Halı-Zemin Kaplama	Domotex Shanghai: Yer döŐeme ve Halı Fuarı	Şangay	GLOBUS Events
27.05.2026	29.05.2026	Yapı İŐaat	R+T Asia: Kapı ve Pecere Fuarı	Şangay	Messe stuttgart
28.05.2026	31.05.2026	Elektrik Elektronik	Prolight + Sound: Uluslararası IŞık ve Ses Sistemleri Fuarı	Şangay	Messe Frankfurt
28.05.2026	31.05.2026	Elektrik Elektronik	Prolight + Sound Guangzhou: Uluslararası Profesyonel IŞık ve Ses Sistemleri Fuarı	Guangzhou	Frankfurt Messe
02.06.2026	04.06.2026	Kirtasiye	Workspace Dubai: Ofis Malzemeleri, Donanımı Fuarı	Dubai	DMG
02.06.2026	04.06.2026	Makina ve Teknik	LITMASH RUSSIA 2026: Metalurji, Makine, Tesis Teknolojisi ve Ürünleri Ticaret Fuarı	Moskova	Metal Expo
02.06.2026	04.06.2026	Makina ve Teknik	METALLURGY RUSSIA: Metalurji, Makine, Tesis Teknolojisi ve Ürünleri Ticaret Fuarı	Moskova	Metal Expo
02.06.2026	04.06.2026	Mobilya	DUBAI INDEX: Ev Dekorasyon Fuarı	Dubai	Index Expo
02.06.2026	05.06.2026	Plastik Kauçuk	Equiplast: Uluslararası Plastik ve Kauçuk Ticaret Fuarı	Barcelona	Fira de Barcelona
02.06.2026	04.06.2026	Turizm	THE HOTEL SHOW: Uluslararası Otel Ekipmanları Fuarı	Dubai	DMG
04.06.2026	06.06.2026	Gıda	IFE China: Uluslararası Gıda Fuarı ve İthal Gıda Fuarı	Guangzhou	Informa
04.06.2026	05.06.2026	Mobilya	Interzum Forum Italy: Mobilya üretimi ve iç tasarım, Mobilya yan sanayi fuarı	Bergamo	Köln Messe
08.06.2026	10.06.2026	Elektrik Elektronik	ELEKTRO 2026: Elektrik Ekipmanları, Aydınlatma Müh., Bina Otomasyonu Fuarı	Moskova	Expo Centre
09.06.2026	11.06.2026	Boya ve Kimyasal	CIPPE: Uluslararası Petrol, Kimya teknoloji ve Ekipmanları Fuarı	Şangay	UFI
09.06.2026	12.06.2026	Elektrik Elektronik	Guangzhou Lighting: Guangzhou Aydınlatma Fuarı	Guangzhou	Messe Frankfurt

## DÖNEM SONU DOLAR KURLARI (DÖVİZ ALIŞ)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1992	5.486	5.867	6.241	6.593	6.820	6.868	7.058	7.050	7.317	7.838	8.241	8.555
1993	8.814	9.185	9.451	9.649	10.123	10.860	11.531	11.746	12.081	12.967	13.723	14.458
1994	17.203	18.260	22.137	34.086	31.730	31.163	31.016	32.950	34.038	35.823	36.323	34.418
1995	40.393	41.371	41.726	42.268	42.588	43.803	44.880	47.843	48.883	50.985	54.462	59.501
1996	62.503	65.786	70.574	74.235	78.029	81.281	82.795	85.802	91.328	95.632	101.321	107.505
1997	115.210	121.830	127.050	134.580	139.720	147.690	158.660	165.410	173.210	181.240	193.420	205.110
1998	214.190	228.50	241.630	248.550	255.940	264.880	269.260	276.020	276.210	285.080	302.360	313.707
1999	330.605	350.713	367.383	388.375	404.642	419.339	425.934	442.953	458.392	477.319	513.672	540.098
2000	557.882	572.057	588.06	609.305	614.742	618.098	635.514	653.448	665.885	682.686	682.101	671.765
2001	676.431	920.678	1.020,560	1.137,693	1.206,147	1.252,773	1.323,108	1.358,232	1.518,666	1.587,404	1.473,969	1.446,638
2002	1.305,340	1.386,051	1.337,794	1.331,884	1.438,010	1.569,143	1.688,194	1.621,347	1.650,456	1.662,511	1.535,339	1.639,745
2003	1.635,530	1.588,579	1.700,073	1.567,279	1.419,761	1.407,647	1.411,817	1.392,790	1.384,378	1.478,911	1.455,285	1.393,278
2004	1.337,001	1.321,306	1.310,219	1.417,299	1.492,017	1.480,911	1.462,654	1.502,122	1.497,349	1.470,153	1.426,013	1.342,500
2005	1.3295	1.2785	1.3462	1.3844	1.355	1.3337	1.3212	1.3473	1.3422	1.3417	1.3575	1.3422
2006	1.3199	1.3061	1.3417	1.3155	1.5601	1.5697	1.4811	1.4478	1.4971	1.4541	1.4458	1.4056
2007	1.4135	1.4131	1.3801	1.3607	1.3166	1.3046	1.2746	1.2914	1.2048	1.1716	1.1715	1.1593
2008	1.1681	1.1906	1.3064	1.2849	1.2067	1.2186	1.1564	1.1746	1.2316	1.5603	1.5624	1.5218
2009	1.6345	1.6874	1.6682	1.5786	1.5345	1.5247	1.4691	1.4956	1.4770	1.4826	1.4825	1.4873
2010	1.4831	1.5361	1.5157	1.4739	1.5665	1.5747	1.5431	1.5209	1.4435	1.4216	1.4999	1.5376
2011	1.5991	1.5928	1.5363	1.5141	1.5939	1.6302	1.6733	1.7454	1.8601	1.7458	1.8409	1.8889
2012	1.7640	1.7375	1.7729	1.7849	1.8404	1.8065	1.7864	1.8111	1.7847	1.7853	1.7774	1.7708
2013	1.7548	1.7955	1.8087	1.7963	1.8842	1.9248	1.9309	2.0311	2.0365	1.9895	2.0174	2.1304
2014	2.2696	2.2129	2.1557	2.1154	1.8842	2.1226	2.1333	2.1584	2.2772	2.2027	2.2102	2.3269
2015	2.4176	2.5077	2.6134	2.6559	2.6587	2.6850	2.7839	2.9179	3.0251	2.9149	2.9109	2.9181
2016	2.9609	2.9612	2.8249	2.8014	2.9515	2.8848	3.0125	2.9544	3.004	3.1024	3.4174	3.5192
2017	3.7874	3.6078	3.6362	3.5504	3.5334	3.5168	3.5226	3.4782	3.5521	3.7754	3.9390	3.7719
2018	3.7540	3.7997	3.9489	4.0399	4.4808	4.5607	4.8999	6.5498	5.9902	5.4981	5.1570	5.2810
2019	5.2109	5.3177	5.6284	5.9563	5.8613	5.7551	5.5227	5.8140	5.6437	5.7083	5.7403	5.9400
2020	5.9726	6.2259	6.5696	6.9719	6.8138	6.8432	6.9372	7.3261	7.7522	8.3082	7.7892	7.4194
2021	7.3216	7.3708	8.3258	8.2311	8.4990	8.6803	8.4139	8.3043	8.8785	9.4813	12.9387	13.3290
2022	13.4015	13.8286	14.6371	14.7852	16.3876	16.6614	17.8939	18.1704	18.5187	18.5915	18.6194	18.6983
2023	18.7878	18.8647	19.1532	19.4268	20.6632	25.8231	26.9323	26.6658	27.3767	28.2366	28.8209	29.4382
2024	30.2952	31.1597	32.2854	32.3091	32.1339	32.8262	33.0835	33.9233	34.1210	34.1787	34.5794	35.2803
2025	35.7630	36.3812	37.7656	38.3684	39.0626	39.7408	40.5128	40.9441	41.5068	41.8922	42.3547	42.8457
2026	43.3414	43.8000										

NOT: Günlük kur uygulamasının başladığı Mayıs 1981'den önce dövizlerin değerinin, siyasi kararlarla belirlendiğinin dikkate alınması gereklidir. Ocak 2005'ten itibaren TL'ye göre düzenlenmiştir. Her ayın son günü alınmıştır.

## DÖNEM SONU EURO KURLARI (Döviz alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2006	1.5983	1.5511	1.6254	1.6506	2.0081	1.9963	1.8897	1.8609	1.8964	1.8461	1.9081	1.8515
2007	1.8296	1.8646	1.8383	1.8517	1.7705	1.7585	1.7473	1.7658	1.7086	1.6925	1.7295	1.706
2008	1.7357	1.8098	2.0643	1.9994	1.8706	1.9248	1.8055	1.7314	1.8065	1.9873	2.0039	2.1332
2009	2,1027	2,1361	2,2163	2,1032	2,1555	2,1523	2,0735	2,1358	2,1611	2,1977	2,2297	2,1427
2010	2.0717	2,0861	2,0405	1,9616	1,9404	1,9217	1,9596	1,9278	1,9693	1,9781	1,9624	2,0551
2011	2.1842	2.2026	2.1822	2.2496	2.2769	2.3492	2.3880	2.5186	2.5128	2.4451	2.4518	2.4438
2012	2.3260	2.3378	2.3664	2.3132	2.2840	2.2742	2.1929	2.2750	2.3084	2.3210	2.3114	2.3479
2013	2.3787	2.3560	2.3189	2.3485	2.4498	2.5137	2.5608	2.6930	2.7502	2.7200	2.7454	2.9344
2014	3.0726	3.0477	2.9699	2.9252	2.4498	2.8979	2.8560	2.8451	2.8746	2.7662	2.7535	2.8272
2015	2.7397	2.8148	2.8125	2.9709	2.9146	2.9982	3.0561	3.2716	3.3941	3.2068	3.0795	3.1838
2016	3.2292	3.2302	3.2090	3.1908	3.2881	3.2078	3.3446	3.2910	3.3548	3.3993	3.6364	3.7099
2017	4.0558	3.8291	3.8921	3.8744	3.9558	4.0126	4.1325	4.1046	4.1924	4.3942	4.6663	4.5155
2018	4.6728	4.6439	4.8673	4.8917	5.2431	5.3092	5.7456	7.6428	6.9505	6.2373	5.8679	6.0422
2019	5.9871	6.0576	6.3188	6.6730	6.5320	6.5507	6.1574	6.4407	6.1671	6.3830	6.3175	6.6741
2020	6.5864	6.8592	7.2107	7.5827	7.5770	7.6720	8.1481	8.7284	9.0835	9.6985	9.3306	9.1164
2021	8.8718	8.9420	9.7688	9.9545	10.3629	10.3249	10.0084	9.8228	10.2933	10.9980	14.6798	15.0867
2022	14.9636	15.4724	16.2855	15.6139	17.5702	17.3701	18.2977	18.1574	18.1395	18.4742	19.2824	19.9349
2023	20.3458	20.0042	20.8450	21.3604	22.0582	28.1540	29.6989	29.0184	29.0305	30.0552	31.5154	32.5739
2024	32.7884	33.7686	34.8023	34.6230	34.8283	35.1284	35.8145	37.6723	38.1714	37.1235	36.5473	35.2803
2025	37.1461	37.8234	40.7019	43.6361	44.2706	46.6074	46.3740	47.7841	48.7512	48.4620	49.0114	50.2859
2026	51.6990	51.7008										

NOT: Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir.

## YILLARA GÖRE ENFLASYON

Kaynak: TÜİK

YIL	ÜFE-Toptan Eşya Fiyatları (%)		TÜFE-Tüketici fiyatları (%)	
	Yıl sonu	12 Aylık Ortalama	Yıl sonu	12 Aylık Ortalama
1990	48,6	52,3	30,4	60,3
1991	59,2	55,3	71,1	66,0
1992	61,4	62,1	66,0	70,1
1993	60,3	58,4	71,1	66,1
1994	149,6	120,7	125,5	106,3
1995	65,6	86,0	76,0	89,1
1996	84,9	75,9	79,8	80,4
1997	91,0	81,8	99,1	85,7
1998	54,3	71,8	69,7	84,6
1999	62,9	53,1	68,8	64,9
2000	32,7	51,4	39,0	54,9
2001	88,6	61,6	68,5	54,4
2002	30,8	50,1	29,7	45,0
2003	13,9	25,6	18,4	25,3
2004	13,8	11,1	9,3	10,6
2005	2,66	5,89	7,72	8,18
2006	11,58	9,34	9,65	9,6
2007	5,94	6,31	8,39	8,76

(2005 yılından itibaren üretici fiyat artışlarını göstermektedir.)

YIL	ÜFE-Toptan Eşya Fiyatları (%)		TÜFE-Tüketici fiyatları (%)	
	Yıl sonu	12 Aylık Ortalama	Yıl sonu	12 Aylık Ortalama
2008	8,11	12,72	10,06	10,44
2009	5,93	1,23	6,53	6,25
2010	8,87	8,52	6,40	8,57
2011	13,33	11,09	10,45	6,47
2012	2,45	6,09	6,16	8,89
2013	6,97	4,48	7,40	7,49
2014	6,36	10,25	8,17	8,85
2015	5,71	5,28	8,81	7,67
2016	9,94	4,30	8,53	7,78
2017	15,47	15,82	11,92	11,14
2018	33,64	27,01	20,30	16,33
2019	7,36	17,56	11,84	15,18
2020	25,15	12,18	14,60	12,28
2021	79,89	43,86	36,08	19,06
2022	97,72	128,47	64,27	72,31
2023	44,22	49,93	64,77	53,86
2024	28,52	41,10	44,38	58,51
2025	27,67	25,36	30,89	34,88

## AYLIK TÜKETİCİ FİYAT ARTIŞLARI - TÜFE (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1999	4,8	3,2	4,1	4,9	2,9	3,3	3,8	4,2	6	6,3	4,2	5,9
2000	4,9	3,7	2,9	2,3	2,2	0,7	2,2	2,2	3,1	3,1	3,7	2,5
2001	2,5	1,8	6,1	10,3	5,1	3,1	2,4	2,9	5,9	6,1	4,2	3,2
2002	5,3	1,8	1,2	2,1	0,6	0,6	1,4	2,2	3,5	3,3	2,9	1,6
2003	2,6	2,3	3,1	2,1	1,6	-0,2	-0,4	0,2	1,9	1,4	1,6	0,9
2004	0,66	0,52	0,96	0,49	0,44	-0,14	0,47	0,77	0,94	2,24	1,32	0,32
2005	0,55	0,02	0,26	0,71	0,92	0,1	-0,57	0,85	1,02	1,79	1,4	0,42
2006	0,75	0,22	0,27	1,34	1,88	0,34	0,85	-0,44	1,29	1,27	1,29	0,23
2007	1	0,43	0,92	1,21	0,5	-0,24	-0,73	0,02	1,03	1,81	1,95	0,22
2008	0,8	1,29	0,96	1,68	1,49	-0,36	0,58	-0,24	0,45	2,6	0,83	-0,41
2009	0,29	-0,34	1,1	0,02	0,64	0,11	0,25	-0,3	0,39	2,41	1,27	0,53
2010	1,85	1,45	0,58	0,6	-0,56	-0,36	-0,48	0,40	1,23	1,23	1,83	-0,3
2011	0,41	0,73	0,42	0,87	2,42	-1,43	-0,41	0,73	0,75	3,27	1,73	0,58
2012	0,56	0,56	0,41	1,52	-0,21	-0,90	-0,23	0,56	1,03	1,96	0,38	0,38
2013	1,65	0,30	0,66	0,42	0,15	0,78	0,31	-0,10	0,77	1,80	0,01	0,46
2014	1,72	0,43	1,13	1,34	0,40	0,31	0,45	0,09	0,14	1,90	0,18	-0,44
2015	1,10	0,71	1,19	1,63	0,56	-0,51	0,09	0,04	0,89	1,55	0,67	0,21
2016	1,82	-0,02	-0,04	0,78	1,48	0,47	1,16	0,29	0,18	1,44	0,52	1,64
2017	2,46	0,81	1,02	1,31	0,45	-0,27	0,15	0,52	0,65	2,08	1,49	0,69
2018	1,02	0,73	0,99	1,87	1,62	2,61	0,55	2,30	6,30	2,67	-1,44	-0,40
2019	1,06	0,16	1,03	1,69	0,95	0,03	1,36	0,86	0,99	2,00	0,38	0,74
2020	1,35	0,35	0,57	0,85	1,36	1,13	0,58	0,86	0,97	2,13	2,30	1,25
2021	1,68	0,91	1,08	1,68	0,89	1,94	0,58	1,12	1,25	2,39	3,51	13,58
2022	11,1	4,81	5,46	7,25	2,98	4,95	2,37	1,46	3,08	3,54	2,88	1,18
2023	6,65	3,15	2,29	2,39	0,04	3,92	9,49	9,09	4,75	3,43	2,53	2,93
2024	6,70	4,53	3,16	3,18	3,37	1,64	3,23	2,47	2,97	2,88	2,24	1,03
2025	5,03	2,77	2,46	3,00	1,53	1,37	2,06	2,04	3,23	2,43	0,87	0,89
2026	4,84	2,96										

## TOPTAN EŞYA FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1999	3,6	3,4	4	5,3	3,2	1,8	4	3,3	5,9	4,7	4,1	6,8
2000	5,8	4,1	3,1	2,4	1,7	0,3	1	0,9	2,3	2,8	2,4	1,9
2001	2,3	2,6	10,1	14,4	6,3	2,9	3,3	3,5	5,4	6,7	4,2	4,1
2002	4,2	2,6	1,9	1,8	0,4	1,2	2,7	2,1	3,1	3,1	1,6	2,6
2003	5,6	3,1	3,2	1,8	-0,6	-1,9	-0,5	-0,2	0,1	0,6	1,7	0,6
2004	2,6	1,6	2,1	2,6	0	-1,1	-1,5	0,8	1,8	3,2	0,8	0,1

## AYLIK ÜRETİCİ FİYAT ARTIŞLARI - ÜFE (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2006	1,96	0,26	0,25	1,94	2,77	4,02	0,86	-0,75	-0,23	0,45	-0,29	-0,12
2007	-0,05	0,95	0,097	0,8	0,39	-0,11	0,06	0,85	1,02	-0,13	0,89	0,15
2008	0,42	2,56	3,17	4,5	2,12	0,32	1,25	-2,34	-0,9	0,57	-0,03	-3,54
2009	0,23	1,17	0,29	0,65	-0,05	0,94	-0,71	0,42	0,62	0,28	1,29	0,66
2010	0,58	1,66	1,94	2,35	-1,15	-0,50	-0,16	1,15	0,51	0,51	1,21	1,31
2011	2,36	1,72	1,22	0,61	0,15	0,01	-0,03	1,76	1,55	1,66	0,65	1,0
2012	0,38	-0,09	0,36	0,08	0,53	-1,49	-0,31	0,26	1,03	0,17	1,66	-0,12
2013	0,18	-0,13	0,81	-0,51	1,00	1,46	0,99	0,04	0,88	0,69	0,62	1,11
2014	3,32	1,38	0,74	0,09	-0,52	0,06	0,73	0,42	0,85	0,92	0,79	-0,76
2015	0,33	1,20	1,05	1,43	1,11	0,25	-0,32	0,98	1,53	-0,20	-1,42	-0,33
2016	1,82	-0,02	-0,04	0,78	1,48	0,47	1,16	0,29	0,18	1,44	0,52	1,64
2017	3,98	1,26	1,04	0,76	0,52	0,07	0,72	0,85	0,24	1,71	2,02	1,37
2018	0,99	2,68	1,54	2,60	3,79	3,03	1,77	6,60	10,88	0,91	-2,53	-2,22
2019	0,45	0,09	1,58	2,98	2,67	0,09	-0,99	-0,59	0,13	0,17	-0,08	0,69
2020	1,84	0,48	0,87	1,28	1,54	0,69	1,02	2,35	2,65	3,55	4,08	2,36
2021	2,66	1,22	4,13	4,34	3,92	4,01	2,46	2,72	1,55	5,24	9,99	19,08
2022	10,45	7,22	9,19	7,67	8,76	6,77	5,17	2,41	4,78	7,83	0,74	-0,24
2023	4,15	1,56	0,44	0,81	0,65	6,50	8,23	5,89	3,40	1,94	2,81	1,14
2024	4,14	3,74	3,29	3,60	1,96	1,38	1,94	1,68	3,01	1,29	0,66	0,40
2025	3,06	2,12	1,88	2,76	2,48	2,46	1,73	2,48	2,52	1,63	0,84	0,75
2026	2,67	2,43										

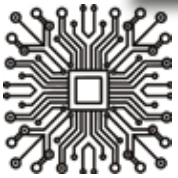
# GLOBAL SANAYİCİ

EKONOMİ VE İŞ DÜNYASI DERGİSİ



# 17.

# Yaşında



**BAŞARI**

**MBA GİBİ!**

**KENDİN OL**

**MBA'Lİ GİBİ!**



**MBA**   
**OKULLARI**  
**SCHOOLS**

**MEDICANA**   
**EĞİTİM GRUBU**  
**EDUCATION GROUP**

**ÇERKEZKÖY**

**KAMPÜSÜ**