

## “ÇOSB, FİRMALARINI YEŞİL MUTABAKAT SÜRECİNE HAZIRLAYAN ‘YEŞİL SANAYİ BÖLGESİ’ KİMLİĞİ KAZANDI”

İSO BAŞKANI  
ERDAL BAHÇIVAN:



2026 reform  
yılı sanayici  
için özel  
önem  
taşıyor

UTİKAD BAŞKANI  
BİLGEHAN ENGİN:



Lojistikte  
hız değil  
hizmet  
sürekliliği  
öne çıkacak

TRAI BAŞKANI  
HALİL AKSU:



Şirketlerin  
sadece yüzde  
37'sinin  
yapay zeka  
projesi var



ÇERKEZKÖY ORGANİZE<sup>®</sup>  
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 AKYILDİRIM

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  
▶ 17. YILIN İLK DERGİSİ.
- **EYÜP SÖZDİNLER** .....5  
▶ 2026 yılı güzel yüzüyle bize gülsün.
- **ÇOSB HABER** ..... 6-21  
▶ ÇOSB, Yeşil OSB Sertifikasını OSBÜK Genel Kurulu’nda aldı.  
▶ ÇOSB, OSBÜK OSB Yıldızları araştırmasında ödül aldı. ▶ ÇOSB Kıdem Ödülleri Töreni gerçekleştirildi. ▶ Beko’nun iyi uygulama örnekleri sanayicilerle paylaşıldı. ▶ ÇOSB’de Enerji Yönetimi ve Verimliliği Eğitimi tamamlandı. ▶ Özel ÇOSB MTAL’de “Güvenli Gelecek, Bilinçli Teknoloji” Semineri. ▶ Çerkezköy OSB’de “İşİltılı Haşerat” sahnelendi. ▶ ÇOSB’de Sanat Rüzgarı: “Sil Baştan” Oyunu Büyük Beğeni Topladı. ▶ ZEKA’da engelleri aşan eller kendi pizzalarını yaptı. ▶ ÇOSB Bölge Müdürlüğü kışa hazır. ▶ ÇOSB ZEKA’da özel bireylere ve ailelerine Sağlıklı Beslenme Semineri verildi. ▶ TEKNOFEST 2025’in dereceye giren gençleri ödüllendirildi. ▶ Özel ÇOSB MTAL’de geleceğe hazırlık: İletişim, Sürdürülebilirlik ve “Yeşil Yakalılar”. ▶ Çerkezköy OSB’de Diksiyon Eğitimi. ▶ ÇOSB’de, Sanayide Su Yönetimi ve Verimliliği masaya yatırıldı. ▶ ÇOSB’den sanayicilere Sera Gazı Eğitimi. ▶ Özel ÇOSB MTAL’den Avrupa çıkarması. ▶ MTAL’de “Koruyucu Aile ve Gönül Elçileri Farkındalık Programı”. ▶ Özel ÇOSB MTAL Badminton Takımı Tekirdağ Şampiyonu oldu.
- **İÇİMİZDEN BİRİ**..... 22-25  
▶ Zeki Dinç: “Yüksek verimlilik için dijitalleşmeden başka yol yok”.
- **ÇOSB SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU** ..... 26-31  
▶ Eyüp Sözdinler: “ÇOSB, firmalarını Yeşil Mutabakat sürecine hazırlayan bir ‘yeşil sanayi bölgesi’ kimliği kazandı”.
- **SANAYİ LİDERLERİNİN MESAJLARI** ..... 32-37  
▶ Erdal Bahçıvan: 2026 Reform Yılı bizim için özel önem taşıyor.  
▶ Seyit Ardiç: “Sanayisizleşerek sağlıklı büyüyemeyiz”
- **YORUM/CELAL TOPRAK** ..... 38-39  
▶ e-ticarete herkes destek veriyor.
- **REEL SEKTÖR**..... 40-43  
▶ Prof. Dr. Kenan Mortan: 2025 yılı sanayi açısından bir kayıp yılı
- **İKİZ DÖNÜŞÜM**..... 44-45  
▶ Dijitalleşme, faaliyet karında yüzde 20-30 artış sağlayabiliyor
- **GÖRÜŞ/VAHAP MUNYAR** ..... 46-47  
▶ Deniz kıyısında sabun fabrikası hayalini ‘cinayet’ uyarısı frenledi, limana uzandı
- **LOJİSTİK**..... 48-53  
▶ UTİKAD Başkanı Bilgehan Engin: 2026’dan sonra ticarete hız değil hizmet sürekliliği öne çıkacak.
- **YAPAY ZEKA** ..... 54-57  
▶ “Şirketlerin sadece yüzde 37’sinin yapay zeka stratejileri var”.
- **ABD’DE YATIRIM**..... 58-61  
▶ Av. Mahmut Bingöl: “Ülkeye katma değer sağlayanı teşvik et”.
- **YÖN-ETMEK/Dr.AHMET TEMİROĞLU** ..... 62-65  
▶ TEKSTİL SEKTÖRÜ İÇİNDE BULUNDUĞU KRİZİ NASIL AŞABİLİR?
- **GEZİ** ..... 66-69  
▶ ULUSLARARASI ÖRGÜTLERİN YÖNETİM MERKEZİ... BRÜKSEL
- **HUKUKÇU GÖZÜYLE/Av.FERHAN ARIKAN** ..... 70-73  
▶ Eser Sözleşmeler

Çerkezköy OSB, reklam alanlarıyla  
markanızın yanında!

# ÇERKEZKÖY OSB

Elektronik Billboard ve  
Reklam Panolarına  
İlan Vermek İster Misiniz



ÇERKEZKÖY ORGANİZE  
SANAYİ BÖLGESİ



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

# 17. YILIN İLK DERGİSİ

**G**lobal Sanayici dergimiz, ekonomi yayıncılığında 17. Yılına adım attı. Türkiye’de dergicilikte bu kadar uzun süre bir derginin yayınlanması çok görülen bir şey değildir. Geçenlerdeki bir online toplantıda, EGD kurucu başkanı ve yazarımız Celal Toprak, ‘Global Sanayici gerçek bir başarı hikayesidir’ diyerek övgülerini bizden esirgememişti.

Global Sanayicinin bu başarısındaki ilk pay elbette Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Yöneticilerine ait. Dergimizin yayını sürdürmesi için her zaman kararlı davrandılar, desteklerini esirgemediler.

Biz de editoryal olarak dergimizin içeriğinde en doyurucu, bilgi-yoğun, güncel konuları ele alıp okurlarımızın her sayıda ilgisini çekme, bilgilendirme görevini yerine getirmek için uğraşıp didindik. Hemen her sayıda yeni, değişik konuları derinlemesine ele almamız dergiye olan okuma isteğini artırdı. Sanayi, medya çevrelerindeki her yakın temasımızda bizi sevindiren, coşku ve heyecanımızı çoğaltan övgüler aldık. Kaliteli yayıncılık koşumuza devam ediyoruz.

Bu sayımızda, kapak konumuz olarak da ÇOSB Başkanı sayın Eyüp Sözdinler’in, ÇOSB üst yöneticileri tarafından hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu hakkındaki beğeni dolu açıklamalarını ele aldık. Sayın Sözdinler, bu değerli raporu bütün bölümleriyle ayrıntılı biçimde kaleme aldı.

Yine bu sayımızda, Paris’teki konuk öğretim üyeliğini bir yandan sürdürürken İstanbul’a gelen Prof. Dr. Kenan Mortan

ile röportajımızı yayınladık. Prof. Dr. Mortan, yazı konusunun dışında, ÇOSB Sürdürülebilirlik Raporu’na övgüler yağdırdı, hazırlayanları tebrik etti.

Dergimizde doğal olarak sanayi sektörünün 2025 yılı değerlendirmelerini ve 2026 yılı beklentilerini ele aldık. Oda başkanlarının son Meclis Toplantısındaki değerli açıklamaları sayfalarımıza aktardık. Sanayi sektöründe yılın değerlendirmesini ortaya koyan bir analiz yayınladık.

Amerika Birleşik Devletleri’ne yatırım amacıyla gelenlere danışmanlık yapmak için bu konuda çalışmalar yapıp bir hukuk şirketi kuran Av. Mahmut Bingöl, bu ülke için çok düşük sayılabilecek rakamlarla bile yatırım fırsatları olduğunu anlattı.

Türkiye Yapay Zeka Platformu’nun kurucusu Halil Aksu, iş dünyası ve yapay zeka hakkında yaptıkları araştırma ile ilgili olarak sorularımızı yanıtladı. Sorularımıza aldığımız yanıtlardan anladık ki yapay zeka herkesin gündeminde ama yapay zekadan nasıl yararlanılacağı konusunda düşünce ve projeler henüz netleşmemiş.

Gezi yazarımız Dr. Hilal Ünalmiş, bu kez Belçika’nın başkenti Brüksel’i kaleme aldı. Gezi sayfalarımızı yine ilgiyle okuyacağınızı düşünüyoruz.

Yazarlarımız Vahap Munyar, Celal Toprak, Dr. Ahmet Temiroğlu ve Av. Ferhan Arıkan da yine değişik konuları ayrıntılılarıyla köşelerine aktardılar. İyi okumalar.

Okurlarımıza saygılar, sağlıklı ve mutlu günler diliyorum.



## 2026 yılı güzel yüzüyle bize gülsün

### EYÜP SÖZDİNLER

*Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi  
Yönetim Kurulu Başkanı*

**Y**eni, umutlu, olumlu beklentilerle dolu bir yıla başlangıç yaptık sevgili dostlarım.

Elbette her yılbaşında olduğu gibi geçen yılın değerlendirmesini yapmak istedim. Biz sanayiciler yılın bizim için nasıl geçtiğini gayet iyi biliyoruz ama buna ilişkin temel göstergelere bakmadan edemedim.

Biliyorsunuz, her ay İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı İSO Türkiye İmalat PMI (PMI - Purchasing Managers Index) değeri Aralık ayı için son 12 ayın en yüksek değeri olan 48,9 olarak açıklandı. Bu değer, imalat sektöründeki daralmanın son 12 ayın en hafif düzeyinde olduğunu belirtmekle birlikte, 2025 yılı boyunca PMI verilerinin 50 eşik değerinin altında seyrettiğini ve imalat sektöründe daralma olduğunu da gösterdi.

Türkiye böyle de, Dünya İmalat PMI ne durumda? Küresel PMI, 2025 yılı aralık ayında, 0,1 puan düşüşle 50,4'e geriledi. Endeks, son 5 aydır büyüme bölgesinde olsa da, küresel imalat sektörünün yılı zayıf bir büyümeyle kapattığına işaret etti. Sonuçta küresel PMI 50'nin üzerinde bir seyir gösterdi.

Bu tabloda, Türk Sanayisinin üretimini zorlaştıran bazı iç nedenlere bakacak olursak; sanayicinin uygun maliyetli finansmana erişmesinin önünde engel olan yüksek enflasyon ve yüksek faiz ne durumda? Ocak 2025'te Yıllık Tüketici enflasyonu yüzde 42,1 civarında gerçekleşti. Aralık 2025'te ise yüzde 30,9 olarak açıklandı. Bu, yıl boyunca süregelen hafif düşüşün göstergesi. Bu inişe karşılık Merkez Bankası'nın politika faizleri nasıl bir yön izledi? Ocak 2025'e yüzde 45 seviyesinde başlayan politika faizi Aralık 2025'te 38'e düştü. Kısacası faizler yüksek seviyelerde kalmaya devam ediyor. Doğal olarak, faizler bu kadar yüksek iken, yılın

ilk yarısında yüzde 60'lara yaklaşan ticari kredi faizleri, yılın ikinci yarısında ancak 48-55 civarına geriledi. Sonuçta faizler şu anda bile dokunanın eline yakacak kadar sıcak. Kıdemli bir sanayici arkadaşımız, geçenlerde 'Bu faizlerle su bile içilmez' açıklamasını yaptı. Yani reel sektörümüz 2026 yılına yine kronik ana sorunumuz olan uygun finansmana erişim sıkıntısı ile giriyor. İlave olarak, Küresel Talep Zayıflığı, Enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar, jeopolitik riskler vb durumları da dikkate alırsak, 2026 yılının da kolay bir yıl olmayacağı söylenebilir.

Diğer taraftan, insanız ve insanlık, her başlayan yeni yıla karşı hep umut beslemiştir ve karşısındaki olumlu ipuçlarını değerlendirmiştir. Biz de öyle yapalım: Cumhurbaşkanı Yardımcısı Cevdet Yılmaz, ekonomik politikaların süreceğini ve üretimi desteklemeye odaklanacaklarını belirtti. Yılmaz, "Program ayakta kalacak; gerekli ayarlamalar üretimi, yatırımı ve ihracatı desteklemek için yapılacak." değerlendirmesini yaptı.

Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek de, 2026'yı "Reform Yılı" olarak ilan ettiklerini ve sanayide dönüşümün hızlanacağını vurguladı. Şimşek, "Sanayide verimlilik, rekabetçilik ve sürdürülebilirlik odaklı dönüşümü hedefleyen politikalarımızı hızlandıracaktır." dedi.

Bunlar, birkaç yıldır her platformda ısrarla sanayinin durumunu, sorunlarını anlatan bizler için, oldukça güzel ve umut verici açıklamalar. Sözlerin ötesinde, yararlı eylemlere geçilmesini de bekliyor ve geçileceğine inanmak istiyoruz.

Tüm bu zorlukları geride bırakabileceğimiz ve umutlarımızın yeşereceği bir yıl olmasını dileyerek, 2026 yılının tüm sanayici dostlarımız için sağlıklı, mutlu, bereketli bir yıl olmasını temenni ediyorum.



## ÇOSB, Yeşil OSB Sertifikasını OSBÜK Genel Kurulu'nda aldı

Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK) 23. Olağan Genel Kurulu, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır ve Türkiye'nin dört bir yanından gelen OSB delegelerinin katılımıyla gerçekleştirildi.

Genel Kurul kapsamında 13 OSB'ye Yeşil OSB Sertifikaları takdim edildi. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi adına sertifika, ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem

Baykal tarafından teslim alındı. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nin, 24 Aralık 2024 tarihinde almaya hak kazandığı belge bu törende tescil edilmiş oldu.

Türkiye'de sayıları 400'ü aşan OSB'ler arasında az sayıda OSB'nin sahip olduğu Yeşil OSB Sertifikası; çevresel, sosyal ve ekonomik kriterleri karşılayan OSB'lerin sürdürülebilirlik alanındaki performansını ortaya koyan önemli bir göstere olma niteliği taşıyor.



Sanayi ve Teknoloji Bakanı  
Mehmet Fatih Kacır



# OSBÜK OSB Yıldızları araştirmasından ÇOSB'ye ödöl

Çerkezköy OSB, Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurulu (OSBÜK) tarafından düzenlenen 2025 OSB Yıldızları Araştirması'nda ödölle layık görölüdü. Bu yıl beşincisi düzenlenen OSB Yıldızları Araştirması Ödöl Töreni, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Kacır'ın katılımıyla gerçekteşirildi.

Törende, "Araştırmaya En Çok Katkı Veren 10 OSB Kategoris-

de" yer alarak ödöl alan Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi dışında, ÇOSB'de faaliyet gösteren Artesa Kumaş San. ve Dış Tic. A.ř.; 'OSB'lerde İhracatını En Çok Artıran Firma' ve 'OSB'lerde Kadın İstihdamını En Çok Artıran Firma' kategorilerinde ödöl aldı. Ayrıca World Medicine İlaç San. ve Tic. A.ř.; 'OSB'lerde En Çok Kadın İstihdamı Sağlayan Firma' ve 'OSB'lerde En Çok AR-GE Harcaması Yapan Firma' kategorilerinde ödölle layık görölüdü.

Çerkezköy OSB yetkilileri, "ÇOSB olarak aldığımız ödöl kapsamında OSBÜK yetkililerine teşekkür ederken, başta ÇOSB firmalarımız olmak üzere ödöl alan tüm firmaları tebrik ediyor, başarılarının devamını diliyoruz" ifadelerini kullandı.





## Kıdem Ödülleri Töreni gerçekleştirildi



ÇOSB Yönetim Kurulu  
Başkanı Eyüp Sözdinler

Çerkezköy Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'nde (ÇOSB) 10,15, 20 ve 30 yılını tamamlayan toplam 27 personele kıdem ödülleri, gerçekleştirilen törenle verildi.

Törende konuşan ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, başta kıdem ödülü alan personel olmak üzere tüm ÇOSB çalışanlarını tebrik ederek teşekkürlerini iletti. 2026 yılının ülkemize ve tüm insanlığa barış, sağlık, huzur ve mutluluk getirmesini diledi.

# Beko'nun iyi uygulama örnekleri sanayicilerle paylaşıldı

**Ç**erkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) Sürdürülebilirlik Platformu, sanayide çevre dostu dönüşümü desteklemek amacıyla düzenlediği "İyi Uygulama Örnekleri" etkinliğini başarıyla tamamladı. Etkinlikte Beko'nun uzman isimleri, sürdürülebilir üretim stratejileri ve regülasyon uyumu konularında deneyimlerini aktardı.



Sanayide sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek amacıyla çalışmalarını sürdüren ÇOSB Sürdürülebilirlik Platformu, bölge sanayicilerini bilgilendirmeye devam ediyor. Gerçekleştirilen etkinlikte, çevreye duyarlı üretim modelleri ve ürün yaşam döngüsü süreçleri mercek altına alındı.

## ► KRİTİK REGÜLASYONLAR VE KİMYASAL YÖNETİMİ

Etkinliğin en önemli başlıklarından birini, uluslararası pazarda rekabet gücünü belirleyen kimyasal yönetimi süreçleri oluşturdu. Katılımcılara; RoHS, REACH, Kalıcı Organik Kirlenimler ve Çatışma Mineralleri gibi kritik regülasyonlar hakkında detaylı bilgiler verildi. Beko'nun

bu regülasyonlara uyum aşamasında uyguladığı stratejik süreçler, bölgedeki diğer firmalar için yol gösterici nitelikte paylaşıldı.

## ► ÜRÜN YAŞAM DÖNGÜSÜ ANALİZİ (LCA) İLE STRATEJİK DEĞERLENDİRME

Üretimin çevresel etkilerini en aza indirmek için kullanılan Ürün Yaşam Döngüsü Analizi (LCA) kavramı, etkinliğin bir diğer odak noktasıydı. LCA çalışmalarının amaçları, hedefleri ve bu analizlerden elde edilen verilerin işletme stratejilerine nasıl entegre edileceği konusunda kapsamlı sunumlar gerçekleştirildi.

## ► UZMAN İSİMLERDEN TEKNİK DESTEK

Sektörün öncü kuruluşlarından Beko'nun tecrübeli mühendisleri, bilgi birikimlerini sanayicilere aktardı. Etkinlikte;

- Beko Elektronik İşletmesi Lider Çevre Mühendisi Elif Öztürk ve
- Beko Kurutucu & Elektrik Motorları İşletmesi Kıdemli Çevre Mühendisi Oğuzhan Diker, teknik sunumlarıyla katılımcıların sorularını yanıtladı. ÇOSB yönetimi, değerli katkılarından dolayı konuşmacılara ve yoğun katılım gösteren firma temsilcilerine teşekkürlerini ilettiler.



Elif Öztürk



Oğuzhan Diker



## ÇOSB’de Enerji Yönetimi ve Verimliliği Eğitimi tamamlandı

ÇOSB, bölge firmalarının enerji yönetim süreçlerini güçlendirmek ve küresel rekabet gücünü artırmak amacıyla düzenlediği “Enerji Yönetimi ve Enerji Verimliliği Eğitimi”ni başarıyla tamamladı. Eğitimde, enerji maliyetlerini düşürecek stratejiler ve yasal uyum süreçleri detaylıca ele alındı.

ÇOSB, sanayi tesislerinin en önemli gider kalemlerinden biri olan enerji konusunda kapsamlı bir eğitim programı gerçekleştirdi. Bölge sanayicilerinin yoğun katılım sağladığı programda, enerjinin sadece bir maliyet değil, doğru yönetilmesi gereken stratejik bir

kaynak olduğu vurgulandı.

### ► ISO 50001 VE GÜNCEL MEVZUAT MERCEK ALTINDA

Eğitmen Ahmet Edepli rehberliğinde gerçekleştirilen eğitimde, işletmelerin enerji performanslarını artırmalarına yönelik kritik bir yol haritası paylaşıldı. Eğitim kapsamında; Türkiye’nin enerji profili ve iklim değişikliği üzerindeki etkilerinden başlanarak, güncel enerji mevzuatları ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi belgelendirme süreçleri teknik detaylarıyla aktarıldı.

### ► ENERJİ TASARRUFU VE ÖRNEK UYGULAMALAR

Katılımcılar, teorik bilgilerin yanı sıra sanayide uygulanmış başarılı enerji verimliliği projelerini ve tasarruf yöntemlerini inceleme fırsatı buldu. Eğitimde öne çıkan temel başlıklar şunlar oldu:

#### • Enerji Yönetimi Kavramları:

Temel prensipler ve verimlilik artırıcı yöntemler.

• **Mevzuat Uyumu:** Türkiye’nin enerji politikaları ve işletmeleri bekleyen yasal yükümlülükler.

• **Karbon Ayak İzi:** Enerji verimliliği yoluyla karbon salınımının azaltılması.

• **Uygulama Örnekleri:** Sahadan reel tasarruf senaryoları ve vaka analizleri.





## Özel ÇOSB MTAL'de “Güvenli Gelecek, Bilinçli Teknoloji” Semineri

Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR) Servisi koordinasyonunda, öğrencilerin dijital dünyada daha güvenli ve bilinçli adımlar atmalarını sağlamak amacıyla kapsamlı bir seminer düzenlendi.

Kapaklı İlçe Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan Psikolog Feyza Körpeci tarafından verilen seminerde; Teknoloji Bağımlılığı, İnternetin Güvenli Kullanımı ve Siber Zorbalık konuları detaylı bir şekilde ele alındı.

### ► EĞİTİM İÇERİĞİNDE NELER KONUŞULDU?

Seminer süresince öğrenciler; dijital dünyada güvenli davranış geliştirme, teknoloji kullanımında öz denetim sağlama, çevrimiçi ortamların riskleri, zorbalık türleri ve siber zorbalıktan korunma yolları gibi hayati konularda bilgi sahibi oldular. Bu çalışma, öğrencileri hem dijital ortamda hem de sosyal ilişkilerinde daha bilinçli ve sorumlu davranmalarına büyük katkı sağladı.

## VEFAT ve BAŞSAĞLIĞI

Aksa Jeneratör San. A.Ş. firma kurucusu

## Ali Metin KAZANCI'nın

vefatını öğrenmenin derin üzüntüsü içerisindeyiz. Merhuma Allah'tan rahmet, başta ailesi olmak üzere tüm yakınlarına başsağlığı diliyoruz.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi  
Yönetim Kurulu



## Çerkezköy OSB’de “Işıltılı Haşerat” sahnelendi

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), kültür ve sanat etkinlikleri kapsamında İstanbul Devlet Tiyatrosu oyunu “Işıltılı Haşerat”ı tiyatro severlerle buluşturdu. Tüketim kültürünü ve insan hırsını kara mizahla ele alan oyunda Ollie ve Jill, küçük evlerinde güçlük içinde yaşayan ve yeni doğacak çocukları için iyi bir gelecek planlayan bir çifttir. Bir gün gelen bir mektup ile tek bir kuruş ödmeden ev sahibi olacaklarının haberini alırlar. Ancak, “Rüya evlerinin” bir sürü eksikliği vardır ve bu eksikliği hiç tahmin etmeyecekleri bir şekilde tamamlayacaklardır. Yani tüm haşerattan kurtularak.



### ► TEK PERDELİK OYUN İZLEYİCİLERDEN TAM NOT ALDI

Çerkezköy OSB Konferans Salonu’nda gerçekleşen tiyatro etkinliğine bölge halkının ve sanatseverlerin ilgisi yoğun oldu. Etkinliğe; Çerkezköy OSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, ÇOSB Başkan Vekili Natan Yakuppur, Denetim Kurulu Üyesi Saim Buyruk, ÇOSB Yönetim Kurulu Yedek Üyesi Veli Ağ ve ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal ile birlikte çok sayıda tiyatro sever katıldı.

Oyunun sonunda sahnelenen performans ayakta

alkışlandı. Etkinlik, Çerkezköy OSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler’in oyunculara çiçek takdiminde bulunmasıyla sona erdi.





## “Sil Baştan” oyunu büyük beğeni topladı

Çerkezköy OSB, sosyal ve kültürel etkinlikler kapsamında önemli bir sanat organizasyonuna imza attı. “Sil Baştan” adlı tiyatro oyunu, ÇOSB Konferans Salonu’nda sahnelendi.

Tiyatro oyununa; ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, ÇOSB Yönetim Kurulu Üyesi M. Gürdal Adal, Denetim Kurulu Üyeleri Saim Buyruk ve Hakan Felek, ÇOSB Yönetim Kurulu Yedek Üyesi Metin Güler, ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal katıldı. Ayrıca Çerkezköy İlçe Jandarma Komutanı J. Ütğm. Muhammet Süleyman Rüzgar ve Kapaklı İlçe Jandarma Komutanı J. Kd. Bçvş. Ayhan Aytaç da davetliler arasında yer alarak oyunu ilgiyle izledi.

İzleyiciyi hem eğlendiren hem de düşündüren oyun, ana karakterlerden Su’nun sevgilisi Ateş üzerinde uygulayabildiği mucizevi bir yöntemi keşfetmesiyle başlıyor. Başlangıçta dirense de gücün cazibesine kapılan Su’nun, Ateş’i kendi isteklerine

göre şekillendirme çabası, ilişkideki tüm dengelerin bozulmasına yol açıyor. Gerçeklik ile mucizenin iç içe geçtiği bu fantastik yolculuk, kontrolün kaybedildiği çarpıcı bir finalle son buluyor.

Aslı Bekiroğlu ve Tolga Güleç’in başarılı performanslarına Yusuf Burak Kurtoğlu, Metin Kurt ve Hüseyin Yıldırım eşlik etti. Tek perdelik oyunun sonunda sahneye çıkan oyuncular, izleyiciler tarafından uzun süre ayakta alkışlandı. Etkinlik, çiçek takdiminin akabinde sona erdi.





## ZEKA'da engelleri aşan eller kendi pizzalarını yaptı

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) bünyesindeki Zihinsel Engelliler Korumalı İşyeri Atölye ve Yaşam Merkezi (ZEKA), 3 Aralık Dünya Engelliler Günü kapsamında renkli ve "lezzetli" bir etkinliğe ev sahipliği yaptı.

ÇOSB ZEKA binasında gerçekleşen organizasyonda, merkezde çalışan özel bireyler "Kendi Pizzanı Kendin Yap" etkinliğinde bir araya geldi. 3 Aralık Dünya Engelliler Günü dolayısıyla düzenlenen programa, İŞKUR Çerkezköy Şube Müdürü İlhan Burak, ÇOSB Bölge Müdürlüğü yetkilileri ile ZEKA bünyesinde faaliyet gösteren firmaların temsilcileri de katılarak bu anlamlı günde çalışanları yalnız bırakmadı.

### ► MUTFAKTA HÜNERLERİNİ SERGİLEDİLER

Etkinlik kapsamında mutfak önlüklerini giyen ZEKA

çalışanları, kendi pizzalarını hazırlamanın heyecanını yaşadı. Hamur açmaktan malzeme seçimine kadar pizzanın her aşamasını kendi zevklerine göre tasarlayan ÇOSB çalışanları, hem el becerilerini sergiledi hem de kendi ürettikleri lezzetleri tatmanın mutluluğunu paylaştı.

### ► SİHİRBAZ GÖSTERİSİYLE KAHKAHA TUFANI

Pizza atölyesinin ardından gerçekleşen sürpriz etkinlik ise güne damgasını vurdu. Düzenlenen sihirbaz gösterisi, katılımcılara unutulmaz anlar yaşattı. İllüzyon numaralarını büyük bir ilgi ve şaşkınlıkla izleyen ZEKA çalışanları, gösteri boyunca keyifli vakit geçirdi.

### ► BİRLİK VE BERABERLİK MESAJI

ÇOSB yetkilileri ve firma temsilcilerinin, merkez çalışanlarıyla yakından ilgilendiği etkinlikte, engelli bireylerin iş ve sosyal yaşamdaki yerinin önemine vurgu yapıldı.



## ÇOSB Bölge Müdürlüğü kışa hazır

Çerkezköy Organize Sanayi Bölge (ÇOSB) Müdürlüğü, bünyesindeki tüm araç ve ekipmanı yoğun kış şartlarına göre hazırladı.

ÇOSB Müdürlüğü, kış mevsiminde yaşanabilecek olumsuz hava koşullarına karşı hazırlıklarını tamamladı. Araçların tüm bakımlarının yapılmasının yanı sıra, yoğun kar yağışı ve buzlanmalarda yollara serpilme üzere kullanılacak tuz tedariki de gerçekleştirildi.

### ► EKİPLER 24 SAAT TEYAKKUZDA OLACAK

Kepçe, Unimog tuz serpme ve kar küreme aracı, kar küreme ve tuz serpme kamyonu, solüsyon atma aracı ve önlerinde kar küreme bıçağı olan traktörleri ile ekipmanlarını kış şartlarına göre hazırlayan ÇOSB Müdürlüğü, stratejik planlamasını yaptı.

Müdürlük, yoğun kar yağışı durumunda bölge içerisindeki yolların kapanmaması ve sanayicinin mağduriyet yaşamaması adına ekiplerin 24 saat boyunca göreve hazır bulunacağını kaydetti.



## ZEKA'da özel bireylere ve ailelerine Sağlıklı Beslenme Semineri verildi

ÇOSB, sosyal sorumluluk projelerine bir yenisini daha ekleyerek, ZEKA Merkezi çalışanları ve ailelerini uzman diyetisyen eşliğinde bir araya getirdi.

ÇOSB bünyesinde faaliyet gösteren Zihinsel Engelliler Korumalı İşyeri Atölye ve Yaşam Merkezi (ZEKA), özel bireylerin yaşam kalitesini artırmak amacıyla anlamlı bir seminere ev sahipliği yaptı. Sağlıklı Beslenme Semineri'nde, çalışanların ve ailelerinin beslenme konusundaki farkındalıklarının artırılması hedeflendi.

### ► UZMAN DİYETİSYEN BURCU AKCA BİLGİLENDİRDİ

Özel İrmet Hastanesi Diyetisyeni Burcu Akca'nın konuşmacı olarak katıldığı etkinlikte; özel bireylerin fiziksel gelişimi, doğru porsiyon kontrolü ve dengeli beslenme alışkanlıkları ele alındı. Akca, özellikle zihinsel engelli bireylerde beslenmenin hem fiziksel sağlık hem de günlük performans üzerindeki kritik önemine vurgu yaparak, ailelere evde uygulayabilecekleri pratik ve sağlıklı çözüm önerileri sundu.





## TEKNOFEST 2025'in dereceye giren gençleri ödüllendirildi

İstanbul'da gerçekleştirilen TEKNOFEST 2025 İstanbul finallerine katılan ve derece elde eden öğrencilere Çerkezköy'de ödül töreni düzenlendi. Törene; Tekirdağ Valisi Recep Soytürk, Tekirdağ

Milletvekili Gökhan Diktaş, Çerkezköy Kaymakamı Nazmi Günlü, Çerkezköy Belediye Başkanı Vahap Akay, Çerkezköy Cumhuriyet Başsavcısı Cihat Yılmaz, İl Milli Eğitim Müdürü Dr. Abdülaziz Yeniyoğlu, Çerkezköy OSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler ve TEKNOFEST Genel Sekreteri Muhammet Saymaz da katıldı.

TEKNOFEST 2025'te dereceye giren okul ve takımların ödülleri kavuştuğu törende, Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi de finallere kalarak elde ettiği başarıyla dikkatleri üzerine çekti. Geleceğin teknolojilerine yön veren gençlerin ödüllendirildiği etkinlik, hatıra fotoğrafı çekimiyle sona erdi.



# Özel ÇOSB MTAL'de geleceğe hazırlık: İletişim, Sürdürülebilirlik ve “Yeşil Yakalılar”

Özel Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, öğrencilerini teknik bilginin ötesinde sosyal beceriler ve küresel farkındalık konularında donatmaya devam ediyor. Okulumuzda gerçekleştirilen üç önemli seminerle, öğrencilerimiz iletişimden çevre bilincine kadar geniş bir yelpazede eğitim alma fırsatı buldu.

## ► ETKİLİ İLETİŞİM VE SOSYAL FARKINDALIK

Özel ÇOSB MTAL Rehberlik Servisi



koordinasyonunda, Kapaklı Belediyesi Uzman Klinik Psikoloğu Ceren Sayın Eski tarafından öğrencilere “Etkili İletişim Becerileri” semineri verildi. Eğitimde; sağlıklı iletişimin ilkeleri, beden dili, aktif dinleme ve empati gibi konular ele alındı.



## ► SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEK VE YEŞİL YAKALILAR

Okul, çevre bilincini profesyonel bir vizyonla buluşturmak amacıyla iki önemli ismi ağırladı:

Yeşil Yakalı Meslekler: Marmara Üniversitesi STKAM Direktörü Prof. Dr. Esra Yüksel Acı, “Sürdürülebilirlik ve Geleceğin Mesleği: Yeşil Yakalılar” konulu seminerde yenilenebilir enerji ve döngüsel ekonomi alanındaki kariyer fırsatlarını öğrencilere aktardı.

Sektörel Bakış: Beko Elektronik İşletmesi Çevre Mühendisi Elif Öztürk, 11. sınıf öğrencilerine enerji verimliliği ve geri dönüşümün kurumsal önemini örneklerle anlattı.

# Çerkezköy OSB'de Diksiyon Eğitimi

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (OSB) çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sunmak amacıyla düzenlenen Diksiyon Kursu başarıyla tamamlandı. Toplam 32 ÇOSB çalışanının yer aldığı eğitimlerde, Türkçeyi doğru, güzel ve etkili kullanmanın incelikleri aktarıldı.

Eğitimler, Kapaklı Halk Eğitim Merkezi bünyesinde “Diksiyon ve Sunuculuk – Spikerlik” dersleri veren eğitimci Hatice Atalay tarafından gerçekleştirildi. Milli Eğitim Bakanlığı müfredatına uygun olarak hazırlanan



40 ders saatlik program kapsamında katılımcılar şu ana başlıklar üzerinde çalıştı:

- **Güzel Konuşmaya Hazırlık:** Nefes teknikleri, ses eğitimi ve diksiyonun önemi.
- **Konuşma Tekniği:**

Kelimelerin doğru telaffuzu (boğumlanma), vurgu ve durak kullanımı.

- **Anlatım:** Doğallık, üslup ve hitabet gücü.
- **Jest ve Mimik:** Duygu ve düşüncelerin beden diliyle desteklenmesi.

# ÇOSB’de, Sanayide Su Yönetimi ve Verimliliği masaya yatırıldı

Çerkezköy OSB, kaynak verimliliğini artırma ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla düzenlediği eğitimlerine bir yenisini daha ekledi. Sanayicilerin yoğun katılım gösterdiği “Su Yönetimi ve Su Verimliliği” eğitiminde, suyun geri kazanımı ve yasal yükümlülükler konusunda stratejik bir yol haritası sunuldu.

ÇOSB, sanayi tesisleri için hayati öneme sahip olan su yönetimi konusunda kapsamlı bir eğitim programına imza attı. Sanayicilerin küresel rekabet gücünü korumayı ve çevresel uyum süreçlerini hızlandırmayı hedefleyen etkinlik, uzman sunumlarıyla büyük ilgi topladı.

## ► AKADEMİK PERSPEKTİF VE UYGULAMA TEKNİKLERİ

ÇOSB Bölge Müdürü Sayın F. Çiğdem Baykal’ın katılımıyla gerçekleşen eğitimde, Prof. Dr. Mehmet Kitiş eğitmen olarak yer aldı. Prof. Dr. Kitiş, değişen mevzuat düzenlemelerinden modern teknolojik uygulamalara kadar geniş bir yelpazede katılımcıları bilgilendirerek, işletmelerin su ayak izini nasıl küçülebileceklerine dair teknik detaylar paylaştı.

## ► EĞİTİMDE ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

Katılımcı firmaların su kullanım stratejilerini geliştirmeleri amacıyla eğitimde şu kritik başlıklar ele alındı:

- **Yasal Mevzuat ve Yükümlülükler:** Sanayi işletmeleri için Su Verimliliği Yönetmeliği’nin getirdiği yenilikler.
- **Teknolojik Dönüşüm:** Endüstriyel atık su arıtımı ve suyun üretim süreçlerine geri kazandırılmasına yönelik yeni nesil teknolojiler.



Prof. Dr. Mehmet Kitiş

• **Küresel Standartlar:** Tesis içi su verimliliğini artırmaya yönelik dünyadan başarı hikayeleri ve uygulama örnekleri.

## ► ÇEVRESEL UYUM VE REKABET GÜCÜ VURGUSU

Eğitimin sonunda, suyun sanayi için sadece bir girdi değil, stratejik bir değer olduğu vurgulandı. ÇOSB yönetimi, bölge sanayicilerinin çevresel standartlara uyum sağlarken aynı zamanda maliyet avantajı elde etmelerine destek olmaya devam edeceklerini belirtti.

Program, değerli katkıları için Prof. Dr. Mehmet Kitiş’e teşekkür edilmesi ve katılımcı firma temsilcilerinin yoğun ilgi gösterdiği soru-cevap bölümünün ardından sona erdi.





## Sanayicilere Sera Gazı Eğitimi

ÇOSB, “Yeşil OSB” vizyonu ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda, bölge firmalarının teknik yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitimlerine bir yenisini daha ekledi. “Sera Gazı Emisyonları ve Sera Gazı Azaltımı” başlığıyla düzenlenen eğitim programı, sanayicilerin yoğun ilgisiyle gerçekleştirildi.

Türkiye’nin öncü sanayi bölgelerinden biri olan ÇOSB, çevre dostu üretim ve düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinde firmalarına rehberlik etmeyi sürdürüyor. Sürdürülebilirlik eğitim serisi kapsamında düzenlenen son etkinlikte, sanayinin en önemli gündem maddelerinden biri olan karbon ayak izi ve emisyon yönetimi tüm yönleriyle ele alındı.

### ► YÖNETİM DÜZEYİNDE KATILIM VE DESTEK

Eğitim programına ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal da katılım sağladı. Çok sayıda firma temsilcisinin hazır bulunduğu etkinlikte, sanayide yeşil dönüşümün bir seçenek değil, gereklilik olduğu mesajı verildi.

### ► İKLİM POLİTİKALARINDAN KARBON EKONOMİSİNE KAPSAMLI İÇERİK

Eğitmen Semih Çalışkan tarafından verilen eğitimde, teorik bilgilerin yanı sıra uygulama süreçlerine yönelik kritik başlıklar paylaşıldı. Eğitim kapsamında şu konular derinlemesine incelendi:

- **Sera Gazı Emisyonları:** Emisyon kaynaklarının belirlenmesi ve etkili azaltım stratejileri.



Semih Çalışkan

- **Küresel Politikalar ve Mevzuat:** Uluslararası iklim politikalarının sanayiye yansımaları ve güncel Türkiye mevzuatı.

- **Emisyon Ticaret Sistemleri (ETS):** Karbon ekonomileri ve sanayicileri bekleyen yeni finansal modeller.

- **Hesaplama ve Raporlama:** Standartlara uygun emisyon hesaplama yöntemleri ve raporlama süreçlerindeki püf noktaları.

Eğitim sonunda, değerli sunumları için Semih Çalışkan’a ve katılım sağlayan tüm firma temsilcilerine teşekkür edildi.

# Özel ÇOSB MTAL'den Avrupa çıkarması

Özel Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, uluslararası eğitim vizyonu doğrultusunda Erasmus+ projesi kapsamında önemli bir adım daha attı. Okul yönetimi, 08-16 Aralık tarihleri arasında Fransa'nın Nantes bölgesindeki La Roche-sur-Yon kentine stratejik bir hazırlık ziyareti gerçekleştirdi.

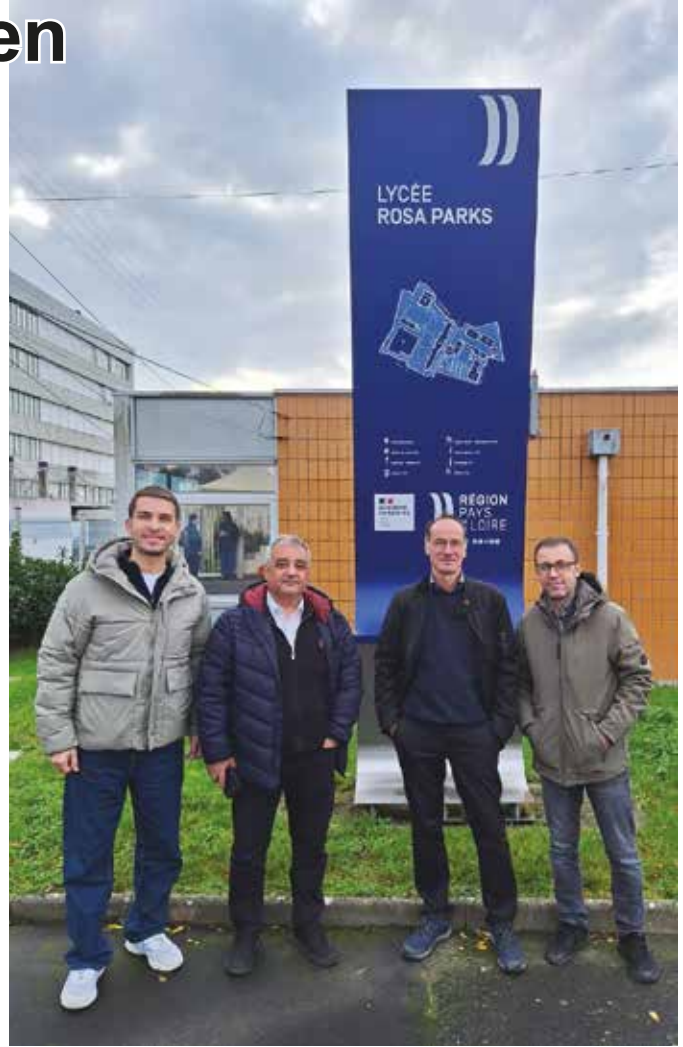
## ► LYCÉE ROSA PARKS İLE EĞİTİMDE GÜÇ BİRLİĞİ

Ziyaretin odağını, projenin Fransa ayağındaki ortağı olan Lycée Rosa Parks oluşturdu. Okul heyeti; modern kampüsü, ileri teknoloji altyapısı ve yenilikçi atölyeleriyle dikkat çeken okulu yerinde inceleyerek mesleki eğitim standartlarını değerlendirdi. Yapılan görüşmelerde, okulun vizyoner yapısının öğrencilerin mesleki gelişimine sağlayacağı katkılar üzerinde mutabık kalındı.

## ► ANA TEMA: GÜNEŞ ENERJİSİ SANTRALLERİ (GES)

Projenin "GES Sistemlerinin Bakımı ve Sürdürülebilirliği" konusu üzerine odaklanan ziyarette, şu kritik adımlar tamamlandı:

- **Müfredat İncelemesi:** Fransız meslektaşlarla yapılan toplantılarla eğitim içeriği ve atölye çalışmaları örnekleri yerinde incelendi.
- **İş Başı İzleme ve Staj:** Öğretmenlerin gerçekleştireceği iş başı izleme ve öğrencilerin staj hareketlilikleri faaliyetlerinin detayları programlandı.
- **Teknik İncelemeler:** Bölgede GES sistemleri



üzerine faaliyet gösteren 3 farklı firmaya ziyaret gerçekleştirilerek, Avrupa'daki sektörel uygulamaların yerinde gözlemlenmesi için iş birlikleri garanti altına alındı.



# MTAL'de “Koruyucu Aile ve Gönül Elçileri Farkındalık Programı”

Özel Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, toplumsal duyarlılık projeleri kapsamında çok özel bir etkinliğe ev sahipliği yaptı. Tekirdağ Valisi Recep Soytürk'ün eşi Nurdan Soytürk'ün teşrifleriyle düzenlenen “Koruyucu Aile ve Gönül Elçileri Farkındalık Programı”, okulun konferans salonunda yoğun bir katılımı gerçeğe dönüştürüldü.

## ► GENİŞ KATILIM VE DUYGU YÜKLÜ ATMOSFER

Programa; Kapaklı Kaymakamı Mustafa Gürdal ve eşi Arzu Gürdal, Tekirdağ ilçe kaymakamlarının eşleri, Kapaklı Belediye Başkanı Mustafa Çetin, ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal, koruyucu aileler ve çok sayıda vatandaş katıldı. Aile kavramının önemini vurgulandığı programda, paylaşılan başarı hikayeleri salonda duygusal anların



yaşanmasına neden oldu.

## ► SERGİ BÜYÜK BEĞENİ TOPLADI

Etkinlik öncesinde konuklar, koruyucu ailelerin süreçlerini anlatan metinlerden, çocukların hazırladığı resimlerden ve öğrencilerin aile temalı çalışmalarından oluşan özel bir sergiyi ziyaret etti.

# MTAL Badminton Takımı Tekirdağ Şampiyonu oldu

Tekirdağ'da düzenlenen Genç Erkekler Badminton İl Birinciliği turnuvasında, Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, turnuvayı namağlup tamamlayarak kürsünün zirvesine çıktı.

Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, akademik ve teknik eğitimdeki başarısını spor sahalarına da taşımaya devam ediyor. Okulun Genç Erkekler Badminton Takımı, Tekirdağ Gençler İl Birinciliği müsabakalarında sergilediği üstün performansla büyük bir başarıya imza atarak İl Birincisi oldu.

## ► NAMAĞLUP ŞAMPİYONLUK

Turnuva süresince disiplini, azmi ve güçlü takım ruhuyla dikkat

çeken Özel ÇOSB MTAL sporcuları, çıktıkları tüm maçları kazanarak turnuvayı namağlup bitirmeyi başardı.

## ► HEDEF: BÖLGE MÜSABAKALARI



İl şampiyonu olan Genç Erkekler Badminton Takımı, bu önemli sonuçla birlikte Tekirdağ'ı bölge genelinde temsil etme hakkı kazandı. Temsilcimiz, 3-5 Şubat 2026 tarihlerinde yine Tekirdağ'da düzenlenecek olan Bölge Müsabakalarında ter dökecek. Takımın hedefi, bölge finallerinde de aynı başarıyı sürdürerek Türkiye finallerine adını yazdırmak.



Polimer Kauçuk Genel Müdürü Zeki Dinç:

# “Yüksek verimlilik için dijitalleşmeden başka yol yok”

**Zeki Dinç, Günümüzde dijitalleşme ve elektrifikasyon çok önemli hale geldi. Biz de firma olarak bu iki konuya çok önem veriyoruz ve bu amaçla yeni yatırımlar yapıyoruz. Yüksek verimlilik seviyelerini yakalamanın başka yolu yok.” dedi.**

İçimizden Biri sayfamıza, bu sayıda Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi katılımcılarından Polimer Kauçuk Sanayi ve Pazarlama AŞ Genel Müdürü Zeki Dinç'i konuk aldık.

- Sayın Zeki Dinç, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nin (ÇOSB) katılımcısı olarak Polimer Kauçuk Sanayi ve Pazarlama AŞ'yi bize tanıtır mısınız?

- Şirketimiz, yaklaşık 70 yıllık köklü geçmişle hortum sektöründe sadece Türkiye'nin değil, dünyanın en önemli oyuncularından biridir. Bugün Danfoss Power Solutions bünyesinde faaliyetlerimizi sürdürürken, sahip olduğumuz yerel birikimi global standartlarla birleştiriyoruz. Sektördeki öncü rolümüzü; inovasyon, yüksek kalite ve müşteri odaklı yaklaşımımızla her geçen gün pekiştiriyoruz.

## ► 150 MİLYON METRE ÜRETİM KAPASİTEMİZ VAR

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

- Fabrikamızda Kauçuk, PVC ve Termo Plastik Hortumlar üretmekteyiz. Yıllık yaklaşık 150 milyon metre üretim kapasitemiz vardır. Bunun yarısı Hidrolik Hortumlardır. Diğer yarısı da çeşitli sanayi hortumlarıdır.

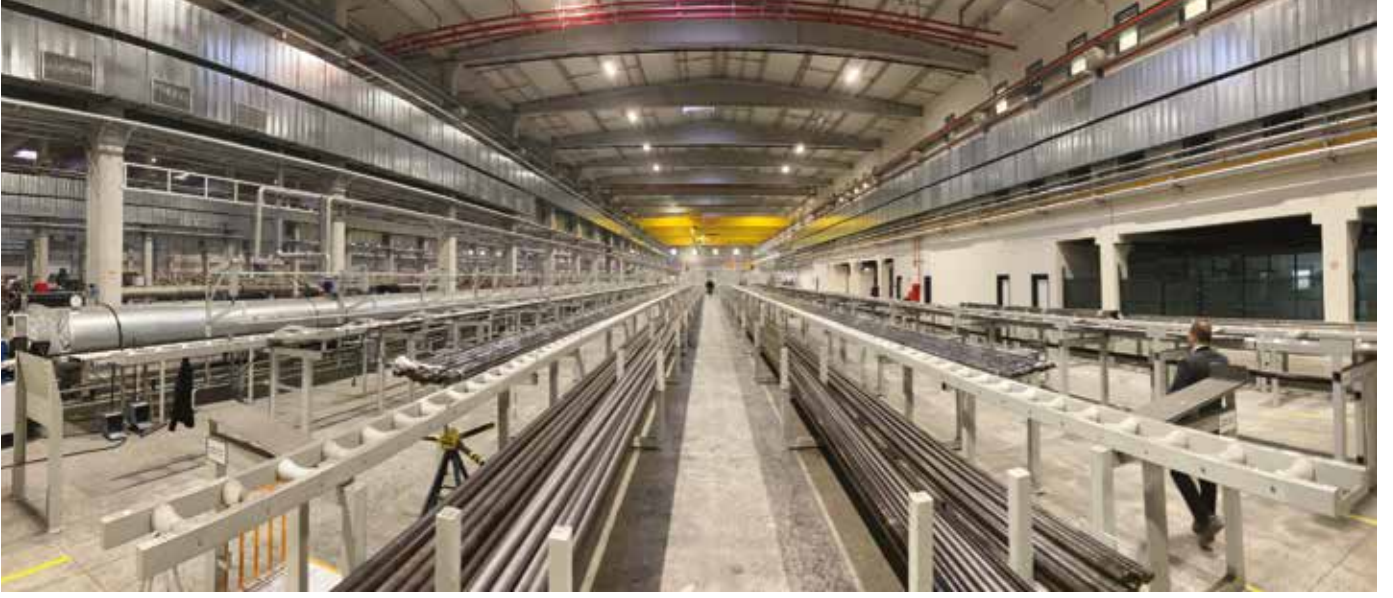


Bugün fabrikamızda yaklaşık 1.800 kişi çalışmaktadır. Şirket merkezimizi de katarsak, bu sayı yaklaşık 2.000 kişidir. Şirketimiz, üretiminin yüzde 80'ini dünyada 80'den fazla ülkeye ihraç etmektedir.

## ► BİRÇOK YATIRIM YAPIP BİRÇOK DEPARTMAN KURDUK

- Ülkemizin tüm sanayi kuruluşlarının gündeminde olan sanayide dijitalleşme, nesnelerin interneti gibi dönüşümlerde Polimer Kauçuk Sanayi ve Pazarlama AŞ hangi aşamada? Yapılan çalışmalardan örnekler verir misiniz?

- Günümüzde dijitalleşme ve elektrifikasyon çok önemli hale geldi. Biz de firma olarak bu iki konuya çok önem veriyoruz ve bu amaçla yeni yatırımlar yapıyoruz. Yüksek verimlilik seviyelerini yakalamanın başka yolu yok. Mesela MES-(Manufacturing Execution System) için çalışmalarımız yoğun olarak devam etmektedir. Diğer taraftan Otomatik dozajlama, besleme →



sistemlerini yatırımını gerçekleştirerek Mixing departmanımızı kurduk. Bazı bölümlerimizde de robotik sistemlerimiz çalışmaya başladı. Danfoss'un onaylı IoT yazılımı Factbird, kauçuk hortum saha çalışma koşullarını simüle eden darbe dayanım test makinalarında (Impulse Test) kullanılmaya başlandı.

### ► KARBON AYAK İZİNİ DÜŞÜRME HEDEFLERİMİZ VAR

- Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınızdan bahseder misiniz? AR-GE çalışmalarınızı bize anlatır mısınız?

- Sürdürülebilirlik, işimizin ve değer zincirimizin merkezinde yer alır. Sürdürülebilirlik ve ESG'yi, operasyonlarımızdan müşterilerimiz için çözüm üretme şeklimize ve insanları yeşil dönüşüme liderlik etmeye cezbetme becerimize kadar yaptığımız her şeye entegre

ederek kendimizi daha fazla büyüme ve daha büyük etki için konumlandırmak istiyoruz. Danfoss'un 2030 yılı karbon nötr olma hedefine paralel fabrika olarak farklı kapsamlarda %15-46 arasında karbon ayak izini azaltma hedefimiz vardır. Bu hedef doğrultusunda; geri kazanılmış, rejenere ve bio bazlı sürdürülebilir hammadde kullanımı, fabrika genelindeki enerji tüketiminin optimizasyonu sağlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik tüm çalışmalarımızın merkezinde yer almaktadır. Decarbonization-2023 hedeflerimizde, farklı kapsamlarda yüzde 15-46 arasında karbon ayak izini azaltma hedefimiz vardır. Bunun için, kullandığımız hammaddelerden, tükettiğimiz enerjiye kadar geniş yelpazede projelerimiz var.

### ► HER YIL BELLİ BİR BÜTÇEYİ EĞİTİME AYIRIYORUZ

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

-Eğitim bizim için çok önemli. İç ve dış eğitimler olmak üzere, yıl içinde belli bir bütçeyi eğitim için ayırıyoruz. Çalışanlarımızın ihtiyacı olan eğitimler için yıl içinde devam eden eğitim faaliyetlerimiz var. Bunun yanında Üniversitelerle iş birliğine çok önem veriyoruz. Her yıl onlarca öğrencimize staj imkanı tanıyoruz. Bunun dışında Üniversitelerle AR-GE iş birliği çerçevesinde yoğun



*“Fabrikamızda Kauçuk, PVC ve Termo Plastik Hortumlar üretmekteyiz. Yıllık yaklaşık 150 milyon metre üretim kapasitemiz vardır. Bunun yarısı Hidrolik Hortumlardır. Diğer yarısı da çeşitli sanayi hortumlarıdır.”*



iş birliği içerisinde projeler yürütüyoruz.

► **CANLILARA DOKUNAN SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİMİZ VAR**

- Hangi sosyal sorumluluk projelerini yürütüyorsunuz?

- Polimer Kauçuk olarak, toplumsal faydayı sürdürülebilir bir değer olarak görüyor; hem sosyal çevremizde yaşayan bireylere hem de tüm canlılara dokunan sosyal sorumluluk projeleri yürütüyoruz. Bu kapsamda, geçtiğimiz dönemde gerçekleştirdiğimiz huzurevi ziyaretleriyle yaşlı bireylerimizle bir araya gelerek onlara küçük hediyeler sunduk ve keyifli bir gün geçirmelerine katkı sağladık. Otizimli çocuklar için düzenlediğimiz özel etkinliklerde ise onların mutlu ve özgürce vakit geçirebilecekleri güvenli alanlar oluşturduk. Ayrıca, hayvan barınaklarına sağladığımız

mama destekleriyle sokak hayvanlarının yaşam koşullarının iyileştirilmesine katkıda bulunarak, çevremizdeki tüm canlılara karşı sorumluluğumuzun bilincinde olduğumuzu gösteriyoruz.

► **İHRACAT REKORTMENLERİ LİSTESİNDEYİZ**

- İşletmenizin aldığı ödüllerden bize söz eder misiniz?

- Başarılarımızın taçlanması motivasyonumuzu artırıyor. Özellikle TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) tarafından düzenlenen ödüllerde her yıl kendi kategorimizde en üst sıralarda yer alarak ihracat liderleri arasında bulunmak bizim için büyük bir gurur vesilesidir.

► **ÇOSB, FİRMALAR İÇİN GÜVENİLİR BİR ORTAM SAĞLIYOR**

- ÇOSB hakkında bir şeyler söylemek ister misiniz?

- ÇOSB, bölge sanayicilerimize sunduğu güçlü altyapı, etkin koordinasyon ve çözüm odaklı yaklaşımıyla önemli bir değer yaratmaktadır. Sanayinin sürdürülebilir şekilde gelişmesini destekleyen çalışmaları ve iş birliğine açık yapısıyla, firmalar için güvenilir ve düzenli bir üretim ortamı sağlamaktadır.

- Hobilerinizi öğrenebilir miyiz?

- Hobilerim arasında roman, hikâye ve biyografi türlerinde kitap okumak, satranç oynamak, fiziksel olarak aktif kalmamı sağlayan doğa yürüyüşleri ve yeni kültürler tanımama olanak sağlayan seyahat etmek yer alıyor. ●





# Eyüp Sözdinler modern üretim üstü ÇOSB'yi anlattı “ÇOSB, firmalarını Yeşil Mutabakat sürecine hazırlayan bir ‘yeşil sanayi bölgesi’ kimliği kazandı”

**2026'ya girerken değerlendirmelerde bulunan Eyüp Sözdinler, “ÇOSB, sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm alanında artık yalnızca altyapı sağlayan değil; çevresel yönetim standartlarını yükselten, enerji ve su verimliliğini teşvik eden, dijitalleşme ile sürdürülebilirliği bütünleştiren ve firmalarını Yeşil Mutabakat sürecine hazırlayan bir “yeşil sanayi bölgesi” kimliği kazanmıştır.” dedi.**

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) olarak, üretim ve verimliliğin yanı sıra çevreye, insana ve topluma karşı sorumluluk bilinci taşıyan bir kurumuz. 1976 yılında başlayan yolculuğumuz, bugün sürdürülebilirliğin öncülüğünü üstlenmiş, sosyal sorumluluk uygulamalarını benimsemiş, güçlü bir sanayi ekosistemine dönüşmektedir. 50 yıla yaklaşan sürede edindiğimiz kurumsal bilgi ve deneyimlerimiz, ülkemiz açısından daha yapacak çok işimizin olduğunu bizlere göstermektedir.

Kurumsal olarak ilkini 2019 yılında yayımlamış olduğumuz sürdürülebilirlik raporumuzun güncel gelişmelerle ikincisini hazırlamış olmanın haklı gururunu ve mutluluğunu hissettiğimizi özellikle vurgulamak isterim.

## ► SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PROJELERİMİZ HIZLA İLERLİYOR

Bildiğiniz gibi, sürdürülebilirlik yalnızca çevreci bir vizyon değil; ekonomik direncimizi, toplumsal duyarlılığımızı ve teknolojik yenilikleri birleştiren bir anlayışı temsil etmektedir. Enerji verimliliği, karbon ayak izinin azaltılması, geri dönüşüm projeleri ve Endüstri 4.0 alt yapıları ile daha yeşil ve dijital bir sanayi modelini hayata geçirmek için çabalarımızı sürdürüyoruz. Bölge Müdürlüğü bünyesinde kurduğumuz ISO 50001 Enerji Yönetim, 27001 Bilgi Yönetim, 14001 Çevre Yönetim ve 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri, verdiğimiz hizmetlerin daha mükemmel olması yönünde yaklaşımımızın birer göstergesidir. Bu anlayışla, her adımımızı gelecek kuşakların da hakkını gözeterek planlıyoruz. Ülkemizde 400'ü aşan sayıdaki organize



sanayi bölgesi içerisinde yine ilklerden biri olarak, 2024 yılında kazandığımız Yeşil OSB unvanı altında yürüttüğümüz çalışmalarda bölgemizdeki firmaların çevre çalışmalarını izliyor ve sürekli iyileştirmeyi teşvik ediyoruz. Atık su arıtma tesisimiz, yeşil alan uygulamalarımız ve sürdürülebilir peyzaj projelerimiz ve proje aşamasındaki atık su geri kazanımı projemizle yalnızca üretimi değil; yaşam kalitesini de önemsiyoruz.

Tüm bu başarıları, yönetimimizin vizyonuyla, bölgemizde sayıları 300'e yaklaşan kıymetli sanayicimizin, çalışanlarımızın ve kurum kültürümüze inanan paydaşlarımızın bizlere olan inanç ve destekleriyle gerçekleştiriyoruz. Biz sadece bir Organize Sanayi Bölgesi değil; emeği ve geleceği de temsil eden bir organizasyonuz. Bu anlamda her bir firmamızın sürdürülebilirlik yolculuğuna vereceğimiz katkı, ÇOSB'nin gurur kaynağı olacaktır. →

### ► ÇEVREYE DUYARLI ÇÖZÜMLER ÜRETEN DÖNGÜSEL EKONOMİ MODELLERİ GELİŞTİRDİK

2026-2030 dönemi stratejik planımızda, sürdürülebilir üretimi destekleyen, çalışan refahını ve çevresel dengeyi önceliklendiren pek çok projeye yer verdik. Bu doğrultuda çevreye duyarlı çözümler üreten, döngüsel ekonomi modelleri geliştirdik ve karbon azaltımı çalışmalarını entegre bir dönüşüm hedefliyoruz.

Sanayileşmenin sorumlulukla, üretimin değerle ve kalkınmanın insanla bütünleştiği bir OSB hayal etmiştik; bugün bu hayali, somut, başarılı uygulamalarla ve sürdürülebilir çalışmalarla yaşıyoruz. Hep birlikte daha teknolojik ama aynı zamanda daha yeşil, daha dirençli ve daha umut dolu bir geleceğe yürümeye devam edeceğiz.

Yeşil dönüşüm alanında, sadece teknik yatırımlar yapmakla kalmayan; aynı zamanda bu dönüşümün kültürel ve zihinsel boyutunu da sahiplenen bir OSB'yiz. Sanayi tesislerinin sürdürülebilir üretim modellerine geçişini destekleyen altyapı çalışmaları ile bir model oluşturan ÇOSB'nin yaklaşımı, sanayinin çevre ile uyum içinde gelişebileceğini gösteren güçlü bir mesajdır.

### ► AYRINTILI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi 2024 Sürdürülebilirlik Raporu üzerine detaylıca bir değerlendirme yapmak gerekirse;

Yayımladığımız 2024 ÇOSB Sürdürülebilirlik Raporu, kurumumuzun, sürdürülebilirliği geçici bir proje alanı olarak değil, kurumsal yönetim anlayışının merkezine yerleştirdiğimizi açık biçimde ortaya koymaktadır. Raporda ele alınan dönem (1 Ocak – 31 Aralık 2024), ÇOSB'nin yalnızca çevresel performansını değil; yönetim, dijitalleşme, insan ve toplum, afet ve kriz yönetimi gibi çok boyutlu alanlardaki kurumsal kapasitesini de görünür kılmaktadır.



### ► GRI STANDARTLARI İLE UYUMLU

Raporun GRI Standartları (2021) ile uyumlu hazırlanması ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) çerçevesinde yapılandırılması, ÇOSB'nin raporlamayı yalnızca bir iletişim aracı değil, hesap verebilirlik ve stratejik yönetim aracı olarak gördüğünü göstermektedir.

Raporumuzda ÇOSB'nin kurumsal profili detaylı ve veri temelli biçimde sunulmuştur. 1.273 hektarlık alan, 44'ü yabancı 292 aktif firma, yaklaşık 82.000 çalışan, 21 milyar dolar yıllık ciro ve 4 milyar dolar ihracat gibi göstergeler, ÇOSB'nin yalnızca bölgesel değil, ulusal ölçekte de stratejik bir sanayi ekosistemi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu büyüklük, sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında iki yönlü bir anlam taşımaktadır: Bir yandan yüksek çevresel ve sosyal etki potansiyeli, diğer yandan ölçek sayesinde dönüşüm kapasitesi.

Rapor, bu dengeyi doğru okuyan bir yaklaşımla hazırlanmıştır. ÇOSB, büyüklüğünü bir risk olarak değil, dönüştürücü güç olarak ele almakta; alt yapı yatırımları, ortak çevre hizmetleri ve dijital sistemlerle bu gücü yönetilebilir hale getirmektedir.

Kurumsal kapasitemizle, kendi imkanlarımızla hazırladığımız ÇOSB 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nun en güçlü yönlerinden biri, yönetim yapısının detaylı ve şeffaf biçimde ortaya konmasıdır. ÇOSB'un yönetim modeli; Genel Kurul, Denetim Kurul, Yönetim Kurulu ve Bölge Müdürlüğü üzerinden açık biçimde tanımlanmış, organizasyon şeması ve görev dağılımları raporda net şekilde sunulmuştur.

*Ülkemizde 400'ü aşan sayıdaki organize sanayi bölgesi içerisinde yine ilklerden biri olarak, 2024 yılında kazandığımız Yeşil OSB unvanı altında yürüttüğümüz çalışmalarda bölgemizdeki firmaların çevre çalışmalarını izliyor ve sürekli iyileştirmeyi teşvik ediyoruz.*



### ► 'ÖĞRENEN' BİR STRATEJİK DOKÜMAN

Özellikle dikkat çeken hususlar şunlardır: Entegre Yönetim Sistemi (ISO 9001, 14001, 45001, 50001, 27001), Risk ve Fırsat Yönetimine kurumsal bakış, Bilgi Güvenliği ve KVKK uyumunun sürdürülebilirlik bağlamında ele alınması, ÇOSB'nin sürdürülebilirliği yalnızca çevre birimlerinin değil, tüm kurumsal yapının sorumluluğu olarak gördüğünü göstermektedir.

Ayrıca raporda yer alan SWOT analizi, kurumun yalnızca güçlü yönlerini değil, zayıf alanlarını ve tehditleri de açıkça tanımladığını göstermektedir. Bu durum, raporun bir "başarı broşürü" değil, öğrenen organizasyon yaklaşımıyla hazırlanmış stratejik bir doküman olduğunu ortaya koymaktadır.

ÇOSB'nin çevre ve iklim performansı, raporun en hacimli ve en güçlü bölümlerinden biridir. 80.000 m<sup>3</sup>/gün kapasiteli atık su arıtma tesisi, SCADA tabanlı izleme sistemleri, enerji yönetimi altyapısı ve çevresel izleme mekanizmaları, ÇOSB'nin çevre yönetimini bölgesel ölçekte yönettiğini göstermektedir.

Rapor incelendiğinde Enerji Yönetimi ve Verimlilik, Su ve Atık Su Yönetimi, Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi, İklim Değişikliği ve Emisyon Yönetimi,



Biyçeşitlilik ve Yeşil Alanlar konularında yaklaşımımızın ne olduğu görülmektedir.

### ► YEŞİL OSB SERTİFİKASI, ÇEVRESEL PERFORMANSIMIZI DOĞRULUYOR

Raporumuzda özellikle Yeşil OSB Sertifikasının 2024 yılında alınmış olması, ÇOSB'nin çevresel performansının bağımsız bir çerçevede doğrulandığını göstermektedir. Bu sertifika, raporun iddialarını güçlendiren önemli bir kurumsal kazanım olarak öne çıkmaktadır.

ÇOSB Sürdürülebilirlik Raporu, sosyal sürdürülebilirliği yalnızca iş sağlığı ve güvenliği başlığıyla sınırlamamakta; eğitim, kapsayıcılık, toplumsal katkı ve kültürel gelişim boyutlarıyla ele almaktadır. Özellikle; "Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Zihinsel Engelliler Korumalı İşyeri ve Yaşam Merkezi (ZEKA), ÇOSB Akademi ve eğitim faaliyetleri, sosyal ve kültürel etkinlikler" ÇOSB'nin sanayi bölgesi olmanın ötesine geçerek yerel kalkınmanın sosyal taşıyıcısı rolünü üstlendiğini göstermektedir.

### ► SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ AKILLI BİR SİSTEM OLARAK ELE ALDIK

Raporumuzda yer alan İnovasyon ve Dijitalleşme ile Afet ve Kriz Yönetimi bölümleri, ÇOSB'nin sürdürülebilirliği yalnızca "yeşil" değil, aynı zamanda dirençli ve akıllı bir sistem olarak ele aldığını göstermektedir. SCADA altyapısı, veri tabanlı yönetim, dijital OSB yaklaşımı ve afetlere hazırlık mekanizmaları, iklim değişikliği çağında sanayi bölgeleri için kritik önemde olan dayanıklılık kavramının ÇOSB tarafından benimsendiğini göstermektedir.

2024 ÇOSB Sürdürülebilirlik Raporu, içerik, yapı ve yaklaşım





açısından Türkiye'deki OSB'ler için referans niteliğinde bir çalışmadır. Rapor; stratejik derinliği olan, veri temelli, şeffaf, uluslararası çerçevelerle uyumlu bir sürdürülebilirlik anlayışını yansıtmaktadır.

Sürdürülebilirlik Raporumuz, sonuç itibarıyla; yalnızca yapıları anlatan bir belge olmanın ötesinde geleceği yönlendiren stratejik bir pusula niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle ÇOSB, sanayi ile sürdürülebilir kalkınmanın bir arada mümkün olduğunu gösteren güçlü bir örnek sunmaktadır.

### ► 2025-2026 DEĞERLENDİRMESİ

Yeni bir yıla başladığımız bugünlerde 2025'i değerlendirmek ve 2026 yılı açısından bakışımız hakkında da bilgi vermek istiyorum:

2025 yılı içerisinde rutin altyapı hizmetlerimizle ilgili, yenileme, yedekleme, bakım vb. çalışmalarımız devam ederken, hizmet süreçlerimizin dijitalleştirilmesi ile ilgili çalışmalarımız da yoğunlaştı. Artık sanayicilerimizle yaptığımız abonelik sözleşmelerimizi dijital olarak imzalıyoruz. Hemen arkasından 2026 yılı başında, hizmet süreçlerimizin bir kısmını daha dijitalleştireceğiz. Hedefimiz tüm hizmet süreçlerimizin tamamen dijital ortamdan yönetilmesi. Diğer taraftan çok önemli bir yatırımı daha tamamladık. Bölge halkına, Sanayi tesislerimizde çalışan arkadaşlarımızı ve ailelerine hizmet vermesi için, projelendirdiğimiz 100 yataklı ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesi'nin inşaatını tamamlayarak, Sağlık Bakanlığı'mıza teslim ettik. Bu modern proje, ÇOSB sanayicilerinin toplumsal sorumluluk anlayışının somut bir göstergesi olup, her zaman gurur kaynağımız olacaktır.

Diğer taraftan Bölge Müdürlüğü kampüsümüz bünyesindeki "ÇOSB

Akademi" kapsamında, modern bir eğitim merkezi anlayışıyla sanayicilerimize ve yöneticilerimize yönelik nitelikli eğitim programları düzenlenmektedir. Eğitim faaliyetlerimiz, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Dijital Rozet uygulaması ile desteklenmiş; Türkiye'de Dijital Rozet Platformu'na katılan ilk OSB olarak sertifikalarımız dijital ortamda sunulmaya başlanmıştır.

Çerkezköy OSB olarak, 2024 yılı sonunda hak ettiğimiz "Yeşil OSB" unvanımızla ilgili belgemi-

zi bizzat Sanayi ve Teknoloji Bakanımızın elinden aldık. Bundan sonraki yıllarda da 40 adet Yeşil OSB kriterinin yıllar itibarıyla gelişimini takip edip, raporlayarak belgemi-zi daha üst lige taşıma çabamızdayız.

### ► FİRMALARIMIZIN PARLAK BAŞARILARI

Geçmiş yıllarda olduğu gibi 2025 yılında da İstanbul Sanayi Odası'nın İlk 500 ve İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmalarında sırasıyla 16 ve 17 firmamız; Türkiye İhracatçıları Meclisi İlk 1000 listesinde ise 25 firmamız yer aldı. Firmalarımız OSBÜK tarafından düzenlenen OSB Yıldızları yarışmasında pek çok kategoride ödüller aldı. Aynı şekilde Çerkezköy OSB olarak, en çok katkı veren OSB'ler kategorisinde de ödül aldık. Bu derecelerin tümü, bölgemizin üretim gücünü ve rekabetçiliğini açıkça ortaya koymaktadır.

Önceki yıllardaki uygulamalarımızın devamı niteliğinde, İnsan kaynağını en değerli sermaye olarak gören yaklaşımımız doğrultusunda; mesleki ve teknik eğitim, sürekli öğrenme programları, dezavantajlı grupların istihdamı ve kültür-sanat faaliyetleri ile sosyal kapsayıcılığı önceleyen bir model uygulanmasına devam edilmiştir.

### ► 2026 VE SONRASINA BAKIŞ

ÇOSB, doluluk oranı itibarıyla yüzde 95'in üzerinde





bir seviyeye ulaşmış durumdadır. Bu nedenle yatay genişlemenin mümkün olmadığı mevcut koşullarda, alanların verimliliğinin artırılması ve yüksek katma değerli büyüme stratejilerine odaklanılmaktadır.

Bu kapsamda hazırlanan 2026–2030 ÇOSB Stratejik Planımız; yeşil dönüşümün hızlandırılması, dijital altyapının güçlendirilmesi, inovasyon kapasitesinin artırılması, insan kaynağının geliştirilmesi, afet ve iş sürekliliği dayanıklılığının güçlendirilmesi ve paydaş ilişkilerinin derinleştirilmesini temel hedefler olarak belirlemiştir.

### ► 5G İÇİN HAZIRLANIYORUZ

Önümüzdeki dönemde; fiber altyapının geliştirilmesi, 5G uygulamaları için yeni hatların planlanması, enerji dağıtım şebekesinin modernizasyonu ve atık su geri kazanım yatırımları öncelikli projeler arasında yer almaktadır. Bu çalışmalar halihazırda başlatılmış, projeleri yürütülmektedir. Endüstriyel atık suyun geri kazanılarak, Sanayicilerimize proses suyu sağlanması ile ilgili proje çalışmalarımız devam etmektedir.

Çerkezköy OSB İtfaiye Teşkilatımıza hem ikinci bir lokasyonda yeni bir müfreze alanı, hem de 32 metre merdivenli yeni bir itfaiye aracı kazandırmaya çalışıyoruz. İtfaiye aracımızı yılın hemen başlarında 2026 Şubat ayında teslim almayı bekliyoruz. Müfreze alanımız ile ilgili olarak da, proje çalışmalarımız devam etmektedir.

Afet sonrası en hızlı şekilde kritik hizmetlerimizin devam ettirilmesine yönelik İş Sürekliliği Planı çalışmalarımız, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve AFAD tarafından ortak olarak yürütülen ve bir AB projesi olan RESMAR projesi kapsamındaki pilot

OSB'lerden biri olarak devam ettirilmektedir.

### ► “AKILLI OSB – SMART OIZ” UYGULAMALARI DA YAKINDA

Ayrıca “Akıllı OSB – Smart OIZ” uygulamalarımızın katılımcı firmalarımızın kullanımına sunulması ve yapay zekâ destekli sistemlerden daha etkin şekilde faydalanılması hedeflenmektedir.

ÇOSB, Ar-Ge'yi stratejik gelişim eksenini olarak ele almakta; Tekirdağ'daki Ar-Ge merkezlerinin yarısına ev sahipliği yapmaktadır. Bölgemiz, üretimin yanı sıra yenilik ve teknoloji geliştiren bir sanayi ekosistemine dönüşmektedir. Kurumsal hizmet süreçlerimizin iyileştirilmesine yönelik yazılım ve proje geliştirme çalışmalarımız da bu yaklaşımın bir parçasıdır.

ÇOSB, sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm alanında artık yalnızca altyapı sağlayan değil; çevresel yönetim standartlarını yükselten, enerji ve su verimliliğini teşvik eden, dijitalleşme ile sürdürülebilirliği bütünleştiren ve firmalarını Yeşil Mutabakat sürecine hazırlayan bir “yeşil sanayi bölgesi” kimliği kazanmıştır.

Önümüzdeki dönemde önceliğimiz; dayanıklı ve verimli altyapı, hızlı ve izlenebilir hizmet süreçleri, veri temelli yönetim anlayışı ve çevresel performansı destekleyen ortak kapasitenin güçlendirilmesi olacaktır. 2030 yılına gelindiğinde yeşil üretimi destekleyen, dijital teknolojileri etkin kullanan, çalışan refahını ve çevresel dengeyi öncelleyen örnek bir OSB olmak yönünde çabalarımızı sürdüreceğiz.

Zorlu küresel ve ulusal koşullara rağmen üretimden vazgeçmeyen sanayicilerimizin 2026 yılında daha güçlü, daha rekabetçi ve daha yüksek katma değerli bir üretim yapısına ulaşmasını temenni ediyorum. •

İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçivan:

# 2026 Reform Yılı bizim için özel önem taşıyor

*İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçivan, “2026’nın Sayın Cumhurbaşkanımız tarafından bir ‘reform yılı’ ilan edilmiş olması özel bir önem taşıyor. Her ne kadar küresel ekonomide önemli belirsizlikler devam edecek olsa da en azından yurt içinde en temel eksiklerimiz olan öngörülebilirliğin biraz olsun artacağı bir yıl bekliyoruz” dedi.*

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Meclisinin aralık ayı olağan toplantısı “2025’i Uğurlarken Ekonomi ve Sanayimizin Görünümü; 2026’da Sanayicilerimizin Hedef ve Beklentileri” ana gündemi ile gerçekleştirildi.

İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan, Meclis toplantısının açılışında yaptığı konuşmada, “Her ne kadar küresel ekonomide önemli belirsizlikler devam edecek olsa da en azından yurt içinde en temel eksiklerimiz olan öngörülebilirliğin biraz olsun artacağı bir yıl bekliyoruz. Çünkü yurtiçi içi kaynaklı belirsizliğin hafiflediği bir iklim, üretim hayatımız için çok değerli. 2026’da hepimizin arzusu finansman sorununun hafiflemesi, kredi kısıtlarının kaldırılması. Umut ediyoruz ki 2026, Türk sanayisinin gerçek anlamda bir reforma adım atacağı yıl olarak tarihteki yerini alacak” dedi.

## ► EMEK YOĞUN SEKTÖRLERDEKİ BASKI ARTARAK SÜRDÜ

İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan, açılış konuşmasında sanayi sektörü için zorlu bir yılın geride kaldığını, 2026’dan umutlu olduklarını söyledi. Bu yıla ilişkin değerlendirmesinde elverişsiz küresel ortam ve içerideki sıkı finansal koşullara rağmen 2025 yılını OVP’de öngörülen yüzde 3,3’lük tahminin üzerinde bir büyüme oranı ile tamamlayacağını öngördüğünü belirten Bahçivan, sözlerini şu şekilde sürdürdü:

“Büyümede mevcut seviyeler, OVP tahmininin



Erdal Bahçivan

üzerinde olsa da Türkiye ekonomisinin potansiyelini yansıtmaktan uzak. Sektörler arasında da derin bir ayrışma olduğunu görüyoruz. Sanayi sektörümüz 2025’te sektörümüz kendi içerisinde de oldukça ayrışan bir tablo çizdi. Yüksek teknoloji grubunda yakaladığımız ivme, üretimi desteklemeyi sürdürdü. Başta otomotiv sektörü olmak üzere, orta-yüksek teknoloji grubunda da fena sayılmayacak bir toparlanma gördük. Ne var ki, başta finansman olmak üzere maliyet koşullarına karşı çok daha hassas olan tekstil gibi geleneksel, emek-yoğun sektörlerimiz üzerindeki baskı, bu yıl artarak sürdü.

## ► SANAYİ SEKTÖRLERİMİZİN TÜMÜ İÇİN ZOR YILDI

Ekonomimizin yeniden rasyonel bir zemine ve en çok ihtiyaç duyduğumuz finansal istikrara kavuşabilmesi için iki buçuk yıldır, toplumun her kesiminin önemli bedeller ödediği bir ekonomi politikası uygulanıyor. Bu

çerçeve de baktığımızda; 2025 için hakikaten programın zorlu günlerini yaşadığımız dönem oldu diyebiliriz. İSO olarak her ay açıkladığımız İSO Türkiye İmalat PMI verileri de zaten bunu en somut şekilde ortaya koyuyor. Son 20 aydır maalesef 50 eşliğinin hep altında seyreden bir PMI var. Sektörler bazında baktığımızda da bunu çok net görüyoruz. O bakımdan sanayi sektörlerimizin tümü için zorlu bir yılın geride kaldığı aşikâr. Bu fedakârlığın karşılığının göstergelere adım adım yansıyor olması ise bize umut veriyor. Çünkü inanıyoruz ki finansal istikrar sağlandığında ve enflasyon yeniden öngörülebilir bir patikaya girdiğinde, bundan en büyük faydayı yine sanayi sektörü elde edecektir.”

### ► ÖNEMLİ FIRSATLAR BEKLİYORUZ

Bahçivan, 2026 yılının Türkiye ekonomisi için çok önemli fırsatlar sunduğunu belirterek “Birincisi, petrol fiyatları 2025 yılını yüzde 20’ye yaklaşan bir düşüş ile kapatmaya hazırlanıyor. İkincisi, ABD işgücü piyasasındaki zayıflama sinyalleri ve piyasalarda yükselen stres FED’i daha destekleyici bir duruşa itiyor. Bu ikisi, birlikte, dış dengemize katkılarının yanı sıra dezenflasyon sürecimiz açısından olumlu gelişmeler” dedi. Sanayiciler olarak 2026’dan umutlu olduklarını vurgulayan Bahçivan, sözlerini şöyle sürdürdü:

### ► FIRSATLARI KULLANARAK EKONOMİYE SINIF ATLABİLİRİZ

“Sanayiciler olarak, rekabet koşullarının her geçen gün daha da sertleştiği, risk ve fırsatların bir arada olduğu çok zorlu bir dünya ile karşı karşıyayız. Onun için ülke olarak da şirketler olarak da stratejilerimizi iyi belirlemeliyiz. Açıkçası fırsatları tehditlerden çok daha



iyi kullanarak önümüzdeki dönemde ekonomimize sınıf atlabileceğimizi düşünüyorum. Yeni dönemde sadece savunma sanayiinde değil gerek dünya pazarlarında rekabet edebilen gerekse iç pazarlarda ithalatın alternatifi olabilecek birçok farklı sektörde güzel örnekler göreceğimize yürekten inanıyorum. Sanayiciler olarak hepimizin arzusu, ülkemizin nitelikli sanayileşme, sürdürülebilir büyüme, teknoloji odaklı küresel rekabetçilik gibi stratejik hedeflerine daha fazla katkı sunabilmek.

Bu bakımdan, yeni umutlarla adım atacağımız 2026’nın Sayın Cumhurbaşkanımız tarafından bir ‘reform yılı’ ilan edilmiş olması özel bir önem taşıyor. Her ne kadar küresel ekonomide önemli belirsizlikler devam edecek olsa da en azından yurt içinde en temel eksiğimiz olan öngörülebilirliğin biraz olsun artacağı bir yıl bekliyoruz. Finansal istikrarın kalıcı olarak tesis edilmesi ve daha sağlıklı bir fiyatlandırma ortamının şekillenmesiyle birlikte en azından yurt içi kaynaklı belirsizliğin hafiflediği bir iklim üretim hayatımız için çok değerli.

Bugün uygulanmakta olan makro istikrar programıyla sağlanacak kazanımların asıl önemi de önümüzdeki yapısal reform ajandasını hayata geçirebilecek elverişli ortamı hazırlamasında yatıyor. Umut ediyoruz ki 2026, geleceğe dönük düşüncelerimize daha çok vakit ayıracağımız ve Türk sanayisinin gerçek anlamda bir reforma adım atacağı yıl olarak tarihteki yerine alacak. Teknolojinin baş döndürücü hızla ilerlediği ve tüm ezberleri bozduğu bir çağda sanayinin dönüşümünü nasıl gerçekleştireceğimizi tartışmakta daha fazla gecikmemeliyiz. Küresel rekabetin geldiği noktada bizim artık yeşil ve dijital dönüşüm konusunda hızlı bir şekilde yol almamız gerekiyor.”



Ankara Sanayi Odası Başkanı Seyit Ardıç:

# Sanayisizleşerek sağlıklı büyüyemeyiz

**A**nkara Sanayi Odası (ASO) yılın son Meclis Toplantısını, Meclis Başkanı Celal Koşoğlu başkanlığında yaptı. ASO Yönetim Kurulu Başkanı Seyit Ardıç, yaptığı konuşmada, küresel ekonomik ve politik düzlemde yaşanan dönüşüm ekseninde 2025 yılını değerlendirdi. Zorlu bir yılın geride kaldığını belirten Başkan Ardıç, “2026 yılının ülkemiz için daha öngörülebilir, daha istikrarlı ve daha güçlü bir yıl olmasını diliyorum” dedi.

ASO Yönetim Kurulu Başkanı Seyit Ardıç, konuşmasına 2026 yılı için net 28 bin 75 TL olarak belirlenen asgari ücreti değerlendirerek başladı. Asgari ücretin tüm çalışanlara ve işverenlere hayırlı olmasını dileyen Başkan Ardıç, “Enflasyonla mücadele politikalarının kararlılıkla uygulanması ve fiyat istikrarının sağlanmasıyla tüm çalışanların alım gücünün kalıcı biçimde artmasını ve refah artışının sürdürülebilir hâle gelmesini umuyorum” ifadelerini kullandı.

## ► UMUTLARIMIZ BÜYÜK, BEKLENTİLERİMİZ YÜKSEK

2025’in sanayiciler için zorlu bir yıl olduğunu söyleyen Başkan Ardıç, “2026 yılından umutlarımız büyük, beklentilerimiz yüksek. Diliyorum ki 2026, sadece temennilerimizi değil, emeklerimizi ve beklentilerimizi de karşılayan; ülkemiz için daha öngörülebilir, daha istikrarlı ve daha güçlü bir yıl olur” dedi.

## ► ÜLKELER ‘KORUMA KALKANLARI’ İNŞA EDİYOR

Başkan Ardıç, konuşmasında küresel ekonomik ve politik düzlemde yaşanan dönüşüm ekseninde 2025 yılını değerlendirdi. Ticaretin jeopolitik bloklar etrafında kümelen-



diği, ülkelerin benzer siyasi pozisyonlara sahip partnerlerle daha yoğun, karşı bloklarla ise daha sınırlı ilişki kurduğu bir dönemin içinde olduğunu belirten Seyit Ardıç, “Ülkeler kritik gördükleri sektörlerde ve teknolojilerde ‘koruma kalkanları’ inşa ediyor. Tedarik zincirleri yalnızca maliyet ve verimlilik hesaplarıyla değil; güvenlik, ittifak ilişkileri ve politik riskler üzerinden tasarlanıyor. Jeoekonomik parçalanmanın, bloklanmanın ve kiminle ne kadar entegre olunacağına ilişkin politik tercihlerin belirleyici olduğu bir dünyadayız” değerlendirmesinde bulundu.

## ► DÜNYA YENİ BİR DÖNEME GİRDİ

Dünyanın yeni bir döneme girdiğini söyleyen Ardıç, ABD, Çin ve Avrupa Birliği’nin artık politikalarını üç temel varsayım üzerine kurduğunu belirterek şöyle devam etti:

“Bunların ilki, teknolojik güçtür. İkincisi bağımlılıklar tehlikeli bir silaha dönüşebilir. Üçüncüsü ise öğrenme ve ölçeklenme, ticaretin kazananını belirler. ABD; ileri teknolojilerde liderliğini sürdürmeyi, başta Çin olmak üzere rakiplerinin kritik eşiklere ulaşmasını engellemeyi ve müttefiklerini kendi sistemine entegre etmeyi hedefliyor.

Ucuz işçilikle daha fazla yol alamayacağını gören Çin, devlet destekli kalkınma modeliyle yüksek teknolojiye ve ölçek ekonomilerine yönelerek küresel lider olmayı planlı-



yor. En büyük ticaret partnerimiz Avrupa Birliği ise düzenlemelerle sanayisini dönüştürmenin, iklim politikası üzerinden yeni rekabetçilik kuralları yazmanın ve bağımlılık riskini düşürmenin peşinde.”

Küresel üretimde hakimiyeti daha da belirginleşen Çin'in dış ticaret fazlasının bir önceki yıla göre yüzde 23 artarak 1,2 trilyon dolar ile rekor seviyeye ulaştığını belirten Başkan Ardıç, “Projeksiyonlara göre 2030 yılına gelindiğinde dünyada satılan her iki üründen biri Çin menşeli olacak. Trump'ın gümrük tarifeleri nedeniyle Çin'in ABD pazarından kayan ihracatı da dünyanın geri kalanına yöneliyor” diye konuştu.

### ► HEDEFLİ VE PROAKTİF POLİTİKALARI GECİKMEDEN DEVREYE ALMALIYIZ

Çin'in yükselişine karşı Avrupa Birliği'nin de sanayi politikalarını güvenlik ve stratejik bağımsızlık çerçevesinde yeniden ele aldığını anlatan Başkan Ardıç, son günlerde gündeme gelen ve tartışılan Made in Europe düzenlemesinin de bu politika değişiminin somut bir göstergesi olduğunu belirtti.

Avrupa Birliği'nin; kamu alımlarından teşviklere, teknik mevzuattan çevresel kriterlere kadar uzanan geniş bir yelpazede yerli sanayisini desteklemeyi amaçladığını ifade eden Başkan Ardıç, şunları söyledi:

“Düzenlemenin otomotiv sektöründe yerlilik payının artırılmasıyla başlaması öngörülüyor. Ardından da batarya, makine ve endüstriyel otomasyon, savunma ve enerji teknolojileri gibi stratejik sektörler yayılması bekleniyor. Dış ticaretimizin yüzde 50'ye yakını Avrupa Birliği ülkeleri ile yapıyoruz ve tabii ki en çok etkilenecek ülkelerden birisi de biz olabiliriz.”

Sanayi ve ticaret politikalarındaki yön değişimlerine seyirci kalmamalıyız. Sanayimizi korumak, geleceğin dünyasında aktif bir oyuncu olmak için yeni, hedefli ve proaktif politikaları gecikmeden devreye almak zorundayız. Bu süreç sadece biz sanayicilerin bireysel olarak standartlara uyumu ile değil; sivil toplum ve meslek kuruluşları, diaspora, üniversiteler ve en üst düzey kamu otoritesinin aktif katılım ve iş birliği ile yürütülmelidir.”

### ► ÜRETİM HACMİMİZ ARTIYOR AMA REEL OLARAK BÜYÜYEMİYORUZ

Yaklaşık bir yıldır ticari kredi faizlerinin ortalama yüzde 60'ın üzerinde seyrettiğini, aynı dönemde politika faizi ortalamasının ise yüzde 43 civarında olduğunu vurgulayan Başkan Ardıç, “Aradaki marj 17 puana ulaştı. Beklenen enf-

lasyona göre değerlendirildiğinde bu marj daha da artıyor. Politika faiziyle uyumlu ilerlemeyen ticari kredi faizleri ve krediler üzerindeki kısıtlamalar, sanayicimizin finansmana erişimini daraltıyor; üretim gücünü ise her geçen gün zayıflatıyor. Maliyetlerimiz hızla artarken, satış fiyatlarına aynı hızda ve aynı ölçüde yansıtılmamız her zaman mümkün olmuyor. Yani, üretim hacmimiz artıyor ama reel olarak büyüyemiyoruz” dedi.

### ► ÜRET, DAHA UCUZA SAT

Başkan Ardıç, rekabetin giderek “üret, daha ucuz sat” çizgisine sıkıştığını dikkat çekerek, şu değerlendirmeyi yaptı:

“Bu döngü şirketleri yatırım yapmaktan ve büyümekten alıkoyarak, sadece bugünü kurtarmaya ve ayakta kalmaya odaklanan bir sürece sokuyor. Bu tablonun kalıcı hale gelmesi, ülkemizin gerçek büyüme motoru olan yatırım ve üretim kapasitesini baskılamaya devam eder. Bu nedenle önümüzdeki dönemde, finansal istikrar ile reel sektörün yatırım yapabilirliği arasındaki makasın kapatılması, üretime yönelen sermayenin yeniden kazandığı bir iklimin oluşması açısından son derece kritik önem taşıyor.”

### ► SANAYİ BÜYÜMESİ BELİRLİ SEKTÖR VE FİRMALARDAN KAYNAKLANIYOR

2025 yılı üçüncü çeyreğinde ekonominin yıllık yüzde 3,7, sanayi büyümesinin ise yüzde 6,5 olmasına karşın birçok işletmenin, ayakta kalabilmek için kısa vadeli nakit akışına odaklandığını, yatırımı ve teknoloji yenileme kapasitesini ötelediğini belirten Başkan Ardıç, “Manşet rakamı güçlü görünen sanayi büyümesi tabana yayılmış bir üretim artışından değil, belirli sektör ve firmaların performansından kaynaklanıyor” dedi.

Son 30 yılda Gayrisafi Yurt İçi Hasıla içinde sanayinin payının yüzde 31'den yüzde 20'ye düştüğüne, hizmetler sektörünün ise yüzde 55'ten yüzde 73'e yükseldiğine dikkat çeken Başkan Ardıç, şöyle devam etti:

“Bu tablo, bizlere ekonomimizin giderek, ‘üreten’ özelliğini kaybedip ‘hizmet ağırlıklı’ bir yapıya kaydığını gösteriyor. Sanayisizleşerek sağlıklı büyüyemeyiz, tabana yayılmış bir şekilde zenginleşemeyiz. Gerçek büyüme, üretimden gelen büyümedir. Kalıcı refah; tarımda verimlilik, sanayide teknoloji ve ölçek, hizmetlerde ise üretimi destekleyen nitelik dönüşümüyle mümkündür. Kısacası mesele “büyüme” değil, ne ile nasıl büyüdüğümüzdür.”



# SANAYİ LİDERLERİNİN MESAJLARININ ANALİZİ



**T**ürkiye genelinde sanayi odalarının aralık ayı meclis toplantıları, 2025 yılının muhasebesinin yapıldığı ve 2026'ya ilişkin beklentilerin açık şekilde dile getirildiği önemli zeminler oldu. İstanbul'dan Anadolu'ya, organize sanayi bölgelerinden ihracat merkezlerine kadar pek çok sanayi odasında yapılan değerlendirmelerde ortak bir tablo öne çıktı: Zorlu ama dengelenmeye başlayan bir ekonomi, temkinli iyimserlik ve üretimden vazgeçmeyen bir sanayi yapısı.

Sanayi odası başkanlarının konuşmalarında en çok öne çıkan başlıklar; finansmana erişim, yüksek maliyet-

ler, ihracatın sürdürülebilirliği, kur-faiz dengesi, iş gücü sorunu ve 2026'ya ilişkin beklentiler oldu.

## ► 2025 YILI ZOR AMA ÖĞRETİCİ BİR YILDI

Sanayi odaları başkanları, 2025 yılını büyük ölçüde "dengeye geçiş yılı" olarak tanımladı. Yüksek enflasyonla mücadele, sıkı para politikası, finansmana erişimde yaşanan zorluklar ve iç piyasadaki daralma, sanayicinin üretim kararlarını doğrudan etkiledi.

Toplantılarda yapılan değerlendirmelerde şu ortak tespitler öne çıktı:

- Finansman maliyetleri sanayicinin en büyük sorunu olmaya devam etti
- İç piyasada talep daralması yaşandı
- İhracatta fiyat tutturmak zorlaştı
- Enerji ve işçilik maliyetleri kârlılığı baskıladı
- Buna rağmen üretim çarkları durdurulmadı

Sanayi odası başkanları, 2025'in özellikle ikinci yarısında ekonomi politikalarının daha öngörülebilir hale gelmesinin iş dünyasında güveni kısmen artırdığını vurguladı.

## ► SANAYİCİ DAYANDI, ÜRETİMİ KORUMAYI BAŞARDI

Aralık ayı meclislerinde en sık tekrarlanan ifadelerden



biri, “Sanayici zorlandı ama üretimden vazgeçmedi” oldu.

Birçok başkan, firmaların kârlılıktan fedakârlık ederek istihdamı ve üretimi korumayı tercih ettiğini dile getirdi. Özellikle ihracatçı sanayicinin, kur baskısına rağmen pazar kaybetmemek için büyük bir mücadele verdiği vurgulandı.

Sanayi odalarının ortak kanaati “2025, kâr yılı değil; ayakta kalma ve pozisyon koruma yılı oldu.” Şeklindeydi.

### ► 2026 YILI BEKLENTİLERİNDE TEMKİNLİ İYİMSERLİK HAKIM

Sanayi dünyası, 2026 yılına daha umutlu bakıyor. Aralık ayı meclis toplantılarında yapılan değerlendirme-lerde, özellikle yılın ikinci yarısından itibaren ekonomik hareketlenme beklentisi öne çıktı.

Başkanların ortak öngörülerini şöyle özetlenebilir:

- Faizlerde kademeli düşüş beklentisi
- Finansmana erişimin görece rahatlaması
- İç piyasada canlanma
- İhracatta yeniden ivmelenme
- Yatırım iştahının kontrollü biçimde artması

Özellikle 2026'nın ikinci yarısından itibaren sanayide yeni yatırım kararlarının gündeme gelmesi bekleniyor.

### ► 2026, TOPARLANMANIN BAŞLADIĞI YIL OLACAK

Sanayi odası başkanlarının konuşmalarında sıkça dile getirilen bir diğer vurgu ise 2026'nın bir “geçiş yılı” olacağı yönünde.

Başkanlara göre:

- 2024–2025 dönemi sıkılaşıma ve dengeleme süreciydi
- 2026 ise toparlanmanın başladığı yıl olacak
- Asıl büyüme ivmesi 2027'den itibaren görülecek

Bu çerçevede özellikle sanayi yatırımlarının, yeşil dönüşüm ve dijitalleşme ek-seninde yeniden şekilleneceği ifade edildi.

### ► SANAYİCİNİN GÜNDEMİNDE NELER VAR?

Toplantılarda dile getirilen temel başlıklar şu şekilde sıralandı:

- Finansmana erişim
- Yüksek işçilik maliyetleri
- Enerji fiyatları



- Nitelikli iş gücü açığı
- İhracat pazarlarında rekabet
- Yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik yatırımları.

Özellikle Avrupa Birliği'nin yeşil mutabakat süreci, sanayiciler tarafından hem bir risk hem de fırsat olarak değerlendirildi.

### ► OSB'LER VE ÜRETİM ALTYAPISI ÖNE ÇIKIYOR

Sanayi odası başkanlarının önemli bir bölümü, organize sanayi bölgelerinin Türkiye sanayisinin bel kemiği olduğuna dikkat çekti. Altyapısı güçlü OSB'lerin, kriz dönemlerinde firmalara büyük avantaj sağladığı vurgulandı.

Yeni dönemde, OSB'lerde çevre yatırımları, atık su geri kazanımı, enerji verimliliği ve lojistik altyapı yatırımlarının artması bu bölgelere olan ilgi ve beğenin çoğalmasını sağladı.

### ► GENEL DEĞERLENDİRME: “TEMKİNLİ UMUT, GÜÇLÜ DİRENÇ”

Aralık ayı meclis toplantılarından çıkan genel tablo şu şekilde özetlenebilir:

- Sanayi kesimi zor bir yılı geride bıraktı
  - Üretim iradesi korunuyor
  - 2026 için temkinli bir iyimserlik var
  - Yatırımlar aceleci değil ama planlı
  - Türkiye sanayisi uzun vadeye odaklanmış durumda
- Sanayi odası başkanları-  
nın ortak mesajı ise net:  
“Üreten Türkiye,  
zorluklara rağmen yoluna  
devam ediyor.”





## e-ticarete herkes destek veriyor

**CELAL TOPRAK**

*TGR Haber TV Ekonomi Müdürü*

**T**icaret insanlık tarihi boyunca ekonomik ve sosyal yapının temel taşı oldu. Türkiye, dünya ticaretinden daha fazla pay almak ve zenginleşmek için 2026'da bir önceki yıl başlattığı hamleyi hızlandıracak. 'E-ticaret, e-ihracat Hamlesi' olarak özetleyeceğimiz bu çıkışın arkasında Ticaret Bakanlığı duruyor.

Ticaret Bakanı Ömer Bolat iş dünyasındaki gelişmeleri yıllardır yakından takip eden ve bu konuda analizler yapabilen özelliği nedeniyle e-ticarete tam destek veriyor. Bu desteğe, geçtiğimiz dönemde yapılan ve büyük ilgi gören ihracat haftası örnek gösterebilir.

Ticaret Bakan Yardımcısı Volkan Açar konu e-ticaret ve e-ihracat olunca tüm gelişmeler ile özel olarak ilgileniyor. Bunun son örneğini de Güvenilir Ürün Platformu tarafından düzenlenen ihracatın kahramanları zirvesine özel olarak katılması ile gözlemledik.

Ve devamında İhracat Genel Müdürü Mehmet Ali Kılıçkaya önderliğinde Hasan Önal, Çağatay Karaboğa, Suat Altaş gibi isimlerden oluşan üst düzey yöneticiler e-ticaretin ve e-ihracatın gelişmesi için gece gündüz çalışmaya başladılar.

Nasıl çalışsınlar... Bugün bu çalışma yapılmazsa gelecekte Türkiye'nin dünya ticaretinden alacağı payın düşeceğini en iyi bilenler onlar.

Mesela Hasan Önal, Dubai'de görev yaptığı sırada Türkiye'nin ilk sanal ticaret/ihracat etkinliğini başarıyla gerçekleştirdi.

Bu yüzden e-ihracat daire başkanlığının kurulmasına da büyük destek verdi.

### **TÜKETİCİYE DÖNÜK E-IHRACAT**

Bu başkanlığın kurulması ile ihracatı geliştirmek için fuarlar, distribütörler gibi klasik yöntemlerin yanına direk tüketiciye dönük e-ihracat da eklendi.



**Ticaret Bakanı  
Ömer Bolat**

e-ihracatın geliştirilmesi için yapılan araştırmalar şu kriterlerin geliştirilmesini özel olarak emrediyor:

- Hızlı teslimat ve iade yönetimi çok önemli. Bu sistemde dünyanın neresinde olursa olsun tüketiciye ulaşabiliyorsunuz. Ancak bu tüketici bir veya bilemediniz iki gün içinde ürünün elinde olmasını bekliyor. Artık bütün pazarlarda 1-2 gün içinde teslimat genel eğilim haline geldi. Buna bir de düzgün ve hızlı işleyen iade sistemini eklemek gerekiyor. Bunun için gerekli depolama, paketleme sisteminin oluşturulması gerekiyor. Kargoda iyi

organizasyonun şart olduğu vurgulanıyor.

- E-ticaret ve e-ihracatta başarılı olmanın bir başka önemli adımı ürün listeleme ve dijital reklam meselesi olarak öne çıkıyor. İyi tanıtım yöntemiyle ürünün ilk sayfada görülmesi çok önem taşıyor. İkinci sayfaya kimsenin geçmediğinin altı çiziliyor.

- Üçüncü nokta ise Trendyol, Hepsiburada, Pazarama, Alibaba gibi pazar yerlerinin aldığı komisyonların ödenebilir olması olarak özetlenebilir. Bu kuruluşların perakende kesiminin bilgilendirilmesi için sürekli eğitim etkinlikleri yapması da sistemi daha yukarı çekecek bir adım olarak görülüyor.

- Bu arada farklı ilginç yöntemleri de geliştirmek gerekiyor. Mesela firmaların güç birliğine giderek sisteme güçlü girmesi gibi... Bu konuda kadın giysisi üreten bir firmanın erkek giyimi yapan firma ile işbirliği yapması ya da iç giyimcinin çorapçı ile işbirliği yapması gibi modeller örnek gösterilebilir.

### **EKONOMİ GAZETECİLERİ DERNEĞİ DE İLGİLİ**

Ankara'nın çok yakından ilgilendiği bu konuya Ekonomi Gazetecileri Derneği de özel ilgi gösteriyor.

Geçtiğimiz günlerde e-ticaretin ve e-ihracatın masaya yatırıldığı eğitim toplantısına mesleğin önde gelen

isimleri katıldı.

Benim de katıldığım bu önemli etkinlikte şu bilgiler konunun önemini bir kez daha gözler önünü serdi.

### E-TİCARET VERİLERİ

Türkiye'de e-ticaret hacmi hakkındaki veriler şöyle:

- 2019: 136 milyar TL
- 2022: 800 milyar TL
- 2024 sonu: 3 trilyon 162 milyar TL (yaklaşık 90 milyar dolar bandı)

Bu büyüme 5,91 milyar adet işlem ile oldu.

Satıcı sayısı da şöyle:

- 2019: 68 bin
- 2024 sonu: 600 bin 800

Yani satıcı sayısı yaklaşık 9 kat arttı.

Böyle büyüyen bir alanda var olmak gelecekte olmak anlamına geliyor.

Bu konuyla ilgili değilseniz gelecekte yoksunuz demek oluyor.

Bu çarpıcı gerçeği dikkate alan bazı kurumlar bu konuda öne çıkıyor ve örnek oluyor.

### KONYA'DA FİRMA SAYISI 7 YILDA 62 KAT ARTTI

En iyi çalışmalardan biri Konya'da gerçekleşiyor. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin e-ticaretten sorumlu yönetim kurulu üyesi olan Konya Ticaret Odası Başkanı Selçuk Öztürk bu görevinin hakkını bir fiil yerine getiriyor ve şu noktaların altını çiziyor:

- E- ticaret ve e-ihracat, küresel ekonominin en hızlı büyüyen alanlarından biri hâline geldi. İşte biz de bu büyük dönüşümün sunduğu imkânları en iyi şekilde değerlendirmek için çok çalışıyoruz. Konya'da e-ticaret yapan firma sayısını 7 yılda yüzde 62 artırdık.

### KULA: DÜNYAYI DOYURMAYA TALİBİZ

Balıkesir Ticaret Odası Başkanı Rahmi Kula da bu konuya özel önem veriyor. Gıda üretiminde Balıkesir'in başarı hikayesi yazdığının altını çiziyor Rahmi Kula ve ekliyor:

- Balıkesir'de siyah çayın dışında her şey yetişiyor.

Balıkesir Türkiye'yi doyuran bir il. Dünyayı da doyurmaya talibiz. E-ticaret ve e-ihracat bu imkanı sağlıyor. Zeytinimiz, zeytinyağımız, kırmızı etimiz, beyaz etimiz, pirincimiz, elli



çeşit peynirimiz ve daha niceleri. Biz İstanbul, İzmir, Bursa gibi büyük metropoller başta olan üzere tüm dünyaya ürünlerimizi göndermek istiyoruz.

### GIDA PERAKENDECİLERİ

Sektörün en büyük örgütleri arasında yer alan Gıda Perakendecileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Alp Önder Özpamukçu da üyelerinin e-ticaretin içinde olması için bütün etkinliklere katılıyor ve şunu söylüyor:

- Konuyla ilgili her etkinliğe 5 bine yakın üreticimiz ile 50'ye yakın büyük alıcımızı buluşturup çalışmalarını fırsata çevirmeye çalışıyoruz.

### BÜYÜK PAZARYERLERİ DE AKTİF

Bu arada büyük pazar yerleri de Türkiye'nin bu alanda gelişmesi için çalışmalar yapıyor.

Alibaba.com'un Türkiye Müdürü Michael Yu yapılan çalışmalara tam destek veriyor.

Hepsiburada Kıdemli Kurumsal İlişkiler Müdürü Nazlı Sinem Süllü ekibi ile birlikte e-ticaretin gelişmesi için bilgilendirme toplantıları yapıyor.

Trendyol Grubu Satış ve İş Geliştirme Direktörü Özkan Çokaygil sadece e-ticarette değil e-ihracatta da üreticinin önünü açmak için çalışmalara önderlik yapıyor.

Pazarama Genel Müdür Yardımcısı Ünal Capkan ise önümüzdeki dönemde Anadolu'ya yönelik ve kadın girişimcileri önceleyen çalışmalarla farklı bir atağa geçeceklerini ifade ediyor.

### ANADOLU'NUN BÜYÜK ŞİRKETLERİNDEN OLDUK

Peki şirketler bu gelişmeleri yakından takip ediyor mu? Bu konuda yapılan çalışmalar yeterli mi? Cevabı bir üreticinin ağzından aktaralım:

- Ben Köklü Zeytincilik Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Kürlek... Zeytinyağının başkenti Ayvalık'tan Türkiye ve dünyaya e-ihracat yapmaya çalışıyorum. Son dönemdeki çalışmalarını yakından takip ediyorum. Bu yüzden Anadolu'nun en büyük şirketleri arasına girdik.

İşte e-ticarette ve e-ihracatta Türkiye'nin görünümü... Bu konuda işi sıkı tutmak için herkesin üzerine düşeni yapması gerekiyor.



Prof. Dr. Kenan Mortan:

# 2025 yılı sanayi açısından kayıp bir yıldır

*Prof. Dr. Kenan Mortan, “2025’te şunu çok net gördük. Öz sermaye fukarası olan 2,9 milyon KOBİ eğer bankacılık sektöründen beslenemezse diyeti, perhizi çok sınırlı bir süre yapıyor. Onlar konkordato gibi teknik kelimeleri de bilmiyorlar, kapatıyorlar, faaliyetlerini siliyorlar. Nitekim 2025’te Türkiye’de milli gelir içinde sektörlere göre sanayinin payının çok aşağılara düşmesini siz de ben de düşünmeliyiz.” dedi.*



**P**rof. Dr. Kenan Mortan, Paris EISTI Üniversitesi’nde konuk öğretim üyesi olarak görev yapıyor. Prof. Mortan’ı Türkiye’de bulunca dergimiz adına bir söyleşi fırsatı yakaladık. Prof. Mortan ile tam Venezuela operasyonu dönemine denk geldiği için bu konuyu ve kendisinin üst düzey uzmanlık alanı olan sanayiye ve KOBİ’leri konuştuk.

**- Kenan hocam siz Paris’teydiniz, uzun süredir görüşemedik. Şimdi yeniden bir araya gelmişken hem 2025 hem de 2026 yıllarına ilişkin olarak sanayi sektörünün durumunu konuşalım istiyorum. Bu konunun uzmanlarından birisiniz. Yıllarca KOBİ’lere eğitimlik, akıl hocalığı yaptınız.**

- Bu arada tabii Global Sanayici Dergisi, 17 yaşına gelmiş. Türkiye’de kalmadı böyle dergi. Dopdolu. İçeriği çok zengin. Ne kadar güzel konuları ele alıp yazıyor, söyleşiyorsunuz. Okurken çok özel bir lezzet aldım.

## ► ZİMNİ YALTA ANLAŞMASI VAR

**- Hocam, söyleşimize ABD Başkanı Donald Trump’ın uluslararası hukuku altüst ederek Venezuela Başkanı Nicolas Maduro ve eşini kaçırmaları konu-**

**suyla başlamak istiyorum. Bu operasyon ve arkasından sıra sende, sana da geleceğim diyerek başka ülkeleri tehdit etmesi, Grönland’ı alacağım demesi uzun dönemde, önümüzdeki dönemde ABD ve dünya ekonomisini nasıl etkiler?**

- Bir kere dünya siyasetini nasıl etkiler diyelim, ekonomi sonra geliyor.

Benim gördüğüm, görebildiğim çok net bir şey var. 3 büyük ülkeden söz edeceğim. ABD, Rusya ve Çin. Sanki aralarında zımnî bir Yalta Antlaşması var. Yalta Antlaşması, biliyorsunuz 1945 yılında, İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünyanın paylaşımını yapmıştı.

Sen orayı al ben burayı alıyorum durumu var. Şimdi anlıyorum ki Ukrayna’da sayın Trump’ın ‘bitirin bu işi’ demesi, burası Rusya’nın bölgesi ilan edilecek anlamına geliyor. Onun için ‘bırakın’ diyor.

Dünden bu yana 3 kez üst üste dinlediğim ABD Dışişleri Bakanı diyor ki ‘Batı yerküre bize aittir.’ Kuzey, Güney Amerika ve tabii ki yukarıda çok açık biçimde göz koyduğu Grönland bölgesi de onlara ait oluyor.

Dolayısıyla, “Avrupa ortada istediğini yapsın, zaten on-

ların yaptığı bir şey yok”, demeye getiriyorlar.

Sonuç olarak Ukrayna, Belarus ve Baltıkların da Rusya’ya ait olması gerekiyor. Yani eski Sovyetik dönemin haritasını elimizde tutuyoruz.

Güney Doğu Asya da Çin’e bırakılıyor. Ben böyle bir zımnı bölüşüm olduğunu anlıyorum.

Tepkilere bakın. Rusya ve Çin’den ciddi bir açıklama gelmiyor. Avrupa bir şey söyleyecek. Garibim ne diyeceğini bilemiyor. Hak hukuk gibi laflar ediyor. Dolayısıyla bu demektir ki, bu türden temaslar bundan sonra çok rahat kabul görecektir.

Siyaseten dünyada insanın yeniden şekillendiği bir oluşum var önümüzdeki 60 ayda falan diyelim de bir iki ay gibi sorgulamaya gidilmesin.

#### ► HERKES KENDİ BÖLGESİNDE YATIRIMLAR YAPACAK

- Ama hocam bu operasyonlar dünya çapında korkuya yol açıyor. Türkiye’de pek çok kişi Türkiye’ye de gelirler mi diye aralarında tartışıyorlar. Yani bunun insanlar düzeyinde yatırım, tasarruf, paraları saklama, altına yönelme gibi çok değişik biçimde etkisi olmaz mı?

- Çok fazla olur ama büyük kitleler zaten kültürsüz oldukları için hiçbir konuda tepki göstermiyorlar. İklim küresel çapta normaldi, felakete dönüştü. Paris İklim Antlaşması imzaladık 2015’te. Onuncu yılında, bırakın



Amerika’yı, hiçbir ülkenin bu anlaşmaya uymadığını gördüm. Herkes kendi hedeflerine yürümeye devam etti.

Tabi ki yatırımları, şunları bunları etkileyecek ama şöyle bir şey olacak sayın Duda.

Herkesin kendi bölgesi var ya, kendi bölgesinde bölge iç yatırımını sağlayacak. Çin bölgesi kendi bölgesi içinde dengelerini sağlayacak. Yani yeni iç dengeler oluşacak.

Amerikalı yatırımcının Kamerun’da yatırımı şimdilik söz konusu olmayacak.

Hemen eklemek istiyorum, Jeopolitik gibi lafların arkasına sığınmıyorum; enerjinin giderimi çok ciddi bir sorun olmuşa benzer. Yani bunu sağlayan hamlesini yapar diye biliyorlar. Dolayısıyla Amerika, ‘Venezuela’da petrolü ben yöneteceğim’ diyor.

Yani Çin’e damarını keseceğim, sen git nereden bulursan bul, diye sesleniyor? O da Afrika’dan bulacak şimdi. Dolayısıyla burada herkesin jeopolitik anlamda stratejik olan enerji sağlama çabası da öne çıkacak.

Gelişmişlikle, az gelişmişlikle, orta gelişmişlikle özellikle Çin’le ABD arasında çok ciddi bir egemenlik savaşına tanık olacağız.

#### ► SANAYİNİN DÜŞTÜĞÜ DURUMU SİZ DE BEN DE DÜŞÜNMEİYİZ

- Peki hocam buradan ülkemize dönelim. Siz uzun yıllar İş Bankası’nın ekonomi sitesinde sanayi ve KOBİ’ler üzerine yazılar yazdınız, reel sektörden gelen soruları yanıtladınız. Sizin gibi bir uzmanı bulmuşken bugünkü konumuz sanayi olsun, →





*“Uluslararası alıcılar, sürdürülebilirdik detaylarında çevre faktörlerini çok öne çıkarmışlar. Kadın çalışan sayısını, çocuk çalışan sayısını filan falan. Benim sektörüm bunlara çok dikkat etmiyordu zaten. Uyum sağlamayı da nasıl geçiştiririz dedi. Ve gerekeni Türkiye’de ne yazık ki 10-20 tanesi yaptı.”*

**sanayi sektörünü konuşalım. 2025 yılı Türk sanayisi açısından olumsuz bir rutinlikte sürdü bitti. 2025 bir denge yılı mıydı yoksa gerçekten bir kayıp yılı mıydı sizce?**

- Elbette kayıp yılı sayın Duda. Çünkü şunu çok net gördük. Öz sermaye fukarası olan 2,9 milyon KOBİ eğer bankacılık sektöründen beslenemezse diyeti, perhizi çok sınırlı bir süre yapıyor. Ondan sonra da onlar konkordato gibi teknik kelimeleri de bilmiyorlar, kapatıyorlar, faaliyetlerini siliyorlar. Nitekim 2025’te Türkiye’de milli gelir içinde sektörlere göre sanayinin payının çok aşağılara düşmesini siz de ben de düşünmeliyiz.

Türkiye, tipik bir transit ülkesi, hizmet sektörüne açık bir transit ülkesi durumuna gelmiş bulunuyor.

Dolayısıyla KOBİ’lerin perhizi 3. yılına dayandı. Önce bir ağılaştılar, sonra acaba dediler. En sonunda da sessiz sedasız dağıldılar. Birleşmeyi de bilmiyorlar çünkü öyle bir şey fitratlarında yok.

#### ▶ ORTAK AR-GE DESTEKLERİ VAR, BAŞVURU YOK

**- Evet hocam sizin dediğiniz çok önemli. Bakın bu birleşme konusu hiç gündeme gelmedi neredeyse, kimseler tarafından önerilmedi de.**

Ama şu sosyolojiyi biraz bilen bunun çok yeterli olmayacağını bilir. Bakın KOSGEB desteklerinde ortak AR-GE destekleri vardır, cömert desteklerdir. Oraya başvuru 1-2’den fazla değildir. KOSGEB, şirket



olmasa da 3 kuruşun beraberliğini arar. Ama olmadı.

Yani Türk saray mantalitesinin ortak çalışmaları baba ile oğulları arasında yok iken, böyle kuruş arasında olmayacağını net olarak gördük. Tabii ki alyans dediğimiz bir araya girişler var, anlamlı örnekler var, ama bunların sayısı 2 elin 10 parmağını geçmeyeceğine göre anlamlı örnekler değil. Büyütemeyiz.

#### ▶ TEKSTİL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE GERİ KALDI

**- Hocam sanayinin kayıp yılında en büyük darbeyi yiyen de tekstil sektörü oldu. Tekstil çok mu zayıf? Şirketler kapandı. Başka ülkelere fabrikaları taşıdılar? Tekstil kendisini toparlayabilir mi? Bu nasıl olabilir?**

Sayın Duda, orada şöyle bir şey oldu. Ben bu sene 3-4 anlamlı konfeksiyon kuruluşunu gezme imkanı buldum. Yani bu dijital dönüşümü yapan sürdürülebilirdik kriterlerine uyan. Sizin 2024 raporu var ya, çok önemli bir rapor, o raporu sadece okunmayan, hayata geçiren bir şirketlerden söz ediyorum.

Şunu gördüm ki uluslararası alıcılar, sürdürülebilirdik detaylarında çevre faktörlerini çok öne çıkarmışlar. Kadın çalışan sayısını, çocuk çalışan sayısını filan falan. Benim sektörüm bunlara çok dikkat etmiyordu zaten. Uyum sağlamayı da nasıl geçiştiririz dedi. Ve gerekeni Türkiye’de ne yazık ki 10-20 tanesi yaptı.

### ► MISIR'A GİTMEK KISA VADELİ ÇARE

Bir de Mısır tartışmamız var. Şu an tam rakamını vereyim, 295 kuruluşumuz Mısır'da. Ama Mısır, ayda 100 dolar ücretiyle sadece iş gücü maliyetini düşürüyor. Türkiye'de 200 dolar, Mısır'da 100 dolar.

Ama Batı, İsveç'teki alıcı, Almanya'daki alıcı şunu söylüyor: Arkadaş hayır, boyanın çevre kriterlerine uygun kullanıldığını bilmek istiyorum. Aprelemenin uygun olduğunu bilmek istiyorum.

Orada doğrusu Eximbank diye bir çıkış yaptılar. Giyim sanayicileri yönetimi de iyi bir baskı grubu olarak bilgilendirme işlemi yaptı ama sanki Eximbank kaynakları da buna yetersiz. Kısa vadeli çaresi şu an Mısır'a gitmekten ibaret.

### ► GERÇEKÇİ OLALIM, BU KAN KAYBI SÜRECEK

Ama son sayınızda Ahmet Temiroğlu bey çok önemli bir şey söylemiş. Pazarın yoksa hiç oralarda da durma demiş. Oradan sen nakliye faktörünü nasıl halledeceksin? Bu, kısa dönem kurtuluşu anlamında bir olay. Öyle düşünelim.

Kısa vadeli çare göremiyorum. Çünkü son 10 yıl sistematik olarak peyderpey yapılabilecek bir işti bu. Akşamdan sabaha gelmez ki. Dolayısıyla kısa vadeli çözüm olmayacak. Bu sabahki ekonomi haberi 98 bin işçimizin işini kaybettiğini söylüyordu.

Yüzü aşkın iş yerinin de kapandığını görüyoruz. Bu kan kaybı sürecek. Orada gerçekçi olalım.

**- Peki hocam, sanayideki temel sorun sizin pek çok kez vurguladığınız gibi finansmana erişim sorunu. Burada da ilk akla gelen faizler oluyor tabii ki.**

**Faizler de enflasyonla bağlantılı olarak sürüyor. Şu anda sürdürülen yüzde 30 küsurluk enflasyon önümüzdeki dönemde nereye kadar gider faizler bu kapsamda ne olur?**

- Finansmana kolay ulaşabiliyor muyum? Nasreddin



Hoca'nın öyküsünü anlatayım.

Hocanın evine hırsız girmiş. Yahu hoca insan bir kilit asmaz mı demişler. Destur çekmiş, geçirtmiş. Yahu hoca efendi insan damını yaptırmaz mı? Adam tabii girer demişler. Hoca yine destur çekmiş. Sonunda, yahu demiş, tamam, bütün kusur bende de hırsızın hiç kusuru yok mu demiş.

Şimdi yani bu faizin başlangıç noktasına dönelim. Bu araba dördüncü vitesle değilse de üçüncü vitesle giderken acaba birinci vitesle de gider mi diye bir vites değişikliği yapılmadı mı? Evet, yapıldı.

Orada bir teker kırılmadı mı? Evet. Bir teker kırmanın sonucunu şimdi toparlamaya çalışıyor sayın Şimşek. Dolayısıyla yani bunun da uzun vadeli bir olay olduğunu biliyoruz.

Sayın Adnan Bali İş Bankası konferanslarında şunu anlatır: Der ki ülkelerin bir basamak üste çıkması yani yatırım yapılabilir seviyesinde bir basamak üste çıkması genellikle iki ile altı yıl arasında bir zaman alır. Evet. Üç basamak aşağı düşmesi ise yirmi dakikalık bir şey oluyor. Bir yanlışlık yapıldı ve düzeltme çalışmaları yapılıyor. Görünen o ki 2026'da da bu sürecek. Merkez Bankası da 3-4 kez enflasyon hedefinde düzeltme yapacak.

KOBİ cephesinde işte arabasını satabilen, yazlığı varsa satabilen, sevgili eşinin altını varsa satabilen biraz daha istim yapmaya bakacak. Gerisini ben yapamıyorum diye devredecek.

Bu arada bu kobilerin büyük bir kısmı dersem yakıksız olur ama anlamlı bir bölümünün de birbirlerinin tekrarı olduğunu, sektörde artık tıknafes kaldıklarını, kriz olmasa da yaşayamayacaklarını, uluslararası rekabete uyamayacaklarını 'kral çıplak' diyecek biri olarak ben de müsaadenizle söylemiş olayım.



100 KOBİ'nin İkiz Dönüşüm Yolculuğu projesi raporu açıklandı:

# Dijitalleşme, faaliyet karında yüzde 20-30 artış sağlayabiliyor

*Türkiye İş Bankası ve Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu iş birliği ile başlatılan "OSB'lerde İkiz Dönüşüm Buluşmaları"nın beşincisi İstanbul'da, OSB'lerde ihracat ve istihdam odaklı üretim yapan firmaları bir araya getirdi.*



Hakan Aran selfie yaptı.

2024 yılında MEXT iş birliği ile "100 KOBİ'nin İkiz Dönüşüm Yolculuğu Projesi"ni başlatan İş Bankası, ülkemizde dijital ve yeşil dönüşümün tüm OSB'lere yayılmasını destekleme hedefiyle geçtiğimiz yıl Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK) ile protokol imzalayarak "OSB'lerde İkiz Dönüşüm Buluşmaları"ni başlattı. Konya, Gaziantep, İzmir ve Ankara'nın ardından İstanbul'da KOBİ'leri bir araya getirdi.

## ► "İŞLETMELERİMİZDE YÜZDE 10-20 ARASINDA VERİMLİLİK ARTIŞI..."

İş Bankası Genel Müdürü Hakan Aran, Cumhuriyetimizin 100. yılında başlattıkları 100 KOBİ'nin İkiz Dönüşüm Yolculuğu projesi ile seçilen firmalara yol haritaları oluşturduklarını ve gerekli adımların hayata geçirilmesi için bir finansman paketi de sunduklarını belirtti. Aran, sözlerini şöyle sürdürdü:

"Ne mutlu bize ki bugün bu işletmelerimizde %10 ile %20 arasında bir verimlilik artışı olduğunu görüyoruz. %12'den başlayan %50'ye kadar çıkan bir kapasite artışına tanıklık ettik. Üretim süreçlerinde %8 ile %35 arasında bir hata azaltımı mümkün oldu. Dijital kanallardan yapılan satışlarda %10 ile %20 arasında artış gerçekleşti. Enerji verimliliği tarafında, özellikle sınırda karbon

düzenlemesinden etkilenmeden Avrupa Birliği'ne ihracata devam edebilme kısmında %14-20 arasında enerji maliyetinde tasarruf, %5'ten %18'e varan atık azaltımı, %12'ye varan su tüketiminde azaltım, %9-11 arasında Kapsam 1 ve 2 emisyon azaltımı gerçekleşti. Ayrıca %10-15 arasında kaynak verimliliği artışı gerçekleşti. KOBİ'ler düzeyinde elde edilen bu faydaların ülkemizin küresel rekabet gücünde teknoloji, doğru metot, doğru finansmanla birleşirse hangi boyuta ulaşabileceğini göstermek adına çok kıymetli olduğunu düşünüyorum."

Aran, OSBÜK'le Haziran 2024'te imzalanan protokol ile 100 KOBİ'ye 2.356 KOBİ daha eklemeyi başardıklarını, bu dönemde kullandıkları 2,9 milyar lira krediye OSBÜK'le yapılan anlaşma kapsamında 20 milyar lirası nakdi olmak üzere toplam 41 milyar liralık daha kredi desteği verebildiklerini söyledi. Bu rakamların makul, karşılanabilir seviyelerde olduğunu; büyük adımlar atmadan da bu tarz dönüşümlerin başarılabilirliğini söyleyen Aran, bu proje ile teknolojiyi doğru şekilde kullanarak küresel rekabete ayak uydurabilecek dönüşümün yapılabileceğini gösterdiklerine inandığını belirtti.

### ► “OSB’LERDE DAHA DİJİTAL BİR ÜRETİM EKONOMİSİ İNŞA EDECEĞİZ”

Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK) Başkanı Memiş Kütükcü ise organize sanayi bölgelerinin Türkiye’nin sanayi haritasını şekillendirdiğinin altını çizerek, “68 bin fabrikamızda 2 milyon 700 bin insanımıza doğrudan istihdam sağlıyoruz. Ülkemizin toplam sanayi üretiminin yarısını organize sanayi bölgelerimiz gerçekleştiriyor” dedi.

Ekonomide yaşanan zorlukların OSB’lerdeki üretimi de etkilediğini ancak OSB’lerin her şeye rağmen rotayı üretimden çevirmediğini anlatan Kütükcü, “Bugün dünya ekonomisinde rüzgarlar sert esiyor. Ülkemizdeki ve dünyadaki toparlanma süreci beklenenden daha uzun sürdü. Finansmana erişimdeki zorluklar işletmelerimizi doğrudan etkilemeyi sürdürüyor. Ancak biz bu zorlukları aşacağız. Bazen rüzgarlar sert esecek, hatta fırtınaya dönecek; direneceğiz. Ne olursa olsun, üreteceğiz, ihracat yapacağız ve Türkiye’yi muasır medeniyetler seviyesine hep birlikte çıkaracağız” şeklinde konuştu.

### ► YEŞİL OSB SAYISI 27’YE ULAŞTI

Türkiye’nin OSB alt yapısının Avrupa’nın en büyük üretim ağlarından biri olduğuna işaret eden Kütükcü, ikiz dönüşüm sürecinin önemine dikkat çektiği konuşmasını şöyle sürdürdü: “Yeşil sanayide, dijital dönüşümde Türkiye’ye rol model oluyoruz. Yeşil OSB Sertifikası alan organize sanayi bölgesi sayımız 27’ye ulaştı. Bu sayı daha da artacak. OSB sanayicilerimizin, ikiz dönüşüm sürecinde finansmana erişim, teknolojiye erişim ve veriye dayalı yönetim konusunda daha fazla desteğe ihtiyacı var. OSBÜK olarak tüm bunlarla ilgili çalışmalarımızı sürdüreceğiz. Organize sanayi bölgelerimizde daha dijital, daha yeşil, daha verimli, daha rekabetçi bir üretim ekonomisi inşa edeceğiz.”

### ► RAPORUN DETAYLARI

İş Bankası İktisadi Araştırmalar Müdürü Alper Gürler ve MEXT Genel Müdürü Efe Erdem de “100 KOBİ’nin İkiz Dönüşüm Yolculuğu” projesinin içgörü raporuna ilişkin detayları katılımcılarla paylaştı.

İş Bankası ve MEXT tarafından başlatılan projeye 16’sı küçük, 71’i orta, 13’ü büyük ölçekli olmak üzere toplam 100 firma dahil edildi. İçgörü raporu, Türkiye



genelinde 24 ilde yerleşik bulunan ve imalat, ulaşım, ileri imalat, kimya, tekstil, metal-maden, elektronik, hızlı tüketim ürünleri, ilaç-sağlık, enerji, kağıt, biyoenerjiden oluşan 12 sektörde faaliyet gösteren firmaların bir yıllık ilerleme süreçlerinin takip edilmesiyle hazırlandı.

### ► DİJİTALLEŞMEYLE FAALİYET KÂRINDA %20-30 ARTIŞ POTANSİYELİ

Rapora göre ikiz dönüşümün somut kazanımları ise şöyle:

- Projede yer alan 100 KOBİ’nin ortalama ciro verisine göre, yıllık cirosu yaklaşık 10 milyon dolar olan bir işletmenin, ikiz dönüşümde elde ettiği ilerleme sayesinde yıllık 320 bin ila 550 bin dolar arasında maliyet tasarrufu ve kâr artışı potansiyeline sahip olduğu görülüyor.

- Türkiye’deki sektörlerin hacimleri ve gider kalemleri incelendiğinde dijitalleşme ile faaliyet kârında ortalama %20 ile %30 arasında artış potansiyeli tespit edildi.

- Sürdürülebilirlik yatırımları, özellikle AB Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) kapsamında oluşabilecek maliyetleri azaltmada kritik bir rol oynuyor. SKDM, yüksek karbon yoğunluğuna sahip sektörlerde ihracat yapan işletmeler için net kârın önemli bir kısmına denk gelebilecek ek maliyetler yaratma potansiyeline sahip bulunuyor. En yüksek maliyet riskine sahip çimento, demir-çelik, diğer metaller ve genel imalat sektörlerinde kârın %60’ından fazlası risk altında bulunuyor. Emisyon azaltımı ve enerji verimliliği sağlayan uygulamalar, bu maliyetleri sınırlayarak ihracatta rekabetin korunmasına katkı sağlıyor.



## VAHAP MUNYAR

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

# Deniz kıyısında sabun fabrikası hayalini 'cinayet' uyarısı frenledi, limana uzandı

**M**EHMET Rifat Evyap'ın temellerini Erzurum'da attığı Evyap Sabun'un ikinci kuşak patronlarından **Fikret Evyap**, 1942 yılında İstanbul'a taşınırlarken İngiltere'nin Liverpool kentindeki bir sabun üreticisini örnek alarak hayal kurdu:

**- Bir gün deniz kıyısında sabun fabrikası kurmalıyız.**

Evyap grubu ve ailesi, 1942 yılında İstanbul'a taşınmaları sonrasındaki ikinci büyük önemli olayı, 1970'li yıllardaki ekonomik ve siyasi çalkantı döneminde yaşadı. O dönemde bazı rakipleri sermayelerini yurt dışına transfer ederken Evyap Ailesi, Silahtarağa'dan Ayazağa'ya taşınmak üzere yeni fabrikanın betonunu döküyordu.

**Fikret Evyap ve Fethi Evyap**, Ayazağa'daki yatırım döneminde tırmanan sağ-sol çatışmaları döneminde aralarında şöyle konuşuyordu:

**- Ola ki komünistler gelirse kendi fabrikamızda usta başı olur yine sabun dökmeyi sürdürürüz.**

12 Eylül 1980 askeri darbesi, tırmanan çatışmaları bıçak gibi kesince iş dünyası, sanayiciler rahat nefes alıp işlerine odaklandı.

İran-İrak Savaşı, Evyap için önemli dönüm noktalarından birini yaşattı. İran Hükümeti, ülke dışından sabun alımı için ihale açtı. İhaleye kabul için Müslüman ülkelerden sabun üreticileri tarandı. Türkiye'den Evyap,



İran'ın açtığı ihalede "helal" ürünleriyle öne çıktı.

Sabun üretimi o dönemde tümüyle hayvansal donmuş yağlara dayalıydı. Üretimde hammadde olarak kullanılan hayvansal yağların "helal" durumu Müslüman ülkeler için önemliydi.

Evyap, İran'ın sabun ihalesini kazanınca karşılarına akreditif açma sorunu çıktı. 8 milyon dolarlık akreditifin açılması süre şartına bağlıydı ve çözmeleri zor görünüyordu.

**Fikret-Fethi Evyap** kardeşler, sorunu çözmek için MESS Başkanlığı döneminden tanıdıkları **Turgut Özal**'a durumu anlatmak, işi hızlandırmak üzere yardım istemek için harekete geçti. Ortak dostları **Zeki Aytaç**'la birlikte Cuma namazı kılıp, **Turgut Özal**'ın İstanbul Yeniköy'deki evinin yolunu tuttular.

**Özal, Evyap** kardeşleri dinledi, adresi gösterdi:

**- Bu işi çözmede size Adnan Kahveci yardımcı olur...**

Evyap'ın İran'a ihracatı, **Özal**'ın yönlendirmesi, **Kahveci**'nin dokunuşuyla hızlandı. **Evyap** kardeşler, İran'a ihracattan kazandıkları tüm parayı Ayazağa'daki fabrikaya yatırımda kullandı. Makinalar ithal ediliyor, **Fethi Evyap** gece-gündüz fabrikada kalıp makinaların montajıyla ilgileniyordu.

Özal, o dönemde **Fikret Evyap**'la her karşılaştığında soruyordu:

### - İran işini ne yaptınız?

İran'a ihracat, Evyap'ın Ayazağa'daki fabrikasının kapasitesini ikiye katlamasını sağlamıştı. Fabrika, zamanla Avrupa'nın en büyük sabun fabrikası olmuştu.

Evyap için sonraki yıllarda bir dönüm noktası da Sovyetler Birliği'nin Ukrayna için sabun alımında yaşandı. Ukraynalı madenciler direnişe geçmiş, 10 koşul ortaya koymuştu. Bu koşullardan biri de sabun ve deterjan ihtiyacının giderilmesiydi.

Dönemin Sovyetler Birliği Başkanı **Gorbaçov**, madencilerin talebinin karşılanması talimatı verince Evyap açılan ihaleye girdi ve kazandı.

**Evyap** Ailesi, şirketin yönetim ekibine şu mesajı verdi:

**- Ukraynalı madencilere en kaliteli sabunu gönderelim.**

Ukraynalı madencilere elma, limon, lavanta kokulu sabunlar gönderildi. Evyap'a Ukraynalı madencilerin direnişiyle açılan kapı, 1998 Rusya krizine kadar ihracatın sürmesini sağladı. Evyap'ın 1992'de 17 milyon dolar olan ihracatı, 1997'de 130 milyon doları buldu. Üstelik eksi vadeyle ihracat gerçekleşti.

**Evyap** kardeşler, ihracatta zirve yaptıkları dönemde Tuzla'da şu andaki fabrikalarının bulunduğu araziye satın aldı. **Fikret Evyap**, o arazinin alımı öncesi deniz kenarı planını gündeme getirdi. Kocaeli'nin Körfez İlçesi'nde Kirazlıyalı'da söz konusu arazi de satın alındı.

**Fikret Evyap**, Kirazlıyalı'daki arazinin alındığı günlerde Reysaş'ın patronu **Durmuş Döven**'le

karşılaştı. **Döven**'e Kirazlıyalı'daki deniz kıyısındaki araziye sabun fabrikası için aldıklarını anlattı. Lojistik sektöründeki faaliyetlerinde Türkiye'deki liman ihtiyacını yakından bilen **Döven**, **Fikret Evyap**'la aklından geçeni paylaştı:

**- Fikret Bey, deniz kenarına sabun fabrikası yapmak cinayet gibi olur. Siz en iyisi orada liman yatırımı yapın.**

Evyap Grubu'nun bu öyküsünü Evyap Holding İcra Kurulu Başkanı **Mehmed Evyap**'ın davetiyle gittiğim Singapur-Malezya-Endonezya fabrika turu sırasında dinledim. **Mehmed Evyap**, bu öyküyü anlatıp ekledi:

**- Durmuş Bey'in (Döven) uyarısı üzerine babam durumu amcam Fethi Evyap'a anlatıyor. Kirazlıyalı'daki liman yatırımına ilk adım o vesileyle atılıyor. Bugünkü ana işlerimizden biri olan limancılık öyle gündeme geliyor. Şimdi limanda DP World'le ortağız.**

Evyap Grubu, zamanla Ayazağa'daki Avrupa'nın en büyük sabun tesisi olan fabrikayı Tuzla'ya taşıdı. 2012 yılında Malezya'nın Jahor kentinde palm yağı işlemeye dayalı oleo kimyasal tesisini kurdu. Orada 250 milyon dolarlık yatırımla 530 milyon dolarlık ciroyu yakaladı.

Oleo kimyasallarda dünyada ilk 10'a giren Evyap, 130 milyon dolarlık yeni yatırımla Medan'a (Endonezya) da yöneldi. Medan'da Nisan 2026'da devreye girecek tesisle 7'nci sıraya yükselmesi gündeme geldi...

99 yıl önce Erzurum'da temelleri atılan Evyap Grubu, global şirket yolculuğunda da önemli mesafe almış oldu... İyi ve sağlıklı yıllar diliyorum...

## Amcam fabrikaya makineye aşık, Ayazağa'yı bırakırken çok zorlandı

**E**VYAP Holding İcra Kurulu Başkanı **Mehmed Evyap**, Singapur-Malezya-Endonezya fabrika turu sırasındaki sohbetimizde babası rahmetli **Fikret Evyap**'ın şu yönünü anlattı:

**- Babam sabuna aşıktı. Başucunda sabunla uyurdu...**

Amcası, Evyap Holding Yönetim Kurulu Başkanı **Fethi Evyap**'ın fabrika-makine tutkusu üzerinde durdu:

**- Amcam da makinelere aşıktır. Makinelerin tasarımında tavsiyeleriyle yön gösterici olmuştur. Fabrikadaki montajında hep başında durmuştur.**



**Arızalarda bizzat müdahale ettiği çok olmuştur.**

Şimdi Vadi İstanbul'un bulunduğu yerdeki fabrikadan ayrılışlarını anımsadı:

**- Amcam Ayazağa'daki fabrikayı bırakmakta çok zorlandı. Çok zor ikna oldu...**

UTİKAD Başkanı Bilgehan Engin:

# 2026'dan sonra ticarete hız değil hizmet sürekliliği öne çıkacak

*Bilgehan Engin, "2025 sonrasında rekabetin anahtarı hızdan ziyade belirsizlik dönemlerinde hizmet sürekliliğini sağlayabilmek olacaktır. Türkiye'nin stratejik konumunu gerçek bir lojistik avantaja dönüştürebilmesi için alternatif koridorları güçlü liman altyapısı, etkin demiryolu bağlantıları, dijitalleşmiş gümrük süreçleri ve şeffaf veri paylaşımıyla desteklemesi büyük önem taşıyor." dedi.*



Lojistik, pandemi döneminde dünya ticaretinde yaşanan büyük tedarik sıkıntıları, her an patlayan bölgesel krizler dolayısıyla üstünde çok tartışılan bir sektör oldu. Lojistiğin bugünü, yarınını ve dönüşeceği yeni biçimleri sektörün en büyük meslek örgütü UTİKAD'ın başkanı Bilgehan Engin ile konuştuk.

**- 2025 dünya lojistik trendlerine baktığımızda jeopolitik risklerin tedarik zincirlerine ciddi etkileri olduğunu görüyoruz. Sizce ticaret yolları ve stratejik lojistik koridorlar nasıl şekilleniyor?**

- 2025 dünya lojistik trendlerine jeopolitik bir perspektiften baktığımızda, ticaret yollarının artık yalnızca en kısa veya en ucuz güzergah mantığıyla değil; risk, süreklilik ve öngörülebilirlik ekseninde yeniden şekillendiğini görüyoruz. Kızıldeniz, Süveyş Kanalı, Karadeniz ve benzeri kritik geçiş noktalarında artan güvenlik riskleri, tedarik zincirlerini kırılgan hale getirirken, firmaları rota çeşitlendirmeye ve alternatif senaryolar üretmeye zorluyor. Bu durum, taşıma sürelerinin uzamasına, maliyetle-

rin artmasına ve stok yönetiminde daha temkinli yaklaşımların benimsenmesine neden oluyor.

Jeopolitik gelişmelerle birlikte ticaret politikalarındaki korumacı eğilimler ve bölgesel gerilimler, küresel ticaretin yönünü de değiştiriyor. 2025 itibarıyla küresel ticaret haritasında yalnızca hacimlerin değil, akış yönlerinin de yeniden tanımlandığını görüyoruz. Asya-Avrupa hattında yaşanan belirsizlikler, Körfez, Doğu Afrika ve Hint Okyanusu havzasını daha görünür kılarken, firmalar tedarik ağlarını daha yakın ve daha güvenli bölgelere kaydırma arayışına giriyor. Nearshoring ve friend-shoring gibi

kavramlar bu dönemde teorik tartışmaların ötesine geçerek operasyonel kararlara dönüşmüş durumda.

### ► ARTIK ÇOK MODLU KORİDORLAR ÖNE ÇIKIYOR

Bu ortamda stratejik lojistik koridorların önemi daha da artıyor. Deniz taşımacılığındaki riskler yükseldikçe, demiryolu, karayolu, limanlar ve lojistik merkezlerini entegre eden çok modlu koridorlar öne çıkıyor. Türkiye açısından Orta Koridor, Asya ile Avrupa arasında alternatif ve tamamlayıcı bir hat olarak jeostratejik değerini güçlendirirken; Kalkınma Yolu Projesi de Körfez'i Türkiye üzerinden Avrupa'ya bağlayan yeni bir ticaret omurgası oluşturma potansiyeli taşıyor. Bu tür girişimler, yalnızca birer altyapı projesi değil, aynı zamanda küresel ticarete güvenli ve sürdürülebilir erişim arayışının bir sonucu olarak görülmeli.

UTİKAD perspektifinden bakıldığında, 2025 ve sonrasında rekabetin anahtarı hızdan ziyade belirsizlik dönemlerinde hizmet sürekliliğini sağlayabilmek olacaktır. Türkiye'nin stratejik konumunu gerçek bir lojistik avantaja dönüştürebilmesi için alternatif koridorları güçlü liman altyapısı, etkin demiryolu bağlantıları, dijitalleşmiş gümrük süreçleri ve şeffaf veri paylaşımıyla desteklemesi büyük önem taşıyor. Bu yaklaşım, hem sektörümüzün küresel şoklara karşı dayanıklılığını artıracak hem de Türkiye'yi bölgesel ve küresel ölçekte güvenilir bir lojistik üs konumuna taşıyacaktır.

### ► “TEK ROTA, TEK SENARYO” GERİDE KALDI

- Kızıl Deniz - Süveyş hattı gibi ana ticaret yollarındaki kesintiler maliyetleri ve teslim sürelerini etkiledi. Bu gibi büyük dar boğaz riskleri lojistik pazarını nasıl yeniden biçimlendiriyor?

- Kızıldeniz-Süveyş hattında yaşanan kesintiler,



Süveyş Kanalı

küresel lojistik sisteminin ne kadar kırılgan olabildiğini bir kez daha ortaya koydu. Bu tür ana ticaret arterlerinde meydana gelen riskler, yalnızca geçici gecikmelere değil; navlun maliyetlerinden stok politikalarına, sözleşme yapılarından hizmet taahhütlerine kadar tüm lojistik ekosistemin yeniden düşünülmesine yol açıyor. Alternatif rotalara yönelmek zorunda kalan taşıyıcılar için transit süreleri uzarken, artan yakıt tüketimi ve kapasite dengesizlikleri maliyet baskısını kalıcı hale getiriyor.

Bu büyük dar boğaz riskleri, lojistik pazarında “tek rota, tek senaryo” yaklaşımının sürdürülebilir olmadığını net biçimde gösterdi. Şirketler artık yalnızca en verimli görünen hatlara değil, kriz anlarında devreye girebilecek ikinci ve üçüncü alternatiflere de yatırım yapıyor. Bu durum, navlun sözleşmelerinin daha esnek yapılara kavuşmasına, uzun vadeli planlamalarda risk priminin daha belirgin hâle gelmesine ve lojistik hizmet sağlayıcılarından daha güçlü kriz yönetimi kabiliyetleri beklenmesine neden oluyor.

### ► LOJİSTİK, TEDARİK ZİNCİRİNİN TAMAMINA DÖNÜŞÜYOR

Kesintiler aynı zamanda çok modlu taşımacılığı ve bölgesel lojistik çözümleri öne çıkarıyor. Deniz yolundaki aksamalar, demiryolu ve karayolu bağlantılarının stratejik önemini artırırken, aktarma limanlarının, lojistik merkezlerin ve serbest bölgelerin rolü yeniden tanımlanıyor. Bu süreçte lojistik yalnızca bir taşıma faaliyeti olmaktan çıkarak, tedarik zincirinin tamamını yöneten stratejik bir hizmet alanına dönüşüyor.

UTİKAD açısından bakıldığında, bu gelişmeler sektör için hem risk hem de fırsat barındırıyor. Türkiye'nin jeostratejik konumu, farklı ticaret yollarının kesişim noktasında yer alması sayesinde, dar boğazlara alternatif çözümler üretme potansiyeli sunuyor. Ancak bu potansiyelini





*“Şirketler artık yalnızca en verimli görünen hatlara değil, kriz anlarında devreye girebilecek ikinci ve üçüncü alternatiflere de yatırım yapıyor. Bu durum, navlun sözleşmelerinin daha esnek yapılara kavuşmasına, uzun vadeli planlamalarda risk priminin daha belirgin hâle gelmesine ve lojistik hizmet sağlayıcılarından daha güçlü kriz yönetimi kabiliyetleri beklenmesine neden oluyor.”*

hayata geçebilmesi için altyapının güçlendirilmesi, dijitalleşmenin hızlandırılması ve kamu–özel sektör iş birliğinin derinleştirilmesi gerekiyor. Bu sayede lojistik pazarı, dar boğazların yarattığı belirsizlikten beslenen değil, bu belirsizliği yöneten ve dönüştüren bir yapıya kavuşabilir.

#### ► LOJİSTİKTE KRİTİK UNSUR OPERASYONEL ESNEKLİK

- Şirketler bu tür dışsal risklere karşı nasıl hazırlıklı olabilirler?

- Bu tür dışsal risklere karşı hazırlık, lojistik firmalar ile dış ticaret yapan şirketler açısından benzer kaygılara dayanmakla birlikte, farklı sorumluluk alanları ve karar mekanizmaları üzerinden ele alınmalı.

Lojistik firmalar açısından bakıldığında, en kritik unsur operasyonel esneklik ve kriz yönetimi kapasitesidir. Artık sadece taşıma organizasyonu yapan değil, belirsizlik dönemlerinde müşterisine alternatif senaryolar sunabilen, rotayı, taşıma modunu ve zaman planını hızla yeniden kurgulayabilen firmalar öne çıkıyor. Bu nedenle lojistik şirketlerinin tek bir hat veya tek bir pazar bağımlılığından uzaklaşması, farklı coğrafyalarda ve modlarda iş ortaklıkları geliştirmesi büyük önem taşıyor. Aynı zamanda gerçek zamanlı veri takibi, görünürlük çözümleri ve dijital karar destek sistemleri, risklerin erken fark edilmesini ve müşterilerle şeffaf iletişimi mümkün kılıyor. İnsan kaynağı tarafında ise, kriz dönemlerinde inisiyatif alabilen, farklı senaryoları okuyabilen ve müşterilerle güven ilişkisini koruyabilen ekipler, rekabet avantajının temel unsuru hâline geliyor.

#### ► FİRMALAR, LOJİSTİĞİ STRATEJİK İŞ ORTAĞI KABUL ETMELİ

Dış ticaret firmaları açısından ise

hazırlık, lojistiği operasyonel bir maliyet kalemi olarak değil, stratejik bir iş ortağı olarak konumlandırmakla başlıyor. Şirketlerin tedarik ve satış planlarını tek bir ülkeye, tek bir taşıma yoluna veya tek bir teslim süresi varsayımına göre kurgulaması artık ciddi bir risk unsuru. Bu nedenle alternatif pazarlar, alternatif tedarikçiler ve farklı taşıma senaryolarını içeren esnek sözleşme yapıları giderek daha fazla önem kazanıyor. Stok yönetiminde “sıfır stok” gibi aşırı optimize modeller yerine, kritik ürünlere güvenlik stoğu ve esnek teslim planları öne çıkıyor. Ayrıca dış ticaret firmalarının, lojistik hizmet sağlayıcılarıyla düzenli bilgi paylaşımı yapması, jeopolitik ve operasyonel riskleri birlikte değerlendirmesi ve karar süreçlerine lojistik perspektifi erken aşamada dahil etmesi, olası kesintilerin etkisini önemli ölçüde azaltıyor.

UTİKAD perspektifinden bakıldığında, bu iki tarafın da ortak paydası öngörülebilirliği artırmak ve sürprizleri yönetilebilir hâle getirmek. Küresel ticaretin bu kadar dalgalı olduğu bir dönemde kazananlar, riskleri tamamen ortadan kaldıranlar değil; risklere rağmen tedarik zincirini çalışır tutabilenler olacaktır.

#### ► LOJİSTİK, TİCARET VE İHRACAT POLİTİKALARININ KALDIRACI

- Sizce Türkiye ekonomisi lojistiği hâlâ “taşıma”

olarak mı görüyor, yoksa stratejik bir üretim alanı olarak mı konumlandırıyor?

- Türkiye’de lojistiğe bakışın son yıllarda belirgin biçimde dönüştüğünü söylemek mümkün. Uzun bir dönem boyunca lojistik, ağırlıklı olarak “taşıma” ve “nakliye” faaliyetleriyle özdeşleştirilen, maliyet odaklı bir alan olarak algılandı. Ancak küresel tedarik



zincirlerinde yaşanan kırılmalar, jeopolitik riskler ve pandemi sonrası dönemde ortaya çıkan arz güvenliği tartışmaları, lojistiğin aslında üretim, ticaret ve rekabet gücünün ayrılmaz bir parçası olduğunu net biçimde ortaya koydu.

Bugün sektör tarafında, lojistiğin yalnızca bir taşıma faaliyeti olmadığına dair güçlü bir farkındalık oluşmuş durumda. Lojistik hizmet sağlayıcıları; depolama, katma değerli hizmetler, veri yönetimi, dijitalleşme ve tedarik zinciri tasarımı gibi alanlarda çok daha entegre çözümler sunuyor. Bu yaklaşım, lojistiği üretimin devamlılığını sağlayan, pazara erişimi mümkün kılan ve firmaların küresel rekabette konumunu belirleyen stratejik bir üretim alanı haline getiriyor. Artık rekabet, yalnızca yükü bir noktadan diğerine taşımakta değil; bu süreci ne kadar öngörülebilir, esnek ve sürdürülebilir yönettiğinizde şekilleniyor.

#### ► KAMU, LOJİSTİĞE NAKLİYE GÖZÜYLE BAKMIYOR

Kamu idaresi tarafında da benzer bir zihniyet değişimi görülüyor. Örneğin Ulusal Ulaştırma ve Lojistik Ana Planımız, lojistiği parçalı bir nakliye faaliyeti olarak değil, altyapı, gümrük süreçleri, dijitalleşme, insan kaynağı ve uluslararası entegrasyon başlıklarını kapsayan bütüncül bir sistem olarak ele alıyor. Demiryolu yatırımları, liman bağlantıları, lojistik merkezler ve gümrük işlemlerinin dijital dönüşümü bu yaklaşımın somut göstergeleri arasında yer alıyor. Bu çerçevede lojistik, sanayi ve ihracat politikalarını destekleyen temel bir kaldıraç olarak konumlanıyor.

Türkiye'nin önünde önemli bir fırsat penceresi bulunuyor. Sektörün dönüşüm iradesi ile kamu politikalarındaki bütüncül yaklaşımın daha güçlü bir eşgüdümle ilerlemesi, Türkiye'yi yalnızca bir transit ülke değil, bölgesel ve küresel ölçekte değer üreten bir lojistik üs haline getirebilir. Bu noktada kritik olan, lojistiği hala bir "taşıma maliyeti" olarak değil, ekonominin rekabet gücünü artıran stratejik bir üretim ve hizmet alanı olarak kalıcı biçimde konumlandırabilmektir.

#### ► DOĞRUDAN DÖVİZ KAZANDIRAN BİR EKOSİSTEM

- Bakanlık tarafından dile getirilen "Her 3 dolarlık hizmet ihracatının 1 doları lojistikten geliyor" vurgusu, sektöre bakışı nasıl değiştirmeli? Bu oranın sürdürülebilir biçimde artırılması için hangi yapısal adımlar şart? Hedef nedir?

- T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakan Yardımcımız Durmuş Ünüvar'ın Türkiye Logistics Summit 2025 etkinliğinin açılış konuşmasında yapmış olduğu "Her 3 dolarlık hizmet



ihracatının 1 doları lojistikten geliyor" vurgusu, lojistiğin Türkiye ekonomisindeki yerinin artık tartışmasız biçimde stratejik bir boyuta ulaştığını gösteriyor. Ticaret Bakanlığı verilerine göre 2024 yılında hizmet ihracatının 117 milyar doları aşması ve bunun yaklaşık yüzde 35'inin lojistik ve taşımacılıktan gelmesi, sektörün yalnızca destekleyici bir alan değil, doğrudan döviz kazandıran bir üretim ve hizmet ekosistemi olduğunu net biçimde ortaya koyuyor. 2025 yılında lojistik ve taşımacılığın payının 40 milyar dolar seviyesini zorluyor oluşu, lojistiğe bakışın "maliyet unsuru" ya da "taşıma faaliyeti" çerçevesinden çıkıp, ekonomik büyümenin ve dış ticaret performansının ana kaldıraçlarından biri olarak yeniden tanımlanmasını zorunlu kılıyor.

Bu oranın sürdürülebilir biçimde artırılabilmesi için, nicelikten çok niteliğe odaklanan yapısal adımların atılması gerekiyor. Lojistik gelirlerinin büyümesi yalnızca daha fazla taşıma yapmakla değil, daha fazla katma değer üretmekle mümkün. Depolama, dağıtım, tedarik zinciri yönetimi, dijital çözümler, veri odaklı planlama ve entegre hizmet modelleri bu dönüşümün temel unsurları arasında yer alıyor. Aynı zamanda altyapı yatırımlarının, gümrük süreçlerinin, dijital entegrasyonun ve çok modlu taşımacılığın bir bütün olarak ele alınması, sektörün uluslararası rekabet gücünü kalıcı biçimde güçlendirecek başlıklar olarak öne çıkıyor.

#### ► LOJİSTİKTE YETKİN İNSANLAR YETİŞTİRMELİYİZ

Bu dönüşümün merkezinde insan kaynağı bulunuyor. Nitelikli insan gücü olmadan ne dijitalleşmenin ne de hizmet çeşitliliğinin sürdürülebilir olması mümkün. Mesleki eğitimden üniversite programlarına, sektör-akademi iş birliklerinden sürekli mesleki gelişim modellerine kadar uzanan geniş bir yelpazede lojistikte yetkin insan yetiştirilmesi, bu hedefin en kritik yapı taşı. Aynı şekilde →

kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında güçlü bir iş birliği ve ortak vizyon oluşturulması, dağınık ilerleyen çabaların sinerjiye dönüşmesini sağlayacaktır.

Bu çerçevede hedef, lojistiğin hizmet ihracatı içindeki payını yalnızca oran olarak artırmak değil; Türkiye'yi bölgesel ve küresel ölçekte yüksek katma değerli lojistik hizmetlerin üretildiği bir merkez haline getirmektir. Açık ve net bir hedefe sahip olmak, rüzgârın yönünü avantaja çevirebilmenin ön koşuludur. Stratejik hedefi olan, insan kaynağına yatırım yapan ve bütüncül bir yaklaşımla hareket eden bir lojistik ekosistemi, Türkiye'nin hizmet ihracatındaki bu güçlü pozisyonunu kalıcı bir başarıya dönüştürebilir.

### ► SEKTÖRDE YAPISAL DÖNÜŞÜMÜ ESAS ALIYORUZ

**- Lojistik sektörü bugün yaklaşık 110 milyar dolarlık bir pazar büyüklüğüne sahip. UTİKAD'ın 200 milyar dolar hedefi hangi hedef, dönüşüm ve gelişmelere dayanıyor?**

- UTİKAD'ın 200 milyar dolar pazar büyüklüğü hedefi, bugün yaklaşık 110 milyar dolar seviyesinde olduğu ifade edilen lojistik sektörünü yalnızca sayısal olarak büyütmeyle yönelik bir beklentiden ziyade, sektörün yapısal dönüşümünü esas alan stratejik bir vizyona dayanıyor. Bu hedef, lojistiğin klasik taşıma faaliyetleriyle sınırlı bir alan olmaktan çıkıp, yüksek katma değer üreten, teknolojiyle entegre, ihracata doğrudan katkı sağlayan bir üretim ve hizmet ekosistemi hâline gelmesini amaçlıyor. Mevcut büyüklük, Türkiye'nin jeostratejik konumu ve hizmet ihracatındaki güçlü pay dikkate alındığında, bu vizyonun gerçekçi bir potansiyele yaslandığı görülüyor.

Bu hedefin temel dayanaklarından biri, lojistik hizmet ihracatının Türkiye ekonomisi içindeki artan ağırlığıdır. Türkiye Logistics Summit 2025 kapsamında paylaşılan verilerde de vurgulandığı üzere, lojistik sektörü döviz kazandırıcı faaliyetler arasında lokomotif konumda bulunuyor. UTİKAD'ın 200 milyar dolar hedefi, yalnızca daha fazla taşıma yapılmasına değil; depolama, dağıtım, tedarik zinciri yönetimi, katma değerli lojistik hizmetler,



dijital çözümler ve entegre servis modelleriyle gelir yapısının derinleştirilmesine dayanıyor. Başka bir ifadeyle büyümenin anahtarı hacimde değil, nitelikte aranıyor.

### ► NİTELİKLİ İNSAN GÜCÜ HEDEFİMİZİN TEMEL YAPI TAŞI

Bu dönüşümün ikinci önemli ayağını altyapı, entegrasyon ve bölgesel konumlanma oluşturuyor. Türkiye'nin Orta Koridor, Kalkınma Yolu ve benzeri stratejik hatlar üzerindeki rolü, lojistiğin sadece transit bir faaliyet değil, planlanan, yönlendirilen ve katma değer üretilen bir merkez faaliyeti olarak konumlanmasını mümkün kılıyor. Liman bağlantıları, demiryolu yatırımları, lojistik merkezler ve gümrük süreçlerindeki dijitalleşme; sektörün ölçek büyütmesinin yanı sıra uluslararası rekabet gücünü artıran

unsurlar olarak bu hedefin altyapısını oluşturuyor.

UTİKAD'ın ortaya koyduğu vizyonda insan kaynağı da kritik bir yer tutuyor. Türkiye Logistics Summit 2025 çerçevesinde dile getirildiği gibi, nitelikli insan gücü olmadan ne dijital dönüşümün ne de hizmet çeşitliliğinin sürdürülebilir olması mümkün. Mesleki eğitimden akademik programlara, sektör-akademi iş birliklerinden sürekli mesleki gelişim modellerine kadar uzanan geniş bir çerçevede yetkin insan yetiştirilmesi, 200 milyar dolar hedefinin temel yapı taşlarından biri olarak görülüyor. Kadın istihdamı, genç yeteneklerin sektöre kazandırılması ve yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi de bu büyümenin kalıcı olmasını sağlayacak unsurlar arasında yer alıyor.

Sonuç olarak UTİKAD'ın 200 milyar dolar hedefi, bugünkü pazar büyüklüğünün basit bir ikiye katlanması hedefi değil; lojistiğin Türkiye'de nasıl bir rol oynayacağına dair net bir yön tarifidir. Amaç, lojistiği taşımanın ötesinde stratejik bir üretim ve hizmet alanı olarak konumlandırmak, Türkiye'yi bölgesel ve küresel ölçekte yüksek katma değerli lojistik hizmetlerin üretildiği bir merkez hâline getirmektir. Bu hedef; dönüşüm, iş birliği ve uzun vadeli vizyon gerektirir ve sektörün önüne net bir istikamet koyar.

### ► TÜRKİYE'Yİ STRATEJİK BAĞLANTI NOKTASI YAPIYORLAR

**- Orta Koridor ve Kalkınma Yolu gibi projeler, küresel ticaret dengelerinin yeniden şekillendiği bir**



ki dar boğazlara alternatif yaratıyor hem de Türkiye'nin bölgesel ticarete stratejik bir dağıtım ve konsolidasyon merkezi olarak konumlanmasını destekliyor. Bu hat, aynı zamanda Türkiye'nin Orta Doğu, Körfez ve Avrupa

### dönemde öne çıkıyor. Sizce bu koridorlar Türkiye için nasıl fırsat pencereleri açıyor?

- Küresel ticaret dengelerinin yeniden şekillendiği, güvenlik ve öngörülebilirliğin maliyet kadar belirleyici hâle geldiği bir dönemde, Orta Koridor ve Kalkınma Yolu gibi projeler Türkiye için çok boyutlu fırsat pencereleri açıyor. Bu koridorlar, yalnızca alternatif güzergâhlar olmanın ötesinde, Türkiye'nin küresel tedarik zincirlerinde oynayacağı rolü yeniden tanımlama potansiyeli taşıyor. Özellikle Asya–Avrupa hattında yaşanan kırılmalar, tek bir ana rota bağımlılığının sürdürülebilir olmadığını gösterirken, Türkiye'yi doğu–batı ve kuzey–güney ekseninde stratejik bir bağlantı noktası haline getiriyor.

#### ► ORTA KORİDOR REKABET AVANTAJI YARATİYOR

Orta Koridor açısından bakıldığında, bu hat Türkiye'ye Çin ile Avrupa arasındaki ticarete yalnızca bir geçiş ülkesi değil, değer üreten bir lojistik merkez olma imkanı sunuyor. Demiryolu ağırlıklı yapısı sayesinde daha öngörülebilir transit süreleri ve daha düşük karbon ayak izi sağlayan Orta Koridor, sürdürülebilirlik ve hız beklentilerinin arttığı günümüz ticaretinde önemli bir rekabet avantajı yaratıyor. Bu durum, Türkiye'de limanlardan lojistik merkezlere, gümrüklerden dijital altyapıya kadar uzanan entegre bir ekosistemin gelişmesini teşvik ediyor.

#### ► GÜNEYDEN GELEN AKIŞLAR İÇİN ÇOK ÖNEMLİ

Kalkınma Yolu ise Körfez bölgesini Türkiye üzerinden Avrupa'ya bağlayan yeni bir omurga oluşturarak, Türkiye'nin güneyden gelen ticaret akışlarında merkezi bir rol üstlenmesini mümkün kılıyor. Basra Körfezi çıkışlı yüklerin Türkiye'ye yönelmesi, hem denizyolu üzerinde-



pazarları arasında lojistik entegrasyonu derinleştirilmesi açısından da önemli bir kaldıraç niteliği taşıyor.

UTİKAD perspektifinden bakıldığında, bu koridorlar Türkiye için yalnızca altyapı yatırımı veya transit gelir artışı anlamına gelmiyor. Asıl fırsat, lojistik hizmetlerin çeşitlenmesi, katma değerli operasyonların Türkiye'de konumlanması ve küresel firmaların tedarik zinciri kararlarında Türkiye'yi stratejik bir merkez olarak görmeye başlamasıdır. Bu süreç doğru politikalar, güçlü kamu–özel sektör iş birliği ve nitelikli insan kaynağıyla desteklendiğinde, Türkiye'yi ticaret yollarının üzerinde bulunan bir ülke olmaktan çıkarıp, ticaretin yönünü ve kalitesini etkileyen bir lojistik üs konumuna taşıyacaktır.

#### ► “TEK KORİDOR YÖNETİMİ”NDE DİJİTALLEŞME ÇOK ÖNEMLİ

- “Tek koridor yönetimi” yaklaşımı sahada ne anlama geliyor? Lojistik firmaları bu yaklaşımın somut faydalarını ne zaman hissedecek?

“Tek koridor yönetimi” yaklaşımı sahada, bir ticaret hattının yalnızca fiziki altyapıdan ibaret görülmemesi; o hattın geçtiği tüm taşıma modlarının, gümrük süreçlerinin, veri akışının ve operasyonel karar mekanizmalarının tek bir bütün olarak yönetilmesi anlamına geliyor. Yani limandan demiryoluna, sınır kapısından lojistik merkeze kadar uzanan zincirin her halkasının ayrı ayrı değil, ortak standartlar, ortak hedefler ve eşgüdüm içinde çalışması hedefleniyor. Bu yaklaşım, koridoru kullanan firmalar açısından belirsizliği azaltan, sorumluluk alanlarını netleştiren ve operasyonel sürtünmeleri minimize eden bir yapı yaratıyor.

Bu noktada dijitalleşme, tek koridor yönetiminin olmazsa olmazı olarak öne çıkıyor. Fiziksel altyapı ne kadar güçlü olursa olsun, eğer veri akışı parçalıysa, gümrük süreçleri manuel ilerliyorsa veya taraflar aynı bilgiye eş zamanlı erişemiyorsa, koridor yönetimi gerçek anlamda çalışmıyor. Tek koridor yaklaşımı, taşıma planlamasından sınır geçişlerine, belge yönetiminden gerçek zamanlı yük takibine kadar tüm sürecin dijital platformlar üzerinden izlenebilir ve yönetilebilir olmasını gerektiriyor. Bu sayede hem kamu otoriteleri hem de lojistik firmaları, koridor performansını ölçülebilir, darboğazları önceden tespit edebilir ve hızlı müdahale edebilir hale geliyor. ●

TRAI Türkiye'nin yapay zeka araştırması

# “Şirketlerin sadece yüzde 37'sinin yapay zeka projeleri var”

**TRAI Türkiye Kurucu Başkanı Halil Aksu,** “Şirketlerin sadece yüzde 37'sinin yapay zeka stratejileri var. Diğerlerinin henüz yok. Büyük bir kafa karışıklığı var. Şirketlerin yarısının ya henüz yapay zeka ekipleri yok veya 1-2 kişi seviyesinde. Yetenek bulmak ve tutmak en büyük zorluklardan birisi.” dedi.



**T**ürkiye Yapay Zeka Platformu, yapay zekadaki gelişmeleri yakından izleyip raporlar hazırlıyor. Bu yılki rapordan ne tür sonuçlar çıktığını platformun kurucu başkanı Halil Aksu'ya sorduk.

- Sayın Halil Aksu, Türkiye Yapay Zeka Platformu'nun (TRAI) 2025 Yapay Zekâ Araştırması, önceki yıllardaki çalışmalardan hangi yönleriyle ayrışıyor? Bu raporu “kritik” yapan temel bulgular neler?

- 2017'den beri Türkiye'deki yapay zeka çalışmalarını yakından izliyoruz. Bir düzine şirket ile yolumuza başladık. Bu seneki rapor 126 şirketi kapsamı itibarıyla,



Türkiye'de yapılmış en geniş araştırma oldu. Stratejiden ekiplere, geleneksel yapay zeka projelerinden ajan tabanlı yapay zeka projelerine kadar, araştırmanın kapsamı da oldukça genişledi.

## ► HEYECANLILAR AMA NEREDEN BAŞLAYACAKLARINI BİLMİYORLAR

- Araştırmayı özellikle iş dünyası açısından okuduğunuzda, en çarpıcı üç sonuç hangileri oldu?

- Birincisi, şirketlerin sadece yüzde 37'sinin yapay zeka stratejileri var. Diğerlerinin henüz yok. Bunu görmüşlerimizde, çalışmalarımızda da görüyoruz, büyük bir kafa karışıklığı var. İkincisi, şirketlerin yarısının ya henüz yapay zeka ekipleri yok veya 1-2 kişi seviyesinde. Yetenek bulmak ve tutmak en büyük zorluklardan birisi. Üçüncüsü ise, projelendirme sorunu. Şirketler ve yöneticileri yapay zeka konusunda çok heyecanlı, ama nereden başlayacaklarını, hangi problemi hangi yöntemle çözeceklerini pek bilemiyorlar.

## ► BÜYÜKLER CİDDİ KATMA DEĞER ELDE EDİYOR

- Türkiye'de yapay zekâya ilgi artıyor; peki araştırmaya göre bu ilgi ne ölçüde somut iş değerine

### dönüşmüş durumda?

- Büyük şirketlerde onlarca, bazılarında 100'den fazla yapay zeka projesi yürütülmektedir ve çok ciddi katma değer elde edilmektedir. Büyük şirketlerin bazı temel avantajları var: zengin maddi kaynaklar, geniş ekipler ve bolca veri. Ayrıca proje yapma kültürü ve yetkinliği daha yüksek. Orta ve küçük şirketlerde veya bugünlerde ekonomik zorluklar yaşayan şirketler bu konularda daha temkinli davranıyor, hayatta kalmak öncelikleri haline gelmiş durumda.

### ► ÜRETKEN YAPAY ZEKA İLE DENEMELERE BAŞLADILAR

- Araştırmaya göre Türk şirketleri yapay zekâyı en çok hangi alanlarda kullanıyor? Bu kullanım daha çok verimlilik mi, maliyet mi, yoksa rekabet avantajı mı sağlıyor?

- Evet, verimlilik odaklı geleneksel yapay zeka projeleri ön planda. Yani rota optimizasyonu, görüntü işleme ile kalite kontrol, kestirimci bakım, ofis ortamlarında makine öğrenimi ile sahtekarlık tespitinden risk yönetimine kadar, fiyatlandırma- dan depo yönetimine kadar, video bazlı iş görüşmelerinden muhasebede ileri otomasyona kadar.

Tabii ki pek çok şirket, yaklaşık yüzde 50'si, üretken yapay zeka ve meşhur chatbotlar ile denemelere başlamış durumda. Müşteri hizmetlerinden insan kaynaklarına, bazı idari süreçlerden pazarlamaya kadar hızlı kazanım odaklı pilot projeler yapılıyor.

### ► BÜYÜK ŞİRKETLER STRATEJİK, KOBİ'LER TAKTİKSEL YAKLAŞIYOR

- Büyük şirketlerle KOBİ'ler arasında yapay zekâ kullanımında nasıl bir fark görüyorsunuz?

- Büyük şirketler yapay zekaya daha stratejik yaklaşıyorlar. Aynı zamanda risk yönetimi, güvenlik ve yönetim boyutlarını ciddiye almak zorundalar. KOBİ'ler daha pragmatik ve taktiksel yaklaşıyorlar. Özellikle büyük teknoloji yatırımı yapmadan, hızlı ve bulut tabanlı çözümlerle kolayca ve daha deneyimsel ilerleyebiliyorlar.

### ► İŞ YAPISİ ŞEKİLLERİNİ VE KÜLTÜRÜ DÖNÜŞTÜRMEK ZOR

- Yapay zekâ projelerinin şirketlerde en çok takıldığı noktalar neler? Teknoloji mi, insan kaynağı mı, karar alma kültürü mü?

- Yaptığımız araştırmada belirtilen açık ara en önemli üç zorluğun, yetenek bulmak, bütçe oluşturmak ve kültür dönüşümü olduğu ortaya



çıktı. Yani zor olan teknoloji değil, şirketi yapay zeka çağına taşımak. Ekibi, iş yapış şekillerini ve kültürü dönüştürmek zor olan.

### ► İLGİ BÜYÜK AMA PROJE YAPMAK ZOR

- Araştırma sonuçları, yapay zekânın şirketlerde hâlâ bir 'IT konusu' olarak mı görüldüğünü gösteriyor, yoksa yönetim kurulu gündemine girmiş durumda mı?

- Bir yandan ciddi bir FOMO (Fear of Missing Out – Bir şeyleri kaçırma korkusu) hissi var. Bu sene 100'den fazla yönetim ve icra kuruluna yapay zeka semineri, sunumu, konuşması, çalıştayı yaptım. Kariyerimde hiç olmadığı kadar yoğunum. Çok büyük bir ilgi ve merak var.

Ama iş proje yapmaya gelince, tabii ki ve maalesef, yönetim bunu bir teknoloji meselesi olarak görüyor ve BT yönetimine yönlendiriyor. Oradaki kapasite, bütçe ve zihniyet kısıtları nedeniyle de süreç tikanabiliyor. Somut derdi olan iş birimi yöneticileri, kendi dertlerini kendileri çözüyorlar, "gölge yapay zeka" denilen yapılar oluşuyor.

### ► STRATEJİMİZ, ÖNCELİKLERİMİZ NEDİR DİYE SORMALILAR

- CEO'lar ve üst yönetimler yapay zekâyı doğru sorularla ele alabiliyor mu? En sık yapılan stratejik hata sizce nedir?

- Çok önemli bir soru. Hatta en kritik soru budur. Yöneticiler genelde şu şekilde yaklaşıyor: Yapay zeka nedir, nasıl çalışır, stratejimiz →



ne olmalıdır gibi sorular soruyorlar. Oysa asıl, iş stratejimiz nedir, önceliklerimiz ve hedeflerimiz nedir diye sormalılar, yapay zeka bunlara nasıl hizmet edeceği, nasıl değer katacağı düşünülmesi. Buraya odaklanmalılar.

### ► ŞİRKETLER ETİK YAPAY ZEKA KONUSUNDA HASSAS

- Şirketler yapay zekâ kullanırken etik, şeffaflık ve güvenlik konularında yeterince hazırlıklı mı? Önümüzdeki dönemde iş dünyası için "etik yapay zekâ" bir rekabet avantajı hâline gelebilir mi?

- Büyük şirketler bu konuda çok bilinçli. Pek çok regüle sektörlerde bununla ilgili mevzuatlar oluştu veya oluşmakta. Küçük şirketler de belli bir bilinç seviyesinde belli bazı hassasiyetler gösteriyorlar. Veri mahremiyeti, aynı zamanda siber güvenlik, riskli konular olarak bilinmekte, ciddiye alınmaktadır.

### ► BÜYÜK SANAYİ ŞİRKETLERİ ATAK DAVRANIYOR

- Araştırmaya göre yapay zekâdan en hızlı fayda sağlayan sektörler hangileri? Sanayi bu tabloda nerede duruyor?

- Hızlı hareket eden ve doğru kullanım alanlarını bulan şirketler fayda sağlıyorlar. Banka, perakende, e-ticaret, enerji, yani özellikle bolca işlem verisi ve müşteri verisi olan şirketler, teknolojiye yakın olan şirketler avantajlı. Sanayide büyük şirketler bu konuda daha atak. Otomotiv ana sanayi ve tedarikçileri "endüstri 4.0" kapsamında güzel projeler yaptılar.

### ► ÜRETİMDE REALİZE EDİLECEK ÇOK POTANSİYEL VAR

- Üretim yapan şirketler için yapay zekâ daha çok hangi alanlarda değer üretiyor: planlama, kalite, bakım, enerji verimliliği?

Görüntü işleme ile kalite kontrol, üretim sahasından veri toplayabilen işletmelerde kestirimci bakım, güçlü analitik uzmanları olan fabrikalarda çizelgeleme, depo optimizasyonu, talep tahminleme, tedarik planlama, daha güçlü lojistik



ve benzeri. Daha yapılacak çok iş var, realize edilecek daha çok potansiyel var.

### ► SANAYİ, AZ AMA DOĞRU PROBLEM SEÇMELİ

- Finans ve perakende gibi sektörlerdeki hızlı adaptasyon, sanayi şirketleri için ne tür dersler barındırıyor?

Finans ve perakende, "her şeyi yapay zekâyla yapalım" yerine, değer zincirinde en yüksek etki veren birkaç kullanım alanını seçip hızla ilerliyor. Sanayide de en kritik adım; "pilot enflasyonu"na düşmeden, az ama doğru problem seçmek.

Başarılı sektörler, projeyi "bir defalık çalışma" gibi değil, sürekli geliştirilen bir "ürün" gibi yönetiyor. Sanayide de modelin yanı sıra entegrasyon, süreç sahipliği ve bakım (modelin güncel kalması) şart.

Finans regülasyon nedeniyle yönetimi doğal olarak ciddiye alıyor. Sanayide de güvenlik, kalite sorumluluğu ve iş güvenliği nedeniyle aynı ciddiyet gerekiyor. "Güven" ve "sorumluluk" oturmadan ölçek gelmiyor.

### ► YAPAY ZEKA İSTİHDAMDA FIRSATLAR YARATABİLİR

- Araştırma, yapay zekânın istihdam üzerindeki etkisini nasıl ortaya koyuyor? Korkular mı, fırsatlar mı ağır basıyor?

- İstihdam etkisi konusunda kaygılar anlaşılır; fakat resim tek taraflı değil. Yapay zekâ çoğu zaman işi tamamen ortadan kaldırmaktan çok, işi



yeniden tarif ediyor: tekrarlı görevler azalıyor, analitik düşünme, problem çözme, müşteri yönetimi ve süreç iyileştirme gibi beceriler daha değerli hale geliyor. Şirketler bu dönüşümü eğitim ve yetkinlik geliştirme programlarıyla yönetirse, korkulardan çok fırsatlar öne çıkar.

### ► ÇEKİRDEK YETKİNLİK İÇERİDE GELİŞMELİ

- Şirketlerin en çok ihtiyaç duyduğu yapay zekâ yetkinlikleri neler? Bu yetkinlikler içeride mi yetiştirilmeli, dışarıdan mı alınmalı?

- Şirketlerin en çok ihtiyaç duyduğu yetkinlikler; doğru kullanım alanını seçebilmek, veriyi hazır hale getirebilmek ve geliştirilen çözümleri "ürünleştirip" ölçekleyebilmek. Buna bir de güvenlik, etik ve yönetim katmanı ekleniyor. Ben "hibrit" yaklaşımı doğru buluyorum: çekirdek yetkinlik ve sahiplik içeride gelişmeli; hız ve uzmanlık gerektiren başlıklarda ekosistemle, dış kaynakla ilerlenebilir.

### ► TÜRKİYE SİÇRAMA POTANSİYELİ OLAN BİR LİGDE

- Araştırmaya göre Türkiye, yapay zekâ yarışında hangi ligde? Takip eden mi, hızlanan mı, sıçrama potansiyeli olan mı?

Türkiye'yi "hızlanan ve sıçrama potansiyeli olan" bir ligde görüyorum. İlgisi yüksek, genç yetenek havuzu güçlü ve girişim ekosistemi canlı. Sıçramayı belirleyecek olan şey teknolojiye erişimden çok; veri altyapısı, nitelikli insan kaynağı, regülasyon netliği ve kurumların birlikte üretme kültürü olacak.

### ► KAMU, ÖZEL SEKTÖR İŞBİRLİĞİ PROJE BAZINDA KALİYOR

- Kamu, özel sektör ve girişim ekosistemi arasın-



“Büyük şirketler yapay zekaya daha stratejik yaklaşıyorlar. Aynı zamanda risk yönetimi, güvenlik ve yönetim boyutlarını ciddiye almak zorundalar. KOBİ'ler daha pragmatik ve taktiksel yaklaşıyorlar. Özellikle büyük teknoloji yatırımı yapmadan, hızlı ve bulut tabanlı çözümlerle kolayca ve daha deneyimsel ilerleyebiliyorlar.”



### daki iş birliği yeterli mi? Nerelerde kopukluk var?

Kamu-özel sektör-girişim iş birliğinde iyi örnekler var; ama genelde proje bazında kalıyor, ölçek ve süreklilik tarafında gelişim alanı bulunuyor. Kopukluk çoğu zaman ortak önceliklerin netleşmemesi, veri paylaşımı/standartlar ve satın alma, ölçekleme mekanizmalarının yeterince olgun olmamasından kaynaklanıyor. Bu başlıklarda net çerçeveler kurulduğunda iş birliği çok daha hızlanır.

### ► YAPAY ZEKAYI BİR DÖNÜŞÜM PROGRAMI OLARAK ELE ALIN

- Bu araştırmadan hareketle, bugün bir sanayiciye veya CEO'ya yapay zekâ konusunda tek bir cümlelik mesaj vermek isteseyiz, bu ne olurdu?

Bugün bir CEO'ya tek cümle söylesem: Yapay zekâyı bir teknoloji konusu değil, ölçülebilir iş sonuçlarına bağlanan bir dönüşüm programı olarak ele alın; küçük başlayın, hızlı değer üretin ve peyderpey büyütün, geliştirin.

### ► DOĞRU ADIMLARLA İKİ YILDA SİÇRAMA YAPMAK MÜMKÜN

- Önümüzdeki iki yıl içinde yapay zekâyı stratejik olarak doğru konumlandıramayan şirketleri nasıl bir tablo bekliyor?

Önümüzdeki iki yılda yapay zekâyı stratejik konumlandıramayan şirketler; verimlilikte, karar hızında ve müşteri deneyiminde rakiplerinin gerisine düşme riskiyle karşılaşır. Asıl risk "denemek" değil; denemeleri önceliklendiremeyip ölçekleyememek. İyi haber şu: Doğru problem seçimi, güçlü ekip, net yönetim ve sürekli öğrenme döngüsüyle iki yılda ciddi bir sıçrama yapmak mümkün. ●

Av. Mahmut Bingöl, ABD'nin yatırımcı felsefesini açıkladı

# “Ülkeye katma değer sağlayanı teşvik et”

*Av. Bingöl, “Trump’ın gündeme taşıdığı “Gold Card” (Altın Kart) yaklaşımı yüksek tutarlı yatırım yapan yabancılara ABD’de uzun vadeli oturma ve iş kurma imkânı tanıyan, daha elit ve seçici bir model olarak konumlanıyor. Bu yaklaşım, Trump yönetiminin göç politikasındaki temel felsefeyi açıkça ortaya koyuyor: Sınırları sıkı tut, ama ülkeye katma değer sağlayanı teşvik et.” dedi.*



**T**ürkiye’den giden girişimcilerin ABD pazarına açılma yolculuklarında; şirket yapılanması, iş planı kurgusu ve vize süreçlerinin doğru tasarlanması konularında danışmanlık şirketi yöneten Av. Mahmut Bingöl ile ABD’ye yatırım konusundaki güncel sorunları konuştuk.

- Sayın Mahmut Bingöl, ABD’de iş kurmak sanıldığı kadar zor değil” diyorsunuz. Türkiye’deki girişimcilerin zihnindeki ABD’ye yönelik en büyük yanlış varsayım sizce hangisi?

- En büyük yanlış varsayım şu: “ABD’de şirket kurmak için dev sermaye dev ekip ve çok uzun vize süreci gerektirir.” Oysa ABD’de şirket kurmak teknik olarak hızlıdır; asıl kritik olan doğru yapı, doğru iş planı ve doğru vize stratejisinin aynı kurguda birleşmesidir. Yani cesaret kadar planlama da belirleyicidir.

## ► PROSEDÜRLER BİRAZ SIKILAŞTIRILDI

- ABD Başkanı Donald Trump yönetimi yabancı yatırımcıların iş kurmaları konusunda neler düşünüyor ve yeni düzenlemeler yaptı mı?

- Trump yönetiminin yaklaşımını net bir cümleyle özetleyebiliriz. Trump, ABD’ye yatırım ve istihdam getiren girişimciyle, göçü kontrolsüz bir hak olarak gören yaklaşımı birbirinden kesin çizgilerle ayırıyor.

Yabancı yatırımcıların ABD’de iş kurmasına yönelik temel duruş olumsuz değil; ancak bu süreç, pratikte vize

başvurularında artan denetimler, daha sıkı belge talepleri ve prosedürel disiplin üzerinden hissediliyor. Özellikle Dışişleri Bakanlığı’nın son dönemde uygulamaya koyduğu düzenlemelerle, E vizeleri dâhil olmak üzere birçok kategoride başvuruların üçüncü ülkelerden yapılmasına yönelik esneklik daraltıldı. Bu da yatırımcıların vize randevusu ve başvuru stratejisini çok daha dikkatli planlamasını gerektiriyor.

Öte yandan Trump’ın gündeme taşıdığı “Gold Card” (Altın Kart) yaklaşımı, bu dönemin önemli başlıklarından biri. Kamuoyuna yansıyan çerçevede Gold Card, yüksek tutarlı yatırım yapan yabancılara ABD’de uzun vadeli oturma ve iş kurma imkânı tanıyan, daha elit

ve seçici bir model olarak konumlanıyor. Bu yaklaşım, Trump yönetiminin göç politikasındaki temel felsefeyi açıkça ortaya koyuyor: "Sınırları sıkı tut, ama ülkeye katma değer sağlayanı teşvik et."

### ► GÖÇMENLİK SÜREÇLERİ DAHA KONTROLLÜ

- Bunlar ABD'de şirket kurmanın biraz zorlaştırıldığı gibi bir anlama geliyor mu?

- Bence hayır. Burada önemli olan şu: Bu düzenlemeler ABD'de şirket kurmayı zorlaştırmıyor. Ancak göçmenlik süreçlerini daha kontrollü, daha seçici ve daha planlı hâle getiriyor. Yani sorun yatırım yapmak değil; plansız, kaynağı belirsiz ve ekonomik katkısı net olmayan başvurular.

Dolayısıyla bugünkü tabloda şunu söylemek mümkün: ABD, hâlâ girişimciye açık bir pazar. Ancak Trump döneminde bu kapıdan geçebilmek için doğru vize türü, güçlü bir iş planı ve şeffaf bir yatırım kurgusu artık her zamankinden daha kritik.

### ► SOMUT BİR DÜŞÜK SERMAYE ÖRNEĞİ

- 15 bin dolarlık bir sermayeyle bile ABD'de iş kurmanın mümkün olduğunu söylüyorsunuz. Bu rakamı somutlaştırmak için bir örnek paylaşabilir misiniz?

- Evet, şirket kurmak (LLC/Corporation) açısından 15.000 USD ile başlangıç mümkündür. Ama altını çizmek gerekir: E-2 onayı için mesele "şirketi kurmak" değil, "substantial (kayda değer) ve risk altına konmuş yatırım + aktif işletme" kurgusudur.

Somut bir "düşük sermaye" örneği (operasyon başlangıcı perspektifiyle):

- 2.000–4.000 USD: kuruluş, muhasebe/avukat destekleri, lisanslar
  - 3.000–6.000 USD: web sitesi, marka/kurumsal kimlik, pazarlama ve lead üretimi
  - 3.000–6.000 USD: ekipman (laptop/telefon/yazılım abonelikleri), coworking/office depozito
  - Kalan: ilk 1–2 ay operasyonel gider tamponu
- Bu örnek, özellikle danışmanlık/ajans/hizmet tarafında



"iş başlatmayı" mümkün kılar; E-2'ye gidecekse yatırımın "yeterlilik" testine göre ayrıca büyütülmesi gerekebilir.

### ► TÜRKİYE'DE KISITLI KAYNAKLA BÜYÜME KASI GÜÇLÜ

- Türkiye'de şirket kurmuş bir girişimci, ABD'de benzer bir işi kurarken hangi noktalarda daha avantajlı hale geliyor?

- Türkiye'de "ürün çıkarma, kısıtlı kaynakla büyüme, hızlı pivot" kasi oldukça güçlü.

ABD'de kurulan yapı ise girişime, küresel değerlendirme zemini, global yatırımcı erişimi, dolar bazlı gelir dayanıklılığı, uluslararası güvenilirlik kazandırabiliyor.

### ► HEMEN HER ALANDA TÜRK YATIRIMCI GELİYOR

- Son iki yılda size başvuran Türk girişimcilerin profilinde bir değişim gözlemliyor musunuz? Daha çok hangi sektörlerden geliyorlar?

- Genel eğilim olarak (pazar gözlemi düzeyinde) Software as a Service (SaaS - Hizmet Olarak Yazılım), yapay zekâ, fintech ve deep-tech gibi ölçeklenebilir işlere ilgi arttı. Çünkü ABD'de doğru konumlanan bir yapı; müşteri erişimi, yatırımcı masası ve dolar bazlı gelir açısından çarpan etkisi yaratıyor. Ancak Türkiye'den gelen yatırımcılar arasında geleneksel alanlarda yatırım yapanlar da çok fazla. Gıda üretiminden, tekstile, hizmet sektöründen sağlığa hemen hemen tüm alanlarda Türkiye'den gelen yatırımcı görebilirsiniz

### ► E-2'NİN EN GÜÇLÜ TARAFI KONTROLÜN KURUCUDA OLMASIDIR

- E-2 Yatırımcı Vizesini biraz açar mısınız? Türkiye vatandaşları için hâlâ en hızlı yol mu? Alternatif vizelerle kıyasladığınızda en büyük avantajı nedir?

- E-2, anlaşmalı ülke vatandaşının ABD'de kayda değer yatırım yaparak →





*“Bugünkü tabloda şunu söylemek mümkün: ABD, hâlâ girişimciye açık bir pazar. Ancak Trump döneminde bu kapıdan geçebilmek için doğru vize türü, güçlü bir iş planı ve şeffaf bir yatırım kurgusu artık her zamankinden daha kritik.”*

bir işletmeyi kurması/ satın alması ve aktif şekilde yönetmesi için tasarlanmış bir statüdür. Türkiye de bu ülkelerden biri durumunda. Türkiye'nin anlaşmalı ülke listesinde olması önemli avantaj diyebiliriz. E-2'nin en kritik artıları ise şöyle sayabiliriz

- Kurucunun şirkette %50+ kontrolü,
- Operasyon sürdükçe yenilenebilme,
- ABD'de ticari varlık ve dolar bazlı gelir zemini.

“En hızlı yol” kısmı dosyaya ve kişinin geçmişine göre değişir; ama kontrolü kurucuda tutması ve işi büyüttükçe statüyü sürdürme imkânı E-2'nin güçlü tarafıdır.

#### ► ‘YATIRIM NEREDE?’ SORUSUNUN CEVABI ÖNEMLİ

- **Düşük sermayeli iş modellerinde (yazılım, danışmanlık, e-ticaret) E-2 onayı almak gerçekten mümkün mü?**

- Mümkün; ancak belirleyici olan “sektör etiketi” değil, yatırımın yeterliliği + işin aktifliği + marjinal olmama (sadece geçinme düzeyiyle sınırlı kalmama) + gerçekçi istihdam/gelir planıdır.

Yazılım tarafında özellikle “yatırım nerede?” sorusu önemlidir: ürün geliştirme bütçesi, satış/pazarlama, müşteri edinme maliyetleri, operasyonel altyapı ve ekip giderleri somutlanmalı.

#### ► VİZEYİ ALMAK YETERLİ DEĞİL

- **E-2 vizesiyle gelen girişimcilerin en sık yaptığı stratejik hata nedir?**

- En sık yapılan hata “vizeyi almak” ile “iş işletmek” arasındaki farkı küçümsemek. E-2, aktif işletme ve yönetim odağı ister. İş planı sadece kâğıt üzerinde kalırsa risk artar. (ABD'de başarı çoğu zaman cesareten çok doğru planlama ve projeksiyon disiplindir.)

#### ► AİLEYLE TAŞINMA İŞ PLANINI BÜYÜTÜR

- **Ailece yerleşme imkânı E-2'yi cazip kılıyor. Ancak bu durum girişimcinin iş planını nasıl etkiliyor?**

- Aileyle taşınma, iş planında iki şeyi büyütür:

• Gelir/gider gerçekçiliği (yaşam maliyetleri, sağlık sigortası vb.),

• Kurucunun operasyonu “tek başına” değil, daha sürdürülebilir bir organizasyon ile kurma ihtiyacı (rol dağılımı, süreç, dış kaynak kullanımı).

#### ► MALİYETLER BİRÇOK EYALETTE FARKLILIK GÖSTERİR

- **ABD pazarı hâlâ “çok pahalı” algısıyla değerlendiriliyor. Bu algı hangi noktalarda doğru, hangi noktalarda yanlış?**

- Bu değişir. ABD'de işçilik, kira, sigorta ve müşteri edinme maliyetleri birçok eyalette farklılık gösterir. Türkiye'ye göre yüksek gözükebilir ancak “pahalı = yapılamaz” sonucu oluşmaz. Çünkü ABD'de doğru konumlanmış bir şirketin getirisi de dolar bazlı ve ölçeklenebilir olabilir; ayrıca yatırımcıların “şeffaf/izlenebilir” bulunduğu ABD yapısı fonlama tarafında avantaj yaratır.

#### ► YATIRIM MİKTARI KAYDA DEĞER OLMALI

- **100–200 bin dolarlık yatırım beklentisi her sektör için geçerli mi? “Ucuz başlamak” mı, yoksa ölçeklenebilir model mi?**

- Her sektör için tek rakam yok; E-2'de yatırım “minimum” değil işin doğasına göre ‘substantial’ (kayda değer) olmalıdır. Benim yaklaşımım; “Ucuz başlamak”



ancak iş gerçekten düşük maliyetli ise mantıklı, aksi hâlde baştan ölçeklenebilir kurguyu (özellikle satış/pazarlama ve operasyon kapasitesi) planlamak daha sağlıklı.

### ▶ OPERASYONEL GERÇEKÇİLİK SORUNU VAR

- Türk girişimciler ABD'de en çok hangi alanlarda rekabet avantajı sağlıyor? En çok hangi hukuki aşamada tökezliyor?

- Avantaj: güçlü mühendislik, hızlı ürünleştirme, "kısıtlı kaynakla sonuç alma" refleksi.

Tökezleme: genelde iş planı-yatırım kurgusu-evrak standardı uyumsuzluğu (Özellikle yatırımın kaynağı/akışı, harcama kalemlerinin tutarlılığı ve operasyonel gerçekçilik).

### ▶ ABD'DE HER ÜRÜNÜN VE HİZMETİN MÜŞTERİSİ VAR

- Önümüzdeki 3-5 yılda Türk girişimciler için ABD'de hangi sektörlerin öne çıkmasını bekliyorsunuz?

- ABD, dünyanın en büyük ve en derin pazarı. Bu nedenle çoğu zaman "hangi sektör?" sorusundan önce şunu söylemek gerekiyor: ABD'de neredeyse her ürünün ve her hizmetin mutlaka bir müşterisi var. Asıl farkı yaratan, o ürünü doğru konumlandırmak ve doğru segmentte sunabilmek.

Bununla birlikte önümüzdeki 3-5 yılda, daha önce vurguladığımız üzere SaaS, yapay zekâ, fintech ve deep-tech eksenindeki iş modellerinin güçlenmeye devam edeceğini öngörüyoruz. ABD pazarı, ölçeklenebilir ve tekrarlanabilir gelir modeli sunan bu alanlarda hem müşteri hem yatırımcı tarafında güçlü bir talep üretmeye devam ediyor.

Buna ek olarak, regülasyonların şekillendirdiği alanlarda talep artık yapısal hâle gelmiş durumda. Siber güvenlik, B2B yazılımlar, veri güvenliği ve uyum (compliance) çözümleri; yalnızca "trend" olduğu için değil, zorunluluk hâline geldiği için büyüyor. Bu da bu alanlarda doğru ürünü geliştiren girişimcilere uzun vadeli ve sürdürülebilir bir pazar sunuyor.

### ▶ TÜRK DİASPORASI YENİ YATIRIMCILARA YARDIMCI OLUYOR

- ABD'de yaşayan yaklaşık 500 bin Türk'ün ekonomik ekosisteme etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- ABD'de yaşayan yaklaşık 500 bin kişilik Türk diasporası, yalnızca sayısal bir topluluk değil; aynı zamanda Türk girişimciler için stratejik bir ekonomik ekosistem anlamına geliyor. Bu diaspora, ABD pazarına giren girişimciler açısından üç temel kanalda kritik bir rol üstleniyor.

Birincisi, ilk müşteri ve ilk referans etkisi. Yeni kurulan



bir şirket için ABD'deki en zor eşiklerden biri güven oluşturmak. Türk diasporası, özellikle hizmet, yazılım, danışmanlık ve ticaret alanlarında girişimcilere ilk satışlarını yapabilecekleri, referans üretebilecekleri doğal bir başlangıç zemini sunuyor.

İkincisi, iş ortaklığı ve yerel ağ boyutu. ABD'de yaşayan Türkler; yatırımcı, yönetici, profesyonel çalışan ve iş sahibi kimlikleriyle girişimcilere yerel pazar dinamiklerini anlama, doğru kişilerle temas kurma ve işlerini daha hızlı ölçekleme imkânı sağlıyor. Bu ağ, klasik "networking" faaliyetlerinden çok daha etkili ve güven temelli bir ilişki alanı yaratıyor.

Üçüncüsü ve belki de en kritik katkı, güven ve adaptasyon sürecini hızlandıran bir köprü işlevi görmeleri. Kültürel farklar, iş yapma biçimleri ve hukuki süreçler ABD'de ilk kez iş kuran girişimciler için zorlayıcı olabilir. Diaspora, bu geçiş sürecinde girişimcilere hem psikolojik hem de operasyonel anlamda rehberlik ederek adaptasyon süresini ciddi biçimde kısaltıyor.

### ▶ DOĞRU DANIŞMANLIK VE VİZYON BİRLİKTE YÜRÜMELİ

- Başarı ne kadar hukuki danışmanlıkla, ne kadar girişimcinin vizyonu ile ilgili?

Hukuki danışmanlık zemini doğru kurar; vizyon ise işi büyütür. ABD'de sistem karmaşık olabilir; doğru danışmanlık hatayı ve zaman kaybını azaltır. Ama sürdürülebilir başarı, işin pazarı okuması ve uygulama disiplini.

### ▶ ABD'YE GİDEN YOL DOĞRU PLANLANMIŞ BİR İŞTİR

- Tereddüt eden bir girişimciye bugün ne söylersiniz?

- "ABD'ye giden yol artık sadece bir uçak bileti değil; doğru planlanmış bir iştir. Önerim; önce hedef pazarı ve gelir modelini netleştir, sonra harekete geç.

Mahmut Bingöl American Immigration Lawyers Association (AILA) üyesidir. ●



## TEKSTİL SEKTÖRÜ İÇİNDE BULUNDUĞU KRİZİ NASIL AŞABİLİR?

**Dr. AHMET TEMİROĞLU**

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

**T**ürkiye bugün yalnızca ekonomik bir krizden geçmiyor; sanayiciler olarak aynı zamanda üretim anlayışının, rekabet anlayışının ve sanayi reflekslerinin test edildiği karmaşık bir süreci de yaşamaktayız. Küresel ölçekte savaşlar, enerji krizleri, tedarik zinciri kırılmaları ve talep daralması global boyutta yaşanırken, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiler bu fırtınayı daha sert hissediyor. Bu fırtınadan en çok etkilenen sektörlerin başında ise hiç kuşkusuz tekstil sanayisi geliyor.

**Tekstil, Türkiye için sıradan bir sektör değildir. Milyonlarca kişiye istihdam sağlar, ihracatın bel kemiğini oluşturur ve Anadolu'nun birçok kentinde ekonomik olduğu kadar sosyal bir denge unsuru olarak da işlev görür. Ancak bugün gelinen noktada sektör, belki de son kırk yılın en zor yapısal sınavıyla karşı karşıyadır.**

### TALEP CEPHESİNDE DURUM

Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün ihracat yaptığı bölgeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

| ÜLKE GRUPLARI İTİBARIYLA TÜRKİYE<br>HAZIRGIYIM VE KONFEKSİYON İHRACAT KAYDI |            |            |                        |               |
|---|------------|------------|------------------------|---------------|
| Birim: 1000 USD   |            |            |                        |               |
| Ülke Gruplar  | 2023       | 2024       | 2023/2024<br>Değişim % | 2024<br>Pay % |
| AB Ülkeleri Toplamı   | 10.674.870 | 10.285.505 | -3,6                   | 57,4          |
| Diğer Avrupa Ülkeleri Toplamı   | 1.736.917  | 1.692.959  | -2,5                   | 9,4           |
| Ortadoğu Ülkeleri Toplamı   | 1.528.883  | 1.330.593  | -13,0                  | 7,4           |
| Eski Doğu Bloku Ülkeleri Toplamı  | 1.496.521  | 1.080.148  | -27,8                  | 6,0           |
| Amerika Ülkeleri Toplamı  | 1.060.911  | 1.014.745  | -4,4                   | 5,7           |
| Türk Cumhuriyetleri Toplamı   | 819.601    | 915.757    | 11,7                   | 5,1           |
| Afrika Ülkeleri Toplamı   | 716.891    | 550.775    | -23,2                  | 3,1           |
| Asya ve Okyanusya Ülkeleri Toplamı  | 267.596    | 229.233    | -14,3                  | 1,3           |
| Serbest Bölgeler Toplamı  | 72.181     | 50.575     | -29,9                  | 0,3           |
| Toplam Hazırgiyim ve<br>Konfeksiyon İhracat Kaydı                           | 19.242.984 | 17.920.376 | -6,9                   | 100           |

Kaynak: İhracatçı Birlikleri Kayıtları

**Tabloda da görüldüğü gibi Türk tekstil ve hazır giyim sektörü ihracatının yaklaşık %73 ünü Avrupa kıtasına yapmaktadır. Ancak Avrupa'da tekstil ve hazır giyim talebi son yıllarda belirgin biçimde zayıflamıştır. Yüksek enflasyon, süregelen savaşlar ve yeni savaşlar korkusu, Avrupa'da tüketici davranışlarını değiştirmiştir. Buna bağlı olarak tekstil sektörünün Avrupa'daki müşterileri, stok seviyelerini düşürmüş, siparişleri parçalara bölmüş ve daha temkinli satın almalar yapmaya başlamışlardır. Aynı şekilde bu müşteriler fiyat pazarlıklarını da daha agresif şekilde yapmaktadırlar.**

Geçmişte 6–12 aylık kontratlarla çalışan pek çok Türk üretici, bugün 2–3 aylık kısa vadeli siparişlerle faaliyet göstermeye çalışmaktadır. Bu durum; üretim planlamasını, kapasite kullanımını ve finansman yönetimini son derece zorlaştırmaktadır.

### REKABET ALANLARINDA DURUM

Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün başlıca rakipleri aşağıdaki gibi gösterilebilir;

- Bulgaristan
- Romanya
- Polonya
- Portekiz'in belirli segmentleri

gibi Avrupa ülkeleri,

- Bangladeş,
- Vietnam,
- Hindistan
- Pakistan

gibi uzak doğu ülkeleri,

- Mısır ,
- Cezayir,
- Tunus
- Fas

gibi Afrika ülkeleri.

Bu rakiplere kabaca baktığımızda, bugün Bulgaristan ve Romanya gibi AB ülkelerinin hâlâ Türkiye'ye

kiyasla daha düşük işçilik maliyetlerine sahip olduklarını görebiliriz. Üstelik AB içi üretim avantajı sayesinde gümrük, regülasyon ve lojistik alanlarında da ek üstünlük sağlamaktadırlar. Bu ülkeler, Avrupa alıcısı için haliha-zırda cazip durumdadırlar.

Asya ve Afrika cephesinde ise tablo daha nettir. Türkiye'nin bu ülkelerle fiyat üzerinden rekabet etmesi yapısal olarak çok zordur.

### TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN İÇİNDE BULUNDUĞU DURUM

Tekstil sektörünün temel karakteristiği, emek yoğun bir üretim yapısına sahip olmasıdır. Bu özellik, uzun yıllar boyunca Türkiye için stratejik bir avantaj sağlamıştır. Avrupa'ya coğrafi yakınlık, görece düşük işçilik maliyetleri, hızlı teslimat kabiliyeti ve üretim esnekliği sayesinde Türkiye; Asya ile Avrupa arasında güçlü bir üretim ve tedarik merkezi hâline gelmiştir. Ancak son birkaç yılda bu denge belirgin biçimde bozulmuştur.

Bugün tekstil sektörünün en kritik yapısal sorunu, işçilik maliyetlerinin döviz bazında hızlı ve kesintisiz biçimde artmasıdır. Asgari ücret artışları, sosyal güvenlik primleri ve yan maliyetler bir araya geldiğinde, tekstilde çalışan bir işçinin işverene toplam maliyeti birçok Avrupa ülkesindeki seviyelere yaklaşmıştır. Buna karşın döviz kurlarındaki artış, bu maliyet baskısını telafi edecek ölçüde gerçekleşmemiştir. Bu durum Türkiye tekstilini stratejik olarak arada bırakmaktadır. Çünkü Ne Avrupa kadar pahalı ama yüksek katma değerliyiz ne de Asya ve Afrika bölgeleri kadar düşük maliyetliyiz. Sektörün zorlandığı nokta tam da burasıdır. Yani Türk Tekstil ve hazır giyim sektörü fiyatla rekabet etme konusunda oldukça zayıf durumdadır.

### EN BÜYÜK TEHLİKE "ÇALIŞARAK ERİMEK"

Bugün tekstil sektöründe yaşanan en büyük risk, fabrikaların bir gecede kapanması değildir. Asıl tehlike, sessiz ve fark edilmesi zor bir erime sürecidir.

• Kapasiteler düşmektedir, ancak tesisler kapanmamaktadır.



- İşçiler çalışmaktadır, siparişler yetersizdir.
- Sipariş alınmaktadır, ancak kârlılık ortadan kalkmıştır.
- Şirketler ayakta görünmektedir, ancak öz kaynakları erimektedir.

Bu yapı sürdürülebilir değildir. Krizin en tehlikeli boyutu da tam olarak budur. Talep daralmalarında yaygınlaşan en riskli davranış biçimlerinden biri, fiyat kırarak sipariş alma refleksidir. Talep daraldığında ve kapasite boş kaldığında, birçok işletme "işçilik çıksın", "fabrika boş durmasın", "en azından katkı payı gelsin" düşüncesiyle maliyet sınırında veya altında fiyatlar vermektedir. Bu yaklaşım kısa vadede nakit akışını koruyor gibi görünse de, orta ve uzun vadede şirketleri çalışarak eriten bir mekanizmaya dönüşmektedir. "Çalışarak Erimek", Tekstil Sektörü için çok önemli bir Tuzak alanıdır.

Çünkü bu süreçte:

- Gerçek maliyetler tam hesaplanmamakta,
- Amortisman, yönetim giderleri ve finansman maliyetleri göz ardı edilmekte,
- Düşük fiyatlar geçici sanılmakta ancak kalıcı hâle gelmektedir.

Sonuçta firmalar iflas etmeden önce uzun süre çalışarak küçülmekte, ürettikçe zayıflamakta ve sonunda da kapanmaktadırlar.

(Bu sürece henüz yeni bir tekstilci sayılabilecek oğlum Yunus Emre Temiroğlu "Çalışarak Batmak" diyor. Ben bu terimi biraz daha ehvenleştirip "Çalışarak Erimek" şeklinde kullandım.)

Bu durum bireysel bir firma hatasının yanında sektör genelinde yaygınlaştığında kolektif bir rekabet erozyonu yaratır. Bir firmanın fiyat kırması, diğerini de aynı noktaya iter. Fiyatlar düşer, maliyetler yerinde kalır ve sonuçta kimse kazanmaz.

Bu rekabet değildir; karşılıklı yıpranmadır. →



### NELER YAPILABİLİR?

Bu soruya “kur artsın”, “faiz düşsün”, “devlet destek versin” gibi yanıtlar verilebilir. Ancak bu beklentiler gerçekçi değildir. Çünkü bunlar sektörün doğrudan kontrolünde değildir. Tekstil sanayisinin odaklanması gereken alanlar, kendi yönetebileceği unsurlar olmalıdır.

Yazımızın bundan sonraki bölümünde bu unsurlardan söz etmeye çalışacağız.

#### 1-BİLİNÇLİ-KONTROLLÜ KÜÇÜLME

Zararına İş yapmak mı? Kontrollü Daralma mı? Bu noktada sektör için zor ama gerekli bir gerçek ortaya çıkar; Her siparişi almak, her zaman doğru karar değildir. Hele zararına sipariş almak yukarıda belirtildiği gibi firmaları iflasa doğru götürür.

Zararına iş almak yerine;

- Kapasiteyi bilinçli biçimde düşürmek,
- Daha az ama kârlı üretim yapmak,
- Müşteri portföyünü yeniden sınıflandırmak,
- Kısa vadeli nakit uğruna uzun vadeli yapıyı bozmamak

Orta vadede çok daha sağlıklı sonuçlar doğurur. Bu şekilde küçülme, kan kaybını durdurma stratejisidir.

#### 2-UCUZ ÜRÜN TUZAĞINDAN ÇIKMAK

Türkiye tekstili hâlâ büyük ölçüde basic ürünler üzerinden rekabet etmeye çalışmaktadır. Oysa basic ürünlerde yukarıda belirtilen rakipler ile aramızdaki maliyet farkı bu siparişlerin o rakip bölgelere gitmesine neden olmaktadır.

Türkiye'nin yönelmesi gereken alanlar şunlardır:

- Teknik tekstiller
- Fonksiyonel kumaşlar
- Küçük adetli, hızlı üretim
- Kalite standardı yüksek niş ürünler

Bu alanlarda alıcı yalnızca fiyat sormaz; hız, kalite, güvenilirlik ve süreklilik de talep eder. Türkiye'nin gerçek avan-



tajı tam olarak buradadır.

#### 3-VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK

Verimliliği artırmak denilince akla hemen yeni makineler ya da otomasyon sistemleri gelebiliyor.

Birçok tekstil işletmesi çözümü otomasyonda aramaktadır. Doğru seçilmiş otomasyon sistemleri elbette verimliliği olumlu yönde etkiler. Şirketlerin finansal durumu müsaitse otomasyon konusunda yatırım yapmak doğru bir karar olabilir. Ancak sahaya bakıldığında birçok işletmede bu yatırımlara katlanmadan da birçok ciddi verimlik kayıpları önlenabilir.

- Hat dengesizlikleri
- Uzun ürün geçiş süreleri
- Fireler
- Geri dönüş oranları
- Plansız duruşlar

Pek çok fabrikada, yeni makine yatırımı yapmadan yukarıdaki konulara odaklanarak önemli oranlarda verimlilik artışı sağlamak mümkündür. Bunun için Yalın Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği (Yeniden Yapılandırma-Reengineering), Doğru Planlama gibi birçok bilimsel yöntemler kullanılabilir. İşçilik pahalıysa aynı insanla daha doğru ve daha çok üretim hedeflenmelidir.

#### 4-ENERJİ YÖNETİMİ

Tekstil sektörü iplik üretiminde, konfeksiyonda, boya ve terbiyede son derece enerji yoğun bir sektördür. Enerji maliyetleri doğru yönetilmediğinde, işçilikte yapılan tasarruf anlamsız hâle gelir. Isı geri kazanımı, doğru reçete kullanımı, banyo oranlarının düşürülmesi ve proseslerin optimizasyonu gibi alanlarda yapılacak küçük enerji tasarrufları bile toplam maliyet üzerinde ciddi etki yaratır.

#### 5-FİNANSMAN VE NAKİT YÖNETİMİ

Bugün birçok tekstilci “iş var ama kar yok” ifadesini kullanmaktadır. Bunun temel nedeni, kârlılığın finansman giderleri içinde erimesidir. Uzun tahsilat vadeleri, yüksek faizli krediler ve stok yükü birleştiğinde, kârlı görünen işler dahi zararlı sonuçlanabilir. Bu nedenle tekstilde artık yalnızca üretim değil, finansal disiplin ve nakit yönetimi de kritik bir yetkinlik hâline gelmiştir.

#### 6- MÜŞTERİ YAKLAŞIMLARINA UYUM SAĞLAMAK

Özellikle Avrupalı müşteriler artık yalnızca ucuz üretici aramamaktadır.

İzlenebilirlik, sürdürülebilirlik, sosyal uygunluk ve tedarik güvenliği gibi konular her geçen gün daha da önemli hâle gelmektedir. Türkiye'nin Avrupa'ya sunabileceği en güçlü değer önerisi, "Ben sana daha ucuz değil; daha güvenli, daha hızlı, daha çevreci, daha az riskli bir tedarik sunabilirim. Bu dili kurabilen firmalar, fiyat pazarlığında daha güçlü bir konum elde edebilirler.

### 7-ÜRETİMİ, YURT İÇİNDE VE YURT DIŞINDA MALİYETİN DÜŞÜK OLDUĞU BÖLGELERE KAYDIRMAK

Üretimin maliyetin düşük olduğu bölgelere kaydırılması önemli bir çözüm olabilir. Yurt içinde avantajlı bölgelerde üretim yapmak bazen enerji ve vergi konularında sanayiciye önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak yurt içindeki bu katkılar tekstil sektörünün rekabet gücünü artırmaya yetmemektedir.

Bu nedenle son dönemde Mısır gibi Kuzey Afrika ülkelerine yatırım eğilimleri sıkça gündeme gelmektedir. Bu eğilim tamamen yanlış değildir; ancak panik hâlinde ve plansız yapılan taşınmalar ciddi riskler barındırır.

**Bu konudaki en sağlıklı yaklaşım, Türkiye'yi terk etmek değil; Türkiye'yi merkeze alarak ikiz üretim modelleri geliştirmektir:**

- Katma değerli üretim Türkiye'de
- Emek yoğun ve düşük marjlı işler ucuz ülkelerde yapılabilir.

**Bu denge doğru kurulmadığında, şirketler hem bilgi birikimini kaybeder hem de müşterileriyle bağlarını zayıflatabilirler.**

#### SONUÇ

Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü, Türkiye için yalnızca bir sektör değil, aynı zamanda bir toplumsal ve bölgesel denge unsurudur. Bu yapıyı ayakta tutmak, kısa vadeli fiyat refleksleriyle değil, uzun vadeli stratejik akılla mümkündür. Bu nedenle bu sektör daha da ucuzlayarak değil, strateji değiştirerek ayakta kalabilir. Türk Tekstil Sektörü bu değişimi



gerçekleştirecek güce ve kadrolara sahiptir.

Türkiye; iplikten kumaşa, terbiyeden konfeksiyona, tasarımdan kalite ve tedarik zinciri yönetimine kadar tekstilin hemen her halkasında deneyimli ustalar, yetişmiş mühendisler ve süreci bütüncül okuyabilen yöneticiler yetiştirmiş nadir ülkelerden biridir. Bu birikim yalnızca üretim becerisi anlamına gelmez, aynı zamanda sorun çözme hızı, esneklik ve kriz anlarında adaptasyon kabiliyeti de demektir.

**Özellikle Avrupa pazarında bu insan kaynağı avantajının çoğu zaman göz ardı edilen bir boyutu daha vardır; Müşteriyle zihinsel uyum. İngilizcede "mindset" olarak ifade edilen bu uyum, iş yapma biçiminde, kalite algısında, terminolojide, zamanlama hassasiyetinde ve karşılıklı beklentilerin doğru okunmasında kendini gösterir.**

**Türk tekstil sektörü, Avrupa'daki alıcıyla yalnızca ticari değil; kültürel ve operasyonel düzeyde de aynı dili konuşabilen ender üretim merkezlerinden biridir. Bu uyum, fiyat dezavantajının ötesinde bir stratejik değer üretir ve doğru konumlandırıldığında Türkiye tekstilinin en güçlü rekabet unsurlarından biri hâline gelebilir.**

**Ancak içinde bulunduğumuz kriz bize aşağıdaki uyarıları da vermektedir. Bu uyarıları ciddiye almalıyız:**

**"Türkiye'de Tekstil Bitmiyor, Ama Şekil Değiştiriyor."**

**"Evet, Türkiye tekstili bitmiyor; ancak eski reflekslerle devam etmesi de mümkün değildir."**

**"Daha ucuz olamazsın, ama daha kaliteli, daha fazla değer üreten, daha bilimsel, daha disiplinli, daha verimli olabilirsin."**

**Bu mesajları doğru anlayarak, bu dönemi doğru yöneten firmalar, belki biraz küçülecekler ama bu dönemden yenilerek ve güçlenerek çıkacaklardır. Yanlış yönetenler ise kapanmadan önce uzun süre çalışacak ve ÇALIŞARAK ERİYECEKLERDİR.**





# ULUSLARARASI ÖRGÜTLERİN YÖNETİM MERKEZİ... **BRÜKSEL**

*Belçika'nın başkenti Brüksel, günümüzde NATO, Avrupa Birliği ve çok sayıda uluslararası örgütün merkez ofislerinin bulunduğu şehir, biliyorsunuz. Bu yüzden Avrupa'nın hatta dünyanın başkenti diye tanımlayanlar bile bulunuyor.*

**DR. HİLAL ÜNALMIŞ**

Çocukluk yıllarınızdan çizgi roman kahramanı Belçikalı genç gazeteci Tenten'i ve köpeği Milu'yu hatırlar mısınız? Dünyanın bütün ülkelerini gezen, maceradan maceraya koşan, her macera ve araştırmadan sonra Belçika'ya dönen Tenten'in artık yeni maceraları yayınlanamıyor. Ancak Tenten Belçika'nın bir marka değeri ve sanal bir turizm elçisi olarak yaşamın içinde...

Neden Tenten ile başladım? Aralık ayının ilk haftasında ben de her yıl sonunda olduğu gibi Brüksel'deydim. Bütün yıl sağlık politikaları alanında yaptığımız çalışmaları değerlendirmek, AB'nin toplumsal sağlık konularındaki toplantısına katılmak, biraz soluklanmak, biraz da Brüksel sokaklarında dolaşmak için...

## ► DÜNYANIN BAŞKENTİ DİYENLER DE VAR

Belçika'nın başkenti Brüksel, günümüzde NATO, Avrupa Birliği ve çok sayıda uluslararası örgütün merkez ofislerinin bulunduğu şehir, biliyorsunuz. Bu yüzden Avrupa'nın hatta



Avrupa Parlamentosu girişi.

dünyanın başkenti diye tanımlayanlar bile bulunuyor.

Avrupa'nın her ülkesinden Belçika'da çalışanlar, yaşayanlar çok. Belçika'nın kurulduğu dönemdeki kendi halkı, Valonlar ve Felemenklerden biraz da Almanlardan oluşuyordu. 1831 yılında bağımsız bir krallık olarak batı Avrupa'da tarih sahnesine çıkan Belçika, az da olsa sömürge sahibi olmuş, dönemin kralı 2. Leopold sömürgeleri kendi şahsi malı olarak görmüş ve gelen kazançla Belçika'da bugün bile yapılması zor önemli yapıları yaptırmıştı. Gotik tarzdaki bu yapılar özellikle Brüksel'i tarihi bir şehir olarak öne çıkartırken turistlerin de çok ilgisini çekiyor. Gece gezmeyi sevenler ışıklandırılmış tarihi binaların arasında ve meydanlarda güzel saatler geçirebiliyorlar. Unesco'nun da dünya mirası olarak listesine aldığı Brüksel tarihi meydanı "La Grand Place" gerçekten görülmeye değer...

### ► ESKİ SÖMÜRGELERİNDEN ÖZÜR DİLEDİLER

Günümüzde demokrasi ve insan hakları konularına sahip çıkan Belçika krallığı ve parlamentosu, eski sömürgelerinden, vaktiyle uyguladıkları şiddet için özür diledi.

Belçika, Avrupa Birliği'ni kuran 6 ülkeden biri olarak Almanya, Fransa, Lüksemburg, Hollanda ile sınır komşusu ve AB'yi sahiplenmiş şekilde yola devam ediyor. Son verilere göre 11,5 milyon nüfusu var. Hatta bunların 40 bine yakını da Türk asıllı...

### ► AVRUPA PARLAMENTOSUNDAKİ TOPLANTIMIZ

Bu kez ben Avrupa Parlamentosu'nda yapılacak "From Risk to Action" başlıklı sağlık toplantısına davetliydim. "Riskten Aksiyona" diye çevirebileceğim bu toplantıya kanun yapıcılar, sağlık politikaları alanında çalışanlar, sağlıkla ilgili sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri ve doktorlar katıldı. Çok sayıda ülkeden katılımcılar, kaldığımız



'Democracy in Action' demokrasinin sürekli bir çaba ve hareket gerektirdiğini vurguluyor.

otellerden yürüyerek parlamento binasına gittik. Aralık ayı ve Brüksel çok soğuk... Bina girişinde hepimizin adına hazırlanmış yaka kartlarımızı alıp içeri girdik.

Toplantı açılışını Yunan parlamenter Nikos Papandreu yapacak diye biliyorum. Avrupa Parlamentosu Toplumsal Sağlık Komitesi Başkanının soyadı bana yabancı gelmiyor. Acaba Yunanistan'ın eski Başbakanları ile aynı aileden mi, yakını mı diye düşündüm. İnternette kontrol ettim. Evet öyleydi. Politikacılık da sanki krallık gibi babadan oğullara-kızlara geçiyor neredeyse günümüzde...

Açılış konuşmasından sonra tanıştık, Türkiye'den katıldığımı söyledim, birlikte fotoğrafımız da çekildi. Çalışma alanımı da anlattım. Gayet nazik ve gerçekten bilgili bir uluslararası politikacı ile tanıştığım için memnun oldum.

Toplantı sonunda katılımcılar AB binalarının arasındaki meydana kadrajımıza sığdırabildiğimiz ölçüde fotoğraflar çektik... Binalar arasında "Democracy in Action" yazıyordu... "Bunu da Demokrasi İş Başında" diye çevirebilirim

### ► HEYKELLER... MÜZELER...

Brüksel tarihi bir şehir eski heykeller kadar yeni yapılmış heykeller de var. Ayrıca AB kurucu ülkelerinden biri olması ve halen AB'ye ev →





heykelin yapıldığı konusunda çeşitli hikayeler anlatılıyor. Brüksel'in eski mahallelerinden birinde bir köşe başında çeşmenin havuzuna çişini yapan bir çocuk... Bir hikayeye göre zengin bir adamın oğlu imiş ve birgün bakıcıların elinden kaçmış, annesi babası deliye dönmüşler, ertesi gün bahçede çişini yaparken bulunmuş ve babası bu çeşmeyi ve heykelini yaptırmış... Bir başka hikayeye göre 1600'lerin başında o bölgede dericiler çalışmış. Derilerin daha kaliteli olması için çevredeki bütün çocukları toplar, derilerin üzerine çişlerini yapmalarını isterler-

sahipliği yapması dolayısıyla diğer AB ülkelerinden de tarihi kimliklerin heykelleri kentin köşelerinde yer alıyor. Don Kişot gibi roman kahramanından Jean-Claude Van Damme gibi sinema oyuncusuna, çocukların sevdiği çizgi film kahramanları Şirinlerden, Madam Chapeau'ya çok çeşitli alanlardan çok sayıda heykel var...

### ► KÜÇÜK ÇOCUK HEYKELİNİN İKİ AYRI ÖYKÜSÜ

Heykel denilince aklımıza hep heybetli görüntüler gelir ama Brüksel'in en meşhur heykeli 61 cm boyunda bir erkek çocuk heykeli...Aslında

bir çeşmenin üzerinde süs gibi ama yüzyıllardan beri artık önemli bir sembol haline gelmiş. Adı Manneken Pis... Her gün binlerce ziyaretçisi var. Kimi birlikte fotoğraf çekiyor kimi üzerine yeni bir giysi giydirmeye çalışıyor kimi ise kendi ülkesinin ya da spor takımının bayrağını örtüyor... Kim olduğu, neden bu



miş... Sonra da böyle bir heykel yaptırmışlar. Belçikalılar için bu heykelin çok önemli olduğunu düşünen Fransız askerleri de bir ara bu heykeli çalmaya kalkmışlar...Her neyse artık gören herkesi gülümseten bir şehir süsü...Son görüşümde eline minik bir gitar verilmişti...

Bu arada aklıma Nasrettin Hoca heykeli geldi. Ben görmedim ama gören, etrafında temizlik yapan bir Türk hanım ile tanıştım. Belçikanın Scaherbeek bölgesinde yine bir Türk heykeltıraş Metin Yurdanur'un bronzdan yaptığı Nasrettin Hoca heykelinden söz etmeden geçemeyeceğim. O çok bildiğimiz, eşeğine ters oturmuş görüntüsü ile halk filozofu Nasrettin hoca Belçika'daki köşesinden yakınından geçenlere selam veriyor.

### ► ŞİRİNLERİN DE MÜZESİ VAR

Brüksel'in müzesi de çok çeşitli... Bizim çocukların Şirinler diye tanıdığı çizgi film The Smurfs'ın bir müzesini bile geze-





bilirsiniz. El yapımı çikolata müzesi de ilginç gelebilir...Tarih, sanat ve kültürel müzelerden istediğinizi seçebilirsiniz.

Bir de Brüksel'in 68 yıllık Atomium'una da gitmelisiniz. Önünde bir fotoğraf çekirmek Brüksel'e gittiğinizin en büyük şahidi olacaktır. Şahsen benim böyle bir fotoğrafım var... 1958 yılında EXPO fuarı için yapılan ve 6 ay sonra kaldırılması planlanan bu dev atom modeli, o kadar ilgi görmüş ki kaldıramamışlar. Hala ilgi devam ediyor. Demir kristal kafesinde, atomun165 milyar kez büyütülmüş halinden esinlenilmiş.

### ► SCHELDE NEHRİ TAM BİR SU YOLU...

Belçika zaten denize kıyısı olan bir ülke ama ciddi su yolları da var. 9 tane nehir adı geçiyor kaynaklarda. Ben bunlardan Schelde nehrinde daha önceki gelişerimden birinde, tabii sıcak bir havada tekne ile gezdiğimi hatırlıyorum. Schelde nehri Fransa'da doğuyor, Belçika'nın batısından geçiyor ve Hollanda'dan da Kuzey Denizine dökülüyor. Benim gibi deniz ve nehir görmeyi seven birisiyseniz mutlaka bir tekne gezisi yapın derim.

Her ülkenin olduğu gibi Belçika'nın da resmi ya da gayri resmi bayramları, ulusal günler ve sembolleri var elbette... Valonların, Felemenklerin, Fransızca konuşanların ve Almanca konuşanların kendilerine has özel günleri var ve



Gerçi şimdi yapay zeka ile neler yapılmıyor ki. Önüme 2026 yılının Tenten takvimleri çıktı. Bu yıl çalışma masamda bana Tenten çizgilerinin yer aldığı yıllık takvim eşlik edecek.

Bu ay yine fotoğraflarda Vegar yardımcı oldu. Teşekkür ederim. ●

| Company       | Floor | Message | Company    | Floor | Message      |
|---------------|-------|---------|------------|-------|--------------|
| sky news      | 05    |         | sky news   | 05    |              |
| TRT           | 05    |         | TRT        | 05    |              |
| NIKKEI        | 04    |         | KYODO NEWS | 05    |              |
| Rai           | 04    |         | INS        | 06    | 02/230 36 50 |
| The Ash Grove | 04    |         | arte       | 06    | 06           |
| 読売新聞          | 05    |         |            | 06    |              |
|               | 05    |         | SRG SSR    | 06    |              |
|               | 05    |         | fi         | 06    |              |
|               | 05    |         |            | 06    |              |

kutluyorlar... Gelincik ise Belçika'nın sembol çiçeği imiş...

Pek çok ülkede olduğu gibi armalarında aslanı kullanıyorlar. Midye patates kızartması milli yemekleri, sabah kahvaltısında da waffle gözde yiyecekleri.

### ► BASIN KURULUŞLARI BİRARADA

Yazıya başlarken "Brüksel sokaklarında dolaşmak" demiştim ya evet biraz dolaşayım derken International Press Center tabelası olan bir binaya rastladım. Türkiye'den de bir medya kuruluşu var mı acaba bu binada diye merak ettim ve içeri girdim. Gerçekten hem Anadolu Ajansı hem de TRT bu binada çalışıyormuş. Görevli ile biraz sohbet ettik, AB binalarından birinin çok yakınında olan bu binadaki ofislerde çalışan gazeteciler bize her gün Belçika'dan haber geçiyorlar...

### ► KRAL PHİLIPPE'DEN SONRA TAHTA KIZI GEÇECEK

Belçika'da bir kraliyet ailesinin bulunduğunu yazmıştım. Ancak öyle medyatik bir aile değiller. Kral Philippe iyi eğitim görmüş devlet kurumlarını iyi bilen bir kral ve yine Belçikalı soylu bir kadınla evlenmiş. 2013 yılından beri tahtta ve şu anda 4 çocukları bulunuyor. Büyük kızları gelecekte kraliçe olarak tahta geçecek.

### ► TENTEN TAKVİMİ

Dönüşte havaalanında biraz zamanım vardı Belçika'nın markası olan Tenten maceralarından bir tane alayım istedim. Çizeri Herge 1929 yılında Tenten maceralarını yazmaya ve çizmeye başlamış. Ölümünden sonra yeni bir macera yayınlanmamış diye biliyorum.



**Av. Ferhan ARIKAN**

*Emekli Ticaret Mahkemeleri Grup Başkanı*

## Eser Sözleşmeler

**B**u defa konumuz ESER SÖZLEŞMELERİ ile ilgilidir. 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu 470. maddesi ve ilgili maddeleri kapsamında, Eser sözleşmesi; karşılıklı edimleri içeren bir iş görme sözleşmesidir. Yüklenicinin edimi, eseri meydana getirerek teslim etmek, iş sahibinin karşı edimi ise, bedel ödemektir.

Kural olarak eser sözleşmeleri bir şekil şartına bağlı değildir.

Yüklenici, eseri, iş sahibinin beklentisine, fen ve sanat kurallarına uygun bir biçimde meydana getirmek zorundadır. Böyle olunca tamamlanmış eserden söz edilebilir. İş sahibi de tamamlanarak teslim edilmiş esere karşılık bedel ödeyecektir. Meydana gelen eserde eksik ve ayıplar varsa yüklenici ayıba karşı tekeffül borcu nedeniyle bunlardan sorumludur. (Tekeffül, Arapça kökenli bir kelime olup iki farklı anlama gelir: Bir şeyin sorumluluğunu üzerine alma, yükümlenme, kefil olma.) Yapılan şey iş sahibinin kullanamayacağı, kabule zorlanamayacağı derecede kusurlu veya sözleşme şartlarına aykırı olursa o şeyi kabulden kaçınan iş sahibinin bedel ödemesi gerekmez. Eser ücreti peşin ödenmiş ise bunun iadesi sebepsiz zenginleşme hükümlerine göre geri istenebilir. Eserdeki ayıplar eserin reddini gerektirmiyorsa iş sahibi ayıp tutarı kadar iş bedelini ödemekten kaçınabilir. Teslim edilen eserin ayıplı oluşu iş sahibinin ücret ödeme borcunun muacceliyetini geciktirir. (Muacceliyet; borca ilişkin vadenin dolması ile bu borcun borçlusundan istenebilecek aşamaya geldiğini ifade eden bir kavramdır)

### **BORÇ GEREĞİ GİBİ İFA EDİLMEMİŞSE**

TBK 112 ve devamı maddeleri uyarınca borçlu borcunu yerine getirmiş fakat borç gereği gibi ifa edilmemişse, borçlu, alacaklının borcun gereği gibi ifa edilmemesinden doğan zararını ödemekle



yükümlüdür. Borçlu borcunu ifa ederken yasadan, sözleşmeden veya iyi niyet kurallarından TMK 2 doğanın yükümlülüklerine aykırı davranmışsa borç gereği gibi ifa edilmemiştir. Örneğin sahte benzinin motorun durmasına sebep olması, bozuk yemeklerin ki zaman zaman maalesef bazı iş yerlerinde de oluyor veya yanlış hazırlanmış ilaçların zehirlenmeye ve ölüme sebebiyet vermesi, hastanede ameliyat yapılırken kullanılan araçların temizliğine, mikroplardan arındırılmasına özen gösterilmemesi gibi hallerde alacaklı zarara uğradığı takdirde borcun gereği gibi ifa edilmemesi ve bundan doğan zarar söz konusudur.

TBK 112 md göre, borç hiç veya gereği gibi ifa edilmezse borçlu kendisine hiçbir kusurun yüklenemeyeceğini ispat etmedikçe, alacaklının bundan doğan zararını gidermekle yükümlüdür.

TBK 112 maddesi uyarınca "borca aykırı davranış" nedeniyle borçlunun tazminat ödemesi için aşağıdaki şartların varlığı gerekir:

a-Borç hiç (tamamen) veya gereği gibi (kısmen) ifa edilmemiş olmalıdır.

b-Alacaklı "zarara" uğramış bulunmalıdır.

c-Borçlu, borcun ifa edilmemesinde "kusurlu" olmalıdır.  
d-Borcun ifa edilmemesiyle alacaklının uğradığı zarar arasında "illiyet bağı" mevcut bulunmalıdır.

## SÖZLEŞMEDEN DÖNME

Taraflardan birinin sözleşmeye aykırı hareket ettiği bütün hallerde sözleşmeyi devam ettirmemekte haklı olan veya sözleşmeyi devam ettirmekte bir menfaati olmayan tarafın sözleşmeden dönerek veya sürekli edimli sözleşmelerde ileriye etkili olmak üzere fesih bildiriminde bulunmak suretiyle tek taraflı olarak bozmak hakkına sözleşmeden dönme ve fesih yetkisi denir. Sözleşmeye aykırı davranma nedeniyle bir zarar meydana gelirse ve aykırılık nedeniyle zarar arasında uygun illiyet bağı bulunduğu takdirde alacaklı tazminata hak kazanır. Borçlu, sözleşme sorumluluğundan yani sözleşmenin hiç veya gereği gibi ifa edilmemesinin kendi kusurundan ileri gelmediğini ispat ederek sorumluluktan kurtulur. Sözleşmeden dönme ve sözleşmeyi fesih yetkisi iki tarafa borç yükleyen sözleşmelerde borçlunun temerrüdü halinde genel olarak düzenlenmiştir (TBK 125-126 maddeleri).

Türk Borçlar Kanunu'nun (TBK 123) maddesine göre mehil verilmesi suretiyle sözleşmeler feshedilebilir.

Önemsiz eksiklik ve ayıplardan dolayı iş sahibi eseri teslim almaktan kaçınamaz ve "sözleşmeden dönemez". İş sahibinin ayıptan doğan hakları TBK 475 maddesinde düzenlenmiştir. Bu haklar sözleşmeden dönme, ayıp oranında bedelde indirim ya da ücretsiz onarım hakları ile genel hükümlere göre tazminat isteme hakkıdır. Bu haklar yenilik doğuran haklardır. İş sahibi seçim hakkını, yükleniciye varması gerekli tek taraflı irade beyanı ile kullanır. Dönme beyanı açık veya örtülü biçimde eserin kullanılamaz olduğunu bildirerek geriye yollanması, yüklenicinin eseri geri almasının veya götürmesinin ödenmiş olan ücretin geri verilmesinin istenmesi gibi yapılabilir; bu beyanın iş sahibinin açtığı dava dilekçesinde yapılması veya yüklenicinin açtığı davada iş sahibinin itirazı yoluyla ileri sürülmesi



imkan dahilindedir. İş sahibi sözleşmeden döndüğü için bir tazminat ödemekle yükümlü değildir. Dönme hakkının kullanılmasının özel koşulu iş sahibinin nısfet kuralına göre kabule zorlanamayacağı derecede ayıplı eser karşısında bulunulmasıdır. Yüklenici, iş sahibi ayıbın giderilmesini isteyince derhal giderme çalışmalarına başlamalıdır. Ve normal bir yükleniciden bu çeşit ayıbı gidermesi için objektif olarak beklenebilecek süre içinde bu çalışmalarını tamamlamalıdır. TBK 475/1,2 maddesi uyarınca, şeyi kabulden kaçınarak sözleşmeden dönme veya ücretin indirilmesini eserin onarılmasını istemek yanında İş sahibi, ayıp sonucu ortaya çıkan zararın tazminini de genel hükümlere göre isteyebilir.

## BEDELİN ÖDENMESİ

TBK 479/1 md- göre iş sahibinin bedel ödeme borcu sözleşmede aksine hüküm yoksa eserin teslimi anında muaccel hale gelir. Diğer bir deyişle işin bedeli teslimde ödenir. Bedelin ödenmesini isteyen yüklenici sözleşmeye veya işin özelliğine göre öncelikle borcu olan eseri teslim etmiş ya da teslimi teklif etmiş olmalıdır. TBK 97 maddeye göre iş sahibi eserdeki eksiklikler ve ayıplar varsa bunların karşılığını eksik veya ayıplı işler tamamlayıncaya kadar yükleniciye ödemekten kaçınabilir, iş bedelinin ödenmesi için aleyhine açılmış bir dava varsa o davada defî olarak ileri sürebilir veya mahsubu isteyebilir. TBK 477. maddeleri gereğince iş sahibi teslim aldığı eseri gözden geçirme ve ihbarda bulunma yükümlülüğünü yapmasa ya da uygun süreden sonra yaparsa eseri o haliyle kabul etmiş sayılır. Eserin teslimi ifanın iş sahibi tarafından kabul anlamına gelmez. Teslim ve kabul farklı şeylerdir. Eseri teslim alan iş sahibi işlerin veya hayatın olağan akışına göre imkan bulur bulmaz eseri bizzat veya uzman kişi yardımıyla mümkün olan en kısa sürede gözden geçirmek ve ayıpları varsa bu ayıpların neler olduğunu tek tek açıklamak suretiyle gecikmeksizin sözlü veya yazılı olarak yükleniciye bildirmek →





zorundadır. Bu sürenin ne kadar olduğu veya olması gerektiği her eserin özelliğine göre değişir. Normal bir sürede incelemenin yapılması ve varsa ayıpların yükleniciye bildirilmesi gerekir. Gözden geçirme ya da ayıbın belirlenmesi iş sahibi tarafından yapılabileceği gibi uzman kişiler tarafından da yardım alınarak yaptırılabilir. Eserin objektif ölçüler içerisinde kullanılabilir olması önemlidir. Önemsiz eksilik ve ayıplardan dolayı iş sahibi eseri teslim almaktan kaçınmaz ve “sözleşmeden dönemez”. Dönme beyanı açık veya örtülü biçimde eserin kullanılamaz olduğunu bildirerek geriye yollanması, yüklenicinin eseri geri almasının veya götürmesinin ödenmiş olan ücretin geri verilmesinin istenmesi gibi yapılabilir; bu beyanın iş sahibinin açtığı dava dilekçesinde yapılması veya yüklenicinin açtığı davada iş sahibinin itirazı yoluyla ileri sürülmesi imkan dahilindedir. İş sahibi sözleşmeden döndüğü için bir tazminat ödemekle yükümlü değildir. Dönme hakkının kullanılmasının özel koşulu iş sahibinin nısfet kuralına göre kabule zorlanamayacağı derecede ayıplı eser karşısında bulunulmasıdır. Yüklenici iş sahibi ayıbın giderilmesini isteyince derhal giderme çalışmalarına başlamalıdır. Ve normal bir yükleniciden bu çeşit ayıbı gidermesi için objektif olarak beklenebilecek süre içinde bu çalışmalarını tamamlamalıdır. TBK 475 /1,2 maddesi uyarınca, şeyi kabulden kaçınarak sözleşmeden dönmek veya ücretin indirilmesini eserin onarılmasını istemek yanında iş sahibi, ayıp sonucu ortaya çıkan zararın tazminini de genel hükümlere göre isteyebilir.

### **BORCUN İFASI**

Borcun ifası mümkünse alacak da muaccelse alacaklı ifadan kaçınan borçluya açacağı bir dava ile borcun ifasını talep edebilir. Ve mahkeme kararına dayanarak cebri icra kararı ile borcun aynen yerine getirilmesini sağlayabilir (BK 106/2-TBK 123).

Alacaklının borçluya karşı ifa davası açabilmesi,

borcun ifasının mümkün olmasıyla sınırlıdır. Geçerli olarak meydana gelmiş bir sözleşmeden doğan borcun ifası herhangi bir nedenle imkânsız ise ifa davası söz konusu olmaz (TBK 136).

Borcun ifası borçlunun kusuruyla imkânsızlaşmışsa edimin yerini tazminat borcu alır. Borçlu (TBK 112 md. uyarınca) alacaklının ifa imkânsızlığından-borcun ifa edilmemiş olmasından doğan zararını ödemekle yükümlü olur. Borcun ifasındaki maddi ya da hukuki imkânsızlık sözleşmenin yapılmasından sonra

meydana gelmişse hukuki sonuç ifa imkânsızlığından, borçlunun kusuru olup olmadığına göre değişir. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi borcun ifası borçlunun kusuru ile gerçekleşmezse borçlu alacaklıya TBK.112. md uyarınca tazminat ödemek mecburiyetindedir. İfa imkânsızlığı borçluya yüklenmeyecek haller nedeniyle diğer bir deyişle borçlunun kusuru olmaksızın meydana gelmişse TBK 136 gereğince borç sona erer. İfa imkânsızlığı borçlunun kusuruyla meydana gelmişse edimin niteliği değişir, aynen ifanın yerini tazminat borcu alır. Borçlu alacaklının hakkını elde edememesinden doğan zararını ödemekle yükümlü olur. Sözleşmenin yapılmasından sonra borçlunun kusuruyla meydana gelen ifa imkânsızlığının objektif veya sübjektif nitelikte olması hukuki sonucu değiştirmez. Her iki halde de borçlu tazminat ödemekle yükümlüdür. Borcun ifasının kendi kusuru olmaksızın (Basiretli bir iş adamı gibi hareket etmeyen borçlu özellikle tacir ifa imkansızlığında kusursuz sayılamaz HGK 24.02.1973 K.111;HGK.17.10.1980 K.2310) imkansız hale geldiğini, ifa imkansızlığına bir beklenmedik halin veya mücbir sebebin neden olduğunu iddia eden borçlu, iddiasını ispat ile



yükümlüdür. İki tarafa borç yükleyen sözleşmelerde, kusursuz imkansızlık nedeniyle borçlunun borcundan kurtulmasının sonuçları TBK. 136/2 ve 3. Fıkralarında düzenlenmiştir.

### İFA İMKÂNSIZLIĞI

TBK Madde 136'ya göre borcun ifası borçlunun sorumlu tutulamayacağı sebeplerle imkânsızlaşırsa, borç sona erer.

Karşılıklı borç yükleyen sözleşmelerde imkânsızlık sebebiyle borçtan kurtulan borçlu, karşı taraftan almış olduğu edimi sebepsiz zenginleşme hükümleri uyarınca geri vermekle yükümlü olup, henüz kendisine ifa edilmemiş olan edimi isteme hakkını kaybeder. Kanun veya sözleşmeyle borcun ifasından önce doğan hasarın alacaklıya yükletilmiş olduğu durumlar, bu hükmün dışındadır.

Borçlu ifanın imkânsızlaştığını alacaklıya gecikmeksizin bildirmez ve zararın artmaması için gerekli önlemleri almazsa, bundan doğan zararları gidermekle yükümlüdür.

Y.HGK.18.04.1984, K.426 göre BK.117 (TBK.136) anlamında bir imkansızlığın varlığını kabul edebilmek için üç koşulun birlikte bulunması gerekir.:

1-İmkansızlığı doğuran olay sonradan meydana çıkmalıdır.

2-Olay önceden öngörülemez ve önlenemez olmalıdır.

3-İmkansızlığın doğumuna borçlu kendi fiili –kusuru –ile sebebiyet vermemiş bulunmalıdır.

Bilindiği gibi eğer sözleşmenin feshi haklı nedene dayanıyorsa zarara uğrayan taraf bunun giderilmesini isteyebilecek, aksi halde hiçbir hak talebinde bulunamayacaktır. Buna etkin olacak hususlar ise tarafların tutum ve davranışları ile olayların mahiyetidir. Feshin haklılığının veya haksızlığının değerlendirilmesinde değişik etkenler söz konusu olabilmektedir. Gerçekleştirilen iş düzeyi sözleşmenin feshinde önemli bir etkidir. Yüklenicinin geçen zamana karşın eseri ve özellikle de öngörülen süre dolduğu halde işin çok düşük düzeyde bulunması halinde iş sahibinden daha fazla beklemesi istenemeyeceğinden bu nedenle iş sahibinin feshi haklı sayılır. Örneğin, süre bittiği halde iş seviyesi % 50 ise iş sahibi yeni bir süre için zorlanamaz. Hatta bitmesi bir yana, öngörülen süre azaldığı halde kalan işin o sürede bitirilemeyeceği anlaşılıyorsa, iş sahibinin süre dolmasını beklemeksizin sözleşmeyi feshetmesi haklı sayılmalıdır. İş düzeyi yüksek olsa dahi, yapım işine imar ve tekniğine uygun olarak başlanılıp sür-



dürülmesi gerekir. Bunun aksine davranış hem sözleşme hükümlerine hem de kamu düzeninden sayılan yasalara uymama hali olup, yüklenicinin sorumluluğunu gerektirdiği gibi iş sahibine de sözleşmeyi feshetme hakkı kazandırır.

Eser sözleşmeleri güvene dayalıdır. Taraflarından biri bu güven duygusunu zedeleyecek veya onu yok edici bir davranışta bulunması halinde, diğer taraftan sözleşmeyi sürdürmesi beklenemez. Kat karşılığı yapım sözleşmesiyle ilgili olarak feshin mahkeme aracılığıyla yapılması gerekli olup, fesihte kusur durumu da tarafların durumuna göre belirlenecektir. Hem yüklenici hem de iş sahibi fesih isteminde bulunmuşlarsa her iki tarafın iradeleri fesih isteminde birleştiği için ondan sonra yapılmış iş bedeli yönünden kusur durumunun saptanmasına gerek olmayacaktır. Bu durumda işin tasfiyesi yapılarak gerçekleştirilmiş olan işin bir değer ifade edip etmediği ve ediyorsa bunun belirlenmesi gerekecektir.

Bu açıklamalar doğrultusunda; Müteahhit yüklenicinin edimini TBK 475 maddesi kapsamında iş sahibinin nispet kurallarına göre eksik olarak yerine getirdiği, yüklenicinin edimini tam olarak yerine getirmediği görülmüş olması halinde sözleşme konusu işi her türlü ayıptan ari ve noksansız teslim etmediği için ücretin tamamına hak kazanmayacaktır. Hak edebileceği ücret yapılan işin haksız zenginleşme çerçevesinde tasfiye gereği yapılan işin tutarı kadardır.

Açıklamalarım aldığım eğitim ve meslek gereği edindiğim bilgiler çerçevesinde olup sürçü lisan ettimse af ola diyerek taahhüt edilen işlerin her türlü ayıptan ari ve eksiksiz ifa edilmesi, teslim edilmesi, mağduriyetlere yol açılmaması ve çekişmelere meydan verilmemesi umut ve dileği ile saygılar sunuyorum ve başarılı nizasız günler diliyorum. ●

# OCAK - MAYIS 2026 YURTIÇİ FUAR TAKVİMİ

| BAŞLAMA    | BİTİŞ      | FUARIN ADI   | FUARIN KONUSU  | FUAR YERİ  | ORGANİZASYON   |
|------------|------------|--|--|--|--|
| 06.01.2026 | 09.01.2026 | Icfe 2026 - Carpet And Flooring Expo -   | Halı, Kilim, Zemin Kaplamaları Ve Teknolojileri  | İstanbul Fuar Merkezi  | Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.  |
| 06.01.2026 | 09.01.2026 | Anfaş Food Product - 32. Gıda Ve İçecek Fuarı  | Gıda, İçecek Ürünleri, Ambalaj Ve Ekipmanları  | Anfaş Antalya Fuar Ve K. Merkezi                             | Anfaş Antalya Fuarlık İşl. Ve Yatırım                                  |
| 06.01.2026 | 09.01.2026 | Anfaş Hotel Equipment - 36. Uluslararası Konaklama Ve Ağırhane Ekip. İhtisas Fuarı                 | Otel, Otel Ekipmanları, Temizlik, Endüstriyel, Restoran, Bakım Onarım  | Anfaş Antalya Fuar Merkezi                                   | Anfaş Antalya Fuarlık İşl. Ve Yatırım                                  |
| 07.01.2026 | 10.01.2026 | Horeca Fair 7. Uluslararası Otel, Restoran, Kafe, Fırın Ekip., Unlu Mamuller, Dondurma, Pastacılık | Otel, Restaurant, Kafe, Fırın, Çamaşırhane Ekipmanları, Ağırhane, Konaklama Teknolojileri  | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı                                  | GI Platform Fuar Hizmetleri Ltd.Şti.                                   |
| 07.01.2026 | 10.01.2026 | Pack&Plast Fair Türkiye 4.Ambalajlama, Paketleme Plastik Endüstri Teknolojileri Fuarı              | Ambalajlama, Paketleme, Plastik Endüstri Ve Teknolojileri  | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı                                  | GI Platform Fuar Hizmetleri Ltd.Şti.                                   |
| 08.01.2026 | 11.01.2026 | 9. Uluslararası Pet İzmir 2026 Evcil Hayvan  | Evcil Hayvan Ürün, Malzeme Ve Aksesuarları   | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı                                  | Tema Fuarlık Anonim Şirketi  |
| 10.01.2026 | 18.01.2026 | 6. Karavanist İstanbul Karavan Ve Ekipmanları  | Karavan Araçları, Aks., Ür. Hiz., Doğa Sporları, Aktiviteleri, Kamp Malz., Alternatif Turizm, Arazi Araçları, Spor Giyim, Bisiklet   | Tüyp Fuar Ve Kongre Merkezi                                  | Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.  |
| 10.01.2026 | 18.01.2026 | Çukurova 18. Kitap Fuarı   | Kitap, Süreli Yayın, Gazete Ve Dergi Yayıncılığı, Medya Kuruluşları, Sivil Toplum Kuruluşları, Yerel Yönetimler  | Adana Fuar Ve Kongre Merkezi                                 | 1) Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.<br>2) Çukurova Fuarlık A.Ş.             |
| 14.01.2026 | 18.01.2026 | 21. Ege Tarım, Sera Ve Hayvancılık Fuarı   | Tarım, Tarımsal Mekanizasyon, Seracılık Ve Hayvancılık   | Egs Park Mer. Fuar Alanı Denizli                             | Orion Fuarlık Ve Tanıtım Hizmetleri                                    |
| 15.01.2026 | 17.01.2026 | Atrax'26 - 13. Eğlence, Park, Spor Alanları End.   | Eğlence, Park, Oyun, Spor, Rekreasyon, Havuz, Çevre Koruma, Gelinlik, Damatlık Ve Abiye Giyim  | İstanbul Fuar Merkezi  | Tureks Uluslararası Fuarlık A.Ş.                                       |
| 20.01.2026 | 22.01.2026 | If Wedding Fashion İzmir 19. Gelinlik, Damatlık  | Bebe Ve Çocuk Hazır Giyim  | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir                            | İzfaş İzmir Fuarlık Hiz. Kültür A.Ş.                                   |
| 20.01.2026 | 22.01.2026 | 21. Junioshow Bursa Bebe, Çocuk Hazır Giyim  | Otel, Restaurant, Kafe Ekipmanları Ve Teknolojileri  | Merinos Atatürk Merkezi Bursa                                | Kfa Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 20.01.2026 | 22.01.2026 | 3. Alanya Otel, Rest., Kafe Ekipmanları Fuarı  | Otel, Restaurant, Kafe Ekipmanları Ve Teknolojileri  | Konaklı Kültür Merkezi Antalya                               | Başak Fuar Hizmetleri  |
| 20.01.2026 | 22.01.2026 | 3. Alanya Ev Dışı Tük. Ür., Gıda Ve İçecek Fuarı   | Ev Dışı Tüketim Ürünleri, Gıda Ve İçecek Ürünleri  | Konaklı Kültür Merkezi Antalya                               | Başak Fuar Hizmetleri  |
| 20.01.2026 | 22.01.2026 | Leather & More İzmir 4. Deri Ve Deri Konf. Fuarı   | Deri Ve Deri Konfeksiyonu  | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir                            | İzfaş İzmir Fuarlık Hiz. Kültür A.Ş.                                   |
| 21.01.2026 | 25.01.2026 | Aydın 2026   | Evlilik Hazırlıkları Ve Mobilya Fuarı  | Fuar Aydın   | 4M Fuar Organizasyon Hizmetleri  |
| 22.01.2026 | 25.01.2026 | Game Expo - Antalya  | E-Spor, Bilgisayar Konsol Robotik Ve Hobi Fuarı  | Cam Piramit Sabancı Fuar Antalya                             | Geoexpo Fuar Ve Medya Ltd. Şti.  |
| 27.01.2026 | 31.01.2026 | Uluslararası İstanbul Mobilya Fuarı  | Ev-Ofis Mobilyaları, Dekorasyon Üniteleri, Aksesuarlar, Tasarım  | 1) Tüyp Fuar Ve Kongre İst.<br>2) İstanbul Fuar Merkezi İst. | 1) Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.<br>2) Mos Fuarlık Anonim Şirketi        |
| 27.01.2026 | 31.01.2026 | Uluslararası İstanbul Mobilya Fuarı  | Ev Ofis Mobilyaları, Dekorasyon Üniteleri, Aksesuarlar, Tasarım  | 1) İstanbul Fuar Merkezi<br>2) Tüyp Fuar Ve Kongre İst.      | 1) Mos Fuarlık Anonim Şirketi<br>2) Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.        |
| 03.02.2026 | 07.02.2026 | 21. Agroexpo Ulusal Tarım Ve Hayvancılık Fuarı   | Tarım, Tarımsal Mekanizasyon, Seracılık Ve Hayvancılık Teknolojileri   | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir                            | Orion Fuarlık Ve Tanıtım Hizmetleri                                    |
| 04.02.2026 | 07.02.2026 | Ifcoo İstanbul Fashion Connection Hazır Giyim  | Hazır Giyim, Moda, Konfeksiyon, Deri Ve Linexpo İç Giyim   | İstanbul Fuar Merkezi  | İtkib Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 04.02.2026 | 08.02.2026 | Akuakültür Türkiye 2026  | Su Ürünleri Yetiştiriciliği, İthalat, İhracat, İşleme Ve Ekipmanlar  | Kaya Palazzo Golf Resort Antalya                             | Suymet Turizm Organizasyon   |
| 05.02.2026 | 08.02.2026 | Ankara 5. Kamp Karavan Ve Doğa Sporları Fuarı  | Kamp, Karavan Araçları, Aksesuar, Doğa Spor Malzemeleri  | Anfa Altınpark Fuar Merkezi Ankara                           | Zümrüt Fuarlık Tan. Org. San.  |
| 05.02.2026 | 07.02.2026 | Emitt 2026 - 29 Doğu Akdeniz Tur. Ve Seyahat   | Turizm Fuarı   | İstanbul Fuar Merkezi  | Ica Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 05.02.2026 | 07.02.2026 | Pal Expocare Yaşlı Bakım Ve Sağlıklı Yaş Alma  | Yaşlı Bakım Ve Sağlıklı Yaş Alma Ürün, Hizmet Ve Teknolojileri   | Mmo Tepekule Merkezi İzmir                                   | Kare Fuar Organizasyon Tanıtım   |
| 05.02.2026 | 07.02.2026 | Yapay Zeka Ve Siber Güvenlik Fuarı İstanbul  | Yapay Zeka, Makine Öğrenmesi, Robotlar, Siber Güvenlik Yazılım Araçları Ve Çihazları, Blockchain, İot, Bulut Güv. Ve Hibrit Altyapılar, Veri Güvenliği, Xdr, Soar Ve Siem Gibi Modern Güvenlik Çözümleri | Kadir Topbaş Merkezİstanbul Şanlıurfa Fuar Merkezi           | Sar Yazılım Bilgi Tekn. Danışmanlık Ve Medyatrend Fuarlık San. Ve Tic. |
| 06.02.2026 | 15.02.2026 | Şanlıurfa Gıda Yöresel Ür. Hediyeelik Eşya   | Şanlıurfa Gıda Yöresel Ürünler Tekstil Hed. Eşya Ve El San. Fuarı  | Anfaş Antalya Fuar Ve Kongre Mer.                            | Eslim Fuar Ve Organizasyon Hiz.  |
| 06.02.2026 | 08.02.2026 | Antalya Jewellery Show   | Altın, Pırlanta, Gümüş, Malzeme Ve Saat Fuarı  | Tüyp Fuar Ve Kongre İstanbul                                 | Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.  |
| 11.02.2026 | 14.02.2026 | Marbleist 2026 - İstanbul Mermer, Doğaltaş   | Mermer, Doğal Taşlar, Blok Mermer, Üretim Ve Tek., Makine  | Eto-Tüyp Fuar Merkezi Eskişehir                              | Anadolu Ekspo Fuar Ticaret Limited                                     |
| 11.02.2026 | 15.02.2026 | Caravan Life Expo İ. Eskişehir Kamp Karavan  | Karavan Ve Kavan Ekipmanları   | Anfa Altınpark Fuar Merkezi Ankara                           | Zirve Fuarlık Dış Ticaret  |
| 11.02.2026 | 15.02.2026 | Ankara Kahvaltılık Ürünler Fuarı   | Kahvaltılık Ürünler, Doğal Ürünler, Sağlıklı Yaşam Gıda Ürünleri, Ekmek, Unlu Mamülleri Ve Servis Ekipmanları  | Kumluca Bel. Fuar Alanı Antalya                              | Marmaris Fuarlık Organizasyon  |
| 11.02.2026 | 13.02.2026 | Tarım, Seracılık, Gıda, Tarım Makineleri Fuarı   | Tarım, Seracılık, Gıda, Ve Tarım Makineleri İhtisas Fuarı  | Kayseri Osb Fuar Ve Kongre Mer                               | Atlas Uluslararası Fuarlık Reklam Ve Mnp Fuarlık Tanıtım Ve Org.       |
| 12.02.2026 | 15.02.2026 | Kayseri Tarım Fuarı Tarım Hayvancılık Gıda Fuarı Ve Türk Dünyası Akkraba Toplulukları              | Tarım Hayvancılık Gıda   | Tariş Çok Amaçlı Fuar Alanı Aydın                            | Start Fuarlık Ve Organizasyon  |
| 12.02.2026 | 15.02.2026 | Aydın Uluslararası Tarım Gıda Ve Hayv. Fuarı   | Tarım Gıda Ve Hayvancılık  | Cam Piramit Sabancı Fuar Antalya                             | Study Expo Fuarlık A.Ş.  |
| 13.02.2026 | 15.02.2026 | Antalya Güzellik Ve Bakım Fuarı  | Güzellik Ve Bakım, Saç, Kozmetik, Spa & Wellness Ve Parfümeri  | Intercontinental İstanbul                                    | Partner Fuarlık Limited Şirketi  |
| 14.02.2026 | 14.02.2026 | Studyexpo Yurtdışı Eğitim Fuarı  | Yurtdışı Eğitim Fuarı  | Pine Beach Belek Antalya                                     | Study Expo Fuarlık A.Ş.  |
| 15.02.2026 | 18.02.2026 | Trend Ev Fuarı   | Ev Gereçleri, Züccaciye, Ev Tekstil Malzemeleri, Plastik Ev Gereçleri  | Hilton İstanbul Kozyatağı                                    | Study Expo Fuarlık A.Ş.  |
| 15.02.2026 | 15.02.2026 | Studyexpo Yurtdışı Eğitim Fuarı  | Yurtdışı Eğitim Fuarı  | Movenpick Hotel Ankara                                       | Study Expo Fuarlık A.Ş.  |
| 17.02.2026 | 17.02.2026 | Studyexpo Yurtdışı Eğitim Fuarı  | Yurtdışı Eğitim Fuarı  | İstanbul Fuar Merkezi  | Yated Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 21.02.2026 | 28.02.2026 | Bosphorus Boat Show  | Tekne, Tekne Ekipman Ve Aksesuarları   | İntercontinental İstanbul                                    | Study Expo Fuarlık A.Ş.  |
| 28.02.2026 | 28.02.2026 | Qs Discover Masters Fuarı  | Yurtdışında Yüksek Lisans Eğitimi  | Sheraton Hotel Ankara  | Edukas Yurtdışı Eğitim Danışmanlık                                     |
| 28.02.2026 | 28.02.2026 | İngiltere Eğitim Günleri Fuarı   | Banyo, Seramik Ve Mutfak Ürünleri, Aksesuarları  | Tüyp Fuar Merkezi İstanbul                                   | Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.  |
| 02.03.2026 | 06.03.2026 | Tüyp Banyo, Seramik, Mutfak Fuarı  | İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı  | Hyatt Regency İzmir İstinyepark                              | Edukas Yurtdışı Eğitim Danışmanlık                                     |
| 03.03.2026 | 03.03.2026 | İngiltere Eğitim Günleri Fuarı   | İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı  | İstanbul Fuar Merkezi  | İtkib Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 04.03.2026 | 06.03.2026 | Texhibition İstanbul Kumaş, Denim, Tekstil İplik   | Kumaş, Denim, Tekstil Aksesuarları Ve İplik  | İstanbul Kongre Merkezi                                      | Akare Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 07.03.2026 | 08.03.2026 | Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları   | Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları  | Intercontinental İstanbul                                    | Edukas Yurtdışı Eğitim Danışmanlık                                     |
| 07.03.2026 | 07.03.2026 | İngiltere Eğitim Günleri Fuarı   | İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı  | Address İstanbul   | Edukas Yurtdışı Eğitim Danışmanlık                                     |
| 08.03.2026 | 08.03.2026 | İngiltere Eğitim Günleri Fuarı   | İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı  | Dedeman Bostancı Otel İstanbul                               | Akare Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 09.03.2026 | 09.03.2026 | Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları   | Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları  | Sheraton Hotel Ankara  | Akare Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 11.03.2026 | 11.03.2026 | Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları   | Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları  | Milas Tariş Fuar Merkezi Muğla                               | Expoline Fuarlık Ticaret   |
| 12.03.2026 | 15.03.2026 | Farmers' Fair - Güney Ege 17. Gıda, Tarım Hay.   | Tarım, Gıda, Hayvancılık Teknolojileri Ve Endüstrileri   | Swissotel Büyük Efes İzmir                                   | Akare Fuarlık Anonim Şirketi   |
| 13.03.2026 | 13.03.2026 | Akare Yurtdışı Eğitim Fuarları   | Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları  | Sheraton Hotel Ankara  | İstanbul Eğitim Fuarları Ve Tanıtım                                    |
| 24.03.2026 | 24.03.2026 | İft Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri   | Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri   | Ege Palas Business Hotel İzmir                               | Endless Grup Eğitim Bilişim A.Ş.                                       |
| 25.03.2026 | 25.03.2026 | Vef Yurt Dışı Eğitim Fuarı   | Yurt Dışı Eğitim Danışmanlığı  | Ato 'Congressium' Ankara                                     | Atis Fuarlık Anonim Şirketi  |
| 25.03.2026 | 29.03.2026 | Artankara 12.Uluslararası Çağdaş Sanat Fuarı   | Sanat Ve Sanatsal Ürünler  | İstanbul Fuar Merkezi  | Tasd Fuarlık A.Ş.  |
| 25.03.2026 | 28.03.2026 | Aymod Uluslararası Ayakkabı Moda Fuarı   | Ayakkabılar, Çantalar, Kemerler, Cüzdanlar, Kurum. Ve Dergiler   | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir                            | Efr Fuarlık Ve Organizasyon  |
| 25.03.2026 | 29.03.2026 | İzfunex İzmir Mobilya Fuarı  | Mobilya  | Royal Seginus Hotel Antalya                                  | Oyfest 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   | Hilton İstanbul Kozyatağı                                    | İstanbul Eğitim Fuarları Ve Tanıtım                                    |
| 26.03.2026 | 26.03.2026 | İft Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri   | Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri   | Lütfi Kırdar Sergi Sarayı İstanbul                           | Tg Ekspo Uluslararası Fuarlık A.Ş.                                     |
| 26.03.2026 | 29.03.2026 | 28. Güzellik&Bakım 2026 - Güzellik Ve Bakım  | Güzellik Ve Bakım, Saç, Kozmetik, Spa & Wellness Ve Par. Fuarı   | Tüyp Fuar Merkezi İstanbul                                   | Tüyp Tüm Fuarlık Yapım A.Ş.  |
| 26.03.2026 | 22.03.2026 | 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 A.Ş.  |

# OCAK - MAYIS 2026 YURTIÇİ FUAR TAKVİMİ

| BAŞLAMA    | BİTİŞ      | FUARIN ADI  | FUARIN KONUSU   | FUAR YERİ  | ORGANİZASYON   |
|------------|------------|---|---|--|--|
| 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  | Heredit Kültür Merkezi Muğla                       | Başak Fuar Hizmetleri Limited Şirketi                                    |
| 26.03.2026 | 29.03.2026 | Imatech-4. Endüstriyel Üretim Teknolojileri Fuarı   | Takım Tezgahları, Cnc, Metal İşleme, Lazer Kesim Ve Kaynak Mak.   | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir                  | 1) İzgi Fuarçılık Limited Şirketi<br>2) Santra Fuarçılık Ve Organizasyon |
| 26.03.2026 | 29.03.2026 | Çukurova İnşaat Yapı Dekorasyon Fuarı   | Yapı Mal., İş Ve İnşaat Mak., Isıtma, Soğutma, Doğalgaz Tek., Tesisat   | Adana Fuar Ve Kongre Merkezi                       | Us Fuarçılık 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 Fuarçılık 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 Fuarçılık Hizmetleri Kültür                                  |
| 28.03.2026 | 29.03.2026 | İeft 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 | İeft Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri   | Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri  | Swissôtel 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 Fuarçılık Anonim Şirketi   |
| 01.04.2026 | 04.04.2026 | Heritage İstanbul 2026 - 9. Restorasyon, Arkeoloji, Müzecilik Ve Kütüphanecilik   | Restorasyon, Arkeoloji Ve Müzecilik Teknolojileri Ekipmanları   | Kadir Topbaş Merkezi İstanbul                      | Tg Ekspo Uluslararası Fuarçılık  |
| 01.04.2026 | 04.04.2026 | Host İstanbul 18. Türkiye Ev Ve Mutfak Eşyası   | Müze Güvenliği, Restorasyon Yönetimi, Sergileme Ekipmanları,  | Tüyap Fuar Merkezi İstanbul                        | Informa Fuarçılık Anonim Şirketi   |
| 01.04.2026 | 04.04.2026 | Çaplarını 16. Tarım, Tarım Tek. Ve Hay. Fuarı   | Tarım, Tarım Teknolojileri, Gıda Ve Hayvancılık Ürünleri  | Ortaoğu Fuar Merkezi Gaziantep                     | Akort Tanıtım Org. Ve Fuarçılık  |
| 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 Fuarçılık Ltd. Şti.   |
| 02.04.2026 | 05.04.2026 | Hobbyport Akdeniz Kamp Karavan Karavan  | Avçılık Balıkçılık  | Adana Fuar Ve Kongre Merkezi                       | Jojo Fuar Ve Fuarçılık 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                         | İpekolu Expo Fuar A.Ş.   |
| 03.04.2026 | 12.04.2026 | 23. Ankara Kitap Fuarı  | Kitap Ve Süreli Yayınlar  | Ato Kongre Ve Sergi Ankara                         | Eylül 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 Fuarçılık Ticaret   |
| 07.04.2026 | 09.04.2026 | Lesexpo Yük Mühendisliği Hizmetleri Fuarı   | Yük Mühendisliği Hizmetleri   | İstanbul Fuar Merkezi                              | Kfa Fuarçılık A.Ş.   |
| 07.04.2026 | 11.04.2026 | Konya Tarım 2026 - 22. Tarım, Tarımsal Mek.   | Tarım, Tarımsal Mekanizasyon Ve Tarla Teknolojileri   | KTO-Tüyap Konya Fuar Merkezi                       | Tüyap Konya Fuarçılık A.Ş.   |
| 07.04.2026 | 09.04.2026 | Eurie Avrasya Yüksek Öğretim Zirvesi Ve Fuarı   | Yurtdışı Yüksek Eğitim  | Lütfi Kırdar Sarayı İstanbul                       | Asef 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 Mineraller, Metalik Madenler, Kömür, Kırmı Taş, Kum,  | Tüyap Fuar Merkezi İstanbul                        | Tüyap Tüm Fuarçılık 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 Fuarçılık  |
| 09.04.2026 | 12.04.2026 | Camp&Nature Kamp Karavan Avcılık Fuarı  | Kamp Karavan Araçları Avcılık 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, Hediyeçilik 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. Merkezi Bursa                 | Tüyap Bursa Fuarçılık 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 Fuarçılık 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 Fuarçılık 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 Fuarçılık 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 Fuarçılık  |
| 15.04.2026 | 18.04.2026 | Eksposed Eurasia 33. Uluslararası Fuarı   | Tıbbi Cihazlar, Sistemler, Tekn. Ürünler, Donanımlar, Sarf Malz., Ortopedik Ürünler, Sağlık Hiz., Lab., Analiz, Teşhis, Hastane Ekip. | Tüyap Fuar Ve Kongre Merkezi İst.                  | Reed Tüyap Fuarçılık 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.<br>2) Winnow Fuarçılık 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 Fuarçılık Ticaret<br>2) Dlg Fuarçılık 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 Fuarçılık A.Ş.  |
| 15.04.2026 | 18.04.2026 | Kauçuk Avrasya 12. Kauçuk Fuarı   | Kauçuk Teknolojileri, Kauçuk Ürünler Ve Hammaddeleri  | Tüyap Fuar Merkezi İstanbul                        | Tüyap Tüm Fuarçılık Yapım A.Ş.   |
| 15.04.2026 | 18.04.2026 | Franchise İst. Expo - Franchise Ve Bayilik Fuarı  | Bayilik, Distribütör Ve Franchise Veren Firmalar  | Tüyap Fuar Merkezi                                 | Tüyap Tüm Fuarçılık 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 Fuarçılık Hizmetleri A.Ş.   |
| 16.04.2026 | 19.04.2026 | 3.Şanlıurfa İnşaat Ve Yapı Dekorasyon Fuarı   | Yapı Malz., İş Ve İnşaat Mak., Isıtma, Soğutma, Doğalgaz Teknolojisi  | Şanlıurfa Fuar Merkezi                             | Us Fuarçılık Ve Organizasyon   |
| 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 Fuarçılık Tan. Org. San.  |
| 16.04.2026 | 19.04.2026 | Teknoloji Ve Verimlilik Fuarı   | Verimlilik, Teknoloji, Bilişim, Telekomünikasyon, Akıllı Çözümler   | Ato 'Congressum' Ankara                            | Likapa Fair Fuarçılık 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                         | İpekolu Expo Fuar A.Ş.   |
| 16.04.2026 | 19.04.2026 | Agro Çorum Fuarı  | Tarım, Hayvancılık, Tohum, Meyvecilik, Sulama Ve Seracılık, Traktör Ve Ekipmanları, Depolama Sistemleri, Soğutma, Havalandırma        | Çorum Tso Fuar Merkezi                             | Proaktif Fuarçılık   |
| 17.04.2026 | 19.04.2026 | 1. Bahçe Ve Pet Ürünleri Fuarı  | Bahçe Ve Pet Ürünleri   | Mmo Tepekule Sergi Merkezi İzmir                   | Ulusal Fuarçılık 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 Fuarçılık 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 Hediyeçilik Eşya   | Gıda Yöresel Ürünler, Hediyeçilik Eşya Ve El Sanatları, Tekstil, Çanta, Ayakkabı, Takı, Mobilya, Ev Gereçleri, Vs.                    | Adana Fuar Ve Kongre Merkezi                       | Start Fuarçılık 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 Fuarçılık Ve Ticaret A.Ş.                                     |
| 22.04.2026 | 25.04.2026 | Motobike İstanbul   | Motosikletler, Bisikletler, Aksesuarlar, Tuning, Servisler, Bayiler   | İstanbul Fuar Merkezi                              | Messe Frankfurt İstanbul Fuarçılık                                       |
| 22.04.2026 | 25.04.2026 | Eurobike İstanbul   | Bisikletler, Aksesuarlar, Tuning, Servisler, Bayiler  | İstanbul Fuar Merkezi                              | Messe Frankfurt İstanbul Fuarçılık                                       |
| 22.04.2026 | 25.04.2026 | Aysaf 2026 Ayakkabı Yan Sanayi Fuarı  | Ayakkabı Komponentleri, Deri, Aks., Kim., Makine Ve Teknolojileri   | İstanbul Fuar Merkezi                              | Cng Fuarçılık 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                         | Geoexpo Fuar Ve Medya  |
| 23.04.2026 | 26.04.2026 | Rising City Bursa Gayrimenkul Fuarı   | Gayrimenkul Ve Gayrimenkul Projeleri  | Bursa Fuar Merkezi                                 | Kfa Fuarçılık A.Ş.   |
| 23.04.2026 | 26.04.2026 | Rising City & Yapı Ve Yaşam Fuarı   | Yapı Malzemeleri  | Bursa Fuar Merkezi                                 | Kfa Fuarçılık 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                              | İtce Fuarçılık 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 Fuarçılık A. Ş.   |
| 27.04.2026 | 30.04.2026 | 48. Yapı Fuarı - Turkeybuild İstanbul 2026  | Yapı, İnşaat Malzemeleri Ve Teknolojileri Fuarı   | Tüyap Fuar Merkezi İstanbul                        | Ica Build Fuarçılık A.Ş.   |

# OCAK - MAYIS 2026 YURTIÇİ FUAR TAKVİMİ

| BAŞLAMA    | BİTİŞ      | FUARIN ADI   | FUARIN KONUSU  | FUAR YERİ  | ORGANİZASYON  |
|------------|------------|--|--|--|---|
| 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 Fuarçılık Hizmetleri<br>2) Ed Fuarçılık 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 Etiklik 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                     | Geoexpo 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 Fuarçılık 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, Havacılık Ve Uzay Fuarı                                 | Savunma, Kara, Deniz, Hava, Uzay Üretim Yetenekleri  | İstanbul Fuar Merkezi                                | Saha Expo Fuarçılık 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 Muğev Marina Muğla                             | Memetti Denizcilik Turizm Seyahat   |
| 06.05.2026 | 08.05.2026 | Tos+H Expo 6. Türk İş Güv. Ve Sağlığı Fuarı                                | İş Yerinde 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   | Ortaoğu Fuar Merkezi Gaziantep                       | 1) Nobel Expo Uluslararası Fuarçılık<br>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 Fuarçılık İşletme   |
| 06.05.2026 | 09.05.2026 | 14. Trakya Hayv., Tarım, Süt Ür., Tohum Ve Gıda                            | Tarım, Hayv., Gıda, Tohum, Meyvecilik, Sulama Ve Seracılık Tekn., Traktör Ve Ekip., Depolama Sistemleri, Soğutma, Havalandırma | Lüleburgaz Fuar Merkezi Kırklareli                   | Renkli Fuarçılık 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 Fuarçılık 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 Fuarçılık   |
| 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, Yelkenliler, Marin Ekipman Ve Aksesuarları  | Muttaş Marmaris Limanı Muğla                         | Ed Fuarçılık 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 Merkezİstanbul                          | Tam Fuarçılık 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 Fuarçılık Yapım A.Ş.  |
| 11.05.2026 | 17.05.2026 | 2. Demot Denizli Motorlu Taşıtlar Fuarı                                    | Otomobil, Ticari Araç, Motorsiklet, Elektrikli Bisiklet, Traktör, Otomotiv   | Denizli Egs Kongre Ve Kültür Mer.                    | Bizim Prodüksiyon 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 Fuarçılık Hizmetleri   |
| 13.05.2026 | 17.05.2026 | 3. laaf İzmir Sanat Ve Antika Fuarı  | Sanat, Antika, Süreli Yayınlar   | Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir                    | Demos Endüstri Fuarçılık A.Ş.   |
| 13.05.2026 | 17.05.2026 | Artcontact İstanbul 6.Uluslararası Çağdaş Sanat                            | Sanat Ve Sanatsal Ürünler  | Kadir Topbaş Merkezi İstanbul                        | Atis Fuarçılık Anonim Şirketi   |
| 13.05.2026 | 16.05.2026 | 2. Sandıklı Tarım Hayvancılık Makinaları, Teknolojileri Ve Seracılık Fuarı | Tarım, Tarımsal Mekanzasyon, 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 Fuarçılık Ticaret A.Ş.  |
| 15.05.2026 | 18.05.2026 | Electrolighting Fuarı Antalya  | Elektrik, Aydınlatma, Ve Hirdavat Malzemeleri  | Pine Beach Belek Antalya                             | Partner Fuarçılık 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 Tekstili Fuarı                                | Ev Tekstili Ve Aksesuarları  | İstanbul Fuar Merkezi                                | Kfa Fuarçılık Anonim Şirketi  |
| 19.05.2026 | 24.05.2026 | 5. Doğa Yaşam- Trakya Kamp Fuarı   | Kamp, Karavan, Doğa Sporları, Avcılık, Atıcılık, Balıkçılık, Alternatif Turizm, Arazi Araçları, Spor Ve Dış Giyim              | Çorlu Yeni Fuar Alanı Tekirdağ                       | Renkli Fuarçılık 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<br>2) Hannover Fairs Turkey Fuarçılık A.Ş. |
| 20.05.2026 | 23.05.2026 | Tdk Deri Ve Kürk Moda Şov  | Deri Konfeksiyon Ürünleri  | Kaya Palazzo Golf Resort Antalya                     | Tdk Fuarçılık Organizasyon Ltd. Şti.  |
| 21.05.2026 | 24.05.2026 | Motobix'26 Ankara 2. Motorsiklet, Bisiklet Fuarı                           | Motorsikletler, Bisikletler, Elektrikli Araçlar, Yedek Parça, Aks., Tuning   | Anfa Altınpark Fuar Merkezi Ankara                   | Zürümt Fuarçılık Tan. Org. San.   |

# OCAK - NİSAN 2026 YURTDIŞI FUAR TAKVİMİ

| BAŞLAMA    | BİTİŞ      | FUARIN KONUSU          | FUARIN ADI  | FUAR YERİ  | ORGANİZASYON     |
|------------|------------|------------------------|---|------------|------------------|
| 06.01.2026 | 09.01.2026 | Elektrik Elektronik    | CES 2026: Tüketici Elektronik Fuarı   | Las Vegas  | CEA              |
| 07.01.2026 | 09.01.2026 | Reklam                 | PSI Dusseldorf: Uluslararası Promosyon Ürünleri, Reklamçılık Fuarı                | Düsseldorf | Messe Düsseldorf |
| 09.01.2026 | 11.01.2026 | Moda                   | Ispo China: Uluslararası Spor Giyim Fuarı   | Pekin      | CIEC             |
| 12.01.2026 | 14.01.2026 | Elektrik Elektronik    | InterSec: Uluslararası Güvenlik Fuarı   | Dubai      | Messe Frankfurt  |
| 12.01.2026 | 14.01.2026 | Elektrik Elektronik    | Light Middle East: Uluslararası Dubai Aydınlatma Fuarı                            | Dubai      | Messe Frankfurt  |
| 13.01.2026 | 16.01.2026 | Ev Tekstili            | HEIMTEXTIL: Uluslararası Ev Tekstil Fuarı   | Frankfurt  | Messe Frankfurt  |
| 14.01.2026 | 15.01.2026 | Tarım Hayvancılık      | LAMMA: Tarım Makineleri, Ekipmanları ve Teknolojisi Fuarı                         | Birmingham | NEC              |
| 15.01.2026 | 19.01.2026 | Mobilya                | Meuble Paris: Mobilya Fuarı   | Paris      | Salondumeuble    |
| 15.01.2026 | 19.01.2026 | Mobilya Dekorasyon     | Maison & Objet: Mobilya Ev Dekorasyonu, Hediyeelik Eşya Fuarı                     | Paris      | Maison-objet     |
| 16.01.2026 | 25.01.2026 | Gıda                   | Gruene Woche (Green Week): Gıda Sanayisi, Ziraat ve Bahçevanlık Fuarı             | Berlin     | Messe Berlin     |
| 16.01.2026 | 20.01.2026 | Gıda                   | Sigep: Dondurma, Tatlıcılık, Şekerleme ve Fırıncılık Fuarı                        | Rimini     | Rimini Fiera     |
| 16.01.2026 | 18.01.2026 | Optik                  | OPTI München: Uluslararası Gözlük ve Optik Fuarı                                  | Münih      | Messe München    |
| 16.01.2026 | 25.01.2026 | Tarım Hayvancılık      | International Green Week: Yeşil Hafta Gıda Endüstrisi, Tarım ve Bahçevanlık Fuarı | Berlin     | Messe Berlin     |
| 17.01.2026 | 25.01.2026 | Denizcilik             | Boot Düsseldorf: Uluslararası Yatçılık Fuarı                                      | Düsseldorf | Messe Düsseldorf |
| 18.01.2026 | 21.01.2026 | Gıda                   | Sirha Bake & Snack: Yiyecek İşleme ve Paketleme Makinaları Fuarı                  | Paris      | Sirha Food       |
| 18.01.2026 | 21.01.2026 | Yapı İnşaat            | BIG 5 CONSTRUCT SAUDI: Yapı İnşaat Fuarı  | Riyad      | Dmg Events       |
| 19.01.2026 | 21.01.2026 | Dental                 | AEEDC Dubai: Dış Konferansı ve Arap Dış Sergisi                                   | Dubai      | Index Holding    |
| 19.01.2026 | 22.01.2026 | Hali-Zemin Kaplama     | DOMOTEX: Dünya Hali ve Zemin Ürünleri Sanal Fuarı                                 | Hannover   | Deutsche Messe   |
| 20.01.2026 | 22.01.2026 | Otomotiv ve Yan Sanayi | International Armoured Vehicles: Zırhlı Araçlar ve Yan Sanayi Fuarı               | Londra     | IQPC             |
| 20.01.2026 | 22.01.2026 | Tekstil                | Milano Unica: Uluslararası Tekstil, Kumaş ve Aksesuar Fuarı                       | Milano     | Fiera Milano     |
| 21.01.2026 | 23.01.2026 | Tekstil                | Pitti Filati: İplik Fuarı   | Floransa   | Firenze Expo     |
| 21.01.2026 | 25.01.2026 | Turizm                 | FITUR 2026: Uluslararası Turizm Fuarı   | Madrid     | IFEMA            |
| 22.01.2026 | 25.01.2026 | Hediyeelik Eşya        | HOMI Milano: Uluslararası Hediyeelik Eşya Fuarı                                   | Milano     | Fiera Milano     |
| 24.01.2026 | 26.01.2026 | Medika                 | DUPHAT: Dubai Uluslararası İlaç ve Teknolojileri Konferansı ve Fuarı              | Dubai      | Index            |
| 26.01.2026 | 30.01.2026 | Gıda                   | Gulfood 2026: Uluslararası Gıda ve Otel Ekipmanları Fuarı                         | Dubai      | DWTC             |

# OCAK - NİSAN 2026 YURTDIŞI FUAR TAKVİMİ

| BAŞLAMA    | BİTİŞ      | FUARIN KONUSU              | FUARIN ADI  | FUAR YERİ    | ORGANİZASYON          |
|------------|------------|----------------------------|---|--------------|-----------------------|
| 27.01.2026 | 30.01.2026 | Çiçekçilik                 | IPM Essen: Çiçekçilik, Tarım ve Peysaj Fuarı  | Essen        | Messe Essen           |
| 27.01.2026 | 31.02.2026 | Oyuncak                    | Spielwarenmesse Toy Fair: Uluslararası Oyuncak Fuarı                                  | Nürnberg     | Spielwarenmesse       |
| 27.01.2026 | 30.01.2026 | Plastik Kauçuk             | Ruplastica 2026: Uluslararası Plastik ve Kauçuk Fuarı                                 | Moskova      | Expo Centre           |
| 29.01.2026 | 31.01.2026 | Medika                     | IMCAS Paris: IMCAS Dünya Dermatoloji, Plastik Cerrahi Kongresi                        | Paris        | IMCAS                 |
| 29.01.2026 | 01.02.2026 | Tarım Hayvancılık          | Agrotica Helexpo: Uluslararası Tarım Makinaları Fuarı                                 | Selanik      | Helexpo               |
| 31.01.2026 | 02.02.2026 | Optik                      | Mido: Uluslararası Optik ve Teknolojileri Fuarı                                       | Milano       | EFOP                  |
| 01.02.2026 | 04.02.2026 | Gıda                       | ISM: Uluslararası Şekerleme Fuarı   | Köln         | Koeln Messe           |
| 01.02.2026 | 04.02.2026 | Gıda                       | ProSweets: Şekerleme Fuarı  | Köln         | Koeln Messe           |
| 01.02.2026 | 04.02.2026 | Hediyelik Eşya             | SFB Spring Fair Birmingham: Ev Eőyaları, Hediyelik Eşya, Mücevherat Fuarı             | Birmingham   | Emap Connect          |
| 01.02.2026 | 04.02.2026 | Tekstil                    | Moda Uk: Hazır giyim, Ayakkabı, Aksesuar ve Moda Fuarı                                | Birmingham   | ITE Group             |
| 03.02.2026 | 06.02.2026 | Bilgisayar                 | ISE Integrated Systems Europe: Bilgisayar ve Görüntüleme Teknolojileri Fuarı          | Barcelona    | Integrated Systems    |
| 03.02.2026 | 06.02.2026 | Enerji Isı ve Havalandırma | AquaTherm Moscow: Isıtma, hav., klima, su, sıhhi teçhizat, çevre tekn. ve havuz Fuarı | Moskova      | Reed Expo             |
| 03.02.2026 | 05.02.2026 | Hali-Zemin Kaplama         | Surface Design Show: Zemin Fuarı  | Londra       | Expomedia UK          |
| 03.02.2026 | 05.02.2026 | Makina ve Teknik           | Metav: Uluslararası Metal endüstrisi, otomasyon ve Üretim Teknolojisi Fuarı           | Düsseldorf   | Landesmesse Stuttgart |
| 03.02.2026 | 07.02.2026 | Mobilya                    | Stockholm Furniture: İsveç Uluslararası Mobilya ve Aydınlatma Fuarı                   | Stockholm    | Stockholmsmässan      |
| 03.02.2026 | 06.02.2026 | Yapı İnşaat                | BUDMA: Uluslararası Yapı Fuarı  | Poznan       | MTP                   |
| 04.02.2026 | 06.02.2026 | Gıda                       | Fruit Logistica: Berlin Sebze ve Meyve Fuarı  | Berlin       | Messe Berlin          |
| 04.02.2026 | 06.02.2026 | Hediyelik Eşya             | INTERGIFT: Hediyelik Eşya Fuarı   | Madrid       | Feria de Madrid       |
| 05.02.2026 | 07.02.2026 | Makina ve Teknik           | SAMJEXPO: Metal işleme teknolojisi, Samuplast, plastik, teknoloji ve makine Fuarı     | Pordenone    | Pordenone Fiera       |
| 06.02.2026 | 10.02.2026 | Hediyelik Eşya             | Ambiente: Uluslararası Hediyelik Eşya ve Züccaciye Fuarı                              | Frankfurt    | Frankfurt Messe       |
| 07.02.2026 | 09.02.2026 | Spor                       | Spoga Horse: Uluslararası Atlı Spor Ekipmanları Ticaret Fuarı                         | Köln         | Koelnmesse            |
| 09.02.2026 | 12.02.2026 | Gıda                       | PRODEXPO 2025: Uluslararası Gıda, İçecek, Gıda Hammaddeleri Fuarı                     | Moskova      | Expo Centre           |
| 09.02.2026 | 12.02.2026 | Medika                     | Arab Health: Medikal ve Sağlık Fuarı  | Dubai        | Informa               |
| 10.02.2026 | 12.02.2026 | Enerji Isı ve Havalandırma | E-World: Enerji, Su Fuarı ve Kongresi   | Essen        | Messe Essen           |
| 10.02.2026 | 13.02.2026 | Gıda                       | BIOFACH: BioFach, IFOAM'un kontrolündeki, dünyanın en büyük organik Fuarıdır.         | Nurnberg     | NurnbergMesse         |
| 10.02.2026 | 12.02.2026 | Turizm                     | BIT MILANO: BIT Milano Turizm Fuarı   | Milano       | Fiera Milano          |
| 11.02.2026 | 13.02.2026 | Demir Çelik                | Semicon Korea: Yarı İletken Araçlar ve Gereçler Fuarı                                 | Seul         | Semicon               |
| 18.02.2026 | 22.02.2026 | Turizm                     | F.RE.E: Uluslararası Seyahat, Karavan ve Yat Fuarı                                    | Münih        | Messe Muenchen        |
| 20.02.2026 | 23.02.2026 | Kuyumculuk                 | Inhorgenta Europe: Saatler, Mücevherat, Değerli Taşlar, İnciler ve Teknoloji Fuarı    | Münih        | Messe München         |
| 21.02.2026 | 01.03.2026 | Tarım Hayvancılık          | SIA: Uluslararası Tarım Hayvancılık Fuarı   | Paris        | comexposium           |
| 22.02.2026 | 26.02.2026 | Perakende                  | Eurocis Dusseldorf: Avrupa Güvenlik ve Perakende Fuarı                                | Düsseldorf   | Messe Dusseldorf      |
| 22.02.2026 | 26.02.2026 | Perakende                  | EuroShop: Dünya Parekencilik Fuarı  | Düsseldorf   | Messe Düsseldorf      |
| 22.02.2026 | 26.02.2026 | Perakende                  | Eurocis Dusseldorf: Avrupa Güvenlik ve Perakende Fuarı                                | Düsseldorf   | Messe Dusseldorf      |
| 22.02.2026 | 26.02.2026 | Perakende                  | EuroShop: Dünya Parekencilik Fuarı  | Düsseldorf   | Messe Düsseldorf      |
| 22.02.2026 | 24.02.2026 | Tarım Hayvancılık          | SANA Food: Biyolojik Tarım Fuarı  | Bologna      | BolognaFiere          |
| 23.02.2026 | 25.02.2026 | Silah                      | Enforce Tac: Savunma ve Güvenlik Fuarı  | Nurnberg     | Messe Nurnberg        |
| 24.02.2026 | 27.02.2026 | Boya ve Kimyasal           | Interlakokraska 2026: Uluslararası Boya ve Kaplama Fuarı                              | Moskova      | Expo Centre           |
| 24.02.2026 | 28.02.2026 | Seramik ve Banyo           | CEVISAMA 2026: Mimari Seramik, Banyo ve Mutfak Mob., Hammadde, Cam Fuarı              | Valencia     | UNEX                  |
| 25.02.2026 | 28.02.2026 | Enerji Isı ve Havalandırma | PROGETTO FUOCO: Isıtma Sistemleri Fuarı   | Verona       | Veronafiore SpA       |
| 25.02.2026 | 27.02.2026 | Gıda                       | Tokyo Health Industry Show: Japonya organik ürünleri sağlık ürünleri Fuarı.           | Tokyo        | Cmpjapan              |
| 25.02.2026 | 27.02.2026 | Turizm                     | Satte New Delhi: Hindistan Turizm ve Seyahat Fuarı                                    | New Delhi    | Cross Section         |
| 26.02.2026 | 01.03.2026 | Avcılık                    | IWA & Outdoor Classics: Uluslararası Av Ürünleri Ve Av Silahları Fuarı                | Nurnberg     | Nurnberg Messe        |
| 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 KOLN: Uluslararası Hırdavat ve Nalburiye Fuarı                        | Köln         | Koeln 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                     | APPEXPO 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: Endenozya 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                | MIPIM: 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   | Osako        | INTEX Osaka           |
| 10.03.2026 | 13.03.2026 | Plastik Kauçuk             | Jec Europe: Kompozit hammaddeleri, ürünleri ve teknolojileri Fuarı                    | Paris        | JEC                   |

# OCAK - NİSAN 2026 YURTDIŞI FUAR TAKVİMİ

| BAŞLAMA    | BITİŐ      | FUARIN KONUSU              | FUARIN ADI  | FUAR YERİ    | ORGANİZASYON        |
|------------|------------|----------------------------|---|--------------|---------------------|
| 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     |
| 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 Ekipm. 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 őrarap ve Alkollü İçecekler Fuarı   | Düsseldorf   | Messe dusseldorf    |
| 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                    | INLEGMASH 2026: Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Ekip.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: Taőımalcılık ve Lojistik Hizmetler, Depo 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 Açıkhava 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 Fuarı   | Düsseldorf   | Messe Düsseldorf    |
| 20.03.2026 | 22.03.2026 | Yapı İnaaat                | 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: Yiyecek, İçecek ve Yiyecek Hizmeti Fuarı   | Barcelona    | Alimentera Expo     |
| 24.03.2026 | 26.03.2026 | Elektrik Elektronik        | PROLIGHT + SOUND: Müzik Aletleri, Müzik Yazılım, Bilgisayar   | 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 Ticaret Fuarı  | Moskova      | Expo Centre         |
| 24.03.2026 | 26.03.2026 | Hırdavat                   | CIHF - China Hardware: Çin Elektrik ve Makina Ekipmanları   | 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 İnaaat                | BuildTech Asia: Uluslararası Yapı ve İnaaat Fuarı   | Singapur     | Sphere              |
| 24.03.2026 | 26.03.2026 | Yapı İnaaat                | CERAMITEC: Seramik Fuarı  | Münih        | Messe Muenchen      |
| 24.03.2026 | 27.03.2026 | Yapı İnaaat                | 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   | 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 Teknolojisi 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 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 Fuarcılık  |
| 31.03.2026 | 02.04.2026 | Lojistik Depolama          | SITL Logistics Solutions: Ulaştırma, Taőtırma, Lojistik Fuarı   | Paris        | JEC Composites      |
| 31.03.2026 | 02.04.2026 | Medika                     | PHOTONICS: Optik, Lazer ve Optoelektronik Tekn. İhtisas Fuarı   | Moskova      | Expo Centre         |
| 31.03.2026 | 03.04.2026 | Yapı İnaaat                | MOSBUILD: Yapı Teknolojileri ve Makineleri, İç Dizayn 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 | Otomotiv ve Yan Sanayii    | EDrive 2026 : Uluslararası Elektrikli Ulaőtım Fuarı   | Moskova      | Expo Centre         |
| 02.04.2026 | 05.04.2026 | Tekstil                    | Morocco Fashion & Tex: Fas 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: 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          |
| 07.04.2026 | 10.04.2026 | Yapı İnaaat                | China Glass: Uluslararası Çin Cam Fuarı   | Şangay       | Ceramsoc            |
| 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  | Karachi      | CEMS                |
| 09.04.2026 | 12.04.2026 | Medika                     | CMEF: Çin Uluslararası Tıbbi Ekipmanları Fuarı  | Şangay       | Reed Sinopharm      |
| 09.04.2026 | 11.04.2026 | Tekstil                    | Gartex Texprocess: Tekstil ve Konfeksiyon Makinaları Fuarı  | Mumbai       | MEX Exhibitions     |
| 13.04.2026 | 17.04.2026 | Demir Çelik                | TUBE: Zengin alaőtımlı çelik borular, Boru işem makineleri, Boru işlenmesi, Borular ve boru bağıntılar Fuarı      | Düsseldorf   | Messe Duesseldorf   |
| 13.04.2026 | 17.04.2026 | Demir Çelik                | WIRE & TUBE Dusseldorf: Uluslararası Kablo ve Tel Fuarı   | Dusseldorf   | Messe Dusseldorf    |

## DÖNEM SONU DOLAR KURLARI (DÖVİZ ALIŞ)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

|      | Ocak      | Şubat     | Mart      | Nisan     | Mayıs     | Haziran   | Temmuz    | Ağustos   | Eylül     | Ekim      | Kasım     | Aralık    |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1991 | 3.041     | 3.330     | 3.700     | 3.953     | 4.050     | 4.330     | 4.395     | 4.591     | 4.718     | 4.924     | 5.062     | 5.074     |
| 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   |

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 |

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 |
|------|------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|---------|-------|------|-------|--------|
| 1998 | 7,2  | 4,4   | 4,3   | 4,7   | 3,5   | 2,4     | 3,4    | 4       | 6,7   | 6,1  | 4,3   | 3,3    |
| 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   |

## TOPTAN EŞYA FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

|      | Ocak | Şubat | Mart | Nisan | Mayıs | Haziran | Temmuz | Ağustos | Eylül | Ekim | Kasım | Aralık |
|------|------|-------|------|-------|-------|---------|--------|---------|-------|------|-------|--------|
| 1998 | 6,5  | 4,6   | 4    | 4     | 3,3   | 1,6     | 2,5    | 2,4     | 5,3   | 4,1  | 3,4   | 2,5    |
| 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   |

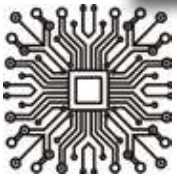
# GLOBAL SANAYİCİ

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**