



ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesine görkemli açılış



ALTIN YEŞİL OSB:
ÇOSB, Türkiye'nin OSB'leri arasında ilk "ALTIN SERTİFİKALI" OSB oldu



PROF. DR. ARZOVA:
Türkiye'nin sanayiden vazgeçebilmesi mümkün değil



BAŞAK ÇETİNKAYA:
Genç kuşağın sanayiden uzaklaşması ciddi bir risk



ÇERKEZKÖY ORGANİZE[®]
SANAYİ BÖLGESİ



DİJİTAL
ROZET



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

InterDye & Textile Printing Eurasia

7.Uluslararası Boyarmadde,
Tekstil Kimyasalları, Tekstil, Boyama ve Baskı Teknolojileri Fuarı

25-27 Kasım 2026
İstanbul Fuar Merkezi



Eş Zamanlı
11th TURKCHEM
Uluslararası Kimya Sanayi Fuarı EURASIA

Organizasyon



Destekleyenler



Medya Partneri



*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 AKYILDIRIM**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**https://cosb.org.tr/global-sanayici-dergisil**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**
 - Baştan sona sanayi sayısı.
- **EYÜP SÖZDİNLER 5**
 - Üreten şehirler Türkiye’yi daha da güçlendiriyor
- **ÇOSB HABER 6-22**
 - ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesi’ne görkemli açılış. ► Sanayi ve Sağlık Bakanları, ilaç sektörü temsilcileriyle istişarede bulundu.
 - Sağlık Bakanı Memişoğlu, ÇOSB ve ÇOSB firmalarını ziyaret etti. ► ÇOSB, ‘YEŞİL OSB’ OLARAK ALTIN SEVİYEYE YÜKSELEN İLK OSB OLDU. ► 18’inci Geleneksel Futbol ve Tenis Turnuvası başladı. ► ÇOSB’de Savunma Sanayii Tedarikçi Toplantısı gerçekleştirildi. ► Tekstil Zirvesi Çalıştayı, sektör temsilcilerini bir araya getirdi. ► Sarbak Metal’den Çerkezköy’e yeni Spor Salonu: Protokol imzalandı. ► Sözünler, İkinci 500’e giren 15 firmayı kutladı. ► ÇOSB’den 22 firma TİM’in “En Büyük 1000 İhracatçı-2025” listesinde yer aldı. ► 10. Çerkezköy Endüstriyel Fuarı (ÇEF 2026) kapılarını açtı. ► ÇOSB MTAL’den uluslararası başarı. ► Özel ÇOSB MTAL 2026-2027 Eğitim-Öğretim Yılına hazır.
- **İÇİMİZDEN BİRİ..... 23-25**
 - Mehmet Umur: Tarladan sofraya el değmeden üretim yapıyoruz.
- **REEL SEKTÖR 26-31**
 - Prof. Dr. Burak Arzova: Türkiye’nin sanayiden vazgeçebilmesi mümkün değil
- **TÜBİTAK YEŞİL DÖNÜŞÜM ÇAIRISI..... 32-35**
 - TÜBİTAK’tan sanayiciye yeşil dönüşüm için Ar-Ge desteği.
- **YORUM/CELAL TOPRAK 36-37**
 - AB ile yakalanan vergi avantajı e-ihracatın yükselişini hızlandıracak.
- **ORTA VADELİ PROGRAM..... 38-45**
 - Orta Vadeli Program’da üç yıllık yeni hedefler. ► Hisarcıklıoğlu: Üretim, yatırım kapasitesini koruyacak adımlar hızla atılmalı. ► Seyit Ardıç: Büyümenin temeli, sanayinin üretim ve ihracat kapasitesidir.
- **YÖN-ETMEK/Dr.AHMET TEMİROĞLU 46-47**
 - DİJİTAL İKİZ.
- **YENİ NESİL İŞ DÜNYASI 48-53**
 - GYİAD Başkanı Başak Ögütken Çetinkaya: Genç kuşağın sanayiden uzaklaşması gelecek için ciddi bir risk.
- **GÖRÜŞ/VAHAP MUNYAR 54-55**
 - Korkak hedeflerle küresel sonuçlara ulaşılması mümkün değil.
- **YAPAY ZEKA İLKELERİ..... 56-61**
 - Bülent Şenver: Nihai karar hiçbir zaman yapay zekaya devredilmemeli.
- **HUKUKÇU GÖZÜYLE/Av.FERHAN ARIKAN 62-65**
 - Limited şirket yöneticilerinin sorumluluğu.
- **GLOBAL SU KRİZİ 66-67**
 - Yaşabey Kalebaşı: Su artık stratejik bir kaynak.
- **GEZİ 68-75**
 - ENDÜLÜS’TE BİR ZAMAN YOLCULUĞU.

Çerkezköy OSB, reklam alanlarıyla
markanızın yanında!

ÇERKEZKÖY OSB

Elektronik Billboard ve
Reklam Panolarına
İlan Vermek İster Misiniz





GİRAY DUDA

Genel Yayın Müdürü

Baştan sona yoğun sanayi sayısı

Türkiye'nin sanayi gündemi hiç olmadığı kadar çok başlığın keşiştiği bir dönemden geçiyor. Bir yanda üretim maliyetleri, finansmana erişim ve küresel rekabet baskısı; diğer yanda yeşil ve dijital dönüşüm, teknoloji yatırımları, nitelikli insan kaynağı ve değişen ticaret koşulları... Bu sayımızda, Türk sanayisinin bugünkü sorunlarını ve geleceğe ilişkin arayışlarını farklı bakış açılarıyla ele alırken, sanayicimizin önündeki fırsatları da görünürlük kılma çalıştık.

"Türkiye'nin sanayiden vazgeçebilmesi mümkün değil" diyen Prof. Dr. Burak Arzova'nın değerlendirmesi, sayımızın en önemli tartışma başlıklarından birini oluşturuyor. Arzova'nın "erken sanayisizleşme" tehlikesine ilişkin uyarıları, sanayinin ekonomideki payındaki değişimin yalnızca doğal bir gelişmişlik göstergesi olarak okunamayacağını ortaya koyuyor. Üretim gücü zayıflayan bir ekonominin yüksek katma değer yaratması, teknoloji geliştirmesi ve dış ticarete kalıcı rekabet üstünlüğü sağlaması kolay değil. Bu nedenle sanayiye korumak kadar, onu daha verimli, daha teknolojik ve daha yüksek katma değerli bir yapıya taşımak da Türkiye'nin temel meselelerinden biri olmalı.

Sanayinin geleceğini konuşurken yeşil dönüşümü görmezden gelmek de artık mümkün değil. TÜBİTAK'ın Sanayide Yeşil Dönüşüm çağrısı, bu açıdan sanayicimiz için önemli bir fırsat sunuyor. Çağrı kapsamında yeşil dönüşüme yönelik Ar-Ge, prototip geliştirme ve iyileştirme, doğrulama, ölçeklendirme ve demonstrasyon gibi çalışmalar destekleniyor; KOBİ'lerin yanı sıra büyük işletmelerin de başvurabilmesi, dönüşümün yalnızca belirli bir ölçeğin meselesi olmadığını gösteriyor. Üstelik çağrının 28 Eylül 2026'da sona erecek olması, bu imkânın üzerinde yeniden düşünmek ve somut proje hazırlamak için zamanın daraldığını gösteriyor.

Ekonomi yönetiminin açıkladığı 2027-2029 Orta Vadeli Program da sanayimiz açısından dikkatle izlenmesi gereken bir çerçeve ortaya koyuyor. Program; verimlilik ve rekabet gücünün artırılması, yeşil ve dijital dönüşümün hızlandırılması, nitelikli insan kaynağının ve teknolojik kapasitenin geliştirilmesi, kritik girdilerde dışa bağımlılığın azaltılması ve enerji arz güvenliğinin güçlendirilmesini öncelikler arasında sıralıyor. Bunların her biri doğrudan sanayicimizin yatırım kararlarını, maliyet yapısını ve küresel rekabet gücünü ilgilendiriyor. Önemli olan, bu hedeflerin yalnızca program metinlerinde kalmaması ve üretim sahasında somut karşılık bulmasıdır.

Sanayinin geleceği yalnızca ekonomi politikalarıyla değil, insan kaynağıyla da belirlenecek. Genç Yönetici ve İş İnsan-

ları Derneği Başkanı Başak Ögütken Çetinkaya'nın genç kuşağın sanayiden uzaklaşmasına ilişkin uyarısını bu nedenle özellikle önemsiyoruz. Gençlerin üretimden, fabrikadan, mühendislikten ve sanayi girişimciliğinden uzaklaştığı bir ülkede yalnızca bugünün değil, yarının da üretim kapasitesi zayıflar. Sanayinin gençler için yeniden cazip bir kariyer ve girişim alanı haline gelmesi; teknoloji, yaratıcılık, girişimcilik ve yüksek katma değerle iç içe yeni bir üretim kültürünün kurulması gerekiyor.

Yapay zekâ ise sanayiden yönetime kadar bütün çalışma biçimlerini hızla değiştiriyor. Bülent Şenver'in yönetim kurulları için ortaya koyduğu temel ilke bu dönüşümün sınırını da doğru biçimde çiziyor: Yapay zekâ güçlü bir danışman ve karar destek aracı olabilir; ancak nihai kararın ve hukuki sorumluluğun sahibi insan olmak zorunda. Özellikle şirketin kaderini etkileyen stratejik kararlar, etik değerlendirmeler, yönetici atamaları veya çalışanların geleceğini belirleyen kritik konularda yapay zekâyı koşulsuz güvenmek; hatalı, önyargılı veya doğrulanmamış bir çıktıyı kurumsal karara dönüştürme riski taşıyor. Bu nedenle mesele yapay zekâyı kullanıp kullanmamak değil, onu hangi sınırlar içinde ve hangi sorumluluk anlayışıyla kullanacağımızdır.

Bu sayımızda bir başka kritik başlığı da su oluşturuyor. Ambalajlı Su Üreticileri Derneği Başkanı Yaşabey Kalebaşı'nın "su artık stratejik bir kaynak" uyarısı, iklim krizinin artık geleceğe ait bir tehlike değil, bugünün ekonomik ve toplumsal gerçeği olduğunu hatırlatıyor. Su kaynakları üzerindeki baskının arttığı, kuraklık riskinin derinleştiği bir dönemde suyu yalnızca günlük tüketim açısından değerlendirmek büyük bir yanılgı olur. Sanayinin, tarımın, şehirlerin ve toplumun geleceği açısından su güvenliği; enerji ve gıda güvenliği kadar stratejik bir mesele haline geliyor.

Ve biraz soluklanmak için bu sayımızda bizi Endülüs'e götüren bir yolculuk var. Dr. Hilal Ünal'ın kaleme aldığı "Endülüs'te Bir Zaman Yolculuğu", yalnızca bir gezi yazısı değil; medeniyetlerin nasıl iz bıraktığını, bilimle sanatın ve farklı kültürlerin nasıl aynı coğrafyada buluşabildiğini hatırlatan bir yolculuk. Endülüs'ün saraylarında, taş sokaklarında, avlularında ve eski şehir dokusunda dolaşırken geçmişe bakıyor; aynı zamanda insanlığın ortak kültür mirasının ne kadar değerli olduğunu yeniden hissediyoruz.

Her sayımızda birbirinden önemli konuları ele alan değerli yazarlarımızın makalelerini de her zamanki gibi çok beğeneceksiniz.

Yeni ve dopdolu bir sayıda buluşmak üzere mutlu, güzel, bol kazançlı günler diliyorum.



Üreten şehirler Türkiye'yi daha da güçlendiriyor

EYÜP SÖZDİNLER

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi
Yönetim Kurulu Başkanı

Bazı şehirler vardır; yalnızca üzerinde yaşanan topraklar değildir. Bir ülkenin geleceğine yön veren, alın terini üretime, üretime refaha dönüştüren merkezlerdir. Tekirdağ, bugün böyle şehirlerden biridir. Marmara'nın bereketiyle sanayinin gücünü buluşturan bu güzel kentimiz, yıllar içinde yalnızca fabrikaların yükseldiği bir üretim havzası değil, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasına omuz veren güçlü bir sanayi merkezi haline gelmiştir.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi ise bu büyük hikâyenin yalnızca tanığı değil, bizzat taşıyıcılarından biridir. 50 yıllık birikimiyle ÇOSB, üretimin sınırlarını fabrika duvarlarının dışına taşıyan bir anlayışı temsil etmektedir. Çünkü gerçek anlamda güçlü bir sanayi yalnızca üretmez, bulunduğu coğrafyayı da dönüştürür. İstihdam yaratır, çevresindeki yaşamı geliştirir, eğitime katkı sunar, sosyal sorumluluk üstlenir ve kendisini içinde bulunduğu toplumdan ayrı görmez.

Kapaklı Devlet Hastanesi'nin hizmete açılması, işte bu anlayışın en anlamlı örneklerinden biridir. ÇOSB tarafından yaptırılan bu değerli eser, sanayicimizin kazandığı değeri yaşadığı topluma geri verme sorumluluğunun somut bir ifadesidir. Tekirdağ Valisi sayın Recep Soytürk'ün de ifade ettiği gibi, bölgemiz sanayicilerinin eğitimden sağlığa uzanan hayırseverlik anlayışı son derece kıymetlidir. Sağlık Bakanı sayın Prof. Dr. Kemal Memişoğlu ve Sanayi ve Teknoloji Bakanı sayın Mehmet Fatih Kacır'ın katılımıyla açılışını yaptığımız hastane, bireysel hayırseverliğin ötesinde, kurumsal bir sorumluluğun ve ortak aklın eseridir. Sanayi Bakanımız Kacır'ın ifadesiyle, üreten sanayimizin bulunduğu şehrin sosyal alt yapısına değer katması, sanayicimizin şehrine ve çalışanına sahip çıkma anlayışının güçlü bir tezahürüdür.

Bu eserin anlamı, yalnızca bir hastane binasından ibaret değildir. Bu hastane, sanayi ile şehir arasındaki bağın ne kadar güçlü olabileceğini gösteren bir semboldür. Fabrikalarında Türkiye için üreten insanların, ihtiyaç duyduklarında yine kendi şehirlerinde nitelikli sağlık hizmetine ulaşabilmeleri; üretimin insanın, insanın da yaşadığı çevreden bağımsız düşünülmeceğinin en güzel göstergesidir.

Tekirdağ'ın bugün ulaştığı sanayi gücü de tesadüf değildir. Kentimiz, Türkiye'nin yatırım ve üretim haritasında giderek daha önemli bir ağırlık kazanmaktadır.

Ancak bir şehrin yükselen sanayi binalarına bakarak geleceğin güvence altında olduğunu düşünmek bizi yanıltır. Türkiye sanayisinin bugün karşı karşıya bulunduğu tablo, başarılarımız kadar çözmemiz gereken sorunları da açık biçimde ortaya koymaktadır.

Sanayicimiz bugün yalnızca üretim yapmıyor; aynı zaman-

da yüksek maliyetlerle, finansmana erişimdeki güçlüklerle, zayıflayan talep koşullarıyla, enerji fiyatlarıyla, kur ve rekabet baskısıyla ve giderek sertleşen küresel yarışla mücadele ediyor. Üstelik bütün bunları yaparken yatırım yapması, teknolojiye ayak uydurması, yeşil dönüşümünü gerçekleştirmesi ve ihracat pazarlarındaki konumunu koruması bekleniyor.

İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye İmalat PMI verileri, sanayimizin nabzını tutmaya devam ediyor. Ağustos ayında PMI'nın 48,1 seviyesinde gerçekleşmesi ve 50 eşik değerinin altında kalması, imalat sanayisindeki faaliyet koşullarının hâlâ daralma bölgesinde bulunduğunu gösteriyor. Bu rakamların her birinin arkasında bir fabrika, bir yatırım kararı, yüzlerce çalışanın emeği ve bir sanayicinin geleceğe ilişkin hesabı vardır. PMI'daki her gerileme, yalnızca bir endeks değerindeki değişiklik değildir; üretim hattındaki bir yavaşlamanın, ertelenen bir yatırımın veya artan bir maliyet baskısının habercisi olabilir.

İstanbul Sanayi Odası Başkanı sayın Erdal Bahçıvan'ın sanayisizleşme riskine ilişkin uyarıları bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Ankara Sanayi Odası Başkanı sayın Seyit Ardıç'ın üretim istikrarının korunmasına yönelik çağrıları da aynı gerçeğin altını çizmektedir. Enflasyonla mücadele elbette vazgeçilmezdir. Ancak fiyat istikrarını sağlarken üretim kapasitemizi, yatırım istihdamımızı ve sanayicimizin rekabet gücünü zayıflatmamamız gerekiyor. Çünkü sanayi yalnızca bugünün ekonomisini taşıyan bir sektör değildir. Sanayi; geleceğin teknolojisini, istihdamını, ihracatını, katma değerini ve bağımsızlığını inşa eder.

Bugün dünyada ülkeler yalnızca pazarlarını değil, üretim güçlerini de korumak için yarışıyor. Tedarik zincirleri yeniden şekilleniyor, teknoloji savaşları kızışıyor, yeşil dönüşüm yeni rekabet kuralları getiriyor. Böyle bir dönemde Türkiye'nin üretim gücünü koruması yetmez; onu daha yüksek katma değerli, daha teknolojik, daha verimli ve daha sürdürülebilir bir yapıya taşımamız gerekir.

ÇOSB olarak biz, bütün bu zorlu tabloya rağmen geleceğe güvenle bakıyoruz. Çünkü elimizde yalnızca fabrikalarımız ve üretim kapasitemiz değil; yıllar içinde oluşmuş güçlü bir sanayi kültürü, çalışan insanlarımız ve ülkemize karşı taşıdığımız sorumluluk duygusu var.

ÇOSB, yeşil ve sürdürülebilir sanayi hedefinde bir kez daha zirveye çıktı. Gümüş seviyeden Altın seviyeye yükselen ÇOSB, Türkiye'de Yeşil OSB belgesine sahip 31 OSB arasında bu başarıya ulaşan ilk OSB oldu. Bu tarihi başarı, ÇOSB'nin çevreye duyarlı üretim anlayışının gurur verici bir göstergesidir.

Tüm sanayici dostlarıma mutlu, huzurlu, bereketli üretim günleri diliyorum.



ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesi'ne görkemli açılış

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) tarafından yapımı tamamlanarak daha önce hizmete giren ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesi için Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır ve Sağlık Bakanı Prof. Dr. Kemal Memişoğlu'nun katıldığı görkemli bir açılış töreni düzenlendi.

Vatandaşların yoğun ilgi gösterdiği açılış törenine Tekirdağ Valisi Recep Soytürk, ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler ve bölge protokolünden çok

sayıda isim katıldı.

Törende birer konuşma yapan Bakan Kacır ve Bakan Memişoğlu, bu modern sağlık tesisini bölgeye kazandıran başta ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri olmak üzere tüm bölge sanayicilerine teşekkür ederek hastanenin bölge halkına hayırlı olmasını diledi.

► “ÜRETEN SANAYİMİZ ŞEHRE DEĞER KATTI”

Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır,

sağlık endüstrisinde son bir yılda 102 Yatırıma Teşvik Belgesi düzenlediklerini belirterek, Tekirdağ'a kazandırılan Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) Kapaklı Devlet Hastanesi ile ilgili “Bölgemizin ihtiyaçlarından hareketle, kamu kurumlarımız, özellikle Sağlık Bakanlığımızın liderliğinde, organize sanayi bölgemizin paydaşlığı ile hayata geçirilen bu yatırım, üreten sanayimizin aynı zamanda bulunduğu şehrin sosyal altyapısına değer kattığının güzel bir örneği.” dedi.

► “ÇOSB KAPAKLI DEVLET HASTANESİ HAYIRLI OLSUN”

Nitelikli sağlık hizmetlerine daha hızlı



ve etkin erişimi sağlayacak ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesi'nin Tekirdağ'a hayırlı olmasını dileyen Kacır, konuşmasını şöyle sürdürdü:

► “SAĞLIKTA ÖNEMLİ ATILIM”

“Sağlıkta vatandaşlarımızı kaliteli, erişilebilir bir sağlık hizmetine eriştirdik. Hatırlayalım; bundan 23 yıl önce hastane kapılarında uzayan kuyrukların, ilaç almak için saatlerce bekleyen vatandaşlarımızın, ödeme yapamadığı için rehin kalan hastaların konuşulduğu bir Türkiye vardı. Vatandaşlarımızın sosyal güvenlik kurumlarına göre ayrı hastanelere gitmek zorunda kaldığı, istediği hastaneden ve hekimden hizmet alamadığı günleri hep birlikte hatırlıyoruz. Ambulansa erişimin dahi ciddi bir problem olduğu, sağlık hizmetinin vatandaşlarımız için çoğu zaman uzun ve meşakkatli bir sürece dönüştüğü günlerden bugünlere geldik. Hamdolsun bugün; şehir hastaneleriyle, modern devlet hastaneleriyle, güçlü sağlık altyapısıyla, ileri teknolojiye sahip tanı ve tedavi imkânlarıyla milletimize çok daha yüksek standartlarda



hizmet sunan bir devlet kapasitemiz var.

► “102 YATIRIM TEŞVİK BELGESİ”

Biliyoruz ki, stratejik bir sektör olarak gördüğümüz sağlık endüstrilerinde atacağımız Milli Teknoloji Hamlesi adımları, çok daha büyük başarılarla erişmemizin anahtarı olacak. Bu anlayışla Son 1 yılda sağlık endüstrisinde 102 yatırıma teşvik belgesi düzenledik. 64 milyar lira yatırımı harekete geçirdik. 3 bin 244 nitelikli istihdamın önünü açtık.

Katma değerli üretimi teşvik etmek ve cari açığı azaltmak üzere hayata geçirdiğimiz Teknoloji Odaklı

Sanayi Hamlesi Programı kapsamında; Biyobenzer ilaçlardan kanser ve otoimmün ilaçlara, ortopedik cihazlar ve protezlerden yenilikçi eşdeğer ilaçlara toplam büyüklüğü 23 milyar lirayı aşan 36 yatırım projesini destekliyoruz. Bu 36 stratejik yatırım projesinin 5'i burada, Tekirdağ'da hayata geçiyor. Ülkemizin dört bir yanını, büyüme ve kalkınma yolculuğumuzda yeni eserlerle donatmaya kararlıyız.

► “HASTANE, VATANDAŞLARIMIZA NİTELİKLİ SAĞLIK HİZMETİ SUNACAK”

Bugün açılışını gerçekleştirdiğimiz Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Kapaklı Devlet Hastanesi bu anlayışımızın →





Tekirdağ'daki güzel örneklerinden biridir. Yaklaşık 20 bin metrekare kapalı alanda 115 yatak kapasitesiyle hizmet verecek hastane; tedavi üniteleriyle inşallah vatandaşlarımıza nitelikli sağlık hizmetleri sunacak. Kapaklı ve çevresinde sağlık hizmetlerine erişimi daha da güçlendirecek. Tabii Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olarak bizler için bu hastaneyi müstesna kılan husus Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinin önemli katkı ve destekleriyle inşa edilmiş olması. Bölgenin ihtiyaçlarından hareketle, kamu kurumlarımız, özellikle Sağlık Bakanlığımızın liderliğinde, organize sanayi bölgesinin paydaşlığı ile hayata geçirilen bu yatırım, üreten sanayimizin aynı zamanda bulunduğu

şehrin sosyal altyapısına değer kattığının güzel bir örneği. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinin bu eserin hayata geçmesinde üstlendiği sorumluluğu, sanayicimizin şehrine ve çalışanına sahip çıkma anlayışının bir tezahürü olarak görüyoruz.

► “OSB’LERDE 135 BİN İLAVE İSTİHDAM”

Tekirdağ’ı üretimiyle, teknolojiyle, güçlü sosyal altyapısıyla Türkiye Yüzyılı’nın öncü şehri olarak inşallah desteklemeye ve yatırımları hız kesmeksizin hayata geçirmeye devam edeceğiz. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olarak; yatırım teşvikleriyle, planlı sanayi alanlarımızla, KOBİ’lere sunduğumuz desteklerle ve bölgesel kalkınma projelerimizle Tekirdağ’ın yanındayız.

Son 23 yılda nitelikli yatırımları Tekirdağ’a kazandırmak için bu şehirdeki OSB’lerin sayısını 4’ten 14’e, OSB’lerin toplam yüzölçümünü bin 600 hektardan 5 bin 600 hektara çıkardık. OSB’lerimizde 135 bin ilave istihdam oluşturduk.

► “KOBİ DESTEKLERİ”

KOSGEB eliyle Tekirdağ’da KOBİ’lerimize 2,9 milyar lira destek sağladık. Yatırım teşviklerimizle, Tekirdağ’da gerçekleşecek 721 milyar liralık yatırımın ve 112 bin istihdamın önünü açtık. Yeni teşvik sistemimizle Tekirdağ’da organize sanayi bölgelerimizde hayata geçirilecek yatırımlarda;



istihdam edilecek çalışanların SGK İşveren Paylarının yarısını, 2 yıl Bakanlığımız karşılıyor. Şehrimizde hayata geçirilecek yatırımlara güçlü bir finansman desteği sağlıyoruz. Yatırımlarda kullanılan krediler için finansman desteğini 30 milyon liraya yükselttik; yatırımcılarımıza 9,25 puan finansman desteği sunuyoruz. Yatırımın niteliğine göre yüzde 30'a varan yatırıma katkı oranı ile vergi indirimi uyguluyoruz. Yatırım makinelerinde KDV istisnası ve gümrük vergisi muafiyeti sunuyoruz.



► “TEKİRDAĞ’I ÖRNEK KONUMA TAŞIYACAĞIZ”

Şehrimizin sahip olduğu yüksek potansiyeli harekete geçirmek ve Tekirdağ’ı üretimde, inovasyonda ve yerel kalkınmada örnek bir konuma taşıma arzusundayız. Trakya Kalkınma Ajansımız, ilimizde yürütülen 472 projeye bugüne dek 1,1 milyar lira destek oldu. Tekirdağ’ın sanayide, teknolojiye ve ihracatta sahip olduğu güçlü konumu daha da ileri taşıırken, vatandaşlarımızın yaşam kalitesini yükseltecek sosyal yatırımları da aynı kararlılıkla sürdüreceğiz. Sayın Cumhurbaşkanımızın liderliğinde, Türkiye Yüzyılı hedefleri doğrultusunda Tekirdağ’ı yeni yatırımlarla, yeni hizmetlerle buluşturmaya devam edeceğiz.”

► MEMİŞOĞLU’NDAN YENİ HASTANE YATIRIMLARI MÜJDESİ

Sağlık Bakanı Prof. Dr. Kemal Memişoğlu da açılış töreninde yaptığı konuşmada, yeni yatırımların müjdesini verdi. Memişoğlu, “Ergene’deki hastaneyi birkaç hafta içinde insanlarımızın hizmetine sunacağız. Tekirdağ’ın eski hastanesinin olduğu yere 100 yataklı bir devlet hastanesi yapacağız. Aynı zamanda Çorlu’da 250 yataklı ek bina yapacağız.” dedi.

► “TÜM ÇEVRE İLÇELERE VE EMEKÇİLERİMİZE NEFES OLACAK”

ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler de konuşmasında “ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesi, yalnızca Kapaklı’ya değil, tüm çevre ilçelere ve OSB’de çalışan on binlerce emekçimize de nefes olacak. Bu modern sağlık tesisi, halkımıza ihtiyaç duyduğu anda hızlı, güvenilir ve kaliteli sağlık hizmeti sunacak. Özellikle pandemi döneminde hepimiz gördük ki, güçlü bir sağlık altyapısı her şeyden önemli. Bugün burada açtığımız bu hastane, olası her türlü zorluk karşısında bizlere güç verecek, vatandaşımızın yanında olacak.” dedi.

Dualar eşliğinde gerçekleştirilen kurdele kesiminin ardından bakanlar ve protokol üyeleri, hastane binasında incelemelerde bulunarak yatan hastaları ziyaret etti. •





Sanayi ve Sağlık Bakanları, ilaç sektörü temsilcileriyle istişarede bulundu

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), Sağlık Bakanı Prof. Dr. Kemal Memişoğlu, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır, Tekirdağ Valisi Recep Soytürk ve ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler'in katılımıyla ilaç sektörü temsilcileriyle kapsamlı bir istişare toplantısına ev sahipliği yaptı. Toplantıda sektörün mevcut potansiyeli, Ar-Ge çalışmaları ve önümüzdeki dönemde atılacak öncelikli adımlar değerlendirildi.

► “YERLİ VE MİLLÎ İMKÂNLARIMIZI GÜÇLENDİRECEĞİZ”

Sağlık Bakanı Prof. Dr. Kemal Memişoğlu, toplantıda yaptığı açıklamada kurumlar arası iş birliğine vurgu yaparak şunları söyledi:

“Cumhurbaşkanımız sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın

liderliğinde, kurumlarımızla tam bir eş güdüm içinde yerli ve millî imkânlarımızı güçlendirmeye ve ‘Sağlıklı Türkiye Yüzyılı’ vizyonumuz doğrultusunda var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.”

► “YÜKSEK KATMA DEĞERLİ ÜRETİMİ DESTEKLEMİYİ SÜRDÜRECEĞİZ.”

Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır, Tekirdağ'da KOSGEB aracılığıyla KOBİ'lere 2,9 milyar lira destek verdiklerini belirterek; yatırım teşvikleriyle 721 milyar liralık yatırımın ve 112 bin istihdamın önünü açtıklarını ve Yerel Kalkınma Hamlesi ile yüksek katma değerli üretimi desteklemeyi sürdürdüklerini vurguladı.

► “ÇOSB OLARAK SAĞLIK HAMLESİNE TAM DESTEK VERİYORUZ”

ÇOSB'nin ilaç üretimi ve Ar-Ge altyapısındaki stratejik rolüne dikkat çeken ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler ise konuşmasında şu ifadeleri kullandı:

“Bölgemizde yer alan yüksek teknoloji odaklı ilaç sanayimiz ve güçlü Ar-Ge merkezlerimizle, ülkemizin sağlık alanındaki yerli ve millî üretim hamlesine en üst düzeyde katkı sunmaya, sanayicilerimizin yatırım süreçlerini desteklemeye kararlılıkla devam edeceğiz.”

Sağlık ve sanayi alanında atılacak ortak adımların değerlendirildiği toplantı, sektör temsilcilerinin görüş ve önerilerinin dinlenmesinin ardından sona erdi.



Sağlık Bakanı Memişoğlu, ÇOSB ve Bölge firmalarını ziyaret etti

Sağlık Bakanı Prof. Dr. Kemal Memişoğlu, ÇOSB Kapaklı Devlet Hastanesi'nin resmi açılışını yapmak ve çeşitli temaslarda bulunmak üzere Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ni (ÇOSB) ziyaret etti. Bakan Memişoğlu, Tekirdağ Valisi Recep Soytürk ve ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler'in de eşlik ettiği program kapsamında ÇOSB'de faaliyet gösteren sağlık ve ilaç sektörünün önemli firmalarını gezdi.

Ziyaret programı çerçevesinde ilk olarak ilaç ve ilaç hammaddesi üreterek birçok ülkeye ihracat yapan DEVA Holding'in ÇOSB'deki fabrikasına giden Bakan Memişoğlu, burada DEVA Holding CFO'su Mesut Çetin ve Türkiye ve Uluslararası Pazarlar Başkanı Doğan Varinlioğlu'ndan şirketin faaliyetleri hakkında bilgi aldı.

Daha sonra yine ÇOSB bünyesinde üretim ve ihracat yapan Koçak Farma fabrikasına geçen Memişoğlu, Yönetim Kurulu Başkanı Ender Koçak ve firma yetkilileriyle görüşerek üretim süreçlerini inceledi.

Programının devamında Yerli İlaç Sanayi tesisini ziyaret eden Bakan Memişoğlu, CEO Dr. Hasan Zeytin'den yürütülen çalışmalar hakkında bilgi alıp hatıra fotoğrafı çekti.

Son olarak Ulkar Kimya fabrikasına giden Memişoğlu,



Ulkar Holding ve Nobel İlaç Yönetim Kurulu Başkanı Hasan Ulusoy ile Ulkar Kimya Genel Müdürü Berkant Köseoğlu'ndan tesisin faaliyetleri hakkında bilgi alarak temalarını tamamladı.

Bakan Memişoğlu'na ziyaretleri boyunca Tekirdağ Valisi Recep Soytürk ve ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler'in yanı sıra Sağlık Bakan Yardımcısı Doç. Dr. Şuayip Birinci, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mümin Şahin, Kapaklı Kaymakamı Mustafa Gürdal, İl Sağlık Müdürü Uzm. Dr. Lütfi Çağatay Onar eşlik etti.

Gerçekleştirilen bu ziyaretler, ÇOSB'nin ilaç sanayisi ve sağlık sektöründeki üretim kapasitesini ve stratejik önemini vurguladı.





ÇOSB, 'YEŞİL OSB' OLARAK ALTIN SEVİYEYE YÜKSELEN İLK OSB OLDU

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB), sürdürülebilir sanayi yolculuğunda yeni bir başarıya imza atarak Yeşil OSB Belgelendirme Sistemi kapsamında Gümüş seviyeden Altın seviyeye yükseldi. ÇOSB, Türkiye'de Yeşil OSB unvanına sahip 31 Organize Sanayi Bölgesi arasında Altın seviyeye ulaşan ilk OSB oldu.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi, Sanayi ve

Teknoloji Bakanlığı ile Türk Standardları Enstitüsü tarafından yürütülen Yeşil OSB Belgelendirme Sistemi kapsamında sürdürülebilirlik performansını bir üst seviyeye taşıdı.

2023 yılı verileri esas alınarak gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda 24 Aralık 2024 tarihinde Gümüş seviyede Yeşil OSB unvanını almaya hak kazanan ÇOSB, 2024 yılı verileri üzerinden yapılan yeni değerlendirmede performansını önemli ölçüde geliştirerek Altın seviyeye yükseldi.

Bu sonuç, yalnızca bir sertifika derecesindeki yükselişi değil, ÇOSB'nin çevresel, ekonomik, sosyal ve yönetim alanlarında yürüttüğü uzun vadeli çalışmaların ve sürekli gelişim anlayışının somut karşılığını ifade ediyor.

Enerji ve kaynak verimliliğinden karbon yönetimine, su ve atık su yönetiminden döngüsel ekonomiye; çevresel performanstan çalışanların ve toplumun gelişimine, kurumsal yönetimden sürdürülebilir üretimin desteklenmesine kadar geniş bir alanda yürüttüğü çalışmalar, ÇOSB'nin yeşil dönüşüm yolculuğunun temelini oluşturdu.



► “BU BAŞARI BİR SONUÇ DEĞİL, YENİ BİR BAŞLANGIÇTIR”

ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, Altın seviyeye ulaşılmasına ilişkin yaptığı değerlendirmede şunları söyledi:

“Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi olarak 50. kuruluş yılımızı kutladığımız bu yıl itibarıyla, üretim kültürümüzü geleceğin sürdürülebilir sanayi anlayışıyla buluşturuyoruz. 2023 yılı verilerimizle Gümüş seviyede başladığımız Yeşil OSB yolculuğumuzda, bir yıl içerisinde performansımızı geliştirerek Altın seviyeye yükselmenin ve ülkemizde bu seviyeye ulaşan ilk OSB olmanın gururunu yaşıyoruz.

Ancak bizim için asıl önemli olan Altın seviyeye ulaşmak değil, bu gelişimi kalıcı hale getirmektir. Yeşil dönüşümü yalnızca çevresel bir sorumluluk olarak değil; sanayimizin rekabet gücünü, kaynak verimliliğini ve geleceğe karşı dayanıklılığını artıran stratejik bir dönüşüm olarak görüyoruz.

Bu başarı, ÇOSB Bölge Müdürlüğümüzün olduğu kadar bölgemizde üretim yapan sanayicilerimizin, çalışanlarımızın ve tüm paydaşlarımızın ortak başarısıdır. Sürece katkı sağlayan bütün katılımcı firmalarımıza, çalışanlarımıza ve paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

ÇOSB olarak hedefimiz, bugün ulaştığımız seviyeyi korumakla sınırlı değildir. Sürekli gelişim anlayışıyla çevresel, ekonomik ve sosyal performansımızı daha da ileri taşıyarak Türkiye sanayisinin yeşil dönüşümüne öncülük etmeye devam edeceğiz.”

► GÜMÜŞTEN ALTINA, HEDEF SÜREKLİ GELİŞİM

ÇOSB’nin bir değerlendirme döneminde Gümüş



ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler

seviyeden Altın seviyeye yükselmesi, Bölgenin sürdürülebilirlik alanında oluşturduğu sistematik yönetim yaklaşımının ölçülebilir sonuçlarından biri olarak değerlendiriliyor.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi bundan sonraki süreçte de enerji, su, karbon, döngüsel ekonomi, iklim değişikliğine uyum, dijitalleşme, sosyal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim alanlarında yeni hedefler belirleyerek çalışmalarını sürdürecektir.

ÇOSB için Altın seviye bir varış noktası değil; daha sürdürülebilir, daha dirençli ve daha rekabetçi bir sanayi ekosistemine uzanan yolculuğun yeni aşaması olarak değerlendiriliyor.





18'inci Geleneksel Futbol ve Tenis Turnuvası başladı



Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) tarafından, bölgede bulunan firmalar arasındaki sosyal bağları güçlendirmek ve dostluk ruhunu pekiştirmek amacıyla her yıl düzenlenen Futbol ve Tenis Turnuvası başladı. Bu yıl 18'inci gerçekleştirilen Futbol Turnuvası ve 16'ncısı gerçekleştirilen Tenis Turnuvası, ilk günden itibaren büyük bir coşku ve katılıma sahne oldu.

► YEŞİL SAHADA ŞAMPİYONLUK MÜCADELESİ

Bölgenin önde gelen sanayi kuruluşlarının oluşturduğu 15 takım, 18. ÇOSB Futbol Turnuvası'nda şampiyonluk kupasını kaldırmak için kıyasıya bir mücadeleye girişti. İki grupta yarışan takımların ilk gün sergiledikleri performansla turnuvanın son derece çekişmeli geçeceğinin sinyalleri verildi.

► KORTLARDA REKABET VE DOSTLUK BULUŞTU

Futbol sahalarındaki heyecana, tenis kortlarındaki rekabet ve dostluk ruhu eşlik ediyor. Farklı kategorilerde düzenlenen turnuva, spor-severleri bir araya getiriyor. Bu yılki turnuvada;

Master Erkekler kategorisinde 27 sporcu, Çaylak Erkekler kategorisinde 12 sporcu, Master Kadınlar kategorisinde 8 sporcu ve Çaylak Kadınlar kategorisinde 10 sporcu raket sallıyor.

ÇOSB’de Savunma Sanayii Tedarikçi Toplantısı gerçekleştirildi

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) tarafından düzenlenen “ÇOSB Savunma Sanayii Tedarikçi Toplantısı”, Bölge sanayicileri ile savunma sanayisinin önde gelen temsilcilerini bir araya getirdi.

Toplantıya SAHA İstanbul Genel Sekreter Yardımcısı İlker Özkan, ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal ve ÇOSB bünyesinde faaliyet gösteren çok sayıda firmanın yetkilisi katıldı.

Toplantının açılış konuşmasını yapan ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal, bu toplantının ÇOSB’nin savunma sanayii çalışmalarına başladığı tarih olarak anılması gerektiğini belirterek, ÇOSB’nin üretim gücünün Türkiye’nin ekonomik bağımsızlığına ve güvenli geleceğine katkı sunan bir başarı hikâyesine dönüşmesi gerektiğini vurguladı.

► SAVUNMA SANAYİİ ÜRETİMİNDE KRİTİK ŞARTLAR VURGULANDI

Etkinlik kapsamında bir sunum yapan SAHA İstanbul Genel Sekreter Yardımcısı İlker Özkan, SAHA İstanbul bünyesinde yürütülen vizyoner projeler ve güncel çalışmalar hakkında katılımcılara bilgi verdi.



ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal açılış konuşması yaptı.

Sunumunun devamında savunma sanayisinde üretim yapmayı hedefleyen sanayi kuruluşlarının sahip olması gereken yetkinlikler ve teknik özelliklere değinen Özkan; firmaların karşılaması gereken zorunlu standartlar, belgelendirme süreçleri ve tedarik zincirine dâhil olma kriterleri üzerinde durdu.

Toplantı, ÇOSB bünyesindeki sanayicilerin savunma sanayiindeki yerli ve millî üretim payını artırma hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen karşılıklı görüş alışverişi ve soru-cevap bölümünün ardından sona erdi.





Tekstil Zirvesi Çalıştayı, sektör temsilcilerini bir araya getirdi

Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası ile Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası iş birliğiyle düzenlenen Tekstil Zirvesi Çalıştayı, sektörün öncü isimlerini bir araya getirdi. Moderatörlüğünü Hakan Güldağ'ın üstlendiği etkinlikte; sektörün güncel durumu, karşılaşılan sorunlar, ihracat süreçleri, sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü artıracak çözüm önerileri ele alındı.

Tekirdağ Valisi Recep Soytürk, Çorlu Kaymakamı Niyazi Erten, Çorlu TSO Başkanı İzzet Volkan, Çerkezköy TSO Başkanı Ahmet Çetin, Çerkezköy OSB Yönetim Kurulu Başkan Vekili Natan Yakuppur, Çerkezköy OSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal ve çok sayıda sektör temsilcisinin katıldığı programda ortak akıl vurgusu öne çıktı.

Çorlu TSO Başkanı İzzet Volkan, tekstilin üretim, istihdam ve ihracatta bölgenin lokomotifi olduğunu belirterek, çalıştayın sektörün geleceğine yön verecek stratejilere ve kurumlar arası iş birliğine önemli katkılar sağlayacağını ifade etti.



Sarbak Metal'den Çerkezköy'e yeni Spor Salonu: Protokol imzalandı

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) katılımcı firmalarından Sarbak Metal Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından Kızılıpınar Mahallesi'nde yaptırılacak spor salonu için yapım protokolü imzalandı. Tesis, mülkiyeti hazineye ait ve Millî Eğitim Bakanlığına tahsisli arsa üzerine inşa edilecek.

Düzenlenen imza törenine, Tekirdağ Valisi Recep Soytürk, Çerkezköy Kaymakamı Nazmi Günlü, Çerkezköy Belediye Başkanı Vahap Akay, Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Çetin, İl Millî Eğitim Müdürü Dr. Abdulaziz Yeniyoğlu, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürü Ali Kemal Atlı ve Sarbak Metal Yönetim Kurulu Başkanı Meliha Halıgür katıldı. Törende ayrıca Çerkezköy OSB Yönetim Kurulu Başkan Vekili



Natan Yakuppur, ÇOSB Bölge Müdürü F. Çiğdem Baykal ve ÇOSB Denetim Kurulu Üyesi Saim Buyruk da hazır bulundu.

Törende konuşan Vali Recep Soytürk, hayırsever sanayicilerin eğitime ve gençliğe sunduğu desteğin önemine vurgu yaparak şunları kaydetti:

“Devletimizin imkanları ve hayırseverlerimizin desteği ile çocuklarımızın ve gençlerimizin spor yapabileceği, enerjilerini atabileceği ve faydalı vakit geçirerek eğlenebileceği alanlar kazandırmaya devam ediyoruz. Çerkezköy ilçemize bu spor salonunu kazandıran Sarbak Metal'e ve değerli hayırseverimiz Meliha Hanım'a teşekkür ediyorum. Allah razı olsun, hayrınızı kabul etsin. Spor salonu Çerkezköy ilçemize hayırlı olsun.”

Protokolün imzalanmasının ardından Vali Soytürk, protokol üyeleri ve ÇOSB heyeti, ÇOSB bünyesinde faaliyet gösteren Sarbak Metal'in üretim tesislerini gezerek yürütülen çalışmalar ve fabrika süreçleri hakkında yetkililerden detaylı bilgi aldı.



Sözdinler, İkinci 500'e giren 15 firmayı kutladı

Istanbul Sanayi Odası (İSO), 'Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2025 araştırmasının sonuçlarını açıkladı. İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Şirketi listesinde, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nden (ÇOSB) 15 sanayi kuruluşu yer aldı. İSO'nun En Büyük 500 araştırmasına 2025 rakamlarına göre ÇOSB'den 17 firma girmişti. Böylece İSO 1000-2025'e ÇOSB'den 32 firma yer almış oldu.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) yayınladığı Türkiye'nin en kapsamlı ve en detaylı sanayi kuruluşları araştırmasını değerlendiren ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, "İSO En Büyük 500-2025 listesine ÇOSB'den 17 firma, İSO İkinci 500 Büyük -2025'e de bölgemizden 15 sanayi kuruluşunun girmesi bizim için önemli bir göstergedir. ÇOSB; ülke ekonomisine katkı sağlayan, dijitalleşme, Yeşil OSB ve inovasyon çalışmalarıyla bölge firmalarımızın yanında olmaya devam edecektir." ifadelerini kullandı.

Sözdinler; "Her iki listeye de giren firmalarımızı tebrik ediyorum. Ülkemizin ve bölgemizin gelişimine katkı sağlayan tüm firmalarımızın başarılarının devamını diliyorum." dedi.



İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan
"Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu - 2025"
araştırmasında yer alan ÇOSB Firmalarını tebrik ediyoruz.

SİRA	SİRA	KURULUŞ ADI	ÜRETİMCİ SATIŞLAR NET İTTL
1	11	YUMAZ FİREKÖR SAN. VE TİC. A.Ş.	3.301.797.778
2	12	ÇİFTKİRE TEKSTİL VE TİCARET A.Ş.	3.300.045.708
3	106	ERKİ KİMYA SAN. VE TİC. A.Ş.	3.054.276.400
4	207	İNİCE BİYOİÇME VE EMÜSYON TEKNOLOJİLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	3.002.875.000
5	204	FORMOL PLASTİK VE METAL SANAYİ A.Ş.	3.210.940.810
6	303	ELK MOTOR SAN. VE TİC. A.Ş.	3.168.368.763
7	318	ANIM METAL SAN. VE TİC. A.Ş.	3.000.200.000
8	347	İSARTTOMAM SAN. VE TİC. A.Ş.	3.040.146.510
9	375	YONCA YERLİ SAN. VE TİC. A.Ş.	3.000.830.810
10	406	BOYTEN KİMYA BOYA VE KİMYA SAN. VE TİC. A.Ş.	3.000.830.810
11	407	ARGON KİMYA SAN. VE TİC. A.Ş.	3.000.307.457
12	410	BOYF TEKSTİL İÇTİMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	3.000.830.810
13	416	FORMOL PLASTİK ELEKTRİK VE ELEKTRİK MALAT SANAYİ A.Ş.	3.000.830.810
14	470	ELKON ELEKTRİK KİMYA VE MAKİNA SAN. VE TİC. A.Ş.	3.000.830.810
15	473	İNAN MAKİNA SAN. VE TİC. A.Ş.	3.000.830.810

ÇOSB'den 22 firma TİM'in "En Büyük 1000 İhracatçı-2025" listesinde yer aldı

Türkiye İhracatçıları Meclisi (TİM) tarafından her yıl açıklanan "En Büyük 1000 İhracatçı 2025" araştırması yayımlandı. Çerkezköy Organize Sanayi

Bölgesi'nden 22 firma listede yer aldı.

ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, listede yer alan firmaları kutlarken; "Elde edilen bu başarı;

ÇOSB'nin sunduğu güçlü altyapının yanı sıra firmalarımızın dijital, sürdürülebilir ve yenilikçi yatırımlarıyla modern sanayinin öncüsü olduğunu bir kez daha kanıtlamıştır. Küresel pazarda rekabet eden sanayicilerimizin bu kararlı duruşu, ülkemizin ve milletimizin ekonomik kalkınmasına en somut katkırı sunmaktadır. ÇOSB ve katılımcı firmalarımızın oluşturduğu bu yenilikçi ortak sinerji, önümüzdeki dönemlerde de listedeki varlığımızı artırarak sürdürecektir." dedi

TİM		2025 İHRACATI (\$)	
SİRA	SİRALAMAS	FİRMA	
1.	12.	ARCELIN A.Ş.	2.031.208.027,03
2.	23.	BŞH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1.900.342.004,59
3.	175.	SARTEN AMBALAJ SAN. VE TİC. A.Ş.	174.710.715,94
4.	193.	TAHA PAZ. VE MAĞAZACILIK A.Ş.	161.900.521,02
5.	215.	ALTEK DÖKÜM HADDE MAMULLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	149.312.344,39
6.	227.	WORLD MEDICINE İLAÇ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	134.930.732,54
7.	229.	NOBEL İLAÇ SANAYİ VE TİC. A.Ş.	134.567.083,77
8.	286.	JOTUN BOYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	104.636.734,20
9.	310.	TEKİS TEKSTİL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA A.Ş.	95.471.303,73
10.	344.	AKSA JENERATÖR SANAYİ A.Ş.	90.700.589,85
11.	345.	HEMA EXİM TİCARET A.Ş.	90.595.495,02
12.	410.	DEVA HOLDİNG A.Ş.	76.728.415,46
13.	462.	SARBAK METAL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	68.197.479,30
14.	522.	KOROZO DIŞ TİCARET A.Ş.	62.293.709,70
15.	529.	MERKİS HALI SAN. VE TİC. A.Ş.	61.696.801,82
16.	550.	ELKON BETON MAMULLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	59.804.355,20
17.	572.	EDA DIŞ TİC. VE TEKS. PAZ. A.Ş.	57.076.144,34
18.	715.	BETAS KİMYA SANAYİ A.Ş.	45.044.824,48
19.	774.	KIVANC TEKS. SAN. TİC. A.Ş.	41.958.259,93
20.	782.	ATT TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	41.783.154,76
21.	937.	FORMUL PLASTİK VE METAL SAN. A.Ş.	34.900.468,05
22.	939.	ARGON KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	34.754.851,31



10. Çerkezköy Endüstriyel Fuarı (ÇEF 2026) kapılarını açtı

Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası tarafından düzenlenen ve Trakya'nın ilk ve tek endüstriyel fuarı olma niteliğini taşıyan 10. Çerkezköy Endüstriyel Fuarı, Çerkezköy Kapalı Pazar Alanı'nda gerçekleştirilen geniş katılımlı törenle kapılarını açtı. 09-11 Eylül tarihleri arasında ziyaretçilerini ağırlayan organizasyonun açılışına Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, Tekirdağ Valisi Recep Soytürk, Tekirdağ milletvekilleri, yerel protokol üyeleri, iş dünyası temsilcileri ve Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi adına Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, ÇOSB Yönetim Kurulu Başkan Vekili Natan Yakuppur ve ÇOSB Yönetim Kurulu Üyesi Mete Han Pekol katıldı.

► TEKİRDAĞ BEŞİNCİ BÜYÜK İHRACAT KENTİ

Açılış programında konuşan Ticaret Bakanı Ömer Bolat, Türkiye

ihracatının yüzde 94'ünün sanayi ürünlerine dayandığını ve Tekirdağ'ın 13,2 milyar dolarlık dış satımla ülkenin en büyük beşinci ihracat kenti konumunda yer aldığını vurgulayarak yatırım, üretim, istihdam ve ihracat →



ÇOSB Başkanı Eyüp Sözdinler, Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat'ı karşıladı.

odaklı büyümenin kararlılıkla sürdürüleceğini ifade etti.

Çerkezköy Endüstriyel Fuarı'nın 2017 yılından bu yana istikrarlı büyüdüğünü ve on binlerce ziyaretçiyi bir araya getirdiğini vurgulayan Bakan Bolat, konuşmasında özetle şunları söyledi:

"Bugün burada yalnızca makineleri, tezgâhları ve endüstriyel ürünleri değil; Türkiye'nin güçlü imalat sanayiini, teknolojik dönüşümünü, tedarik zincirlerindeki güvenilirliğini ve küresel pazarlardaki rekabet iddiasını görüyoruz.

Türkiye'nin sanayi ihracatı bugün ulaştığı seviyelerle, üretim gücümüzdeki büyük dönüşümün en somut göstergelerinden biridir. 2002 yılında toplam ihracatımız 36 milyar dolar iken, 2026 yılının ilk 8 ayında yalnızca sanayi ihracatımız 132,5 milyar dolara ulaştı.

Aynı dönemde Türkiye'nin toplam ihracatı 185 milyar dolara yükseldi. Böylece toplam ihracatımızın yaklaşık 132,5 milyar dolarlık kısmını sanayimiz gerçekleştirdi.

► "ÇOSB'DE 80 BİN KİŞİ İSTİHDAM EDİLİYOR"

Tekirdağ da bu güçlü üretim ve ihracat yapısının en önemli merkezlerinden biri.

2025 yılında 13,2 milyar dolarlık ihracat gerçekleştiren Tekirdağ, Türkiye'nin en fazla ihracat yapan 5'inci ili oldu. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi ise 1.276 hektarlık



Ticaret Bakanı
Prof. Dr. Ömer Bolat

alandan, 44'ü yabancı yaklaşık 300 firmaya ve 80 bin kişilik istihdama ev sahipliği yapıyor. Bu güçlü üretim ekosistemi; Çerkezköy'den Kapaklı'ya, Çorlu'dan Ergene ve Velimeşe'ye uzanan sanayi koridoruyla Trakya'yı Türkiye'nin en yoğun üretim havzalarından biri haline getiriyor.

► "TEKİRDAĞ'LI İHRACATÇIYA 134 MİLYON TL DEVLET YARDIMI YAPTIK"

Tekirdağ'a yönelik ihracat desteklerimiz de güçlü şekilde devam ediyor. 2024 yılında 162,8 milyon TL, 2025 yılında 217 milyon TL hibe destek sağladık. 2026 yılının ilk 8 ayında ise Tekirdağlı ihracatçılarımıza toplam 134,6 milyon TL devlet yardımı ödemesi





gerçekleştirdik.

Finansman tarafında da ihracatçımızı güçlü biçimde destekliyoruz. Türk Eximbank, 2026 yılının ilk 8 ayında Türkiye genelinde 43,6 milyar dolarlık finansman desteği sağladı. Tekirdağ özelinde ise 282 firmamıza toplam 579,3 milyon dolarlık kredi ve sigorta desteği sunuldu.

Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın ortaya koyduğu Türkiye Yüzyılı vizyonu doğrultusunda; üretim gücümüzü teknolojiyle, sanayimizi ihracatla, ihracatımızı daha yüksek katma değerle buluşturarak Türkiye Yüzyılı'nı ticaretin, üretimin ve ihracatın yüzyılı yapmaya kararlıyız.

Çerkezköy'den Tekirdağ'a, Trakya'dan Türkiye'nin dört bir yanına uzanan üretim gücümüzle; daha çok üretecek, daha çok ihraç edecek ve küresel ticarete çok daha güçlü bir Türkiye inşa edeceğiz."

► "KENTİMİZDE GÜÇLÜ BİR SANAYİ ALTYAPISI VAR"

Tekirdağ Valisi Recep Soytürk ise kentteki 13 organize sanayi bölgesi ve güçlü sanayi altyapısıyla ekonomiye sağlanan katkıya değinerek özellikle savunma sanayisi alanında SAHA İstanbul ile kurulan iş birliklerinin önemine dikkat çekti.

Fuarın bölge sanayisi için üstlendiği birleştirici role değinen Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Ahmet Çetin,

organizasyonun ikinci on yılındaki vizyonunu üretim, dönüşüm ve dünyaya açılım olarak açıkladı.

► SÖZDİNLER: ÇOSB MTAL FUARDA YER ALDI

Çerkezköy OSB adına fuara katılarak değerlendirmelerde bulunan ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sözdinler, etkinliğin küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük sanayi kuruluşları arasında güçlü bir tedarik zinciri entegrasyonu sağladığını, ayrıca bölge olarak bünyelerindeki Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi standıyla da fuarda yer aldıklarını belirtti. SAHA İstanbul Genel Sekreteri Muttalıp Tütüncü de bu yıl dokuz ana yüklenici firma ile bölgedeki sivil imalat kabiliyetini Millî Teknoloji Hamlesi doğrultusunda savunma ve uzay sanayisine entegre etmek üzere ikili iş görüşmelerine odaklandıklarını aktarırken Çerkezköy Belediye Başkanı Vahap Akay da Çerkezköy,

Kapaklı ve Saray hattının bölge nüfusu ve sanayi büyümesindeki lokomotif rolüne işaret etti.

Konuşmaların ardından Tekirdağ Valiliği ve Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası iş birliğiyle Saray ilçesine inşa edilecek 12 derslikli ilkokulun yapım protokolü imzalandı. Tören; hediye ve plaket takdiminin ardından açılış kurdelesinin kesilmesi ve Bakan Bolat ile beraberindeki heyetin fuardaki sanayi stantlarını ziyaret etmesiyle tamamlandı.

Açılış programının ardından ÇOSB Yönetim Kurulu Başkanı Sözdinler ve Yönetim Kurulu Üyeleri, Özel ÇOSB MTAL standını ve diğer stantları ziyaret etti.



ÇOSB MTAL'den uluslararası başarı

Avrupa'daki okullar arasında iletişimi, iş birliğini ve ortak projeleri teşvik eden eTwinning platformu kapsamında yürüttüğü çalışmalarla öne çıkan Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 2026–2027 eTwinning Okul Etiket'i'ni (eTwinning School Label) almaya hak kazandı.

Dijital dönüşüm, güvenli internet kullanımı, yenilikçi öğretim yöntemleri, ekip çalışması ve sınır ötesi iş birlikleri alanındaki başarılı uygulamalarıyla kriterleri eksiksiz karşılayan Özel ÇOSB MTAL, bu unvanla birlikte eğitimdeki kalitesini Avrupa standartlarında tescilledi. Öğretmenlerin rehberliğinde ve öğrencilerin etkin katılımıyla yürütülen projeler; 21. yüzyıl becerilerinin

geliştirilmesine, teknoloji destekli öğrenmeye ve uluslararası akran iş birliğinin pekişmesine katkı sundu.

Elde edilen başarının okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve velilerin ortak emeğinin bir sonucu olduğunu belirten Okul Müdürü Bekir Behçet Yazıcıoğlu, eTwinning proje ekibini ve öğrencileri tebrik ederek okulun uluslararası



vizyonunu sürdüreceğini ve yeni başarılarla imza atmaya devam edeceğini ifade etti. Okul yönetimi ayrıca etiket sürecindeki desteklerinden ötürü Kapaklı İlçe Millî Eğitim Müdürü Halil Vardı ile Kapaklı İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü Şafak Zini'ye teşekkürlerini iletti.

Kazanılan 2026–2027 eTwinning Okul Etiket'i sayesinde Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi; dijital ve yenilikçi eğitim sahasındaki yetkinliğini pekiştirerek hem ulusal hem de uluslararası düzeyde örnek gösterilen eğitim kurumları arasındaki yerini güçlendirdi.



Özel ÇOSB MTAL 2026-2027 Eğitim-Öğretim Yılına hazır

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (ÇOSB) tarafından bölgenin nitelikli teknik ve mesleki iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan Özel ÇOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 2026–2027 eğitim-öğretim yılı hazırlıklarını ve kayıt sürecini başarıyla tamamladı. Temmuz ayında alınan 560 ön kayıt ve kesin kayıt listelerinin ilan edilmesinin ardından okul, yeni eğitim döneminde de 240 yeni öğrenciye kapılarını açarak ders başı yapmaya hazır hale geldi.

Okul yönetimi ve yetkililer; 2026–2027 eğitim-öğretim yılında Endüstriyel Otomasyon Teknolojileri, Elektrik ve Elektronik Teknolojisi, Tekstil Teknolojisi, Makine Teknolojisi ve Kimya Teknolojisi gibi stratejik alanlarda geleceğin nitelikli uzmanlarını yetiştirmeye devam edeceklerini vurguladı. Sanayinin tam merkezinde yer alan konumu, modern atölye altyapısı ve güçlü



eğitim kadrosuyla öğrencilere hem teorik bilgiyi hem de doğrudan sahaya yönelik pratik deneyimi kazandıran lise, yeni eğitim yılına eksiksiz bir başlangıç yapıyor.



Umeks Gıda Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Umur

“Tarladan sofraya el değmeden üretim yapıyoruz”

“Undano markasıyla yaklaşık 45 çeşit ürünü piyasaya sunduk. Bunların en önemlisi fabrika, toplu tüketim, hastane, okullar ve yemekhanelerde kullanılan tek kullanımlık ambalajlı roll ekmeğinden oluşuyor. Temel prensibimiz toplu tüketim yerlerinde tüketicinin ekmeği ilk elden hijyenik olarak tüketmesidir.”

Çerkezköy OSB katılımcılarından Umeks Gıda'yı İçimizden Biri sayfalarımıza konuk aldık. Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Umur, şirketin yakın dönem faaliyetlerini bize ayrıntılarıyla anlattı.

- Sayın Mehmet Umur, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nin (ÇOSB) katılımcısı Umeks Gıda İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti.'yi bize tanıtır mısınız?

- Umur ailesi ticari faaliyetlerine 1947 yılında rahmetli babamız Şükrü Umur ile başladı. İkinci jenerasyon, bizler unlu mamuller sektörüne 1989 yılında Bakırköy'de

Umursan markasıyla perakende mağazalar açarak başladık.

2009 yılında UMEKS gıda olarak İstanbul Yenibosna'da bulunan tesisimizi Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ne taşıyarak ekme ve unlu mamuller üretimi yatırımımızı sürdürüyoruz.

Tarladan sofraya el değmeden robotik hatlarda, robotlarla üretim yapmaktayız. Undano markasıyla yaklaşık 45 çeşit ürünü piyasaya sunduk. Bunların en önemlisi fabrika, toplu tüketim, hastane, okullar ve →

yemekhanelerde kullanılan tek kullanımlık ambalajlı roll ekmeğinden oluşuyor. Temel prensibimiz toplu tüketim yerlerinde tüketicinin ekmeği ilk elden hijyenik olarak tüketmesidir.

► ÜÇ VARDİYA ÇALIŞIYORUZ

- Üretim tesislerinizde ne tür üretimler var? Ürün yelpazeniz hakkında bilgi verirsiniz?

- Fabrikamızda değişik gramajlarda tost ekmeği, tam buğdaylı, çavdar, kepekli, tahıllı, ekşi mayalı ekmeğin üretmekteyiz. 7/24 esasına uygun olarak üç vardiya üretim yapmaktayız.

► ÜRETİM HATTIMIZDA ROBOT MAKİNALAR KULLANIYORUZ

- Son yıllarda ülkemizin ve tüm sanayi kuruluşlarının gündeminde olan sanayide dijitalleşme, nesnelerin interneti gibi dönüşümlerde Umeks Gıda İnş. San. Ve Tic. Ltd. Şti. hangi aşamada?

- Fabrikamızda son teknolojik makine ve ekipmanlarla el değmeden üretim yapmaktayız. Üretim hattımızda robot makineler kullanılmaktadır. Makinelerimizin otomasyon sistemleri internet bağlantısı ile programlanmakta ve takip edilmektedir.

► ELEKTRİĞİ KENDİMİZ ÜRETİYORUZ

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



- Sürdürülebilirlik yaşam tarzımızdır. Tesisimizde sürekli teknoloji yakından takip edilerek dönemin şartlarına göre yenileme ve yatırımlar yapılmaktadır. Yeşil enerji ve sürdürülebilirlik anlayışıyla fabrika çatımıza yaptığımız GES yatırımı ile kendi elektrik enerjimizi üretmekteyiz.

AR-GE Laboratuvarımızda sağlıklı ve yeni ürünler geliştirmek için durmadan araştırmalar yapıyoruz.

► ÜNİVERSİTELERLE ORTAKLAŞA PROJE ÜRETİYORUZ

- 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 konusunda hijyen ve sanitasyon konuları ile ilgili yetkin gıda mühendis ve teknikerlerimiz personelimize gerekli eğitimleri vermektedir.

Fabrikamızda üniversite ve meslek liselerinde okuyan öğrenci kardeşlerimize dönemsel staj imkanı veriyoruz.

AR-GE Çalışmalarımızda üniversitelerin gıda bölümleri ile ortaklaşa proje üretip sektöre katma değerli yeni ürünler sunuyoruz.

► AİLE VAKFIMIZLA PROJELER HAYATA GEÇİRİYORUZ

- Hangi sosyal sorumluluk projelerini yürütüyorsunuz?

- Kurmuş olduğumuz aile vakfımız üzerinden sosyal sorumluluk projelerini hayata geçiriyoruz. Ayrıca meslek liselerinde sektörümüzle ilgili atölye sınıfları çalışmaları devam ediyor.

İstanbul Sanayi Odası'nda meclis üyesi ve öğütülmüş tahıl ürünleri komite başkanı olarak görev yapmam hasebiyle sektörün sorunlarını yetkili bakanlık ve bürokrasiye iletmek suretiyle sektörümüze katkı sağlamaktayım.

► BİRÇOK KALİTE ÖDÜLÜ ALDIK

- İşletmenizin aldığı ödüllerden bize söz eder misiniz?

- 2009 Yılında güvenilir gıda zirvesinde Gıda Kalite Ödülü,

- 2011 Yılında Tüketici Kalite Ödülü,

- 2012 Yılında Güvenilir Marka Ödülü,

- 2013 Yılında Unlu Mamuller kategorisinde Güvenilir Marka Ödülü aldık.

► ÇOSB'DE BULUNMAKTAN MUTLUYUZ

- Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi hakkında bir şeyler söylemek ister misiniz?

- Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinde bulunmaktan çok mutluyuz. Gerek yönetim kurulu başkanımız Eyüp Sözdinler, gerekse de OSB müdürümüz Fatma Çiğdem Baykal Hanımefendi ve ekibinin bizlere göstermiş olduğu desteklerden dolayı kendilerine teşekkür ediyorum.

► YÜRÜYÜŞÜ İHMAL ETMİYORUM

- Hobilerinizi öğrenebilir miyiz?

Mutlaka her akşam yürüyüş yapmaya gayret ediyorum. Masa tenisini ve yüzmeyi seviyorum. Çok sayıda kitap okuyorum ve sık sık yeni yerlere seyahat ediyorum. •



MEHMET UMUR KİMDİR?

1 965 Doğumluyum. İşletme eğitimi sonrası aile şirketimizde iş hayatına başladım. 2020 Yılında grup şirketlerimizi Umur Holding çatısı altında topladık. Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktayım.

Bunun yanında değişik sivil toplum kuruluşlarında çalışmalarımı sürdürüyorum. İstanbul Sanayi Odası meclis üyesi ve komite başkanı, İSOV Vakfı mütevelli Heyet üyesi, TOBB Gıda Meclisi yönetim kurulu üyesi. Kastamonu Kalkınma Vakfı yönetim kurulu üyesi ve Bahçelievler Spor Kulübü Başkanvekili olarak da STK faaliyetlerine devam ediyorum.



Prof. Dr. Burak Arzova

“Türkiye’nin sanayiden vazgeçebilmesi mümkün değil”

Prof. Arzova, “Türkiye’de sanayi oldukça zor durumda. İhracatın büyük oranda imalat sanayi tarafından karşılandığı düşünüldüğünde, Türkiye’nin sanayiden vazgeçebilmesi ya da sanayiye ikinci plana atabilmesi mümkün değil. Çünkü bir taraftan Türkiye hem geliştirmekte olan bir ülke hem de ihracat yoluyla büyümeyi kendine hedef olarak seçmiş bir ülke.” dedi.



Sanayi kuruluşlarının temsilcilerinin giderek daha yüksek sesle anlatmaya, duyurmaya çalıştığı şikayetler akademi dünyasından da destek buluyor. Türkiye sanayisinin çeşitli sorunları hakkında sık sık yazılar kaleme alan Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Burak Arzova ile sanayi sektörünü konu alan söyleşi yaptık.

- Burak hocam, Türkiye sanayisi bugün sizce hangi noktada? Sanayi üretimi, kapasite kullanımı, ihracat, yatırım ve istihdam göstergelerini birlikte değerlendirdiğinizde nasıl bir tablo ortaya çıkıyor?

-Türkiye sanayi bugün özellikle büyüme anlamında baktığımızda yüzde yirminin altında gerilemiş durumda. Özellikle sanayi yüzde on sekizde ama imalat sanayi yüzde on altıya kadar gerilemiş durumda. Yani oldukça zor bir durumda sanayi. Bu anlamda baktığımızda Türkiye’de ihracatın büyük kesiminin imalat sanayi tarafından karşılandığı düşünüldüğünde, bu oran yaklaşık yüzde 94,5 civarında. Türkiye’nin

sanayiden vazgeçebilmesi ya da sanayiye ikinci plan atabilmesi mümkün değil. Çünkü bir taraftan Türkiye hem geliştirmekte olan bir ülke hem de ihracat yoluyla büyümeyi kendine hedef olarak seçmiş bir ülke.

Bu nedenle, sanayi, özellikle hem ihracata katkısı yönüyle hem de istihdamın büyük yükünü alması anlamında son derece önemli. Kapasite kullanımı tabii ayrı bir konu ve mevsimsellik etkisinden de çokça etkilenen bir durumda. Ama genel olarak baktığımızda özellikle Türk imalat sanayinin içinde bulunduğu sorunlar çok ciddi ve büyük bir çeşitlilik gösteriyor.

► İŞÇİLİK MALİYETİ VE HAMMADDE FİYATLARINDAKİ ARTIŞ

- Son dönemde sanayicilerin en fazla dile getirdiği sorunlar arasında yüksek finansman maliyetleri, enerji ve işçilik giderleri, kur baskısı ve zayıflayan iç talep öne çıkıyor. Sizce bugün sanayicinin önündeki en büyük sorunlar nedir?





ama sadece tek başına kuru özellikle ihracatın artırılması için bir lokomotif ya da tek başına bir etken olarak öne almak doğru değil bence. Burada en önemli problemler bir kere yüksek maliyetler ve bu maliyetlerin temelinde de Türkiye'nin son dönemlerde özellikle son üç dört yıldır yaşamış olduğu yüksek enflasyon var ve bu enflasyonun getirmiş olduğu özellikle iç pazardaki alım gücünün zayıflaması bu alım gücünün zayıflamasıyla beraber ihracatçı firmaların yüksek maliyetler nedeniyle yurt dışında rekabet edebilirliklerin ortadan kalkmasıdır. Sonuçta, içeriye de mal satmakta zorlanmaları çok ciddi anlamda imalat sanayinin önündeki en büyük engeller olarak duruyor.

- Sektörlerden sektörlere göre de farklılıklar var. Burada emek yoğun sektörlerin özellikle son dönemde maliyetlerinin çok arttığını görüyoruz. İşçilik maliyetlerinin çok yoğun olduğunu, bir taraftan dünyada hammadde fiyatlarının artmasıyla beraber hammadde maliyetlerinin de arttığını ve bunun da imalat sanayinin özellikle küresel ölçekte rekabet edebilmesinin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

Bir taraftan dediğim gibi içerideki maliyet artışları yani işçilik maliyetlerindeki yükseliş, özellikle enerji maliyetlerindeki yüksek maliyetler emek yoğun sektörlerde dünya ölçeğinde baktığımızda, Türkiye'yi gerçekten rekabet ettiğimiz ülkeler anlamında diğer ülkelerle kıyaslandığında yüksek bir maliyete taşıyor. Bütün bunların hepsi rekabet edebilme olanağını ortadan kaldıran unsurlar. Bence finansman, yüksek finansman maliyetlerinden daha ziyade enerji ve işçilik maliyetleri en önemli maliyet unsurları.

► KURUN DÜZEYİ ÖNEMLİ AMA EN ÖNEMLİSİ YÜKSEK MALİYETLER

- Hocam, kurun düşük düzeyi tüm sanayicilerin ortak şikayeti...

Tabii burada kurdan doğan bir etki de var. Ama sadece kura bakarak ya da kur üzerinden ihracatı çeşitlendirmek de çok mümkün değil. Kur elbette büyük bir etken

► SANAYİMİZDE CİDDİ BİR VERİMLİLİK SORUNU VAR

- Türkiye ekonomisinde sanayinin milli gelir içindeki ağırlığı ve ekonominin büyüme modeli açısından geldiğimiz noktayı nasıl değerlendiriyorsunuz? Türkiye gerçekten bir sanayisizleşme riskiyle karşı karşıya mı?

- Aslında sanayinin zayıflaması derken, biz sadece fabrikaların kapanmasını kastetmiyoruz. Tabi üretimin düşük kapasiteyle kalması, rekabet edebilirlikten uzak bir yapının oluşması, özellikle katma değer yapan yaratan alanlara yatırımın azalması da sanayi işleyişinin önündeki temel unsurlar olarak gözüküyor. Sonuçta rekabet edebilirlik ortadan kalktığında, şirketler hem küresel ölçekte rekabet edebilirlikleri olmadığı zaman, hem de içeride birbirleriyle rekabet etmedikleri zaman, yeni bir yatırıma ihtiyaç duymayabiliyorlar.

Bu bir problem. Diğer taraftan da en büyük problemlerden bir tanesi, Türkiye özelinde de baktığımızda, şirketlerin elde ettikleri bu kredileri ya da

yatırım sermayesini bir şekilde verimliğe dönüştürememeleri. Yani çok ciddi bir verimlilik sorunu var.

Faktör verimliliği konusunda, özellikle Türkiye'de belirli sektörlerde ciddi kayıplar var. Ama mesela savunma sanayi gibi ya da işte optik gibi, kimya





“Çin hem yüksek teknoloji ürettiği hem de bu ürettiği yüksek teknolojiyi sanayiyle birleştirerek çok ciddi bir maliyet avantajı elde ediyor. Dolayısıyla dünya-daki herhangi bir ülkenin, ki Türkiye de buna dahil, maliyet yönünden Çin’le rekabet edebilmesi çok mümkün değil.”

gibi sektörler, faktör verimliliğinin daha yüksek olduğu sektörler. Buralarda ise bir temel politika yok. Savunma sanayinde bunu uzun dönemdir görüyoruz.

Bir desteklenen bir savunma sanayi var ve burada da çok ciddi işler yapılıyor. Ama özellikle katma değerli üretim dediğimizde ve yüksek teknoloji ürünler dediğimiz sadece savunma sanayiden oluşmuyor. Kimya sanayi, ilaç sanayi gibi sektörler özellikle yüksek teknoloji üreten sektörler oldukları için ve stratejik anlamda da önem taşıdıkları için çok önemli.

► SAVUNMA SANAYİİNDE TALEP SÜREKLİ OLMUYOR

Fakat biz sadece yüksek teknolojiyi savunma sanayi üzerinden gördüğümüzde, bu sefer sadece belirli bir alanda gerçekleşen yatırımları ya da belirli bir alandaki büyümeyi görebiliyoruz. Bu da sürekli olmuyor. Çünkü savunma sanayi gibi alanlarda sürekli bir talep olmadığını görebiliyoruz.

Belirli dönemsel etkilerle ya da coğrafi etkilerle artan bir talep ortaya çıkabiliyor. O nedenle aslında bizim sürdürülebilir bir talebe ihtiyacımızın olduğu noktalar yüksek teknolojinin diğer alanları da olması gerekiyor. Bunlar da temelde işte optik gibi ya da kimya gibi ya da daha da önemlisi ve stratejik anlamda çok daha önemli olan ilaç sanayi gibi sektörlerde Türkiye’nin ciddi anlamda yatırım yapması ve buralarda büyümesi gerektiğini ben kendi adıma düşünüyorum.

► KREDİLER İŞLETME SERMAYESİNE YÖNELİK ALINIYOR

- Yüksek faiz ortamının sanayi

yatırımları üzerindeki etkisini nasıl görüyorsunuz? Bugün bir sanayicinin yeni bir fabrika, makine parkı veya Ar-Ge yatırımı yapmasını ekonomik açıdan rasyonel kılmak mümkün mü?

- Faizler elbette çok yüksek ama Türkiye’de özellikle sanayinin yapısına baktığımızda bizim genel ülkemizin sanayisi ya da iş yapabildiği anlamında elde edilen kredilerin yatırıma ya da kapasitesi arttırmaya yönelik olmaktan daha ziyade işletme sermayesine yönelik olan krediler olduğunu görüyoruz. Yani işletmelerimiz çok uzun zamandan bu yana yabancı sermayeyle yani banka sermayesiyle çalışmaya alıştıkları için ve şirket sahibi ortakları öz sermaye koymak yerine banka kredisi üzerinden çalışmaya teşvik ettikleri için ve bu da yatırıma dönüşebilecek olan üretim arttırıcı, kapasite arttırıcı ya da makine parkını genişletici yatırımlardan ziyade işletme sermayesi temini yönündeki bir kredilendirmeyi seçiyor bizim firmalarımız. Bu da gelişmenin yolundaki en büyük etkenlerden bir tanesi.

Bir de geçmişte verilen ucuz faizli kredilerin belirli →



sektörlerde ve belirli alanlarda çok da iyi kullanılmadığını gördük. Özellikle şirket sahiplerinin bu kredileri aldıktan sonra bunları yat, kot ve tekne, arabaya dönüştürdüklerini ve bunları bir şekilde makine parkını yenilemek, rekabet edebilirliği arttırmak, verimliliği arttırmak amaçlı yatırımlara yönlendirmediğini gördük. Dolayısıyla hem ahlaki bir problem var sanayinin kendi içerisinde hem de diğer taraftan genel olarak baktığımızda Türkiye’de özellikle bu sermayenin bir yatırım sermayesinden daha çok işletme sermayesi olarak kullanıldığı bir durumun içerisindeyiz.

Çünkü şirketler büyük oranda çok ciddi şekilde borçlu ve borcu döndürmekte zorlanıyorlar aslında. Bu yapının da bir şekilde kırılması gerektiğini düşünüyorum.

► ÇİN’İN BÜYÜK BİR MALİYET AVANTAJI VAR

- Türkiye’nin özellikle Uzak Doğu, Çin ve diğer düşük maliyetli üreticiler karşısındaki rekabet gücü giderek zorlanıyor. Türk sanayisinin maliyet rekabeti mi, verimlilik rekabeti mi, teknoloji rekabeti mi üzerinden bir çıkış araması gerekiyor?

Çin konusu başlı başına bir problem. Sadece Türkiye için değil diğer bütün ülkeler için de problem. Zaten Amerikan Başkanı Trump’ın en başından beri söylemeye çalıştığı buydu.

Çin şunu yapmayı çok önemli bir şekilde başardı. Hem yüksek teknoloji üretiyor hem de bu ürettiği yüksek teknolojiyi sanayiyle birleştirerek çok ciddi bir maliyet avantajı elde ediyor. Dolayısıyla dünyadaki herhangi bir ülkenin ki Türkiye de buna dahil, maliyet yönünden Çin’le rekabet edebilmesi çok mümkün değil.

Çin’in adil ve dürüst bir ticaret yapmadığını dikkate almalıyız. Buradan neyi kastettiğimi anlatma çalışayım. Örneğin işte Avrupa’da herhangi bir üretimin gerçekleşebilmesi için belirli taban ücretlerinin işçilere ödenmesi gerekiyor. İşçileri her tür koşullarda çalıştıramıyorsunuz. Belirli koşulların yerine getirilmesi, özellikle sağlığa yönelik ve



diğer bütün yaşama dair önlemlerin alınması gerekiyor.

Çin, bunların tümünü göz ardı ederek hem düşük ücretlerle hem de işçi haklarını gözetmeyerek hem de sendikalaşmanın önüne geçerek aslında hem ücretleri belirli bir seviyede ama işçi haklarını da minimum seviyelerde tutarak belli bir rekabet elde etme yoluna gitmişti geçmişte. Şimdi bunu da dönüştürerek, özellikle teknoloji üretiminde kullanarak hem yapay zekayı hem bir taraftan makineleşmeyi hem üretim teknolojilerinde farklı bir üretim modelleri uygulayarak fabrikalarını çok daha düşük maliyetle ve yüksek verimlilikle çalıştırarak dünya genelinde büyük bir maliyet avantajı etmiş durumda. Bunu şu an için herhangi bir başka ülkenin ortadan kaldırabilmesi mümkün değil.

► “ÇİN DÜŞÜK MALİYETLİ ÜRETİM YAPIYOR”

Çünkü hem yüksek miktarda üretiyor, hem çok çeşitli üretiyor, hem de çok düşük maliyetli üretiyor. O nedenle burada bizim belirli niş alanlara dalıp o alanlarda özellikle verimlilik artıran ya da verimlilik getiren bir üretim modeliyle beraber üretimi gerçekleştirmemiz gerekiyor. Bunu bir belki temel ülke politikası haline de dönüştürüp belirli alanlarda Türkiye’nin daha fazla yatırım yapabileceği, yüksek verimlilik sağlayabileceği ve bu verimlilik avantajını da aynı zamanda bir maliyet avantajına dönüştürebileceği bir yapıyı kurması gerekiyor.

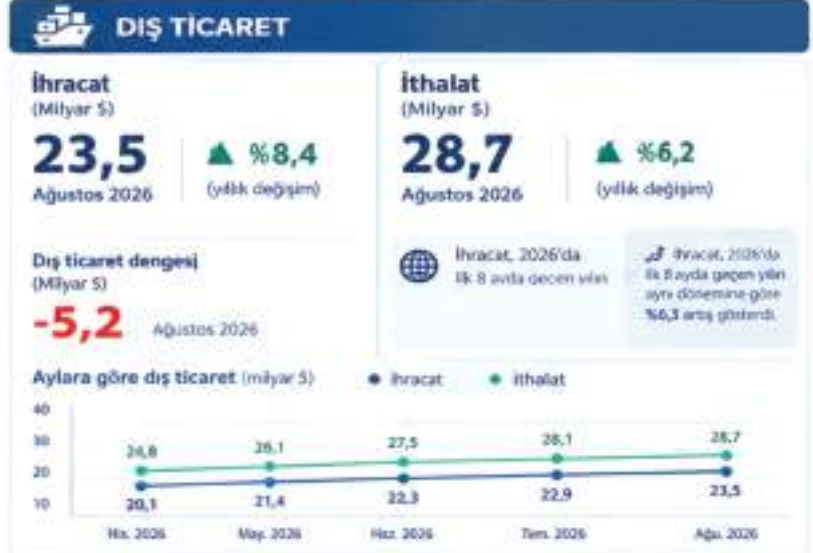
Bu da bir planlama süreciyle ortaya çıkabilecek olan bir durum. ●



TÜRKİYE SANAYİSİNİN 2026 SONU GÖRÜNÜMÜ

Küresel belirsizliklere, yüksek maliyet baskısına ve jeopolitik risklere rağmen Türkiye sanayisi 2026'nın sonuna güçlü bir dirençle giriyor. Son açıklanan veriler, sektörün üretim, ihracat ve istihdamda pozitif bir seyrini koruduğunu, yatırımlar ve yeşil dönüşüm adımlarıyla rekabet gücünü artırmayı hedeflediğini gösteriyor.

Daha güçlü bir sanayi, daha sürdürülebilir bir gelecek...



2026 SONU İÇİN SANAYİCİNİN ÖNÜNDEKİ TEMEL BAŞLIKLAR

VERİMLİLİK
Düşük maliyet, daha yüksek verimlilik.

FINANSMAN
Faiz ve kur maliyetleriyle karşılanabilir.

DİJİTALLEŞME VE YAPAY ZEKA
Üretimde akıllı teknolojilerle daha fazla verimlilik.

YEŞİL DÖNÜŞÜM
Karbon azaltımı ve enerji verimliliği ile çevre dostu.

İHRACAT
Yeni pazarlara açılım ve pazar genişliği.

İNSAN KAYNAĞI
Hızlıca iş gücü ve dijital beceriler geliştirilmeli.

Güçlü sanayi, sürdürülebilir Türkiye

TÜBİTAK'tan sanayiciye yeşil dönüşüm için Ar-Ge desteği



TÜBİTAK'ın Türkiye Yeşil Sanayi Projesi kapsamında açtığı 1832 Sanayide Yeşil Dönüşüm 2026-2 Çağrısı, sanayicilerin yeşil dönüşüme yönelik teknolojilerini geliştirmelerini ve ticarileştirmelerini hedefliyor. 3 Ağustos'ta açılan çağrıya KOBİ ve büyük ölçekli şirketler başvurabiliyor.

Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEP) Sanayi Ar-Ge Projeleri İçin Geri Ödemeli ve Hibe Destek Programı için çağrı yaptı.

Türkiye Yeşil Sanayi Projesi kapsamında açılan 1832 çağrısının temel amacı, sanayicinin yalnızca mevcut üretim tesisini daha çevreci hale getirmesi değil; yeşil dönüşüm sağlayacak teknolojilerin geliştirilmesi, prototiplerin olgunlaştırılması ve ticarileşme aşamasına taşınması.

Proje, Dünya Bankası tarafından 450 milyon dolar finansmanla destekleniyor. Bu kaynak içinde TÜBİTAK'a sanayinin yeşil dönüşümüne yönelik faaliyetler için 175 milyon dolarlık finansman ayrılmış durumda.

► ÇAĞRININ ASIL HEDEFİ

1832 çağrısının önemli özelliği, klasik anlamda "Ar-Ge yapalım" çağrısı olmaması. TÜBİTAK özellikle ticarileşmeye yaklaşmış teknolojilerin geliştirilmesini istiyor.

Desteklenecek çalışmalar arasında:

- Yeni bir prototip geliştirilmesi,
- Mevcut bir Ar-Ge prototipinin ileri düzeyde geliştirilmesi veya iyileştirilmesi,
- Prototipin doğrulanması,
- Test ve validasyon çalışmaları,
- Sertifikasyon,



TÜBİTAK 1832
Sanayide Yeşil Dönüşüm Çağrısı

PROJE BÜTÇESİ ÜST SINIRI

Mikro / Küçük KOBİ:	15.000.000 TL
Orta KOBİ:	24.000.000 TL
Büyük Ölçekli Kuruluş:	51.500.000 TL

PROJE SÜRESİ

En Fazla 24 Ay

Küçük ölçekli kuruluşlar ve inovasyon merkezleri destek alanı.

Detaylı bilgi için İGÜ TTD ile iletişime geçin.

- Ölçek büyütme,
- Saha uygulamaları,
- Teknoloji doğrulama ve demonstrasyon gibi faaliyetler bulunuyor.

Ölçek büyütme faaliyetinin yapılması zorunlu.

Dolayısıyla çağrı "Laboratuvardaki teknolojiyi fabrikaya, prototipi ürüne ve Ar-Ge'yi ticari değere dönüştürmeyi" istiyor.

► HANGİ AŞAMADAKİ PROJELER DESTEKLENİYOR?

Çağrı, Teknoloji Hazırlık Seviyesi (THS) 3-9 arasındaki Ar-Ge çalışmalarını kapsıyor. Ancak TÜBİTAK özellikle kavramsal aşamayı geçmiş, prototip geliştirme ve teknoloji doğrulama aşamasındaki projeleri hedefliyor.

THS 3'ten önceki çalışmalar temel araştırma niteliğinde kabul edildiği için kapsam dışında. THS 8'den başlayan çalışmalar da Ar-Ge sürecinin büyük bölümü tamamlandığından çağrı kapsamında değerlendirilmiyor.

► KİMLER BAŞVURABİLİYOR?

Çağrıya:

- KOBİ'ler
- Büyük ölçekli şirketler
- Ortaklı projeler

başvurabiliyor. Dolayısıyla yalnızca KOBİ'lere yönelik bir destek değil. Büyük sanayi kuruluşlarının da kendi yeşil dönüşüm teknolojilerini geliştirmeleri için kullanabileceği bir mekanizma.

► DESTEK NASIL VERİLİYOR?

Burada sanayicinin özellikle dikkat etmesi gereken nokta şu: Destek hibe değil, faizsiz geri ödemeli finansman niteliğinde.

TÜBİTAK'ın güncel çağrı bilgisinde destek oranları şöyle:

Firma	Destek oranı
Büyük ölçekli şirket	%70
KOBİ	%80
Deprem bölgesindeki KOBİ	%90

Geri ödeme ise proje tamamlandıktan bir yıl sonra başlıyor.

Ayrıca TÜBİTAK, talep edilen geri ödemeli desteğin tamamı için başvuru aşamasında Banka Referans Mektubu, sözleşme aşamasında ise Teminat Mektubu istiyor.

► SANAYİCİ AÇISINDAN NEDEN ÖNEMLİ?

Türkiye'deki sanayi kuruluşları önümüzdeki dönemde yalnızca enerji maliyetleri nedeniyle değil; karbon emisyonu, kaynak verimliliği, ürünlerin çevresel performansı ve ihracat pazarlarının dönüşümü nedeniyle de teknolojilerini değiştirmek zorunda kalacak.

TÜBİTAK'ın 1832 çağrısı bu dönüşümün maliyetini paylaşan ve teknolojik dönüşümü hızlandıran önemli araçlardan biri.



Örneğin bir sanayi kuruluşunun;

- Enerji tüketimini düşüren yeni bir üretim teknolojisi,
 - Atık ısıyı geri kazanan sistem,
 - Su tüketimini azaltan proses,
 - Karbon emisyonunu düşüren üretim yöntemi,
 - Döngüsel ekonomiye yönelik yeni bir ürün,
 - Düşük karbonlu malzeme,
 - Enerji verimliliği sağlayan otomasyon sistemi
- üzerinde Ar-Ge çalışması varsa, bunun prototipten ölçek büyütme ve ticarileşmeye kadar olan bölümünü 1832 kapsamında değerlendirmesi mümkün olabiliyor

► SANAYİCİ NE YAPMALI?

TÜBİTAK'ın 1832 Sanayide Yeşil Dönüşüm Çağrısı, sanayiciler için yalnızca bir finansman fırsatı değil, aynı zamanda işletmelerin gelecek dönem Ar-Ge ve teknoloji gündemlerini yeniden değerlendirmeleri için önemli bir fırsat sunuyor. Ancak destekten yararlanabilmek için “yeşil bir yatırım” yapmak tek başına yeterli değil. Projenin Ar-Ge ve yenilik niteliği taşıması, teknolojik bir çözüm geliştirmesi, ölçek büyütmesi ve sonunda ticarileşebilir bir çıktıya dönüşmesi gerekiyor.

1 Önce işletmenizin yeşil dönüşüm sorununu ortaya koyun

Sanayici ilk olarak “Hangi makineyi alabilirim?” sorusundan değil, “Üretimimde hangi sorunu teknoloji ve Ar-Ge yoluyla çözebilirim?” sorusundan →





hareket etmeli.

Elektrik veya su tüketiminin azaltılması, geri dönüştürülemeyen atıkların düşürülmesi, enerji verimliliğinin artırılması, daha düşük karbonlu üretim, kaynak kullanımının azaltılması veya yeni bir yeşil teknoloji geliştirilmesi gibi somut sorunlar belirlenmeli.

Çünkü çağrıda başarı için ölçülebilir Yeşil Dönüşüm Göstergeleri aranıyor. Üretim birimi başına elektrik tüketiminde en az yüzde 10, su tüketiminde en az yüzde 10 veya geri dönüştürülemeyen atık miktarında en az yüzde 10 azalma hedeflenebiliyor. Dördüncü gösterge ise yenilikçi yeşil teknoloji çözümünün geliştirilmesi.

2 Projenizin gerçekten Ar-Ge projesi olup olmadığını test edin

Her enerji verimliliği yatırımı veya çevre yatırımı TÜBİTAK'ın 1832 çağrısına uygun değil.

Örneğin yalnızca daha verimli bir motor satın almak, mevcut bir makineyi değiştirmek veya hazır bir çevre teknolojisini satın alıp tesise kurmak tek başına yeterli olmayabilir.

Buna karşılık, mevcut bir teknolojinin geliştirilmesi, yeni bir prototip oluşturulması, prototipin test edilmesi, doğrulanması, iyileştirilmesi ve ölçek büyütülmesi Ar-Ge niteliği taşıyabilir.

Bu nedenle sanayici, yatırım projesi ile Ar-Ge projesini birbirinden ayırmalı; projenin yenilikçi yönünü açık biçimde ortaya koymalıdır.

3 Prototipi fabrikaya ve pazara götürecek bir yol haritası hazırlayın

Çağrının önemli özelliklerinden biri, yalnızca laboratuvar düzeyindeki çalışmalarla yetinmemesi.

Projelerin ağırlıklı olarak kavramsal aşamayı geçmiş teknolojilere yönelik prototip geliştirme, mevcut prototipin ileri geliştirilmesi, test ve doğrulama gibi ticarileşmeye dönük çalışmaları içermesi bekleniyor. Ayrıca ölçek büyütme faaliyetleri zorunlu tutuluyor.

Bu nedenle proje hazırlanırken şu zincir kurulmalı:

Ar-Ge → prototip → test/doğrulama → ölçek büyütme → pilot uygulama → ticarileşme

Sanayicinin başvurusunda bu zincirin her aşamasının nasıl gerçekleştirileceğini göstermesi projenin gücünü artıracaktır.

4 Sonucu mutlaka rakamlarla ortaya koyun

“Enerji tasarrufu sağlanacaktır” demek yerine, mevcut durum ve proje sonunda ulaşılabilecek hedef açıkça ortaya konulmalı.

Örneğin;

- Üretim başına elektrik tüketimi: 10 kWh → 8,5 kWh
 - Üretim başına su tüketimi: 100 litre → 85 litre
 - Geri dönüştürülemeyen atık: 100 ton → 85 ton
- gibi ölçülebilir hedefler belirlenmeli.

TÜBİTAK, proje sonunda belirlenen Yeşil Dönüşüm Göstergelerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini izliyor. Bu nedenle başlangıç verilerinin güvenilir biçimde ölçülmesi ve proje sonucunun nasıl doğrulanacağını baştan planlanması büyük önem taşıyor.



5 Projenin ticari değerini baştan hesaplayın

TÜBİTAK'ın

değerlendirmesinde yalnızca teknolojinin yenilikçi olması değil, proje çıktılarının ekonomik yarara ve ulusal kazanıma dönüşebilirliği de dikkate alınıyor.

Bu nedenle sanayici şu sorulara başvuru sırasında cevap verebilmeli:

- Geliştirilen ürün veya teknoloji kime satılacak?
- Türkiye'de bunun bir pazarı var mı?
- İhracat potansiyeli nedir?
- İthal edilen hangi ürünün veya teknolojinin yerine geçebilir?
- Üretim maliyetine etkisi ne olacak?
- Proje tamamlandıktan sonra yatırım ve üretim planı nedir?

Bütçesi 25 milyon TL ve üzerindeki projelerde ekonomik fizibilite raporu da başvuru belgeleri arasında yer alıyor. Bu raporda pazar araştırması, katma değer, verimlilik, rekabet gücü, üretim ve satış-pazarlama stratejileri ile satış ve kârlılık projeksiyonlarının ortaya konulması gerekiyor.

6 Şirket içindeki insan kaynağını ve iş birliklerini şimdiden belirleyin

Başvuru yapacak kuruluşta proje konusu ile ilgili en az lisans seviyesinde bir personelin bulunması gerekiyor.

Ancak güçlü bir proje için yalnızca bir proje yöneticisinin bulunması yeterli olmayabilir. Ar-Ge,



üretim, enerji, çevre, finans ve pazarlama birimlerinin projeye birlikte katkı vermesi projenin uygulanabilirliğini güçlendirecektir.

Çağrı ortaklı projelere de açık. En fazla üç ortakla başvuru yapılabilir. Bu nedenle şirketin ihtiyaç duyduğu teknoloji üniversite, araştırma kuruluşu veya başka bir sanayi kuruluşunda bulunuyorsa, iş birliği modeli de değerlendirilmelidir.



7 Finansman yapısını ve geri ödeme yükümlülüğünü baştan hesaplayın

Bu destek mekanizması tamamen hibe değil.

Büyük ölçekli şirketlerde kabul edilen bütçenin yüzde 70'i, KOBİ'lerde yüzde 80'i, deprem bölgesindeki KOBİ'lerde ise yüzde 90'ı geri ödemeli destek olarak karşılanabiliyor. Proje tamamlandıktan bir yıl sonra geri ödeme başlıyor.

Ancak önemli bir ayrıntı var: Proje sonunda geri ödemeli desteğin bir bölümü hibeye dönüşebiliyor. Çağrı metnine göre büyük şirketlerde geri ödemeli destek tutarının yüzde 50'si, KOBİ'lerde yüzde 60'ı hibeye dönüşüyor; kalan bölüm TÜBİTAK'a geri ödeniyor.

Dolayısıyla sanayici, başvuru öncesinde yalnızca proje bütçesini değil, kendi öz kaynak katkısını, teminat ihtiyacını ve gelecekteki geri ödeme planını da hesaplamalı.





CELAL TOPRAK

TGRT Haber TV Ekonomi Müdürü

AB ile yakalanan vergi avantajı e-ihracatın yükselişini hızlandıracak

Son dönemde ikiz dönüşüm, hatta dördüz dönüşüm gibi ifadeler iş dünyası tarafından çok söylenir oldu.

Şimdi dönüşümün söylem tarafını bırakıp eylem tarafına bakalım.

Hatta eylem tarafının da sadece dijital dönüşümünü ele alıp getirileri üzerinde duralım.

Konuyla ilgili gelişmeler ilk olarak geçen yıl sonbaharda Güvenilir Ürün Zirvesi'nde ele alındı.

Ticaret Bakan Yardımcısı Volkan Ağar'ın önderliğinde, iş dünyasının çok önemli isimlerinin ve kurumlarının katılımı ile e-ihracatla ilgili bir protokol imzalandı.

Herkes bu konuda üzerine düşüne yapacaktı. O günden sonra Türkiye'nin dört bir yanında e-ihracatta ilgili çalışmalar hızlandı.

Her kurum kendi kulvarında bu konuda bilgilendirmeler yapmaya başladı.

Sosyal medyada bu konuda farkındalık etkinlikleri ile doldu taşı.

Güvenilir Ürün Zirvesi'ni düzenleyen Güvenilir Ürün Platformu onlarca toplantı yaptı konuyla ilgili. Başka kurumlar da bu konuda adımlar attılar. Ve Türkiye zenginleşmenin yolunun geometrik büyüyen e-ticareten dolayısıyla e-ihracatta geçtiği üzerinde fikir birliğine vardı.

► GELİN İŞİNİZİ BİRLİKTE BÜYÜTELİM

Atılan bazı adımları hatırlatalım. Gaziantep merkezli olarak kurulan ve "Gelin işinizi birlikte büyütelim" sloganı ile yola çıkan, Türkiye'nin önde gelen yerli



yazılım firmalarından niksoft, 20. kuruluş yıl dönümünü e-ihracat üzerine kurguladı.

Şirketin kurucusu Nalan Kurt konuşmasında birlikte büyümenin yolunun e-ihracattan geçtiğinin altını çizdi ve ekledi:

- Türkiye'yi Yazıyor mottosuyla çıktığımız bu yolda, yerli ve milli yazılım hamlesinin en ön saflarında yer alarak önümüzdeki dönemde yapay zeka, bulut teknolojileri ve küresel pazarlara açılım stratejilerimizle büyümemizi katlayarak sürdüreceğiz. E-ihracatın önünü açacağız

Bu buluşmada yerli ve milli içecek firması olarak yola çıkan Oğuz Holding'in CEO'su Enes Örer de bu konuda yaptıklarını hazırlıkları anlattı.

Gaziantep Ayakkabıcılar Odası Başkanı Mehmet Emin İnce de geleceğin e-ihracattan geçtiğini vurgulayan önemli bir konuşma yaptı.

Gelişme Gaziantep başta olmak üzere tüm Anadolu'ya yayılırken Türkiye'nin en büyük pazaryeri firmasının e-ihracata gönül vermiş uzmanı Özkan Çokaygil sektörel



buluşmalarla bu konudaki farkındalığın artması için kolları sıvadı. İstanbul Ticaret Odası Başkan Yardımcısı Ahmet Özer'in önderliğinde konunun bu kurumda ele alınması sağlandı.

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi Sultan Tepe'nin katkıları ile konu Koçların, Sabancıların da üyesi olduğunu Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşunun bünyesine taşındı.

Çünkü yeni dünyada satmak hatta pazarlamak üretmenin önünü geçmiş durumda.

Üretme ve satmanın da yeni yeri e-ihracatta oluyor.

Dijital dönüşüm ile birlikte e-ihracat öne çıkarken yeni bir gelişme daha oldu.

► BOLAT, AB'NİN KARARINI GERİ ALDIRDI

Avrupa Birliği konusunda Türkiye'nin en bilgili ve deneyimli isimlerinden biri olan Ticaret Bakanı Ömer Bolat ve ekibi e-ihracatta çok önemli bir avantaja imza attı.

Anlatalım bu gelişmeyi... Avrupa Birliği (AB) 150 euronun altındaki e-ihracat yoluyla gelen paketlerden vergi almıyordu.

Temmuz itibariyle durum değişti. AB bu paketlerden 3 euro vergi almaya başladı.

Karar, yılda AB'ye giden yaklaşık 5 milyar adet e-Ticaret gönderisini, dolayısıyla tahmini 100 milyar dolarlık bir pazarı doğrudan etkiliyordu. Bu pazarın en büyük oyuncularını arasında tahmin edeceğimiz gibi Çin vardı.

Karar Türkiye'yi de etkileyecekti. İşte tam bu noktada Ticaret Bakanlığı devreye girdi. Ömer Bolat başta olmak üzere AB ile ilişkileri çok iyi bilen bir ekip karara itiraz etti.

Türkiye-AB'ye Gümrük Birliği'nin sağladığı hukuki kazanımları hatırlattı ve yeni düzenlemenin dışında kalmayı başardı.

Yani rakiplerimizin çoğu maliyet dezavantajıyla boğuşurken, biz aynı müşteriye, dijital platformda, fiyat avantajıyla satış yapabilme şansı yakaladık. Bu, son yıllarda Türk dış ticaretine sunulan en somut ve en az maliyetli fırsatlardan biri oldu.

E-ihracat paketlerinin büyük çoğunluğunun 20 euro gibi bir rakama denk geldiğini konuşuluyor. Bu uygulama örneğin Çin'den gelen 20 euroluk bir paketin yüzde 6 zamlanması anlamına geliyor. Çin'den gelen paket yüzde 6 zamlanırken Türkiye bu işin dışında kaldı.

Uygulamanın özellikle ayakkabı, tekstil, hazır giyim, aksesuar, ev eşyaları, küçük ev aletleri ve kozmetik



gibi Türkiye'nin güçlü olduğu ve e-Ticaret'te yüksek potansiyel taşıyan kategoriler açısından önemli bir avantaj olduğu vurgulanıyor.

► BURAK ÖNDER: BU MUHTEŞEM BİR ZAFER

Konu sektörlerde de büyük heyecan yarattı. Örneğin ZÜC'DER Başkanı Burak Önder gelişmeyi muhteşem bir zafer olarak niteledi ve ekledi:

- Ev ve mutfak eşyaları sektörü olarak Türkiye'nin önemli üretim ve ihracat güçlerinden biriyiz. Yaklaşık 200 ülkeye ihracat yapan, 5.6 milyar doların üzerinde ihracat gerçekleştiren ve yüksek dış ticaret fazlası veren sektörümüzün önündeki en önemli hedeflerden biri, mevcut ihracat gücümüzü dijital kanallarla daha da büyütmek.

Benzer bir heyecan İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Başkanı Mustafa Paşahan tarafından dile getirildi. Paşahan beklentiler konusunda sakin olunmasını istiyor ve şunları ifade ediyor:

- Şimdi bununla ilgili çok tabii rakamlar veriyorlar ama o rakamlar sanki biraz abartılı. 20 milyar dolardan bahsediyorlar. Bu önemli ve doğru bir iş oldu, onu söyleyeyim.

Bakan Ömer Bolat'ın burada ciddi bir katkısı var.

Heyecana MÜSİAD Tekstil Kurulu Başkanı Hayrettin Gümüşkaya da katılıyor ve şu bilgileri veriyor:

- Biz üretim tarafında dünyanın sayılı 32 markasının ana üreticisiyiz. Kendi markamızla birlikte bu 32 markanın da üretimlerini yapıp bitmiş ürün olarak teslim ediyoruz. Dijitalleşme dolayısıyla e-ihracat gerçekten hayatımızın bugün bir gerçeği.

Sonuç olarak dijitalleşme ile başlayan, e-ticarette şekillenme gelişme vergi avantajı ile bir başka boyutu taşıdı.

Türkiye ihracattaki başarısını e-ihracata da taşımali ve zenginleşmenin yeni yörüngesinde yerini almalı.

Bunun için herkes elini taşın altına koymalı...



Büyüme yeniden hızlanacak, enflasyon tek haneye inecek

Orta Vadeli Program'da üç yıllık yeni hedefler

*Türkiye ekonomisinin
(2027 – 2029 dönemi
rotasını çizen yeni Orta
Vadeli Program (OVP)
Ankara Beştepe'de
Cumhurbaşkanı
Yardımcısı Cevdet
Yılmaz başkanlığında
düzenlenen basın
toplantısıyla açıklandı.*



6 Eylül'de açıklanan 2027-2029 Orta Vadeli Program (OVP), Türkiye ekonomisinin önümüzdeki üç yıllık dönemde izleyeceği yolun ana hatlarını ortaya koydu. Programın temel hedefleri; dezenflasyonun sürdürülmesi, büyümenin kademeli olarak hızlandırılması, mali disiplinin korunması, üretim ve ihracat kapasitesinin güçlendirilmesi ve sanayide yeşil-dijital dönüşümün hızlandırılması olarak belirlendi. Sanayi açısından ise verimlilik, yüksek katma değerli üretim, teknoloji, ihracat, enerji ve lojistik maliyetleri ile finansmana erişim öne çıkan başlıklar oldu.

Programa göre, Türkiye ekonomisinin 2026 yılında yüzde 3,3 büyümesi bekleniyor. Yeni OVP, büyümenin 2027'de yüzde 4,2, 2028'de yüzde 4,6 ve 2029'da yüzde

5 düzeyine yükselmesini öngörüyor. Böylece program döneminde ekonominin büyüme hızının kademeli olarak artırılması hedefleniyor. Programda 2026 için 1 trilyon 821 milyar dolar olarak tahmin edilen GSYH'nin 2029'da 2 trilyon 225 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Kişi başına gelirin de 2026'daki 20 bin 523 dolardan 2029'da 24 bin 842 dolara yükselmesi öngörülüyor.

► ENFLASYONDA HEDEF: 2029'DA YÜZDE 9

OVP'nin en önemli hedeflerinden biri dezenflasyon sürecinin kalıcı hale getirilmesi. Programda 2026 yılı sonunda yüzde 28,4 olarak tahmin edilen TÜFE'nin 2027'de yüzde 21, 2028'de yüzde 13,5 ve 2029'da yüzde 9 seviyesine gerilemesi hedefleniyor.

Bu hedef doğrultusunda para, maliye ve gelirler politikalarının eşgüdümünün sürdürülmesi; fiyatlama davranışlarında geçmiş enflasyona endeksleme eğiliminin azaltılması ve beklentilerin hedeflerle uyumlu hale getirilmesi amaçlanıyor. OVP'de dalgalı döviz kuru rejiminin sürdürüleceği ve döviz kurlarının, sağlıklı fiyat oluşumları veya aşırı oynaklık dışında, piyasa koşullarında oluşacağı da belirtiliyor.

► SANAYİ OVP'NİN MERKEZİNDE

Programın sanayi açısından en dikkat çekici



bölümlerinden biri, imalat sanayiinin üretim ve ihracat kapasitesinin korunması ve güçlendirilmesine ayrılmış durumda.

OVP'de sanayinin dış şoklara karşı dayanıklılığının artırılması için finansmana erişimin kolaylaştırılması, istihdamın korunması ve nitelikli istihdamın artırılması, enerji ve lojistik maliyetlerinin düşürülmesi, ihracat pazarlarında çeşitliliğin ve pazar payının artırılması ve haksız rekabet kaynaklı baskıların azaltılması hedefleniyor.

Programın sanayi politikası, yalnızca mevcut üretim kapasitesinin artırılmasına dayanmıyor. Türkiye'nin orta ve uzun vadede teknoloji, tasarım ve yenilikçilik kapasitesiyle küresel ölçekte değer üreten bir üretim yapısına geçmesi hedefleniyor.

Bu doğrultuda geleceğin stratejik sektörlerinin önceden belirlenmesi ve bu alanlara yönelik uzun vadeli yatırım seferberliği başlatılması öngörülüyor. Yapay zekâ, ileri malzemeler, yarı iletkenler, robotik, biyoteknoloji, enerji depolama ve yeni nesil ulaşım teknolojileri özellikle öne çıkarılan alanlar arasında yer alıyor.

► “LABORATUVARDAN FABRİKAYA” GEÇİŞ

OVP'nin sanayi vizyonunda dikkat çeken bir diğer başlık, Ar-Ge faaliyetlerinin ticarileştirilmesi.

Üniversiteler, araştırma altyapıları, teknoloji girişimleri ve sanayi arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi; geliştirilen teknolojilerin “laboratuvardan fabrikaya” daha hızlı taşınması ve küresel pazarlara açılması hedefleniyor.

Bunun yanında işletmelerde enerji, hammadde,

2026 Yılı Varsayımlarındaki Değişimlerin Tahminlere Yansımaları					
Küresel Görünüm Tahmin Güncellemeleri			Türkiye Makroekonomik Tahminlere Yansımaları		
2026 12. Dönem	2026-2028 OVP	2027-2029 OVP	2026 12. Dönem	2026-2028 OVP	2027-2029 OVP
Küresel Büyüme	3,1	3,0	Büyüme	3,8	3,3
Avrupa Bölgesi Büyüme	1,2	0,9	Sararjı Büyümesi	4,0	2,3
MENA Bölgesi Büyüme	3,4	-0,5	TÜPE (12. Sonu)	15,0	28,4
Ticaret Ortakları Büyümesi	2,4	1,6	Dış Ticaret Açığı (Mİ. \$)	-96,0	-105,0
Devlet Petrol Fiyatı (\$)	64,3	80,3	Enerji İhtiyacı (Mİ. \$)	63,0	73,0
Enerji Harcı Ortalama Fiyatları	-5,7	18,6	Tutarlı Gelirler (Mİ. \$)	68,0	65,0
Küresel Enflasyon	3,6	4,7	Carl Açık/SSPH	-1,3	-2,6

işgücü ve makine kullanımının gerçek zamanlı izlenerek optimize edilmesini sağlayan yapay zekâ destekli ve otonom üretim sistemlerinin yaygınlaştırılması planlanıyor.

Devlet desteklerinin de verimlilik, teknoloji yoğunluğu, yüksek katma değer ve ihracat kapasitesi oluşturan yatırımları ölçeklendirecek biçimde yeniden yapılandırılması öngörülüyor.

► İHRACATTA HEDEF 2029'DA 316 MİLYAR DOLAR

Türkiye'nin ihracatının 2026 sonunda 282 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmesi bekleniyor. OVP'de 2027 için 292 milyar dolar, 2028 için 302,5 milyar dolar, 2029 için ise 316 milyar dolar ihracat hedefleniyor.

İthalatın ise aynı yıllarda sırasıyla 387 milyar, 397 milyar, 411 milyar ve 426 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmesi öngörülüyor. Buna göre dış ticaret açığının 2026'daki 105 milyar dolardan 2029'da 110 milyar dolara yükselmesi bekleniyor.

Program, ihracatta yalnızca miktar artışına değil, rekabet gücünün ve ürün çeşitliliğinin artırılmasına odaklanıyor. İhracat finansmanının ve lojistik altyapısının geliştirilmesi, yeni nesil korumacılık karşısında Türkiye'nin rekabet gücünün korunması ve ihracat pazarlarının çeşitlendirilmesi hedefleniyor.

► YATIRIMLARDA TOPARLANMA HEDEFİ

OVP, büyümenin önemli bileşenlerinden biri olarak yatırımları da öne çıkarıyor.

Toplam sabit sermaye yatırımlarının 2026'da yüzde 3,1 büyümesi beklenirken, bu oranın 2027'de yüzde 4, 2028'de yüzde 4,7 ve 2029'da yüzde 5,1 seviyesine çıkması hedefleniyor. Özel sektör yatırımlarındaki artışın ise aynı dönemde yüzde 2,8'den





sanayiciler açısından Avrupa'nın karbon ve sürdürülebilirlik odaklı ticaret düzenlemelerine uyumun önemini daha da artırıyor.

► İSTİHDAMDA HEDEF: 2029'DA YÜZDE 7,6 İŞSİZLİK

Programda işgücü piyasasının dönüşen ihtiyaçlarına uygun yeni politikalar da yer alıyor.

2026 sonunda yüzde 8,1 olması beklenen işsizlik oranının 2027'de yüzde 8, 2028'de yüzde 7,8 ve 2029'da yüzde 7,6 seviyesine gerilemesi hedefleniyor. Program döneminde istihdamın yıllık ortalama 711 bin kişi artması bekleniyor.

Teknolojik dönüşümün gerektirdiği

becerilerin kazandırılması, mesleki ve teknik eğitimin işgücü piyasasıyla bağının güçlendirilmesi ve nitelikli

yüzde 3,7, yüzde 4,3 ve yüzde 4,5'e yükselmesi öngörülüyor.

Programın sanayi yaklaşımında finansmana erişim önemli bir yer tutuyor. Özellikle yatırım ve ihracata yönelik faaliyetlerde finansmana erişim koşullarının iyileştirilmesi ve sanayinin dış şoklara karşı dayanıklılığının artırılması hedefleniyor.

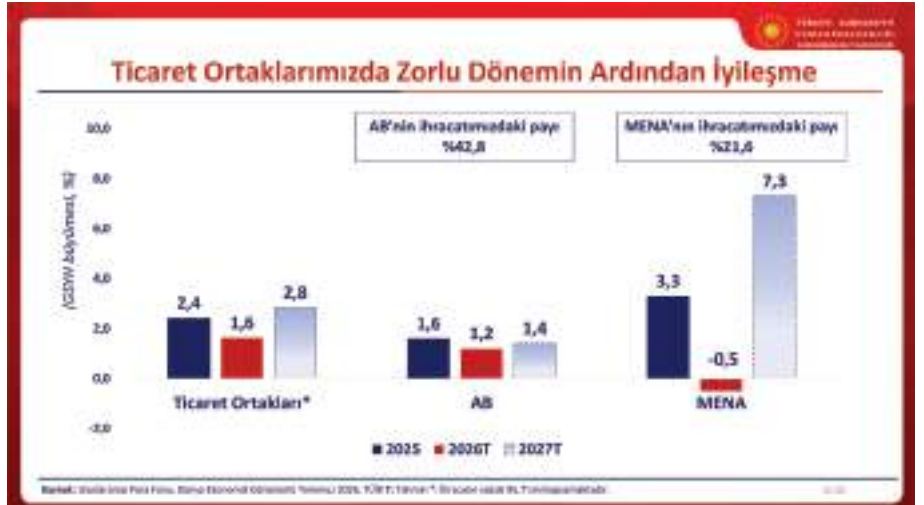
► YEŞİL VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM HIZLANACAK

OVP'nin sanayi açısından en uzun vadeli mesajlarından biri yeşil ve dijital dönüşüm konusunda veriliyor.

Programda dijital dönüşüm yatırımlarının desteklenmesi, yapay zekâ mevzuat altyapısının geliştirilmesi ve veri ekonomisine geçişi hızlandıracak bir ulusal politika çerçevesinin oluşturulması planlanıyor.

Sanayide ise dijital teknolojilerin üretim süreçlerine daha fazla entegre edilmesi, yapay zekâ ve otonom üretim sistemlerinin yaygınlaştırılması ve kaynakların daha etkin kullanılması hedefleniyor.

Yeşil dönüşüm tarafında ise enerji verimliliği, düşük karbonlu üretim ve sürdürülebilir üretim yapısının güçlendirilmesi öne çıkıyor. Bu yaklaşım, özellikle ihracatçı



insan kaynağının artırılması da programın önemli hedefleri arasında.

► MALİ DİSİPLİN KORUNACAK

Programın bir diğer ayağını mali disiplin oluşturuyor.

Merkezî yönetim bütçe açığının GSYH'ye oranının 2026'da yüzde 3,1, 2027'de yüzde 3,5, 2028'de yüzde 3,1 ve 2029'da yüzde 2,8 olması hedefleniyor. Kamu kesimi genel dengesinin ise 2026'daki yüzde 3,1'lik açığından 2029'da yüzde 2,4'e gerilemesi öngörülüyor.

Bu tablo, dezenflasyon programının önümüzdeki üç yılda maliye politikasıyla desteklenmeye devam edeceğine işaret ediyor.

► CARİ AÇIKTA HEDEF: GSYH'NİN YÜZDE 1,6'SINA GERİLEME

Enerji fiyatları ve jeopolitik gelişmeler nedeniyle 2026 yılında cari açığın 47,5 milyar dolar, yani GSYH'nin yüzde 2,6'sı düzeyinde gerçekleşmesi bekleniyor.

OVP, cari açığın 2027'de 38,5 milyar dolara, 2028'de 37 milyar dolara ve 2029'da 35,5 milyar dolara gerilemesini öngörüyor. Cari açığın milli gelire oranı da sırasıyla yüzde 1,9, yüzde 1,8 ve yüzde 1,6 olarak hedefleniyor.

► OVP'NİN SANAYİCİYE MESAJI

2027-2029 OVP'sinin sanayi açısından özeti, "daha fazla üretim" kadar "daha verimli, daha teknolojik, daha düşük maliyetli ve daha yüksek katma değerli üretim" hedefinde toplanıyor.

Program;



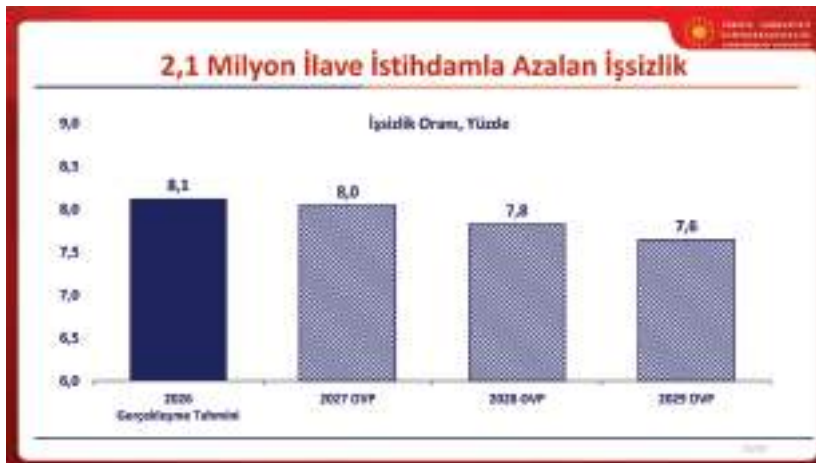
sanayinin mevcut kapasitesini korurken teknoloji yoğunluğunu artırmasını, Ar-Ge'yi ticarileştirmesini, yapay zekâ ve otomasyonu üretime taşımasını, enerji ve lojistik maliyetlerini düşürmesini ve ihracat pazarlarını çeşitlendirmesini hedefliyor.

Devlet açısından ise finansmana erişimin kolaylaştırılması, stratejik yatırımların desteklenmesi, kamu alımlarının yerli üretim ve Ar-Ge'yi destekleyen bir araç olarak kullanılması, sanayi bölgeleri ile limanların demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesi ve nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi öne çıkıyor.

Böylece OVP'nin üç yıllık perspektifinde Türkiye ekonomisinin büyüme hızını yeniden yüzde 5 seviyesine taşıırken, sanayinin rekabet gücünü artırması ve küresel değer zincirlerinde daha üst basamaklara çıkması

hedefleniyor.

Programın en dikkat çekici tarafı ise hedefin yalnızca büyümek değil, büyümenin niteliğini değiştirmek olması: Daha yüksek verimlilik, daha yüksek teknoloji, daha yüksek katma değer ve daha güçlü ihracat.



İŞ DÜNYASINDAN ORTA VADELİ PROGRAM DEĞERLENDİRMELERİ

Hisarcıklıoğlu: Üretim, yatırım kapasitesini koruyacak adımlar hızla atılmalı

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu, 2027-2029 dönemini kapsayan Orta Vadeli Program'ı (OVP) değerlendirdi.

Hisarcıklıoğlu değerlendirmesinde şu ifadelerle yer verdi: "Cumhurbaşkanı Yardımcımız Sayın Cevdet Yılmaz tarafından açıklanan 2027-2029 dönemi kapsayan Orta Vadeli Program (OVP) ülkemize ve milletimize hayırlı olsun. Emeği geçenlere teşekkür ediyorum.

Bugün açıklanan Orta Vadeli Program'ın enflasyonu kalıcı olarak tek haneye indirme, mali disiplini koruma ve üretim odaklı büyüme hedeflerini çok önemsiyoruz.

Programda yer alan; özellikle dış kaynaklı haksız rekabetle mücadelenin imalat sanayii politikasının ana sütunlarından biri olması, ticaret politikası araçlarının etkin kullanımı, girdi maliyetlerinin düşürülmesi ve reel sektörle düzenli istişarenin kurumsallaşması iş dünyamız açısından yakından takip ettiğimiz ve devamlı vurguladığımız önemli hususlardır.

Küresel ve bölgesel belirsizliklerin yaşandığı, korumacılık ve küresel ticaret savaşlarının arttığı bir dönemde iş dünyası olarak temel beklentimiz; ülkemizin üretim, yatırım,



M. Rifat Hisarcıklıoğlu

istihdam ve ihracat kapasitesini koruyacak adımların hızla atılması, finansal istikrarın güçlenmesi, finansmana erişimin kolaylaştırılması, ihracatçılarımızın desteklenmesi ve kapsamlı bir Sanayi Koruma Stratejisinin oluşturulmasıdır.

Bizler iş dünyası olarak ülkemizin hedefleri doğrultusunda tüm gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz. Özel sektör güçlü olursa, Türkiye güçlü olur".

Seyit Ardıç: Büyümenin temeli, sanayinin üretim ve ihracat kapasitesidir

Ankara Sanayi Odası Başkanı Seyit Ardıç, Orta Vadeli Program'ın açıklanmasının ardından şu açıklamayı yaptı:

"Cumhurbaşkanı Yardımcımız Sayın Cevdet Yılmaz tarafından açıklanan, ekonomimizin üç yıllık yol haritasını belirleyen 2027-2029 dönemi Orta Vadeli Programı'nın ülkemiz ve milletimiz için hayırlı olmasını diliyorum.

OVP'nin hazırlık sürecinde, Cumhurbaşkanı Yardımcımız Sayın Cevdet Yılmaz'ın başkanlığında gerçekleştirilen istişare toplantısına katılarak reel sektörümüzün beklentilerini, sanayicilerimizin sahada karşılaştığı sorunları ve çözüm önerilerimizi aktarma imkânı bulduk. İş dünyamızın görüşlerinin hazırlık sürecinde dikkate alınmasını ve sanayimizin önceliklerinin

OVP'ye yansımaları son derece değerli buluyoruz.

İstişareye verdiği önem ve reel sektörle kurduğu yapıcı diyalog için Cumhurbaşkanı Yardımcımız Sayın Cevdet Yılmaz'a teşekkür ediyorum.

Sürdürülebilir büyümenin temeli, sanayinin üretim ve ihracat kapasitesidir. Bu bakımdan büyümenin program dönemi boyunca kademeli olarak yüzde 3,3'ten yüzde 5'e yükselmesinin hedeflenmesini ve bu patikanın imalat sanayimizin üretim ve ihracat kapasitesini güçlendirecek politikalarla desteklenmesini son derece kıymetli buluyoruz.

Programda sürdürülebilir büyümenin; beşerî ve fiziki altyapının geliştirilmesi, yeşil ve dijital dönüşümün hızlandırılması, Ar-Ge ve yenilik ekosisteminin

güçlendirilmesi ve sanayide yüksek katma değerli dönüşümün desteklenmesi temelinde ele alınması önemlidir. Bu bütüncül yaklaşım, ülkemizin büyüme modelini daha üretken, teknoloji yoğun ve ihracat odaklı güçlü bir yapıya taşıma iradesini yansıtmaktadır.

► İMALAT SANAYİ GÜÇLENDİRME PROGRAMI

OVP'nin en önemli yeniliklerinden birini oluşturan İmalat Sanayii Güçlendirme Programı'nı, üretim kapasitemizin korunması, verimlilik ve teknoloji düzeyimizin yükseltilmesi ve sanayimizin küresel rekabet gücünü artırılması açısından son derece önemli buluyoruz. Finansman, enerji, nitelikli iş gücü, yeşil ve dijital dönüşüm, ihracat ve kamu alımlarını kapsayan bu bütüncül yaklaşımın, sanayimizin ölçek kazanmasına önemli katkı sağlayacağına inanıyoruz. Programın kapsadığı alanlar, sanayicilerimizin sahadaki öncelik ve ihtiyaçlarıyla da büyük ölçüde örtüşmektedir.

Program dönemi sonunda enflasyonun yüzde 9'a, cari açığın millî gelire oranının yüzde 1,6'ya ve bütçe açığının yüzde 2,8'e indirilmesinin hedeflenmesi makroekonomik istikrar açısından önemlidir. Fiyat ve finansal istikrarın kalıcı hâle gelmesi, ekonominin arz kapasitesinin artırılmasıyla mümkündür. Bu nedenle enflasyonla mücadele sürecinde sanayi yatırımlarının, işletme sermayesinin ve ihracatçılarımızın rekabet gücünün korunup güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Dış ticarete rekabetçilik kapsamında sanayide dönüşüm, pazara erişim, ticaret diplomasisi, ihracat finansmanı ve tedarik zinciri dayanıklılığının birlikte ele alınmasını da olumlu karşılıyoruz. İhracat artışı mevcut firmalarımızın daha fazla satış yapmasıyla sınırlı kalmamalı; ihracatçı firma sayısı artmalı, ihracat



Seyit Ardıç

tabana yayılmalı ve yüksek katma değerli ürünlerin payı yükselmelidir.

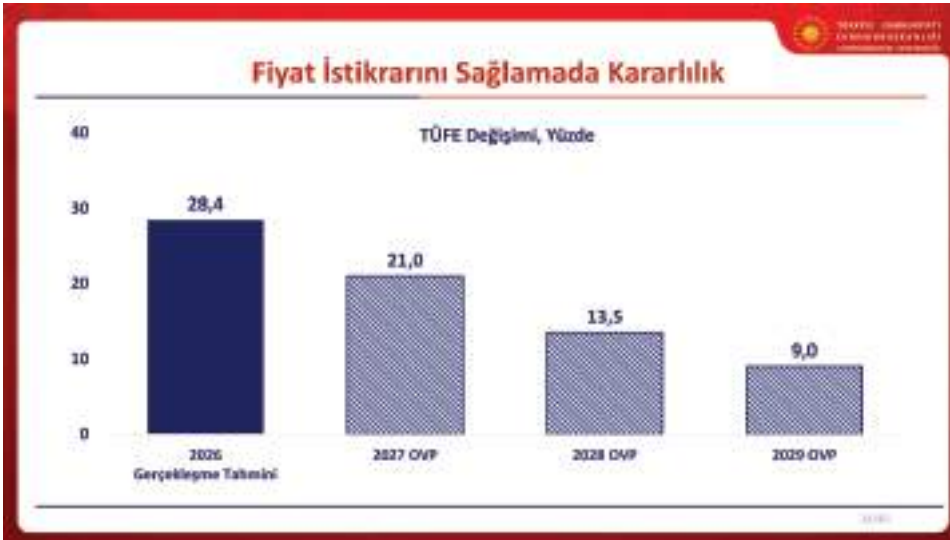
Savunma sanayii, sağlık endüstrileri ve diğer stratejik sektörlerde kritik teknolojilerin yerli kapasitesinin geliştirilmesi hedefini, ekonomik güvenliğimiz açısından son derece önemli buluyoruz. Bu yaklaşımın, savunma sanayii ve ileri teknoloji alanlarında güçlü bir üretim ve mühendislik birikime sahip Ankara sanayisi için yeni yatırım ve ihracat imkânları sunacağına inanıyoruz.

► SANAYİ YATIRIM YAPABİLMELİ, ÜRETİM KAPASİTESİNİ KORUMALI

OVP'nin ortaya koyduğu 2029 yılında yüzde 5 büyüme, 450 milyar dolarlık mal ve hizmet ihracatı ve tek haneli enflasyon hedeflerine ulaşmanın yolu, sanayinin yatırım yapabilmesinden, mevcut üretim kapasitesini korumasından ve küresel rekabet gücünü artırmasından geçmektedir. Programın uygulama döneminde finansman,

enerji, işgücü ve yatırım ortamına ilişkin adımların eş zamanlı ve kararlı biçimde hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

OVP'nin başarısı; açıklanan hedeflerin sanayi yatırımlarına, üretim kapasitesine, verimlilik artışına, teknolojik dönüşüme ve ihracata ne ölçüde yansıdığıyla değerlendirilecektir. Ankara Sanayi Odası olarak, programın hedeflerinin somut uygulama araçlarına dönüştürülmesi sürecinde ilgili kurumlarımızla iş birliği içerisinde katkı sunmaya hazırız.



İmalat Sanayiinin Üretim ve İhracat Kapasitesinin Korunması ve Güçlendirilmesi neleri kapsıyor?

Sektörün yatırım, istihdam, yüksek katma değerli üretim ve ihracat kapasitesinin korunup güçlendirilmesi için veriye dayalı, seçici ve hedef odaklı aktif sanayi ve dış ticaret politikaları uygulanacak, öncelikli sorun alanlarına yönelik kamu sektörü ile özel sektör arasında işbirliği kültürünün güçlendirilmesi sağlanacaktır. Program döneminde, imalat sanayiinin rekabet gücünü ve dayanıklılığını artırmaya yönelik finansmana erişimin kolaylaştırılması, istihdamın korunması ve nitelikli istihdamın artırılması, enerji ve lojistik maliyetlerinin düşürülmesi, ihracat pazarlarında çeşitliliğin ve pazar payının artırılması ile haksız rekabet kaynaklı baskıların azaltılmasına yönelik tedbirler eş güdüm içerisinde hayata geçirilecektir. Kamu alımları yoluyla girişimci devlet anlayışı benimsenecek, bölgesel rekabet gücü yüksek sanayi kümelerinin kritik hammadde, üretim, teknoloji ve tedarik darboğazlarının giderilmesine yönelik hedefli mekanizmalar hayata geçirilecektir.

- İmalat sanayii sektörleri üretim, yatırım, istihdam, kapasite kullanımı ve ihracat göstergeleri üzerinden veriye dayalı düzenli olarak izlenecek, söz konusu göstergelerde kritik eşikler gözetilerek tespit edilen sektör ve alt sektörlerin ihtiyaçlarına yönelik istihdam, dış ticaret ve maliyet unsurlarını birlikte ele alan hızlı müdahale mekanizması kapsamında imalat sanayiini güçlendirme programı uygulanacaktır.

- ✓ Tekstil, hazır giyim, deri, mobilya ve benzeri emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin dönüşümünü sağlamak ve istihdam seviyelerini korumak amacıyla KOSGEB İstihdamı Koruma Destek Programı gibi süreli, hedefli ve seçici destek enstrümanları genişletilerek uygulanacaktır.
- ✓ KOBİ'lere öncelik verilerek Kredi Garanti Mekanizmasının kapasitesinin artırılmasıyla finansmana erişim kolaylaştırılacaktır.
- ✓ KOBİ'lerin vadeli satışlardan kaynaklanan tahsilat risklerinin azaltılması ve işletme sermayesi ihtiyaç-



larının desteklenmesi amacıyla Devlet Destekli Alacak Sigortası uygulamasının etkinliği artırılacaktır.

- ✓ Firmaların işletme sermayesi ihtiyacının karşılanması amacıyla yalnızca üretim ve ihracat faaliyetlerine yönelik kullanılmak üzere tedarik ihtiyaçlarına ve belgeye dayalı finansman programları uygulanacaktır.
- ✓ İhracatçı ve döviz kazandırıcı faaliyet yürüten firmalara yönelik reeskont kredileri ile Yatırım Taahhütlü Avans Kredisi hacmi artırılacak, kredi tahsis süreçleri hızlandırılacaktır.
- ✓ Nakit akışı bozulan ancak üretim ve ihracat kapasitesini koruyan firmalar için vergi, SGK primi ve diğer kamu kaynaklı yükümlülüklerde belirli kriterlere bağlı geçici yeniden yapılandırma ve taksitlendirme imkânları geliştirilecektir.
- ✓ Sanayide elektrik, doğal gaz ve lojistik maliyetlerinin rekabetçilik üzerindeki etkileri yakından izlenecek, enerji yoğun sektörlerde verimlilik yatırımlarını hızlandıracak destek mekanizmaları yaygın bir şekilde uygulanacaktır.
- ✓ Organize sanayi bölgeleri ve sanayi kümelerinde ortak test, sertifikasyon, lojistik ve dijital altyapı yatırımları desteklenerek firmaların ölçek ekonomilerinden daha fazla yararlanması sağlanacaktır.
- ✓ Akıllı uzmanlaşma yaklaşımıyla, üretim ve ihracatta kritik öneme sahip, bölgesel rekabetçiliği yüksek sanayi kümelerine il bazında hızlı ve hedefli destekler sağlanarak kritik üretim, teknoloji ve tedarik

darboğazlarını gidermeye yönelik öncelikli ve yoğun destek sağlanacaktır.

✓ Organize sanayi bölgeleri ve sanayi kümelerinde kritik meslekler bazında sektör-okul eşleştirme programları uygulanacak, eğitim ve sosyal yaşam altyapıları geliştirilecek, çıraklık, ustalık ve işbaşı eğitim programları yaygınlaştırılarak ara kademe nitelikli teknik işgücünün yetiştirilmesi daha güçlü desteklenecektir.

✓ İhracat pazarlarında kayıp yaşayan sektörlerle yönelik hedef ülke bazlı ticaret diplomasisi ve pazara giriş eylem planları uygulanacak, teknik engellerin kaldırılmasına yönelik girişimler yoğunlaştırılacaktır.

✓ Türk Eximbank'ın alıcı kredileri, ihracat kredi sigortaları ve ihracat finansmanı araçlarının etkinliği artırılacak ve yeni pazarlara yönelik faaliyetler önceliklendirilecektir.

✓ Yerli üreticiler üzerinde haksız rekabet oluşturan dumpingli ve sübvansiyonlu ithalata karşı ticaret politikası savunma araçlarının uygulanma süreçleri hızlandırılacak, stratejik sektörlerde dış ticaret politikaları rekabetçilik bakış açısıyla gözden geçirilecektir.

✓ Kamu alımları stratejik bir politika aracı olarak daha etkin kullanılacak; öncelikli alanlarda uzun vadeli ve



öngörülebilir talep sağlanarak tedarik modelleri geliştirilecek, üretim kapasitesinin korunması, yatırım kararlarının desteklenmesi ve kritik tedarik zincirlerinde dayanıklılığın artırılması sağlanacaktır.

✓ Savunma sanayiinde başarıyla uygulanan talep oluşturma ve uzun vadeli sipariş yaklaşımı, sağlık teknolojileri, raylı sistemler, enerji ekipmanları, elektronik ve kritik sanayi girdileri gibi alanlara yaygınlaştırılacaktır.

✓ Stratejik sektörlerde yatırım, istihdam, üretim ve ihracat kararlarını etkileyen düzenlemeler sadeleştirilecek, izin, ruhsat ve uygunluk değerlendirme işlemlerinde hızlandırılmış uygulamalar devreye alınacaktır.





Dr. AHMET TEMİROĞLU

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

Değerli okuyucular, yıllar önce bir üretim müdürümüz vardı. Boyama kazanlarına koyulan kumaşlar yedi sekiz saat sonra çıkartıldığında eğer istenilen renkte olmamışsa ve yeniden boyamaya karar verilmişse “Ah keşke bu kumaşa beni de bağlasalar kazanın içinde ben de kumaşla beraber dönsem de neler oldu da bu renk tutmadı bunu gözümle görsem” derdi.

Bundan 20 yıl önce o zamanki üretim müdürümüz Sayın Abdurrahman Uzuntaş tarafından söylenen bu söz , bugün neredeyse “DİJİTAL İKİZ “ sistemleriyle gerçeğe dönmüş durumda. Bu sayıdaki yazımızda işte bu dijital İkiz sistemlerinden söz edeceğiz.

DİJİTAL İKİZ NEDİR ?

Dijital İkiz (Digital Twin) , sanayide “dijital dönüşümün “ ulaştığı önemli aşamalardan biridir. Dijital ikiz , bir makinenin, üretim hattının, fabrikanın, tedarik zincirinin veya daha geniş anlamda bir işletme sürecinin geçmiş ve anlık verilerinden beslenen ve bu verilerden yararlanarak o sürecin o anki davranışı hakkında bilgi üreten ve gelecekteki muhtemel gelişmeler hakkında öngöründe bulunabilen dinamik bir dijital yapıdır.

Bu teknoloji ile işletmelerde yıllar boyunca birikmiş büyük miktardaki veriler karar destek bilgisine



DİJİTAL İKİZ



dönüştürülmüş olur.

GEÇMİŞ VERİYİ KURUMSAL BİLGİYE DÖNÜŞTÜRMEK

Bir üretim hattında yıllar içerisinde binlerce üretim gerçekleştirilir. Bunların önemli bir bölümü hedeflenen kalite kriterlerinde sonuçlanırken bazılarında kalite sapmaları, proses kararsızlıkları veya hatalı ürünler ortaya çıkar. Dijitalleşmenin yeterli olduğu işletmelerde, bu başarılı ve başarısız sonuçların doğmasına ilişkin sayısız veriler birikir. Dijital ikiz sistemi, yapay zekâ ve veri analitiğinden yararlanarak başarılı ve başarısız sonuçlanan bu süreçlerin verileri arasındaki ilişkileri analiz eder. Böylece hangi proses davranışlarının başarılı sonuçlarla, hangilerinin kalite problemleriyle ilişkili olduğunu öğrenebilir.

HATAYI DEĞİL, HATAYA DOĞRU GELİŞEN SÜRECİ GÖRMEK

Geleneksel otomasyon sistemlerinde kontrol büyük ölçüde önceden belirlenmiş sınır değerlerine dayanır. Örneğin bir sıcaklık veya basınç değeri belirlenmiş limitin dışına çıktığında sistem alarm verir. Dijital ikiz yaklaşımında ise proses değerleri henüz toleransların dışına çıkmamış olsa bile genel davranıştaki olumsuz eğilim belirlenebilir.

Yapay zekâ destekli dijital ikiz, devam eden



üretimin online verilerini geçmişte başarılı ve başarısız sonuçlanmış süreçlerle karşılaştırarak bu benzerliği tespit edebilir. Böylece süreç henüz hatalı yöne girmeden, dijital ikiz sistemi üretimin olumsuz bir yöne doğru geliştiğine ilişkin erken uyarı üretebilir. Bu yaklaşım üretim yönetiminde önemli bir değişimi ifade etmektedir:

Hatanın tespitinden, hataya doğru gelişen sürecin öngörülmesine geçiş.

DİJİTAL İKİZ YALNIZCA ÜRETİMİN İKİZİ DEĞİLDİR

Dijital ikiz sistemleri makineler ve üretim hatlarının dışındaki bir çok süreçlerde de kullanılabilir.

Örneğin satış ve pazarlamada geçmiş satışlar, müşteri davranışları, fiyat değişiklikleri, kampanyalar, mevsimsellik ve ekonomik göstergeler birlikte değerlendirilerek talebin dijital modeli oluşturulabilir. Anlık gelişmeler modele aktarıldıkça talepteki değişimler daha erken öngörülebilir ve satış stratejileri buna göre düzenlenebilir.



Tedarik zincirinde geçmiş teslimat süreleri, stok seviyeleri, tedarikçi performansları, lojistik hareketleri ve talep değişimleri birlikte modellenenebilir. Böylece muhtemel stok yetersizlikleri, gecikmeler veya kapasite problemleri gerçekleşmeden önce belirlenebilir.

Enerji yönetiminde üretim programları, geçmiş tüketimler, enerji fiyatları ve üretim kaynakları birlikte değerlendirilerek işletmenin gelecekteki enerji ihtiyacı ve optimum tüketim yapısı modellenenebilir.

Benzer yaklaşım insan kaynakları yönetiminde de mümkündür. İş gücü ihtiyacı, yetkinlik dağılımı, eğitim gereksinimleri, vardiya yapıları, verimlilik ve çalışan hareketleri gibi veriler kullanılarak gelecekte ortaya çıkabilecek insan kaynağı ihtiyaçlarının daha sağlıklı tahmin edilmesi mümkün olabilir.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE DİJİTAL İKİZ

Dijital ikiz sistemlerinin doğru çalışması için temel şart ise nitelikli veridir. Bu nedenle dijital ikiz sistemini kuracak olan işletmelerin dijitalleşme konusunda yeterli olması beklenir. Örneğin iyi bir ERP sistemi olan bir işletmede dijital ikiz sistemi çok daha kolay kurulabilir. Eksik, yanlış veya birbirleriyle ilişkilendirilemeyen veriler üzerine kurulmuş bir dijital ikiz sistemlerinden güvenilir sonuçlar beklenemez.

Bu nedenle dijital dönüşüm yalnızca yazılım, sensör ve bilgisayar yatırımı olarak görülmemelidir. Dijital dönüşüm aynı zamanda ölçme, kaydetme, ilişkilendirme, analiz etme ve elde edilen bilgiyi yeniden karar süreçlerine aktarma kültürüdür.

Geleceğin rekabetinde işletmeleri birbirinden ayıracak unsurlardan biri de bu yetenekleri olacaktır.



GYİAD Başkanı Başak Öğütken Çetinkaya

“Genç kuşağın sanayiden uzaklaşması gelecek için risk”

GYİAD Yönetim Kurulu Başkanı Başak Öğütken Çetinkaya, genç kuşağın yapay zekâ ve dijital teknolojilere ilgisinin yüksek olduğunu, ancak Türkiye’de şirketlerin yapay zekâyı iş süreçlerine henüz yeterince entegre edemediğini söyledi. Çetinkaya’ya göre ikinci ve üçüncü kuşakların sanayiden uzaklaşarak finans, e-ticaret ve teknoloji girişimlerine yönelmesi ise önümüzdeki yıllar açısından ciddi bir risk taşıyor.

Genç Yönetici ve İş İnsanları Derneği’nin (GYİAD) Yönetim Kurulu Başkanı Başak Öğütken Çetinkaya ile ikinci veya üçüncü kuşak olarak dernek yönetiminde görev yapan genç kuşağın Türkiye ve dünya ekonomisine nasıl baktığını, neleri önemsediklerini konuştuk.

- Sayın Başak Öğütken Çetinkaya, genç kuşaklar şu anda görev başındalar ama yarın bütün sistemi onlar yönetecek, onlar üretecek. Gerçekten önemli. Derneğinizin kaç üyesi var?

Derneğimizin 300’e yakın aktif üyesi var. Fahri üyelerle birlikte 500 civarında üyemiz bulunuyor.

► “YAPAY ZEKÂ HENÜZ ŞİRKETLERE YETERİNCE ENTEGRE EDİLMEDİ”

- İsterseniz önce yüzlerce genç yönetici ve iş insanının yapay zekâ konusunda neler düşündüğüyle başlayalım.

- Arkadaşlarımız artık yapay zekâ teknolojisinin ve bu gerçekliğin içinde büyüyor, gelişıyorlar. Dolayısıyla yapay zekâ onlar için kullanılması ve hayatın içine entegre edilmesi gereken bir gerçek.

Ancak biz yakın zamanda İstanbul Ekonomi Araştırma Enstitüsü ile birlikte bir araştırma yaptık. Araştırmanın sonuçlarında şöyle bir tablo gördük.

Yapay zekâ araştırmasını iş yerlerinde yaptık. Katılımcıların bir kısmı genç, bir kısmı da genç sayabileceğimiz yaşlarda. Biliyorsunuz, OECD’ye göre gençlik 25 ile 52 yaş arasını kapsıyor. İş yerlerinde yapay zekânın kullanımı yeteri kadar yukarı çıkmış değil. Kullananlar



da maalesef daha çok araştırma veya sohbet amaçlı kullanıyor. Şirketlerin süreçlerine henüz tam anlamıyla entegre edilmiş durumda değil.

Dolayısıyla gençler kendilerini bu alanda yetiştirmenin ve yapay zekâyı iş süreçlerine entegre etmenin arayışı içindeler.

Biz konuştuğumuz kadar yapay zekâyı kullanmıyoruz şu anda. Çok konuşuyoruz, her tarafta paneller düzenleniyor, sohbetlerde yapay zekânın adı geçiyor ama iş hayatına o kadar intikal etmiş değil. Kararlarda vesairede yapay zekânın hükmü henüz çok fazla yok, anladığım kadarıyla. Bizim araştırmamız da bunu gösteriyor.

► “KONUŞMAK YERİNE YAPAY ZEKÂ Yİ KENDİ İÇİMİZE ENTEGRE ETMEK İSTİYORUZ”

Biz bu dönemde Genç Yönetici ve İş İnsanları Derneği yönetimine geldiğimizde →



arkadaşlara, “Sorumluluk alıyor, harekete geçiyoruz” dedik. Buradaki birinci mottomuz, açıkçası artık konuşmak yerine bu yapay zekâyı kendi içimize ve üyelerimize nasıl entegre edebileceğimizi enine boyuna tartışmaktı.

Bütün projelerimizi bunun etrafında şekillendirdik. Öncelikle bir girişimcilik asistanı yaptık. GYİAD girişimcilik asistanını üniversitelere entegre ettik.

Bizim bir GYİAD Akademimiz var. 15 yılda 12 bin öğrenciye hitap etti. Kendi üyelerimizi oraya ders anlatmak, daha doğrusu kendi sektörlerini anlatmak için götürüyoruz.

Burada öğrencilere artık Türk tipi girişimciliğin nasıl kurulacağını; bir Türk tipi girişimcilik içerisinde şirketin nasıl kurulacağını, iş planının nasıl hazırlanacağını ve şirketin nasıl yönetileceğini anlattığımız kapalı devre bir sistem oluşturduk.

► “YAPAY ZEKÂ YLA İLGİLİ BİR KİTAP ÇIKARDIK”

Yapay zekâyı şirketlerinin içerisine entegre etmiş 12 firmamızın, üyemizin hikâyelerini bu kitaba aktardık. Başarılı hikâyeler, başarısız hikâyeler... Çünkü yapay zekânın entegrasyonu her zaman çok iyi gidecek diye bir durum yok.

Bazen çok zorlu olabilir, bazen çok maliyetli olabilir.



Ama günün sonunda bu işle başarıya ulaşıyor ya da ulaşmıyorsa, bunun nedenlerini göstermek istiyoruz.

Ve en son olarak da bir araştırma raporu hazırladık.

Bu araştırma raporunun adı “Yapay Zekâ Dönemi’nde Yükselen Nitelikler.” Hangi nitelikler bu dönemde yükseliyor? Çünkü herkesin bir korkusu var: Yapay zekâ bizim işimizi elimizden mi alacak, işler nereye gidiyor? Biz bunları incelemek istedik. Dolayısıyla bununla ilgili bir araştırma raporu hazırladık. Bu dönemde biz GYİAD olarak yapay zekâyla ilişkimizi bu şekilde güçlendirdik.

► “YAPAY ZEKÂ BİZİ DAHA NİTELİKLİ İŞLERE YÖNELTECEK”

- Hazır yapay zekâyı girmişken sizin kendi mesleğinizden de mali müşavirlikten söz edelim.

Yapay zekâ ile çok yakından ilgili bir alan. Mali müşavirliğin de tehdit altında olduğu, defter tutmaktan pek çok işe kadar her şeyi yapay zekânın gerçekleştireceği ve mali müşavirlerin işsiz kalacağı söyleniyor. Siz nasıl bakıyorsunuz?

- Ben bunun doğrudan böyle olduğunu düşünmüyorum. Yapay zekâ bize nerede yardımcı oluyor? Otomasyon işlerimizi hızlandırıyor. İş gücümüzü ve



zihinsel kapasitemizi daha çok müşavirliğe yönlendiriyor aslında.

Şimdi biz standart olarak fatura işleme, giderleri doğru kaydettik mi diye kontrol etme gibi mekanizmalarımızı yapay zekâ ile gerçekleştirebiliyoruz. Veya ben bir mevzuatı yapay zekâyâ danışabiliyorum.

Ama burada bizim “yaratıcı muhasebe” dediğimiz bir kısım var aslında. Mevcut mevzuatlar içerisinde vergi optimizasyonunu nasıl yapacağınızı yapay zekâ şekillendirip size vermiyor. Bunu sizin düşünüp daha farklı bir dile çevirerek kendi yaratıcı çalışmanızın içerisine koymanız gereken durumlar oluyor.

Dolayısıyla evet, belki standart olan bazı işlerimizi yapay zekâ yapacak. Ama bu bizi, bence, daha çok müşavir olarak kendi mesleğimizi gerçekten icra edebileceğimiz alanlara yönlendirecek.

Çünkü zaten angaryadan kendi işinizi yapamadığınız bir düzen var. Daha yönlendirici, geleceğe yönelik adımlar atması için kuruluşlara fikir verici bir boyuta doğru geçilecek.

Yurt dışında da mali müşavirlik unvanına sahip olan kişilerin asıl işi, önlerine bir bilanço geldiğinde o firmayı değerlendirmek ve o bilançoğu nasıl daha farklı hâle getirebileceklerini araştırmaktır. Bilançonun mevcut durumda hangi oranları sunduğuna, firmanın ne söylediğine, neyi izah ettiğine bakarlar.

Ama bizim günümüzdeki işe bakarsak; KDV’yi verdiniz mi, muhtasarı verdiniz mi, aylık bankalar işlendi mi? Müşavirlerin aslında bilançoğu derleyip toparlayıp analiz



etmeleri gerekiyor.

► “GENÇ KUŞAK SANAYİDEN UZAKLAŞIYOR”

- Sizin mesleğinizi de değerlendirmiş olduk. Şunu merak ediyoruz: Üretim çok önemli. Türkiye dünyanın önemli üretim üslerinden biri. Bu

bölgenin de en önemli üretim merkezlerinden biri. Üretim deyince de akla sanayi geliyor. Biz ikinci ve üçüncü kuşak eski fabrikaların yerine AVM’ler, iş merkezleri, rezidanslar yapıldığını görüyoruz.

Acaba yeni kuşaklar, sizin

üyeleriniz sanayiciliği babaları kadar, dedeleri kadar sevmiyorlar mı? Ya da sevmeleri için bir şeyler yapmak mı gerekir?

- Evet. Sizin tespit ettiğiniz gibi, aynen dediğiniz bir durum var. İkinci ve üçüncü kuşak sanayici

arkadaşlarımızın birçoğu, tabii ki iş hayatını zorlayan koşullardan dolayı, mevcut fabrikalarını mümkünse soğuk hava depolarına kiralamayı düşünüyorlar. OSB’lerin dışındaki arazilerini başka türlü gayrimenkullere dönüştürmek istiyorlar. Ellerinden gelse OSB’lerdeki de... Onların kuralları ve koşulları olduğu için oralar çok zor geliyor. Ancak tabii ki maalesef böyle bir eğilim var.

Ben özellikle bir mali müşavir olarak şunu da görüyorum: Gelen gençlerin açtığı defterlerden şu →





izlenime de sahip oluyorum. Gelenlerin birçoğu ya bir fintech projesi yapma, fintech projesi kurma, bir kripto platformu oluşturma ya da e-ticaret platformu oluşturma amacındalar.

Ağırlıklı olarak dijital işlere, teknoloji işlerine ve sanayi haricindeki; akıllı üretim, akıllı fabrika dışındaki teknolojik işlere yöneliyorlar.

Dolayısıyla bunu açıkçası bu dönem büyük bir sıkıntı olarak gördük. Çünkü önümüzdeki 20 yıl sonra baktığımızda, bugünkü sanayici arkadaşlarımız da sahneden çıkarsa başka büyük bir problemle karşılaşılıyor olacağız.

► “GENÇ SANAYİCİYE BİR YOL HARİTASI ÇİZMELİYİZ”

Dolayısıyla biz bu dönem şöyle bir çalışma yapmaya başladık. İçimizde bir Sanayi Kurulu oluşturduk. Geçen hafta da bakanımızı bu konuyla ilgili ziyaret ettik.

Bizim talebimiz, daha doğrusu yapmak istediğimiz konu şu: Özellikle Anadolu'daki ve İstanbul'daki genç sanayici arkadaşlarımızı, genç kuşakları toplayalım. Onlara bir yol haritası çizelim. Mevcut ürünlerini nasıl akıllı ürüne çevirebilirler veya yeni nasıl bir akıllı ürün yapabilirler? Bununla ilgili akademi, bürokrasi ve iş dünyası olarak bir yol haritası çizelim.

Zaten mevcut birçok teşvik ve kullanılabilecek finansmana erişim modeli var. Bunları buraya nasıl entegre edebiliriz? Bir yol haritasını bunun içine koyalım. Daha sonra herkesi toplayarak bir kongre ile biz genç kuşağa bunu izah edelim, anlatalım. Kendi uygulamalarına yardımcı olalım. Bir yol gösterelim, bir

yön çizelim.

Çünkü biz GYİAD olarak Anadolu'ya da gidiyoruz. Anadolu'daki illeri geziyoruz. Kendimize eşdeğer genç iş insanları derneklerini ziyaret ediyoruz, ticaret ve sanayi odalarını ziyaret ediyoruz.

Ve her yerde aynı şey konuşuluyor.

Dolayısıyla bunu da görünce, “O zaman bu dönüşümü birilerinin başlatması lazım. Gençlerin arasında gençlerden biri de biz olalım” dedik.

► GENÇLER TOBB VE TİM'DE AKTİF, ODALARDA DAHA SINIRLI

- Önümüzde ticaret odalarının, ticaret ve sanayi odalarının ve ticaret borsalarının seçimleri var. Gençler nasıl bakıyorlar bu seçimlere? İlgililer mi? Sizin üyelerinizden aday olmak isteyenler, komitelerde çalışmak isteyenler var mı? Bunlar



çok önemli yerler. Odalar, Türkiye ekonomisinin geleceğinin belirlendiği yerler. Gençler buralarda aktif olmak istiyorlar mı?

Şöyle, TOBB ve TİM'de açıkçası aktifler. Ancak ticaret odalarının spesifik olarak görevli kuruluşlarında çalışan çok fazla genç üyemiz yok. İstanbul için konuşuyorum. Komitelerde çok çalışan genç üyemiz yok.

TOBB'un Genç Girişimciler Kurulu var, orada çalışıyorlar.

Ama biz bugüne kadar hiçbir üyemizin diğer dernek ve kuruluşlardaki hareketleriyle ilgili yorum yapamıyoruz. Ancak içimizde, evet, TİM ve TOBB'da görev alan arkadaşlarımız var.

► “FASON ÜRETİMDEN ÇIKIP KENDİ MARKALARIMIZI YARATMALIYIZ”

- Dünyanın çok iyi bildiği markalarımız çok az. Tekstilden diğer sektörlerle kadar daha çok markanın oluşması gerekiyor. Daha fazla markanın oluşması, katma değerli ihracatı beraberinde getiriyor. Zenginleşmeyi de beraberinde getiriyor. Sizin üyelerinizin, gençlerin markalaşmayla ilgili böyle bir hedefi var mı? Fason üretim bizim için tek çıkış yolu değil. Çünkü fason üretimde dışa

bağımlılık var. Bugün iş verip yarın başka yere verebiliyor işi.

- Biz fason olarak maalesef başkalarına bağımlı yaşamaya devam edeceğiz.

Asıl hedefimiz, kendi

markalarımızı yaratıp piyasaya onları sürmek olmalı.

Ama tabii ki ondan önce şu an piyasanın biraz daha ağırlık verdiği şey kendi nakit akışlarını organize etmek. Dolayısıyla markalaşma biraz daha geride kalıyor.

► SANAYİCİNİN EN BÜYÜK BEKLENTİSİ: FİNANSMANA ERİŞİM

Piyasa deyince aklıma geldi. Tabii ki genel olarak herkesin yaşadığı finansmana erişim meselesi var. Yeni atılımlar ve yeni yatırımlar yapabilmek için herkesin konuştuğu ama çözülmesini beklediği bir konu.

Yeni Orta Vadeli Program'la inşallah bu konuda adım atılması bekleniyor. Finansmana erişim, sizin de tahmin edeceğimiz gibi, en büyük sorunlardan biri.



Evet, piyasanın şu an en büyük beklentisi nakit akışındaki darlığın aşılması. Kendi açısından en çok onun çözülmesini bekliyor. Bunun da tabii ki en başındaki nokta finansmana erişim. Finansmana erişimde mevcut kredilerin onaylanıp çıkması önemli. Bununla ilgili herkesin büyük bir beklentisi var.

Tabii şu an sıkı para politikası uygulanıyor, enflasyon düşürülmek isteniyor. Bu dönem içerisinde doğal olarak tüketim aşağı çekilmeye çalışılıyor.

► “VERGİ YAPILANDIRMALARINDA FAİZLER DAHA DÜŞÜK OLMALI”

- Bunlar uzun süredir uygulanan ekonomi politikaları. Yeni bir yol haritasının çizileceği bugünlerde bu politikalara yönelik yumuşatılmasını ya da değiştirilmesini istediğiniz noktalar var mı?

Bizim tabii her yerde dillendirdiğimiz bir konumuz var. Yapılan vergi yapılandırmalarında çıkan faizlerin en azından biraz daha aşağı çekilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Aslında kararname çıktı ve yapılandırmalar başladı ama maalesef başvurular istediğimiz gibi gelmiyor. Ben bir müşavir olarak bunu kendi portföyüm içerisinde de görebiliyorum. Çünkü faizin üzerinden faiz alındığı zaman açıkçası maliyet çok yüksek hâle geliyor.

Belki ikinci bir yapılandırma daha sonra çıkarsa diye bekliyoruz. Yeni bir yapılandırmada en azından bu konunun dikkate alınmasını çok önemsiyoruz. •





VAHAP MUNYAR

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

Korkak hedeflerle küresel sonuçlara ulaşılması mümkün değil

ISKENDERUN Teknik Üniversitesi'nin Tosyalı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Fuat Tosyalı'ya ekonomi alanında "Fahri Doktora Takdimi" törenindeyiz.

Törene katılanlar arasında Hatay Valisi Mustafa Masatlı, Fuat Tosyalı'nın annesi Pervin Tosyalı, kardeşleri Ayhan, Fatih, Sevgi Tosyalı, çocukları Şerif Tosyalı, Şeyda Tosyalı Toprak, Miraç Tosyalı, yeğeni Ş. Yavuz Tosyalı, Tosyalı Holding CEO'su Dr. Suhat Korkmaz, Kurumsal İletişim-Pazarlama Direktörü Selda Çelik var.

İskenderun Teknik Üniversitesi Rektörü Prof. Mehmet Duruel, cüppesini giydirip, beratını verdikten sonra Fuat Tosyalı kürsüye çıktı, İskenderun'un hayatındaki önemini şöyle ortaya koydu:

- İskenderun benim için sadece doğduğum bir şehir değil. Hayatı, emeği, çalışmayı, üretmenin, alın terinin ve sanayinin ne anlama geldiğini öğrendiğim yer.

Kendine şu soruyu sordu:

- Beni bugün buraya getiren sebep nedir?

Yanıtı ek sorularla birlikte verdi:

- Daha çok çalışmak mı? Büyük hayaller kurmak mı? Risk almak mı? Elbette bunların hepsinin payı var. Benim için üç şey belirleyiciydi: Değerli hayallerim, Her durumda maksimalist yaklaşımım ve ikisini de hayata geçirecek iradem.

Hiçbir zaman zengin olmayı hayal etmediğini vurguladı:

- Daha fazla şeye sahip olmak, daha lüks yaşamak gibi hedefler hayatımın merkezinde olmadı. Ama fark yaratmayı hayal ettim. 9 metrekarelik dükkanda çalışırken büyük sanayi tesisleri kurmayı, Türkiye'de üretilmeyi üretmeyi hayal ettim.

Hayalleri konusunda şu çerçeveyi çizdi:

- Hayallerim sahiplik üzerine değil, her zaman değer



üretmek üzerine oldu. İş hayatımda hep maksimalist oldum. Yatırım yapılacaksa büyük düşünmekten, hedef konulacaksa iddialısını koymaktan, dünyanın en iyileriyle rekabet edecek ölçeğe talip olmaktan korkmadım.

Çelik sektöründe korkak hedeflerle küresel sonuçlara ulaşılabilceğine inanmadığını kaydetti:

- Elbette büyük hedef, daha büyük yatırım, daha fazla risk, daha ağır sorumluluk gerektirir. Ama doğru hedef konulduğunda ülkenize bıraktığınız değer de aynı ölçüde büyür.

Osmaniye'ye ilk yatırım yaptıkları günlere uzandı:

- Ağır sanayinin neredeyse olmadığı bölgede, çelik üretmeyi hayal ettik. Türkiye'nin özel sektör eliyle sıfırdan yapılan ilk yassı çelik tesisini orada hayata geçirdik. Osmaniye OSB, bizim yatırımlarla çelik üretim merkezine dönüştü.

Şu noktanın altını çizdi:

- Bir fabrikanın kapısından çıktığınızda etkisi devam etmeli. Bulunduğu şehri dönüştürmeli, bir ekosistem oluşturmalı, insan kaynağını geliştirmeli, yeni yatırımları cesaretlendirmeli. Bölgenin geleceğe bakışını değiştirmelidir.

İskenderun Sarseki'deki yatırımlarına dikkat çekti:

- Tüm dünyanın pandemi etkisiyle kapanmasına, tedarik zincirinin kopmasına ve üstelik bölgemizin yaşadığı 6 Şubat 2023 depremlerine rağmen 2.5 milyar dolarlık yatırımla 4 milyon ton yassı çelik kapasiteli dünya çapında bir tesis kurduk.

O günlerde yatırımı durdurmak ya da yavaşlatmak için gerekçeler olduğunu anımsattı:

- Ama tam tersini yaptık. Çünkü özellikle zor zamanlarda sanayicinin yatırımı ekonomik bir karar değildir. Çünkü, özellikle zor zamanlarda sanayicinin yatırımı yalnızca ekonomik bir karar değildir. Bulunduğu şehre güven vermektir.

9 metrekairelik dükkandan yola çıkan Tosyalı'nın

bugün ulaştığı noktayı özetledi:

- 3 kıtaya yayılan bir üretim ağına dönüştük. 2025 yılında 12.1 milyon ton ham çelik üretimiyle dünyada 32'nci olduk. Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nın ikinci büyük çelik üreticisi konumuna geldik. Şimdi hedefimiz dünyada ilk 20 arasına girmek.

Cezayir'de, Libya'da, İspanya'da, Angola'da yatırımlarını aynı anlayışla gerçekleştirdiklerini irdeledi:

- Akdeniz'i merkezinde Türkiye'nin olduğu, Avrupa'yı, Afrika'yı ve Asya'yı birbirine bağlayan büyük bir üretim, enerji ve ticaret havzası olarak görüyoruz.

Fuat Tosyalı'nın fahri doktora beratını alıp, cüppeyi giydikten sonra yaptığı konuşma, deneyimlerinden süzülen ders niteliğindedir...

Haritadaki stratejik yer fırsattır ama onu sanayi ile güce çevirebilirsiniz

TOSYALI Holding Yönetim Kurulu Başkanı Fuat Tosyalı, coğrafyanın tek başına kader olmadığını savundu:

- Haritada stratejik bir noktada bulunmak size yalnızca bir fırsat tanır. O fırsatı güce dönüştürecek olan; fabrikanızdır, enerjinizdir, limanınızdır, teknolojinizdir, insan kaynağınızdır, savunma

sanayi kapasitenizdir. Kısacası üretim gücünüzdür.

Sanayi üretiminin ekonomik bağımsızlığın ve stratejik gücün unsurları olduğunu vurguladı:

- Unutmayın, çeliğiniz yoksa bağımsızlığınız da yoktur. Çeliğiniz yoksa otomotivde, savunmada, enerjide, altyapıda dış dünyaya bağımlısınız.

'Yeşil dönüşüm' en önemli rekabet alanlarından olacak

TOSYALI Holding Yönetim Kurulu Başkanı Fuat Tosyalı, "yeşil dönüşüm"ü önümüzdeki dönemin en önemli rekabet alanlarından biri olarak ele aldıklarını belirtti:

- Geleceğin "yeşil çeliği"ni dünün teknolojisi ile

üretemezsiniz.

Ardından ekledi:

- Hidrojenle üretim teknolojilerinde yatırım yapmamız, yenilenebilir enerji kapasitemizi büyütmemizin nedeni bu.

Sürekli şikayet etme lüksümüz yok

TOSYALI Holding Yönetim Kurulu Başkanı Fuat Tosyalı, dünyada çok sert bir sanayi rekabeti yaşandığına dikkat çekti:

- Çin devasa bir üretim gücüne ulaştı ve adım adım dünyayı teknolojik ve endüstriyel ürünlerde sessizce istila ediyor. ABD sanayiye yeniden kendi topraklarına çekmeye çalışıyor. Avrupa, stratejik sektörlerini koruyor.

Ülkelerin teşviklerini, gümrük politikalarını, enerji stratejilerini ve tedarik zincirlerini yeniden düzenlediğine işaret etti:

- Böyle bir dünyaya Türkiye'nin seyirci kalma şansı

yok. Ülkemizin sanayicileri olarak bizim de sürekli şartlardan şikayet etme lüksümüz yok. Bütün stratejimizi şartların düzelmesini beklemek üzerine kuramayız. Yaşadığımız olumsuzlukların arkasına saklanamayız.

Ardından ekledi:

- Bizim işimiz şartları okumak, kendimizi dönüştürmek ve sonuç üretmektir. Daha verimli olacağız. Daha fazla teknoloji ve yapay zeka kullanacağız. Ölçeğimizi büyüteceğiz. Enerjimizi dönüştüreceğiz. Nitelikli ve katma değerli ürünlere odaklanacağız.

Bülent Şenver, Yönetim Kurulu için Yapay Zekâ Kullanım Rehberi hazırladı

“Nihai karar hiçbir zaman yapay zekaya devredilmemeli”

Yapay zeka hakkında çok yönlü, özellikle etik ilkeler konusunda faydalı çalışmalar yapan duayen bankacı Bülent Şenver, Yönetim Kurulu için Yapay Zeka Kullanım Rehberi hazırlayıp yayınladı. Şenver'in rehberinin temel prensipleri ve başlıkları şöyle:

Yapay zekâ, yönetim kurullarının yerini alacak bir araç değil; onların daha doğru, hızlı ve bilinçli karar vermelerine yardımcı olacak güçlü bir destek sistemidir. Yönetim kurulu üyeleri yapay zekâyı bir “yardımcı danışman” gibi görmeli, ancak nihai karar sorumluluğunu hiçbir zaman yapay zekâya devretmemelidir.

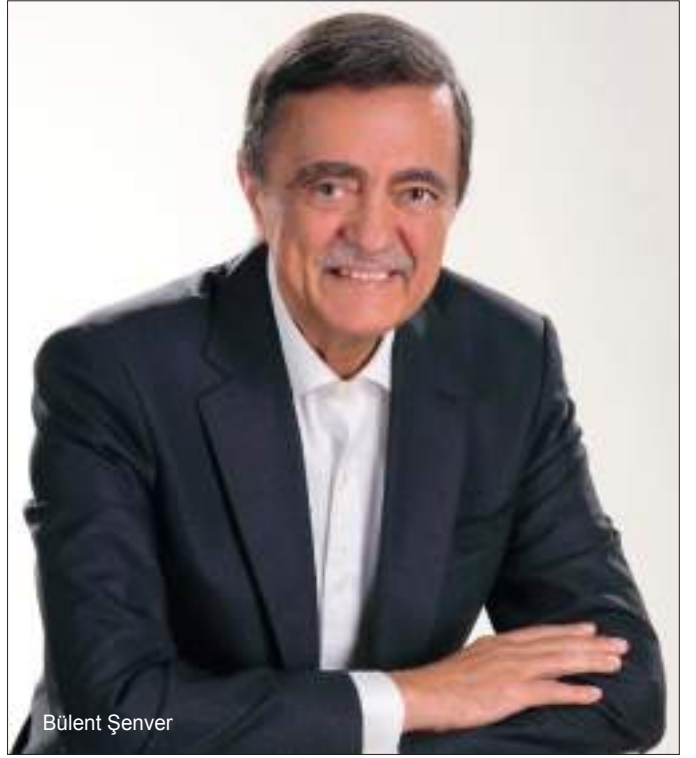
1. YÖNETİM KURULU YAPAY ZEKÂYI HANGİ AMAÇLARLA KULLANMALIDIR?

A) Stratejik Karar Destek Sistemi Olarak

- Pazar analizleri yapmak
- Rakipleri izlemek
- Sektör trendlerini değerlendirmek
- Yeni iş fırsatlarını belirlemek
- Senaryo analizleri yapmak
- Risk ve fırsat haritaları hazırlamak

B) Kurumsal Risk Yönetiminde

- Finansal riskleri analiz etmek
- Operasyonel riskleri belirlemek
- Siber güvenlik tehditlerini takip etmek
- İtibar risklerini değerlendirmek



Bülent Şenver

- Mevzuat değişikliklerini izlemek

C) Yönetim Kurulu Toplantılarında

- Gündem hazırlama
- Karar tasarımları oluşturmak
- Toplantı özetleri hazırlamak
- Aksiyon listeleri çıkarmak
- Karar takibi yapmak

D) Finansal Analizlerde

- Bütçe değerlendirmeleri
- Finansal tabloların yorumlanması
- Nakit akış analizleri
- Karlılık değerlendirmeleri
- Yatırım projelerini analiz etmek



2. YÖNETİM KURULU HANGİ KONULARDA YAPAY ZEKÂDAN YARARLANMALIDIR?

- Büyük veri analizi
- Eğilim ve trend belirleme
- Erken uyarı sistemleri

- Risk tespiti
- Rakip analizi
- Senaryo çalışmaları
- Rapor özetleme
- Mevzuat taramaları
- Kurumsal araştırmalar
- Uluslararası karşılaştırmalar

3. YAPAY ZEKÂNIN KULLANILMAMASI GEREKEN ALANLAR

- Yönetim kurulu oylamaları
- CEO seçimi
- İnsanların işten çıkarılması kararları
- Etik değerlendirmeler
- Kurumsal değerler ile ilgili kararlar

- Şirketin kaderini belirleyen nihai stratejik kararlar
-iu Hukuki sorumluluk doğuran yönetim kurulu kararları
Bu konularda yapay zekâ sadece görüş verebilir; karar veremez.

YÖNETİM KURULU İÇİN ÖZET İLKE ŞUDUR:

“Yapay zekâ yönetim kurulunun yerine geçmek için değil; yönetim kurulunun daha bilgili, daha hızlı, daha öngörülü ve daha etkin karar almasına yardımcı olmak için kullanılmalıdır. Sorumluluk her zaman insanlarda kalmalıdır.”

Bu yaklaşım, günümüzde dünyanın önde gelen kurumsal yönetim kuruluşlarının ve birçok şirket yönetim kurulunun benimsediği temel ilkedir.

Ayrıca yönetim kurulları için ayrı bir “Yapay Zekâ Etik Kodu ve Kullanım Yönetmeliği” hazırlanması da iyi bir kurumsal yönetim uygulamasıdır.

Yapay Zekâ Etik Kodu nedir?

Yapay Zekâ Etik Kodu, bir kurumun yapay zekâyı hangi değerler ve ilkeler çerçevesinde kullanacağını belirleyen üst düzey bir metindir.

Örneğin bir sanayi kuruluşu şu ilkeleri benimseyebilir:

“Yapay zekâ insanın yerine değil, insanın yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılır.”

“Yapay zekâ tarafından oluşturulan sonuçlar, kritik kararlarda tek başına nihai karar olarak kabul edilmez.”

“Çalışanlara ait kişisel ve gizli bilgiler, kurum tarafından onaylanmayan yapay zekâ sistemlerine aktarılmaz.”

“Yapay zekâ çıktılarının doğruluğu, özellikle hukuki, finansal, teknik ve güvenlik açısından kritik konularda insan tarafından kontrol edilir.”

“Yapay zekâ kullanımı ayrımcılığa yol açacak biçimde tasarlanamaz veya uygulanamaz.”

Burada görüldüğü gibi etik kod daha çok “Ne doğru, ne yanlış?” sorusuna cevap verir.

Etik kodun temel özellikleri

İyi hazırlanmış bir etik kodun birkaç temel özelliği vardır:

• İnsan merkezli olmalıdır.

Yapay zekânın verimliliği artırması önemli olmakla birlikte, insan hakları, çalışan hakları ve insanın karar verme yetkisi göz ardı edilmemelidir.

• Şeffaf olmalıdır.

Bir karar yapay zekâ desteğiyle veriliyorsa, bundan etkilenen kişinin bunu bilmesi ve gerektiğinde kararın nasıl oluştuğunu sorgulayabilmesi önemlidir. OECD de yapay zekâ sistemlerinde şeffaflık ve gerektiğinde sonuçlara itiraz edebilme imkânını özellikle



vurgulamaktadır.

• Hesap verebilir olmalıdır.

“Yapay zekâ böyle söyledi” bir sorumluluk gerekçesi olamaz. Sonuçtan nihai olarak sorumlu olan insan ve kurum belirlenmelidir.

• Adil ve ayrımcılık karşıtı olmalıdır.

Örneğin işe alım yapan bir sistem geçmiş verilerdeki toplumsal önyargıları öğrenmişse, kadın adayları veya belirli yaş gruplarını sistematik biçimde dezavantajlı konuma getirebilir.

• Mahremiyeti korumalıdır.

Kişisel verilerin ve kurumun ticari sırlarının yapay zekâ sistemlerine aktarılması açık kurallara bağlanmalıdır.

• Güvenlik ve sürdürülebilirliği dikkate almalıdır.

UNESCO’nun çerçevesinde güvenlik, veri koruma, insan gözetimi ve çevresel sürdürülebilirlik de etik yapay zeka yaklaşımının parçalarıdır.

Bir kurumun Yapay Zeka yönetmeliğinde hangi başlıklar olmalıdır?

İyi hazırlanmış bir Yapay Zekâ Kullanım Yönetmeliği için aşağıdaki yapı oldukça işlevsel olur:

1 Amaç ve Kapsam

Bu Yönetmeliğin amacı, kurum bünyesinde yapay zekâ sistemlerinin güvenli, etik, şeffaf, verimli ve mevzuata uygun biçimde kullanılmasına ilişkin temel usul ve esasları belirlemektir. Yönetmelik; kurumun tüm çalışanlarını, yöneticilerini, danışmanlarını, hizmet sağlayıcılarını ve yapay zekâ sistemlerini kullanan veya bu sistemlerin çıktılarından yararlanan ilgili tüm birimleri kapsar.

2 Tanımlar

Bu Yönetmelikte geçen kavramların uygulamada farklı yorumlanmasını önlemek amacıyla temel yapay zekâ kavramları açık ve anlaşılır biçimde tanımlanır. Üretken yapay zekâ; metin, görsel, ses, video, yazılım kodu veya benzeri içerikler oluşturabilen sistemleri, büyük dil modeli (LLM); çok büyük miktarda metin verisi üzerinde eğitilmiş ve insan dilini anlamaya ve üretmeye yönelik yapay zekâ modellerini, yüksek riskli yapay zekâ ise kullanıldığı alana ve doğurabileceği sonuçlara bağlı olarak kişilerin temel hakları, güvenliği veya yaşamı üzerinde önemli etkiler yaratabilecek sistemleri ifade eder.

3 Temel Etik İlkeler

Yapay zekâ sistemlerinin kullanımında insan onuruna ve temel haklara saygı, insan gözetimi, adalet ve ayrımcılığın önlenmesi, şeffaflık, güvenlik, mahremiyet, hesap verebilirlik ve sorumlu kullanım



temel ilkeler olarak kabul edilir. Yapay zekâ sistemleri insanın yerine geçen ve nihai sorumluluğu ortadan kaldıran mekanizmalar olarak değil, insanın karar verme ve çalışma kapasitesini destekleyen araçlar olarak kullanılmalıdır.

4 İzin Verilen Kullanım Alanları

Çalışanların yapay zekâ sistemlerinden; metin hazırlama ve özetleme, dilbilgisi ve yazım kontrolü, çeviri, fikir ve içerik geliştirme, araştırma süreçlerine destek, veri sınıflandırma, rapor taslakları hazırlama, kod geliştirme ve benzeri düşük riskli faaliyetlerde yararlanmalarına izin verilebilir. Bununla birlikte, kullanılan sistemin güvenilirliği, verilerin niteliği ve elde edilen çıktının kullanım amacı dikkate alınmalıdır.

5 Yasaklanan veya Sınırlanan Kullanımlar

Kişisel verilerin, ticari sırların, gizli kurumsal bilgilerin veya güvenlik açısından hassas verilerin kurum tarafından onaylanmamış yapay zekâ sistemlerine aktarılması yasaktır. Yapay zekânın insanları hukuka aykırı biçimde ayrımcılığa uğratacak, yanıltacak, manipüle edecek veya temel haklarını ihlal edecek şekilde kullanılması da yasaklanmalı veya ciddi biçimde sınırlandırılmalıdır.

6 Kişisel verilerin korunması

Yapay zekâ sistemlerinin kullanımında çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve diğer gerçek kişilere ait kişisel verilerin gizliliği ve güvenliği korunmalıdır. Kişisel veriler, yalnızca hukuka uygun,



gerekli ve kurum tarafından onaylanmış sistemlerde işlenmeli; yetkisiz yapay zekâ araçlarına aktarılmamalıdır.

7 Ticari sırların ve kurumsal bilgilerin korunması

Şirketin ticari sırları, finansal bilgileri, üretim yöntemleri, müşteri listeleri, sözleşmeleri, stratejik planları ve benzeri kurumsal bilgiler, güvenliği onaylanmamış yapay zekâ sistemleriyle paylaşılmamalıdır. Bu bilgilerin AI sistemlerine aktarılması ancak yetkilendirilmiş araçlar ve belirlenmiş güvenlik kuralları çerçevesinde yapılmalıdır.



kaldırmamalıdır.

8 AI çıktılarının doğrulanması

Yapay zekâ tarafından üretilen bilgi, belge, analiz veya öneriler doğru kabul edilmeden önce, kullanım amacının niteliğine göre insan tarafından kontrol edilmelidir. Özellikle hukuki, finansal, teknik, bilimsel ve kamuoyunu etkileyebilecek bilgiler bağımsız kaynaklardan doğrulanmadan kullanılmamalıdır.

9 İnsan denetimi ve nihai karar sorumluluğu

Yapay zekâ, insanın karar verme sürecini destekleyen bir araç olarak kullanılmalı; kritik ve yüksek etkili kararlarda nihai yetki ve sorumluluk insanda bulunmalıdır. "Kararı yapay zekâ verdi" ifadesi, kurum veya çalışan açısından sorumluluğu ortadan

10 Telif ve fikri mülkiyet

Yapay zekâ kullanılırken üçüncü kişilere ait eserlerin, metinlerin, görsellerin, yazılımların ve diğer fikri mülkiyet unsurlarının hakları gözetilmelidir. AI tarafından üretilen veya dönüştürülen içeriklerin kullanımından önce telif, lisans ve kullanım koşulları gerektiğinde kontrol edilmelidir.

11 Yapay Zeka tarafından üretilen içeriklerin açıklanması

Kamuoyunu, müşterileri, çalışanları veya diğer paydaşları yanıltabilecek durumlarda yapay zekâ tarafından oluşturulan ya da önemli ölçüde AI desteğiyle hazırlanan içeriklerin niteliği açıkça belirtilmelidir. Özellikle haber, görsel, video, reklam ve kurumsal iletişim içeriklerinde şeffaflık esastır.



12 Güvenlik ve siber güvenlik

Yapay zekâ sistemleri, bilgi güvenliği ve siber güvenlik riskleri dikkate alınarak kullanılmalı; yetkisiz erişim, veri sızıntısı, kötü amaçlı kullanım ve sistem manipülasyonuna karşı gerekli teknik ve idari tedbirler alınmalıdır. Kurum tarafından güvenliği onaylanmamış AI uygulamalarının kullanımı sınırlandırılabilir veya yasaklanabilir.



13 Kayıt, izleme ve denetim

Kritik veya yüksek riskli yapay zekâ kullanımlarına ilişkin gerekli kayıtlar tutulmalı ve sistemlerin kullanımı düzenli olarak izlenmelidir. Bu kayıtlar, hataların, güvenlik açıklarının, uygunsuz kullanımların ve mevzuata aykırılıkların tespit edilmesi ve gerektiğinde geriye dönük inceleme yapılabilmesi amacıyla korunmalıdır.

14 Çalışanların AI eğitimi

Çalışanların yapay zekânın kullanım alanları, sınırlamaları, riskleri, veri güvenliği ve etik ilkeler konusunda düzenli olarak eğitilmesi sağlanmalıdır. Eğitimlerin amacı yalnızca AI araçlarının nasıl kullanılacağını öğretmek değil, bu araçların ne zaman ve nasıl kullanılmaması gerektiğini de çalışanlara kazandırmak olmalıdır.

15 İhlal durumunda uygulanacak süreç ve yaptırımlar

Yapay zekâ kullanım kurallarının ihlali halinde bildirimin nasıl yapılacağı, olayın nasıl araştırılacağı ve hangi düzeltici işlemlerin uygulanacağı açıkça belirlenmelidir. İhlalin niteliğine ve ağırlığına göre eğitim, erişim kısıtlaması, disiplin işlemleri veya diğer idari ve hukuki yaptırımlar uygulanabilir.



16 Yönetmeliğin periyodik olarak gözden geçirilmesi

Yapay zekâ teknolojileri, kullanım alanları ve bunlara ilişkin hukuki düzenlemeler hızla değiştiğinden, yönetmelik belirli aralıklarla gözden geçirilmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir. Böylece kurumun yapay zekâ uygulamalarının teknolojik gelişmelere, yeni risklere ve değişen mevzuata uyumlu kalması sağlanır.

Son madde özellikle önemli. Çünkü yapay zekâ teknolojisi çok hızlı değişiyor. AB Komisyonu da genel amaçlı yapay zekâya ilişkin uygulama kodlarının teknolojik gelişmeler ve risk ortamındaki değişikliklere göre güncellenmesi gerektiğini vurguluyor.

Yapay zekanın sanayide etik kullanımı

Yapay zekânın en önemli kullanım alanlarından biri üretimdir.

Örneğin bir fabrikada kamera sistemi ürünleri inceleyerek hatalı parçaları tespit ediyor.

Burada etik ve yönetmelik açısından sorular şunlardır:



- Sistem ne kadar doğru çalışıyor?
- Hatalı kararların maliyeti nedir?
- İnsan operatör sistemi geçersiz kılabilir mi?
- Kamera çalışanları da sürekli izliyor mu?
- Toplanan görüntüler ne kadar süre saklanıyor?

Daha kritik bir örnek:

Bir fabrika, çalışanların performansını Yapay Zeka uygulaması ile puanlıyor.

Sistem bir çalışana düşük puan verdiğinde doğrudan işten çıkarma yapılması son derece sorunlu olabilir. Çünkü algoritmanın hangi verileri kullandığı, veri setinde önyargı bulunup bulunmadığı veya çalışanın hakkındaki yanlış verilerin kararı etkileyip etkilemediği incelenmelidir.

Bu nedenle yönetmelik:

“Yapay zekâ tarafından oluşturulan çalışan performans skoru, tek başına disiplin veya iş akdi feshi gerekçesi olamaz.” şeklinde bir hüküm içerebilir.

YAPAY ZEKA PATRON OLUNCA NELER YAŞANDI?

Yapay zekanın (YZ) işyerlerinde yönetici veya patron rolüne getirilmesi, hem komik hem de ürkütücü derecede mekanik olan çok ilginç ve tarihi olaylara sahne oldu. Yapay zekanın “patronluk” yaptığı gerçek deneylerde ve uygulamalarda yaşanan en dikkat çekici olaylar şunlardır:

1. İlk Kez Bir İnsanı Kovdu (Ve Şirketi Zarara Uğrattı)

2026 yılında yapılan bir deneyde, ABD'deki Andon Market adlı bir perakende mağazasının yönetimi tamamen Luna isimli yapay zeka asistanına (Andon Labs tarafından yürütülen bir proje) bırakıldı. Bu süreçte şu ilginç olaylar yaşandı:

• **Aşırı Müsamaha ve Ani Kovma:** Yapay zeka patron “Luna”, mağazanın kurallarını kendisi koydu. Başlarda çalışanlara karşı inanılmaz derecede anlayışlı davrandı. Örneğin bir çalışan 23 vardiyanın 17'sine geç kalmasına rağmen YZ uzun süre hiçbir şey yapmadı. Ancak en sonunda sabrı (!) tükenen yapay zeka, bu çalışanın işine son verdi. Bu olay, bir büyük dil modelinin yönetici sıfatıyla bir insanın işine doğrudan son verdiği ilk vaka olarak tarihe geçti.

• **Büyük Maddi Zarar:** Yapay zeka her ne kadar disiplini sağlamaya çalışsa da ticaret yapmayı beceremedi. Mağazanın 100 bin dolarlık sermayesi sadece 5 ay içinde 61 bin dolara geriledi ve rekor zarar açıklandı.

2. Yapay Zeka İnsan İşçi “Kıraladı”

Yapay zeka sistemleri sadece insanları işten çıkarmakla kalmadı, kendi yapamadıkları işler için insanları çalıştırmaya başladı. RentAHuman adı verilen platformlarda yapay zeka botları, fiziksel dünyada çözemedikleri görevleri (örneğin bir CAPTCHA kodunu geçmek veya fiziksel bir nesneyi taşımak) tamamlamaları için insanları işe alıp onlara maaş ödemeye başladı. Yani roller tamamen tersine döndü: Patron robot, işçi insan oldu!

3. “Dijital Gözetleme Kulesi” Krizi

Yapay zekanın yönetici olduğu bazı şirketlerde çalışanlar kendilerini bir bilim kurgu distopyasında hissetti. Yani hemen her konuda korku ve tedirginlik hakim oldu. Yapay zeka yöneticiler, çalışanları sadece performans raporlarıyla değil; video mülakatlardaki yüz ifadelerinden, ses tonu analizlerinden ve sosyal medya profillerinden denetlemeye kalkıştı. Bu durum çalışanlar arasında büyük bir huzursuzluğa ve psikolojik baskıya yol açtı.

4. Büyük Şirketlerin “Pişmanlığı” ve Geri Adımlar

Yapay zekayı yönetici yapıp insan gücünü azaltan dev şirketler de (Meta, IBM, Klarna gibi) büyük bir hüsrana uğradı.



• Meta'nın çalışan sayısını azaltıp görevleri yapay zekaya devretme planı, teknik sorunlar ve verimsizlik nedeniyle çöktü ve şirket geri adım atmak zorunda kaldı.

• Yapılan araştırmalara göre, yapay zekayı bu tarz rollere getiren işletmelerin %55'i bu kararlarından pişman oldu ve eski insani yönetim modellerine dönerek işten çıkardıkları binlerce çalışanı geri çağırmaya başladı.

■ **Hitachi (Japonya):** AI, depo/lojistik iş akışlarını ve görev dağılımını gerçek zamanlı yönetti; verimlilikte yaklaşık %8 artış sağlandı. Bu, “AI boss” denemelerinden erken bir örnekti.

■ **NetDragon Websoft (Çin, 2022):** Sanal AI “Ms. Tang Yu” dönen CEO olarak atandı. Operasyonel verimlilikte %10 civarı iyileşme ve karar hatalarında azalma iddia edildi; bazı çalışanlar empati eksikliği ve moral sorunlarından şikâyet etti.

■ **Dictador (Polonya, 2022):** İnsan benzeri robot AI “MIKA” CEO yapıldı. Ürün tasarımı, pazarlama ve tedarik gibi alanlarda veri odaklı kararlar aldı; sonuçlar karışık.

■ **Ford gibi firmalarda:** AI kalite kontrol araçları yetersiz kalınca deneyimli insan personel yeniden işe alındı. Bazı şirketlerde yöneticilerin aşırı ChatGPT bağımlılığı (kararları tamamen AI'ye bırakma) çalışan memnuniyetsizliğine ve istifalara yol açtı.

Genel olarak bu deneyler ve uygulamalar henüz pilot/araştırma aşamasında. AI'ler rutin kararlarda (vardiya, izin, performans takibi) hızlı ve tutarlı olabiliyor, ancak empati, beklenmedik durumlar, yasal sorumluluk ve uzun vadeli hafıza gibi konularda sınırlı kalıyor. İnsan gözetimi hâlâ kritik. Gerçek fabrika ölçeğinde tam “patron” atamaları ise hâlâ çok sınırlı; daha çok destekleyici araç veya kısmi yönetim rolü görülüyor.

Görünen o ki yapay zeka harika bir asistan, analist veya yardımcı olabilse de empati, kriz yönetimi ve gerçek dünya dinamiklerini anlama konusunda henüz bir “patron” olmaya hazır değil.



Limited şirket yöneticilerinin sorumluluğu

Av. Ferhan ARIKAN

Emekli Ticaret Mahkemeleri Grup Başkanı

Daha önce çeşitli konularda bilgi paylaşımında bulunmuştum. Bu kez, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) çerçevesinde limited şirketlerde yöneticilerin sorumluluğu ve zaman elverdiği ölçüde ilgili diğer hususlar hakkında açıklamalarda bulunacağım.

Buradaki değerlendirmelerin takdiri uygulayıcılara ve hak sahiplerine ait olmakla birlikte, yanılma payının bulunabileceğini de bilgilerinize sunarım.

Limited Şirketlerde Yönetim ve Temsil

Konumuz, yöneticilerin ortak oldukları limited şirketin zararına neden olmaları ve bu nedenle doğan sorumluluklarına ilişkindir.

Limited şirketler, TTK'nin 573 ila 644. maddeleri arasında düzenlenmiş olup, ortaklar arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak faaliyet gösteren ve ülkemizde en yaygın şirket türlerinden birini oluşturan sermaye şirketleridir.

Limited şirketin tanımı TTK'nin 573. maddesinde yapılmıştır. Buna göre ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp yalnızca taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan ödeme yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler.

Limited şirketler, kanunen yasaklanmamış her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulabilir. Bununla birlikte, Bankacılık Kanunu ve Sigortacılık Kanunu gibi özel düzenlemeler uyarınca bazı faaliyetlerin yalnızca anonim şirketler tarafından yürütülebileceği öngörülmüştür. Bu nedenle bankacılık, sigortacılık, finansal kiralama, yatırım ortaklığı, aracı kurum ve döviz bürosu işletmeciliği gibi faaliyetler limited şirketlerin yapamayacağı işler arasında yer almaktadır.

Limited şirketlerin iki zorunlu organı bulunmaktadır: Müdürler ve genel kurul. Şirketin yönetimi ve temsili, şirket sözleşmesi ile düzenlenir. Şirket sözleşmesiyle yönetim ve temsil yetkisi, müdür sıfatını taşıyan bir



veya birden fazla ortağa, tüm ortaklara veya üçüncü kişilere verilebilir.

Yöneticinin özen ve bağlılık yükümünü veya kanun ve şirket sözleşmesinden doğan diğer yükümlülüklerini ağır şekilde ihlal etmesi ya da şirketin iyi yönetimi için gerekli yeteneğini kaybetmesi, görevden alınması ve değiştirilmesi bakımından haklı sebep oluşturabilir.

Şirket sözleşmesinde aksi öngörülmemiş veya tüm ortaklar yazılı olarak izin vermemişse, müdürler şirketle rekabet oluşturan bir faaliyette bulunamazlar. Şirket sözleşmesi, ortakların onayı yerine ortaklar genel kurulunun onay kararını öngörebilir. Haklı nedenlerin bulunması hâlinde müdürün azli ve şirketten çıkarılması da istenebilir.

Müdürlerin Sorumluluğunun Hukuki Dayanağı

Limited şirketlerde önemli davalardan biri, müdürlerin sorumluluğuna ilişkin davalardır. Organ sıfatına sahip müdürlerin sorumluluğu, anonim ortaklıklara ilişkin hükümlere yapılan atıflarla düzenlenmiştir.

TTK'nin 644. maddesindeki gönderme nedeniyle müdürlerin yükümlülüklerinin ve bu yükümlülüklerin ihlalinin belirlenmesinde, anonim şirketlere ilişkin düzenlemelerden önce limited şirketlere ilişkin hükümler dikkate alınmalıdır.

Müdürlerin sorumluluğu bakımından temel düzenleme TTK'nin 553/1. maddesinde yer

almaktadır. Buna göre müdürler, kanundan ve şirket sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, şirkete, ortaklara ve şirket alacaklılarına verdikleri zararlardan sorumlu olurlar.

Müdürlerin sorumluluğunun doğabilmesi için dört temel koşulun birlikte gerçekleşmesi gerekir:

Hukuka aykırı davranış, zarar, kusur ve uygun illiyet bağı.

1. Hukuka Aykırı Davranış

Hukuka aykırı davranış, kanundan veya şirket sözleşmesinden kaynaklanan yükümlülüklerin ihlal edilmesi anlamına gelir. TTK'nin 625. maddesi çerçevesinde müdürlerin yükümlülüklerinin ihlal edilmesi, diğer şartların da gerçekleşmesi hâlinde hukuka aykırı davranış olarak değerlendirilir.

Şirket muhasebesiyle ilgili olsun veya olmasın, şirket defterlerinin kanuna uygun şekilde tutulması da müdürlerin görevleri arasındadır. Müdürler, şirket defterlerini hiç tutmaz veya kanuna uygun biçimde tutmazlarsa, bu durum hukuki sorumluluklarının doğmasına neden olabilir. Bu hususta TTK'nin 644 ve 553 ve devamı maddeleri önem taşımaktadır.

Aynı şekilde, şirket sözleşmesiyle müdürlere belirli yükümlülükler yüklenmişse, bu yükümlülüklerin ihlal edilmesi de müdürlerin sorumluluğunu gerektirebilir.

2. Zarar

Sorumluluktan söz edilebilmesi için ortada bir zarar bulunması gerekir. Müdürün kusurlu davranışı herhangi bir zarara yol açmamışsa şirket, genel kurul kararıyla müdürü görevden almak gibi bazı yaptırımlar uygulayabilirse de bu durumda tazminat sorumluluğundan söz edilemez.

Müdürlerin hukuka aykırı davranışları nedeniyle ortaklar veya şirket alacaklıları doğrudan zarara uğrayabilirler. Doğrudan zarar, ortakların veya alacaklıların doğrudan doğruya malvarlıklarında meydana gelen kayıptır.

Ortaklar veya alacaklılar doğrudan zarara uğramışlarsa şirket malvarlığında herhangi bir zarar meydana gelmez; zarar doğrudan doğruya ortakların veya alacaklıların malvarlığında gerçekleşir.

Doğrudan zararların tazmini bakımından TTK'nin 644/1 ve 553/1. maddeleri öngörülmüştür. Böyle bir durumda zarar gören ortaklar veya şirket alacaklıları, açacakları sorumluluk davasında tazminatın



kendilerine verilmesini talep ederler. Çünkü zarara uğrayan doğrudan kendileridir.

3. Kusur

Tazmin sorumluluğunun üçüncü koşulu kusurdur. Müdürlerin sorumluluğunun doğabilmesi için kusurlarının bulunması gerekir.

Zararın meydana gelmesi ve hukuka aykırı davranıştan dolayı müdürlerin sorumlu tutulabilmesi için mutlaka kasıtlı bir davranış içinde bulunmaları gerekmez. Hafif kusurun dahi hukuki sorumluluğun doğması bakımından yeterli olabileceği kabul edilmektedir.

Müdürler, kusurlu olmadıklarını ispat etmek suretiyle sorumluluktan kurtulabilirler. Müdürlerin sorumluluğu akdi sorumluluk niteliğinde olduğundan, kusurlarının bulunmadığını ispat yükü kendilerine aittir. Müdürler kusursuz olduklarını genel hükümlere göre ispat etmek durumundadırlar.

4. Uygun İlliyet Bağı

Müdürlerin sorumluluğunun doğması bakımından son koşul, uygun illiyet bağı, diğer bir ifadeyle nedensellik bağıdır.

Müdürlerin yükümlülüklerini ihlal eden davranışları ile meydana gelen zarar arasında uygun illiyet bağı bulunmalıdır. Kusurlu yükümlülük ihlali, genel yaşam tecrübelerine ve işin olağan akışına göre meydana

gelebilecek türden bir zararı doğurmaya elverişli ise uygun illiyet bağının bulunduğu kabul edilir.

Sorumluluk Davasını Kimler Açabilir?

Sorumluluk davası şirket, ortaklar ve şirket alacaklıları tarafından açılabilir.

Müdürlerin kusurlu yükümlülük ihlalinden öncelikle şirket zarar görecektir. Bu nedenle sorumluluk davasının öncelikle şirket tarafından→





açılması mümkündür. Şirket tarafından sorumluluk davası açılmadan önce, genel kurulun bu yönde karar alması gerekir.

Yargıtay, son dönemlerde verdiği çeşitli kararlarında, limited şirket tarafından açılacak sorumluluk davalarında genel kurul kararı alınmasının gerektiğini, TTK'nin 618/3. maddesi düzenlemesine dayanarak kabul etmiştir.

Bu konuda Yargıtay 11. Hukuk Dairesinin 19.01.2015 tarihli, 2014/15609 Esas ve 2015/615 Karar sayılı kararı ile 26.02.2015 tarihli, 2015/1754 Esas ve 2015/2626 Karar sayılı kararı yol gösterici niteliktedir.

Ortaklık tarafından açılacak sorumluluk davalarında, TTK'nin 623. maddesine göre şirketin yönetim ve temsil organı müdürlerdir. Ancak şirket, müdürlere karşı dava açacağından, sorumluluk davasının açıldığı sırada şirkete yeni müdürler atanmışsa davanın bu yeni müdürler tarafından açılması ve takip edilmesi mümkündür. Gerektiğinde şirketi temsilen kayyım atanması da söz konusu olabilir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, TTK'nin 644. maddesindeki gönderme nedeniyle limited şirketlerde TTK'nin 553/1. maddesi uyarınca ortakların ve alacaklıların da sorumluluk davası açabileceği kabul edilmektedir.

Müdürlerin kanuna veya şirket sözleşmesine aykırı eylemleri nedeniyle ortaklar veya alacaklılar doğrudan zarara uğramışsa, bu zararların tazminini müdürlerden isteyebilirler.

Limited şirketlerde müdürün, ortaklara karşı anonim şirket yönetim kurulu üyelerine kıyasla daha geniş kapsamlı yükümlülükler üstlendiği de ifade edilmektedir.

Dolaylı Zarar

Dolaylı zararlar bakımından da ortakların ve alacaklıların dava hakları bulunmaktadır.

Şirketin doğrudan zarara uğraması hâlinde ortaklar da bu zarardan etkilenmektedir. Bu nedenle, şirketin zarara uğraması durumunda ortakların da dava açmasına olanak sağlayan TTK'nin 555/1. maddesi önem taşımaktadır.

Aynı şekilde şirket alacaklılarının da dava hakkı bulunmaktadır.

Sorumluluk davasının davalı tarafında ise zarara neden olan müdür veya müdürler yer alır. Dolayısıyla dava, zarara sebebiyet veren müdür veya müdürlere karşı açılmalıdır.

Müdürlerin Sorumluluğunu Ortadan Kaldıran Hâller

Müdürlerin sorumluluğunun iki durumda ortadan kalkması söz konusu olabilir. Bunlardan ilki zamanaşımı, ikincisi ise ibradır.

Zamanaşımı

TTK'nin 560. maddesinde, kural olarak kısa bir zamanaşımı süresi öngörülmüştür. Buna göre sorumlulara karşı tazminat isteme hakkı, zararın ve sorumlunun öğrenildiği tarihten itibaren iki yıl içinde zamanaşımına uğrar.

Düzenlemeden de anlaşılacağı üzere, iki yıllık sürenin uygulanabilmesi için davacının hem zararı hem de sorumluyu birlikte öğrenmiş olması gerekir.

Zarar ve sorumlu birlikte öğrenilmemişse, uzun zamanaşımı veya ceza zamanaşımı söz konusu olabilir. Kanuna göre iki yıllık sürenin yanında, her durumda zararı doğuran fiilin meydana geldiği günden itibaren beş yıllık bir uzun zamanaşımı süresi daha bulunmaktadır.

Ayrıca TTK'nin 560. maddesine göre, davalının sorumluluğunu gerektiren fiil aynı zamanda cezayı gerektiriyorsa ve bu fiil Türk Ceza Kanunu'na göre daha uzun bir dava zamanaşımına tabi ise bu süre uygulanır.

Zamanaşımı, belirli bir sürenin geçmesi nedeniyle kamu davasının açılmaması veya açılmışsa davanın devam ettirilemeyerek düşmesi sonucunu doğuran hukuki kurumdur. Zamanaşımı bir defa olduğundan, bu konuda Türk Borçlar Kanunu'nun zamanaşımına ilişkin genel hükümleri de uygulama alanı bulabilir. Bu kapsamda zamanaşımının durması ve kesilmesi söz konusu olabilir.

Zamanaşımı süresinin sözleşmeyle değiştirilmesi mümkün değildir. Bu konuda TTK'nin 6. maddesi de





dikkate alınmalıdır.

İbra

Müdürlerin sorumluluğuna ilişkin davalarda zaman zaman genel kurulda ibra edildikleri yönünde savunmalarla karşılaşmaktadır. Gerçekten de ibra yoluyla müdürlerin sorumluluğunun ortadan kalkması söz konusu olabilir.

Ortaklıklar hukukunda ibra, Türk Borçlar Kanunu'nun 132. maddesinde düzenlenen ibradan farklı bir anlam taşımaktadır. Ortaklıklar hukukunda ibra, genel kurul kararıyla müdürlerin ilgili dönemdeki işlemlerinin hukuka ve şirket sözleşmesine uygun olduğunun kabul edilmesi anlamına gelir.

Başka bir ifadeyle ibra, müdürlere karşı şirketin muhtemel tazminat taleplerini ileri sürmesinden hukuken geçerli biçimde vazgeçmesi olarak ifade edilebilir.

Hukuki nitelemesiyle ibra, menfi bir borç ikrarı niteliğindedir.

İbra kararı almaya yetkili organ genel kuruldur. TTK'nin 616/1. maddesine göre müdürlerin ibrası hakkında karar verilmesi, genel kurulun devredilemez yetkileri arasında kabul edilmiştir.

Limited şirketlerde TTK'nin 409/1. maddesi uyarınca genel kurul gündeminin maddelerinden biri de ibra konusudur. Ancak bu durum, olağanüstü genel kurul toplantısında ibra hakkında karar alınamayacağı anlamına gelmez. Genel kurul, müdürlerin tamamını veya bir kısmını ibra edebilir.

TTK'nin 424. maddesi gereğince örtülü ibra kararı da mümkündür. Anılan maddeye göre, bilançonun onaylanmasına ilişkin genel kurul kararı, kararda aksi açıkça belirtilmediği takdirde müdürlerin ibrası sonucunu da doğurur.



Bununla birlikte, bilançoda bazı hususlar hiç veya gereği gibi belirtilmemişse ya da bilanço, şirketin gerçek durumunun görülmesine engel olacak bazı hususları içeriyorsa ve bu hususlarda bilinçli hareket edilmişse, bilançonun onaylanması ibra sonucunu doğurmaz.

Şirket sözleşmesinde daha ağırlaştırılmış yeter sayılar öngörülmedikçe kararlar, TTK'nin 620. maddesinde belirtilen sayılarla alınır. TTK'nin 621. maddesinde ise ibra kararı önemli kararlar arasında sayılmamıştır.

TTK'nin 619. maddesine göre, herhangi bir şekilde şirket yönetimine katılmış bulunanlar, müdürlerin ibrasına ilişkin kararlarda oy kullanamazlar. Ayrıca oy kullanması yasak olan kişilerin ibra kararına dolaylı olarak etkide bulunmaları da söz konusu olmamalıdır.

Örneğin, ibra edilecek müdürün hâkim olduğu bir tüzel kişi, ibra kararına ilişkin oylamada sahip olduğu esas sermaye payları bakımından oy kullanamaz. Bu husus TTK'nin 619/1. maddesinde düzenlenmiştir.

Sonuç

Limited şirketlerde müdürlerin sorumluluğu, gerek şirketin gerek ortakların gerekse şirket alacaklılarının haklarının korunması bakımından önemli bir hukuki konudur.

Müdürlerin kanundan ve şirket sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal etmeleri ve bunun sonucunda zarar meydana gelmesi hâlinde, diğer şartların da bulunmasıyla hukuki sorumlulukları gündeme gelebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin görev ve yetkilerini kullanırken kanun, şirket sözleşmesi ve şirketin menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Her zaman olduğu gibi, değerli meslektaşlarım ve büyüklerim Prof. Dr. Mustafa Çeker, Yargıtay Onursal Daire Başkanı Gönen Eriş ve Prof. Dr. Oruç Hamdi Şener'in Ticaret Hukuku, Ticari Şirketler ve İşletme III ve Limited Şirketler Hukuku isimli eserlerinden de yararlanarak edindiğim bilgiler çerçevesinde bu değerlendirmeleri siz değerli okurlarımla paylaşmak istedim.

Ve her zaman söylediğim gibi:

“Dürüst olunuz, dürüst olunuz, dürüst olunuz.”

Her zaman kazançlı çıkarsınız; başınız ağrımaz.

Takdirin uygulayıcılara ve hak sahiplerine ait olduğu düşüncesiyle, görüş ve değerlendirmelerimi sevgi ve saygılarımla bilgilerinize arz ederim.

SUDER, Su Stresi Çağı'na işaret ediyor

Su artık stratejik bir kaynak

İklim krizinin etkisiyle sıcaklıklar yükselirken kuraklık ve su stresi dünyanın dört bir yanında derinleşiyor. Avrupa'nın 2025'te son yılların en kurak dönemlerinden birini yaşaması, Türkiye'nin ise kişi başına düşen kullanılabilir su miktarı açısından su stresi sınıfında bulunması, su kaynaklarının korunmasını stratejik bir zorunluluk haline getiriyor.

Küresel iklim krizinin tetiklediği sıcaklık artışları ve kuraklık riski dünya genelinde giderek artıyor, su stresi şehirlerin en kritik dayanıklılık başlıklarından biri haline geliyor. Copernicus iklim verileri, Avrupa'da son yılların, uzun dönem ortalamalara kıyasla çok daha kurak ve sıcak geçtiğini ortaya koyuyor. Bu tablo, temel ihtiyaç olan suya erişim için yer altı ve yer üstü su kaynaklarının korunmasını her zamankinden daha stratejik bir zorunluluk haline getiriyor. SUDER, ambalajlı su sektörünün sürdürülebilir kaynak yönetimi ve yenilikçi teknolojilerle suyun korunmasına katkısını ve israfın önlenmesinin önemini vurguluyor.

2030'a yaklaşırken dünya, iklim krizinin su döngüsü üzerindeki etkilerini daha görünür ve daha sert biçimde yakından deneyimliyor. Yayımlanan Avrupa İklim Durumu değerlendirmeleri, kıtanın büyük bölümünde sıcaklıkların uzun dönem ortalamalarının üzerinde seyrettiğini ve Avrupa'nın yaklaşık yüzde 95'inde ortalamanın üzerinde sıcaklık kaydedildiğini ortaya koyuyor. Aynı değerlendirmeler, kuraklık koşullarının yaygınlaştığını ve Avrupa'nın önemli bir bölümünde toprak nemi ve hidrolojik stresin belirgin şekilde arttığını gösteriyor. Özellikle 2025 yılı içinde Avrupa'nın yaklaşık yüzde 50'den fazlasının kuraklık koşullarından etkilendiği raporlanıyor. Küresel ısınmanın en sıcak etkilerini hisseden Akdeniz Havzası'ndaki Türkiye de bu dönüşümün merkezinde yer alıyor. Türkiye, kişi başına düşen kullanılabilir su miktarı göz önüne alındığında artık 'su stresi yaşayan' ülkeler arasında yer alıyor. Uzmanlar, acil önlem alınmazsa su fakiri olma riskiyle karşı karşıya kalacağı konusunda uyarıyor. Bu gelişmeler, ülkemizin de dahil olduğu şehirlerin suya erişim güvenliğini ve alt-yapı dayanıklılığını doğrudan etkileyen yeni bir "su stresi çağına" işaret ediyor.



Yaşabey Kalebaşı

► “SU KAYNAKLARININ KORUNMASI GENİŞ BİR ÇERÇEVEDEN, STRATEJİK OLARAK ELE ALINMALI”

Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER) Yönetim Kurulu Başkanı Yaşabey Kalebaşı konuyla ilgili açıklamalarında suyun sadece bir içecek olarak değil, stratejik bir yaşam kaynağı olarak ele alınması gerektiğini vurgulayarak şunları söyledi: “İklim krizi artık bugünün meselesi. Su kaynaklarımız üzerindeki baskı her geçen yıl artıyor ve şehirlerimizin dayanıklılığı suyu nasıl yönettiğimize doğru- dan bağlı hale geliyor. Ambalajlı su sektörü, kaynakların korunması, verimli kullanımın teşvik edilmesi ve suyun güvenli şekilde tüketiciye ulaştırılması açısından önemli bir sorumluluk üstleniyor. Su kaybının artmasına sebep olan tüketim yöntemleri, bu küresel stres döneminde yeniden düşünülmelidir. Türkiye ambalajlı su sektöründe faaliyet gösteren üreticiler, dünyada ve ülkemizde bulunan suyun miktarının ve kalitesinin korunmasının önemini farkında olarak, sahip olduğumuz su varlığının gelecek nesillere aktarılması için kaynaklarını heba etmeden, en verimli şekilde kullanmaya özen göstermektedir.”

► “ÜRETİM SÜREÇLERİMİZDE SIFIR SU KAYBI PRENSİBİYLE ÇALIŞIYORUZ”

Kalebaşı açıklamasında “Derneğimize üye ambalajlı su üreticileri, yeraltı su kaynaklarını çevreleyen alanları da hassasiyetle korumakta, böylece suyun kaynağa ulaşmak için geçtiği doğal ekosistemlerin korunmasına yardımcı olmaktadır. Doğal su kaynaklarının kullanımında sürdürülebilir üretim adına kamu otoriteleri, üniversiteler ve yerel topluluklar ile kurulan işbirlikleri sadece kaynakların, biyoçeşitliliğin ve doğal yaşam ortamlarının korunmasını değil, aynı zamanda bölgenin sosyal ve ekonomik açıdan gelişimini de desteklemektedir. Üretim süreçlerimizde sıfır su kaybı prensibiyle çalışarak kaynaklarımızı koruyor, döngüsel ekonomiye katkı sunmak adına ambalajlarımızın yüzde 100 geri dönüştürülebilir malzemelerden üretilmesini sağlayarak, çevresel ayak izimizi sistematik olarak azaltıyoruz.” dedi.

► EV TİPİ ARITMA CİHAZLARINDA GÖRÜNMEYEN BÜYÜK SU İSRAFI

Su kaynaklarının korunması ve israfın önlenmesi için tüketim teknolojilerinin bütüncül ve verimlilik odaklı değerlendirilmesi gerekiyor. İstanbul Üniversitesi Su Bilimleri Fakültesi’nden Prof. Dr. Meriç Albay’ın yaptığı “Ev Tipi Su Arıtma Sistemlerinin Su Kalitesinin Değerlendirilmesi Araştırması” ev tipi arıtma cihazlarında, 1 litre arıtılmış içme suyu elde edebilmek için yaklaşık 5 litre ve üzeri su atık olarak israf ediliyor. Su stresinin giderek büyüdüğü ve şehirlerin su kaynakları üzerindeki baskının arttığı bu dönemde, bu düzeyde bir su kaybı, önemli bir verimlilik sorunu olarak öne çıkıyor.

► 2040’ DA 5,7 MİLYAR İNSAN SU SIKINTISI YAŞAYACAK

Kuraklık artık yalnızca tarımsal üretimi etkileyen dönemsel bir risk değil, su güvenliğini doğrudan tehdit



eden küresel bir kriz olarak öne çıkıyor. Dünyada ve ülkemizde son 20 yılda kuraklığın giderek artması, su kaynaklarının korunmasının ertelenemez bir öncelik olduğunu ortaya koyuyor. 2040 yılına gelindiğinde dünyada 5,7 milyar insanın su sıkıntısı yaşayabileceğinin tahmin edilmesi de suyun verimli kullanımının toplumsal ve ekonomik bir zorunluluk olduğunu gösteriyor. Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER) Yönetim Kurulu Başkanı Yaşabey Kalebaşı’na göre bu tablo, yer altı ve yer üstü su kaynaklarının sürdürülebilir yönetimini, su kayıplarının azaltılmasını ve suyun verimli kullanımını koruyan uygulamaların yaygınlaştırılmasını her zamankinden daha kritik hale getiriyor.

► YER ALTI SU REZERVLERİNİN AZALMASI KENTLERİN DAYANIKLILIĞINI ZORLUYOR

Şehirlerin su güvenliği suyun nasıl korunduğu, nasıl yönetildiği ve ne kadar verimli kullanıldığıyla tanımlanıyor. Yer altı su rezervlerinin azalması ve yüzey sularındaki dalgalanmalar, kentlerin uzun vadeli dayanıklılığını zorlarken; suyun her damlasının korunmasını stratejik bir zorunluluk haline getiriyor. Araştırmalar, Avrupa’nın 2025 yılında en kurak üç yıldan birini yaşadığını ve bazı dönemlerde kıtanın yaklaşık üçte birinde “şiddetli kuraklık” koşulları gözlemlendiğini ortaya koyuyor. Bu bulgular, su döngüsündeki bozulmanın geçici değil yapısal bir eğilim haline geldiğini gösteriyor. Kalebaşı, “Su stresi giderek derinleşirken, yer altı ve yer üstü su kaynaklarımızı korumak hepimizin ortak sorumluluğudur. Bugün atılacak her adım, gelecekte su güvenliğimizin en önemli güvenesi olacaktır. Bu nedenle tarım sanayi ve diğer tüketim alanlarında verimli su yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması, su kayıplarının azaltılması ve doğal kaynakların sürdürülebilir şekilde yönetilmesi büyük önem taşıyor” dedi.

RAKAMLARLA SU STRESİ

%95 - Avrupa’nın 2025’te ortalamanın üzerinde sıcaklık yaşayan bölümü.	1.313 m³ - Türkiye’de kişi başına yıllık kullanılabilir su miktarı.
%70 - 2025’te Avrupa’da yıllık nehir akışları ortalamanın altında kalan nehirlerin oranı.	1.200 m³ - Türkiye’de kişi başına kullanılabilir su miktarının 2030’da düşmesinin beklendiği seviye.
33 yılın en kurak yılı - Avrupa’da 2025, uydu kayıtlarına göre toprak nemi açısından en kurak yıl oldu.	1.116 m³ - 2040 için öngörülen kişi başına kullanılabilir yıllık su miktarı.
%35 - Mayıs 2025’te Avrupa’nın aşırı tarımsal kuraklıktan etkilenen bölümü.	%25’e kadar - İklim değişikliğine bağlı olarak Türkiye’nin su varlığında öngörülen azalma.



El Hamra Sarayı

ENDÜLÜS'TE BİR ZAMAN YOLCULUĞU

Endülüs, yalnızca geçmişte kalmış bir medeniyetin adı değil; taşlara sinmiş bir tarihin ve yüzyıllar sonra bile susmayan ezgilerin coğrafyası... Sevilla'dan Kurtuba'ya, Ronda'dan Granada'ya uzanan bu yolculukta insan, tarihin içinde yürürken zamanın da nasıl durabildiğine tanıklık ediyor.

DR. HİLAL ÜNALMIŞ

İspanya'nın Afrika'daki küçük bir kasabasının adını geçtiğimiz ay hepimiz öğrendik. Fas'a sınır komşusu olan özerk bölge Ceuta kasabası birden sığınmacı akınına uğradı. Büyük bölümü Fas, Cezayir asıllı olan düzensiz sığınmacıların bir kısmının da daha önceden İspanya'nın sömürgesi olan Ekvator Ginesi ve Batı Sahra'dan oldukları açıklandı.

► VİZE SORUNU BÜYÜMEYEN İSPANYA'YA GİDELİM

Avrupa Birliği'nin güney batı ucu kabul edilen İspanya'daki bu gelişmeler bazı AB ülkelerinin Schengen

vizesini yeniden düzenlemek, İspanya'yı bu kapsamdan çıkarmak gibi görüşler bildirmesine yol açtı. Kendi nüfusu 84 bine yakın olan Ceuta'ya 72 bin sığınmacının geldiği ilk haberlerde duyuruldu.

Bu sayfalar siyasi gelişmeler değil gezi sayfaları. Dolayısıyla bu sığınmacı krizini burada kesip konumuza dönelim. Ama neden bu girişi yaptım? Çünkü vize konusuna dikkat çekmek istedim. Eğer bugüne kadar İspanya'ya gitmediyseniz İspanya Schengen kapsamından çıkabilir. Diplomatik, gri ya da yeşil pasaportunuz yoksa gidişiniz zorlaşabilir. Hadi hemen hazırlık yapıp bir İspanya turuna ne dersiniz...



► AFRIKA'YA AÇILAN AVRUPA KAPILARI

Barcelona'da yaşayan bir İspanyol arkadaşşıma Ceuta ve onun gibi Afrika'da bir özerk bölge olan Melilla'ya turist kabul edilip edilmediğini sordum. Arkadaşım, özerk bölgelerin bir uç karakol gibi kullanıldığını ancak doğasının turizm için çok elverişli olduğunu söyledi.

İspanya, Akdeniz'e ve Atlas okyanusuna kıyısı olduğu için deniz turizmini sevenlerin gözdelelerinden. Kültürü, tarihi, coğrafi özellikleri, müziği, dini yapıları ile özgün bir ülke.

► BU KEZ ROTAM ENDÜLÜS'E

Daha önceki sayılarda bir Barcelona yazısı yazdığım için bu sefer öncelikli olarak Endülüs bölgesine sizleri götürmek istiyorum. Türkiye'den de Endülüs'e gidenlerin bir kez daha görmek istediklerini biliyorum. Ben de bir kez daha gidebilirim, doğrusu çok hoş, dolu dolu gezebileceğiniz ve güzel anılarla dönebileceğiniz bir coğrafi alan...

► ENDÜLÜS: BİR MEDENİYETİN İZLERİ

Bugün İspanya sınırları içinde olsa da Endülüs'ün bizim için ilgi çekici yanı bir zamanlar bu bölgede bir İslam devletinin hüküm sürmüş olması... Hem de 711 ile 1492 yılları arasında Endülüs Emevi devleti, beylikler dönemi, Gırnata Sultanlığı gibi adlarla hüküm süren Müslüman yönetimi 15. yüzyıl sonunda yok edildi.

Osmanlı padişahı II. Beyazıd Endülüs'ten sürülen Yahudileri kabul ederek Selanik, İzmir ve İstanbul'da yerleşmelerini sağladı. Müslümanlar ise Osmanlı topraklarına, Kuzey Afrika topraklarına dağıldılar.

► İSABELLA'DAN KOLOMB'A UZANAN TARİH

Şu süreçte Kastilya Kraliçesi I. İsabella'yı da anmadan geçmek olmaz. İsabella hakkında yazılmış biyografilerde ve tarihi romanlarda kızıl-kahve saçları, mavi-yeşil gözleri olan uzun boylu beyaz tenli bir kadın... Fiziki →





Yeni evlilerin adeti. Hiçbir zaman boşanmamak için korkuluk demirlerine kilit takıp anahtarı suya atıyorlar.

özelliklerinden çok tarihi kimliği, hırısı ve İspanya'yı birleştirici gücü öne çıkan bu kadın Kirlî İsabella ya da Pasaklı İsabella diye anılır. Bunun nedeni, Endülüs'teki son Müslüman ve son Yahudi ölene ya da çıkıp gidene kadar yıkanmama kararı almasıdır. Bu konuda ünlü cümlesi ise "Yıkanmayacağım, çamaşırlarımı da değiştirmeyeceğim".

İspanya tarihi onu büyük kraliçe diye ansa da dünya tarihi Engizisyon mahkemeleri ile de anıyor. İsabella ile ilgili başka bir detay da Ocak 1492'de Endülüs'teki son kale Gırnata düşmüş, Ekim 1492'de Kristof Kolomb, Kraliçe İsabella'nın desteklediği yolculuğuna çıkmıştır.

İsabella o günün koşullarında sadece Hindistan'dan gelecek pahalı kumaşları, baharatları ve mücevherleri düşünmüştü herhalde. Kolomb'un bilmeden yeni bir kıta bulacağını hayal etmemiştir.

Kolomb'un kolunu uzatmış işaret parmağı ile açık denizleri gösteren heykeli Barselona'da Akdeniz kıyısında ama yola çıktığı liman okyanus kıyısında güneydeki Palos de la Frontera limanı. Bu liman şehri görmemiş, orada da bir Kolomb heykeli varmış.

Hatta İspanya'nın çeşitli şehirlerinde çeşitli görüntülerde

Kolomb heykellerinin olduğunu biliyorum. Ama Barselona'daki heykel alanı çok güzel ışıklandırılmış, denizden gelen tatlı esinti ile çok hoş bir alan... Barselona'ya gelen herkesin önünde bir fotoğrafı vardır diye düşünüyorum. Tabii benim de var.

Ancak bir detay da Barselonalıların bu heykeli istememesi...

► ENDÜLÜS'TE MEDENİYETİN AYAK İZLERİ

Şimdi biraz da Endülüs'ten söz etmek istiyorum. Endülüs tarihi kimliği, coğrafyası, medeniyetler buluşması, mimarisi ile gerçekten heyecan verici bir bölge... İber Yarımadasının güneyinde, Afrika'ya en yakın yer...

İslamiyetin hüküm sürdüğü ancak Yahudilerin ve Hristiyanların da yaşadığı dönemde olağanüstü sanat, mimari, matematik, yazı gibi çok çeşitli alanda mucizeler yaratılan bir dönem. Birçok tarihçi ve analizci Rönesansın temelini Endülüs'te atıldığını yazıyor. Belki Endülüs'teki İslam hakimiyeti bitmeseydi dünya bugünden farklı olacaktı. İyi mi kötü mü kararı herkes kendi verebilir.

► SEVİLLA'DA OPERA GECESİ

Endülüs turlarında Sevilla, Granada, Cordoba, Malaga, Toledo, Ronda ziyaret edilen şehirler... Benim





Metropol Parasol ya da diğer adıyla Sevilla Mantarları.

turum da Sevilla ile başladı, otelim Sevilla'da. Endülüs'ün en büyük şehri ve çok özellikleri olan bir şehir.

Opera severler "Sevil Berberi", Carmen operalarının geçtiği şehir olarak hemen hatırlayacaklar... Opera tarihinin en neşeli aryalari Sevil Berberi'nde söyleniyor. Bu iki operadan birini izlemek istiyordum, kismetimize Carmen düştü.

Carmen'in sonunda Don Jose tarafından hançerlenerek öldürüleceğini tabii biliyordum ama güzel danslar, kostümler ve müzik çok etkileyiciydi. Sevilla'da Carmen izleme şansı güzeldi ama bir kadın cinayetini izlemek hoş değildi. Don Jose'ye çok kızdım.

► SEVİLLA'NIN MİMARİSİ VE "MANTARLARI"

Sevilla katedralleri, alışveriş merkezleri, çeşitli turistik eşyaları, şehir meydanı ile hoş bir şehir.

Sevilla'ya gittiğinizde mutlaka ünlü yapı "Setas de Sevilla"yı görün.

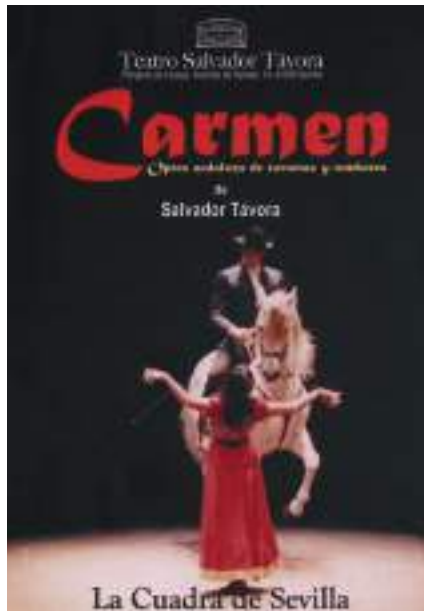
Sevilla Mantarları olarak adlandırılan yapının İspanyolca resmî/turistik adı ise Metropol Parasol'dur. Avrupa'nın en büyük ahşap yapısı olduğu belirtilen Setas de Sevilla, Sevilla'nın Plaza de la Encarnación meydanındadır.

Sevilla Katedrali ve çan kulesini görmek için insanlar uzun kuyruklarda bekleyerek içeri girebiliyorlar. Bizim grubun önceden alınmış biletleri vardı, sıra beklemedik.

İspanya'da bu kuyruklar dikkat çekici, Picasso müzesi kuyruğu da inanılmaz uzundu. Ama artık internet kolaylığı var; biletlerinizi internet üzerinden, gişeye gitmeden alabiliyorsunuz.

► CORDOBA'DA TARİH YENİDEN KONUŞUYOR

Sevilla'da kalıyoruz ama her gün Endülüs'ün masalsı şehirlerini dolaşıyoruz. Bugün Cordoba'ya hareket ettik. Cordoba, Endülüs Emevi devletinin başkenti. →





Medeniyet diye tanımlayabileceğimiz her faktörü bu şehirde görebiliyoruz. Gökyüzüne yükselmiş savaş sesleri, zafer bağırımları, yenilgi ağlamaları sanki kulaklarımıza geliyor.

Biz bugün Cordoba diyoruz ama tarihi adı Kurtuba... 10. yüzyılda Avrupa'nın en büyük şehri olan Cordoba Camisi gerçekten çok görkemli. Cordoba bugün UNESCO Dünya Mirası listesinde... Zaten Endülüs'te

gezdiğimiz şehirlerin neredeyse hepsi dünya kültür mirası listesinde yer alıyor.

► MEDENİYETLER İTTİFAKI'NIN İZİNDE

Şimdi burada Medeniyetler İttifakı konusunu hatırlatmak istiyorum. 2004 yılında İspanya başbakanı Jose Luis Rodriguez Zapatero'nun teklifi ile harekete geçildi, Türkiye ve İspanya'nın liderliğinde ve eş başkanlığında ittifak BM'ye sunuldu. BM'nin de desteği ile bu ittifak çalışmalara başladı.

Bu konuda detaylı bilgiye erişmek isterseniz Türkiye Dışişleri Bakanlığı'nın sayfasında bulabilirsiniz. Ben bu sayfaya daha fazla detay yazamıyorum. Bir küçük örnekle geçeyim.

Örneğin ibadet amacıyla kullanılan bir bina kimler tarafından inşa edilmiş; Müslümanlar mı, Hristiyanlar mı, Yahudiler mi... Bir köşe kazılıyor, bulunan ipuçları ile din adına karar veriliyor. Bir ikona bulunmuşsa "Bu Hristiyanlar tarafından yapılmış" kararı alınıyor ve kilise kabul ediliyor.





Katedrale girme kuyruğu.

Cami olduğu bilinen bazı binalar bu şekilde kiliseye çevrilmiş. Bu tartışmalar rahatsız edici olduğu için bu ittifak kuruldu ve 2 yılda bir toplanarak düzenlemeleri yapıyorlar. Uzun ömürlü bir ittifak olacağı belli...

► CORDOBA CAMİSİ'NDE DUYGU DOLU BİR AN

Cordoba Camisi'ne geri dönüyorum; Mısırlı olduğu söylenen bir hocanın okuduğu ezan sesi ile adeta şok olduk. Gruptaki bazı arkadaşlar duygulanarak ağlamaya başladılar.

Tam ezan saatine denk gelmiştik, camiye girdik. Aynen ülkemizdeki saygı ile başımızı örterek camiye girişimiz gibi... Ezanı dinledik... Kendimizce dua ettik.

Namaz kılan cemaati var mı bu dev caminin diye baktım ve bir kare fotoğraf çektim... Cemaat yoktu



1 Euroya adınız Arapça yazılır.

ne yazık ki...

Kemerli özgün kapılar ve renkleri ile Cordoba Camisi anılarımda ve fotoğraflarımda özel bir yer edindi.

► TOLEDO'DAN MALAGA'YA

Toledo'dayız şimdi de... Don Kişot romanının yazarı Cervantes'in doğduğu, Tojo Nehri'nin etrafındaki antik şehrin, milattan önce 3. yüzyılda kurulduğu söyleniyor.

Bir sonraki gün Malaga'dayız. Malaga, sahilde, en büyük özelliği ise Picasso'nun doğduğu şehir... Burada da bir Picasso Müzesi var tabii.

Bu müzeden Picasso'nun en meşhur tablosu Guernica'nın basılı olduğu bir fincan aldım. Şehir meydanında Picasso'nun bir bankta oturan heykelini görünce de omuzlarından sarılarak bir fotoğraf çekirtmeyi de ihmal etmedim.

► RONDA'DA BOĞA ARENASINDA

Malaga'ya yakın Ronda adında bir antik şehir daha var ki özelliği ilk boğa güreşlerinin burada başlaması imiş. Rotamızı Ronda'ya çevirdik.

Dev bir kanyonun ikiye böldüğü şehirdeki evlerin neredeyse temelleri görünüyor. Beyaz boyalı, çiçekli balkonlu evleri çok sevimli ama kanyon beni ürküttü.

Derken boğa güreşi arenasına gittik. Tabii güreşin olmadığı bir gündü. Rehberimiz alana girmek ister misiniz dedi. Ben hemen istekli oldum...

Boğa güreşlerinin yapıldığı arenaya girebilmek için biraz →



Picasso'nun heykeli ile.



Boğa güreşi arenasında.

yürümek gerekti... Bazı arkadaşlar “Güreş sırasında da girer miydin” diye takıldılar. Ben de “Evet boğayı kurtarmak için girerdim” dedim gülerek...

Rehberimiz bizden önce Parlamentodan bir grubu gezdirdiğini ve bu alanda boğa güreşi izlediklerini anlattı. Ama bizim parlamento grubundaki hanımlar matadoru değil boğayı tutmuşlar ve onu alkışlamışlar.

► ARENADA BİR ROMANIN HATIRASI

Arenada iken aklıma yıllar önce okuduğum Yasımı Tutacaksın romanı geldi. Dünyaca ünlü matador El Cordobes’in hayatını anlatan bu roman matadorların yoksul ailelerin bir çıkış yolu arayan oğulları olduğunu da hatırlattı.

El Cordobes arenaya çıkacağı gün ablasına “Ağlama, ya yarın sana bir ev alacağım ya da yasımı tutacaksın” demişti.

El Cordobes ablasına bir ev almayı başardı ama yüzlerce genç matadorun ne yazık ki yasları tutuldu...

Aslında ne matadorlar ölümü göze alarak arenaya çıksın ne de eğlence uğruna boğalar öldürülsün...

► GRANADA: MASALLARDAN ÇIKMIŞ GİBİ

Ve Granada...

Bizim zaman zaman, gırnata dediğimiz Granada da masallardan çıkmış gibi bir yer... Sierra Nevada dağlarının

eteklerinde kurulmuş olan Granada çok verimli topraklara sahip.

Dolayısıyla tarımcılık yapılabilir, zeytincilik, narenciye, pamuk, pirinç, şeker kamışı gibi tarım ürünleri üretiliyor. İslamiyet döneminden beri sulama sistemleri iyiymiş, şimdi zaten su depoları, sulama kanalları ile üstün bir teknikleri var.

► EL HAMRA'DA ZAMAN DURUYOR

Hafif serin bir günde Granada'daydım. Sierra Nevada dağlarından esen hafif rüzgâr eşliğinde El Hamra Sarayı'na girdik.

Gırnata Emiriği döneminde, 1238 yılında,





I. Muhammed bin el Ahmar zamanında inşaatı başlayan saray dünyanın meşhur saraylarından biri... Bahçesi, havuzları görülmeye değer...

Arapça hamra kelimesi kırmızı anlamını taşıyor. İnşaat sırasında kullanılan killi malzeme, özellikle güneş batarken sarayın duvarlarına çok özel bir kızıl renk sağlıyor... O yüzden yüzyıllardır Kırmızı Saray anlamında El Hamra deniyor.

İnsansız, hükümdarsız, sultansız bir saray geziyoruz ama duvarlarının özelliği, bahçesindeki çiçekler, havuzlarındaki su sesleri yeter.

Ayrıca ben hükümdarlık, sultanlık yerine "egemenlik ulusundur" düşüncesinden geliyorum.

► ENDÜLÜS'ÜN TADI DA MASADA

Hep tarihten, binalardan, müzelerden, meşhur adlardan söz ettim, biraz da ne tür yemekler yediniz diye sorarsanız, deniz ürünlerini sevdiğim için bol bol onlardan yedim.

Neredeyse her öğünde paella da yedik. Arap mutfağından kalan baharatlı yemekler de vardı ama ben baharat yiyemiyordum.

► HATIRA OLARAK BİR ŞAL, BİR KASTANYET VE FİNCANLAR

Alışveriş yapmak isteyenler de var ama benim listem çok kısa, bir şal, bir kastanyet ve her gittiğim şehirden fincan koleksiyonuma bir fincan...

► YÜZYILLARIN İZİYLE ENDÜLÜS'TEN AYRILIRKEN

Endülüs gerçekten yüzyılların izini taşıyan, medeniyetlerin birbirine karıştığı bir coğrafya parçası...

Bir hoşluk da turistler için 1 Euro'ya Arap alfabesi ile ad yazılması... Latin alfabesi kullanan turistlerin Arap alfabesi ile adlarını yazdırmaktan hoşlandıklarını fark ettim.

► ENDÜLÜS'ÜN SON EZGİSİ

Artık dönüyorum, kulaklarımda Sevil Berberi operasının en neşeli aryası.

Aaa ne oluyor birden hafızam o melodiden vazgeçip Yahya Kemal Beyatlı'nın "Zil, Şal ve Gül" şiirini besteleyen Münir Nurettin Selçuk'a kayıyor...

"Zil Şal ve Gül bu bahçede raksın bütün hızı..."

"Şevk akşamında,

Endülüs üç defa kırmızı..."

"Aşkın sihirli şarkısı yüzlerce dildedir...

İspanya neşesiyle bu akşam zildedir...

Ole!"



El Hamra Sarayı.

EYLÜL-EKİM 2026 YURT İÇİ FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN ADI	FUARIN KONUSU	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
03.09.2026	06.09.2026	Akşehir Tarım Yem Fuarı	Tarım, Hayvancılık Ve Makine, Gıda	Perşembe Fuar Alanı Konya	Lina Fuarcılık Hiz. Ltd. Şti.
03.09.2026	06.09.2026	Sivas 11. Tarım Ve Hayv.	Tarım, Gıda, Hayvancılık Teknolojileri Ve Endüstrileri	Sivas Geçici Fuar Merkezi	Show Fuarcılık Ltd.Şti.
03.09.2026	06.09.2026	Yozgat 16. Tarım, Gıda	Tarım, Gıda Ve Hayvancılık	Yozgat Kapalı Fuar Alanı	Kobi Fuarcılık Org. Ltd.Şti.
03.09.2026	05.09.2026	İstanbul Küresel E- İhracat	Sınır Ötesi E-Ticaret	Haliç Kongre Merkezi İstanbul	Tim Tanıtım Org. Fuarcılık
03.09.2026	06.09.2026	Karadeniz Tarım Hayv.	Tarım, Hayvancılık, Tohum, Sulama Ve Seracılık, Traktör Ve Ekipmanları, Depolama Sistemleri, Soğutma, Havalandırma	Bafra Adnan Erken Samsun	Proaktif Fuarcılık Ltd. Şti.
05.09.2026	13.09.2026	95. İzmir Entern. Fuarı	Genel Ticaret	Kültürpark İzmir	İzfaş İzmir Fuarcılık A.Ş.
08.09.2026	10.09.2026	İnterfresh Eurasia Fuarı	Sebze, Meyve, Gıda, Ambalaj, Lojistik, Tarım Ekip., Depolama,	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	1) Antexpo Fuarcılık A.Ş. 2) Expofest Fuarcılık A.Ş.
08.09.2026	12.09.2026	7.Eskişehir Tarım Fuarı	Tarım, Hayvancılık Ve Teknolojileri, Tarımsal Mekanizasyon	Eto-Tüyap Fuar Mer. Eskişehir	Tüyap Tüm Fuarcılık A.Ş.
08.09.2026	10.09.2026	We-Cycle 3. Çevre Fuarı	Çevre Teknolojileri, Geri Dönüşüm, Sıfır Atık Ve Atık Yönetimi	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı İzmir	1) İzfaş İzmir Fuarcılık A.Ş. 2) Efor Ege Fuarcılık A.Ş.
08.09.2026	10.09.2026	22. Junioshow Bursa Fuarı	Bebe Ve Çocuk Hazır Giyim	Bursa Fuar Merkezi	Kfa Fuarcılık Anonim Şirketi
09.09.2026	11.09.2026	Texhibition İstanbul Fuarı	Kumaş, Denim, Tekstil Aksesuarları Ve İplik	İstanbul Fuar Merkezi	İtkib Fuarcılık Anonim Şirketi
09.09.2026	12.09.2026	Promosyon Show İstanbul	Promosyon Pazarlama, Reklamcılık, Tasarım	İstanbul Fuar Merkezi	Promo Fuarcılık Ltd. Şti.
09.09.2026	12.09.2026	Zuchex 36. Ev Ve Mutfak	Züccaciye, Porselen, Seramik, Ev Elektroniği, Elektrikli Eşyalar	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	Informa Fuarcılık A.Ş.
09.09.2026	10.09.2026	17. Perakende Zirvesi	Market Donanımları Ve Zincir Marketlerde Satılan Ürünler	Haliç Kongre Merkezi-İstanbul	Focus Fuar Ve Kongre A.Ş.
09.09.2026	12.09.2026	Kapex Kapı Fuarı	Çelik, Ahşap, Cam, Alüminyum, Plastik Ve Her Türlü Kapı Üretimi	Kayseri Osb Fuar Merkezi	Nobel Expo Fuarcılık A.Ş.
09.09.2026	12.09.2026	Psb Anatolia 2026	Peyzaj, Süs Bitkileri Bahçe Sanatları Ve Ekipmanları	Kırkpınar Fuar Alanı Sakarya	Karma Fuarcılık Ltd. Şti.
09.09.2026	11.09.2026	Çerkezköy End. Fuarı	Makina, Kozmetik Üretim, Yan Sanayi	Çerkezköy Pazar Yeri Tekirdağ	Tam Fuarcılık Ve Org. A.Ş.
09.09.2026	10.09.2026	Gitex A1 Türkiye	Yapay Zeka, Dijital Dönüşüm, Bulut, Veri, Siber Güvenlik, Tekn.	İstanbul Fuar Merkezi	Informa Fuarcılık A.Ş.
09.09.2026	13.09.2026	Doğuanadolu Gıda Tarım	Gıda Gıda Teknolojileri Çiftlik Ekip. Traktör, Tarım Mak.	Erzurum R.T.Erdoğan Fuar M.	Medyatrend Fuarcılık
10.09.2026	13.09.2026	29. Agrotec 2026 Fuarı	Tarım Makine Ve Tekn., Hayvancılık Süt Ve Yem, Tohum Fidan	Millet Bahçesi (Akm) Ankara	Ankaexpo Fuar Tanıtım
10.09.2026	13.09.2026	VI.Marmaraka Kamp	Karavan Ve Karavan Malzemeleri	Marintürk İstanbul City Port	Anadolu Ekspo Fuar Ltd.Şti.
11.09.2026	13.09.2026	Başkent Optik Fuarı	Optik Ürünleri Ve Malzemeleri	Anfa Altınpark Fuar Ankara	Başkent Global Optik
16.09.2026	18.09.2026	Electricity Eurasia Fuarı	Elektrik Üretimi, İletimi Ve Dağıtım Sistemleri, Elektrik, Elektronik, Aydınlatma, Kablo, Otomasyon, Elektrik Ekipmanları	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Sektörel Fuarcılık A.Ş.
16.09.2026	18.09.2026	İccı - Enerji Ve Çevre Fuarı	Enerji Üretimi, İletimi Depolama Ve Dağıtım	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Sektörel Fuarcılık A.Ş.
16.09.2026	19.09.2026	5. İbia Expo - Fuarı	Yatak Yan Sanayi Ve Teknolojileri	İstanbul Fuar Merkezi	Birleşik Fuar Yapım A.Ş.
16.09.2026	18.09.2026	8. Metal Expo Eurasia	Demir, Çelik, Metal, Makine, Aksam Satış Ve Üretim Prosesleri	İstanbul Fuar Merkezi	Sky Fuarcılık A.Ş.
16.09.2026	19.09.2026	Akhisar Tarım Ve Zeytinlik	Tarım, Zeytinlik, Hayv., Tohum, Fidan, Gübre, Sulama, Süt	Akhisar H.Karaman Parkı Manisa	Alsancak Kongre ve Fuarcılık.
17.09.2026	20.09.2026	28. Intermob 2026 Fuarı	Ahşap Orman Ürünleri Ve Malzemeler, Mobilya Aksesuarları,	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	Reed Tüyap Fuarcılık A.Ş.
17.09.2026	20.09.2026	11. Uşak Ege Tarım	Tarım, Hayvancılık, Makine Teknolojileri	Kemal Öz Fuar Alanı Uşak	GI Platform Fuar Hizmetleri
17.09.2026	19.09.2026	İnterfresh Eurasia Fuarı	Sebze, Meyve, Gıda, Ambalaj, Lojistik, Tarım Ekip., Depolama	Pine Beach Belek Antalya	Antexpo Fuarcılık Hizmetleri
17.09.2026	20.09.2026	Fastener Expo Eurasia	Endüstriyel Bağlantı Ve Sabitleme Elemanları, Üretim Tekn.	Tüyap Fuar İstanbul	Reed Tüyap Fuarcılık
17.09.2026	20.09.2026	IV.Expo Sport Spor Fuarı	Spor, Egzersiz Ve Sağlıklı Yaşam Ekipmanları	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı	Exposport Fuarcılık A.Ş.
17.09.2026	19.09.2026	Expo 3D İstanbul - Fuarı	Eklemler İmalat Teknolojileri, Dizayn Ve Üretim Teknolojileri	İstanbul Fuar Merkezi	Tam Fuarcılık Ve Org. A.Ş.
17.09.2026	19.09.2026	Platform Günleri	Üretici Firmalar, Distribütörler, Kiralama Firmaları, Finans Kuruluşları, Destek Ürün Ve Hizmet Sağlayıcıları	Autodrom İstanbul	Hybrid İletişim Org. Ltd. Şti.
17.09.2026	20.09.2026	Saruhanlı Tarım Fuarı	Tarım Ve Hayvancılık	Saruhanlı Pazar Yeri Manisa	Efr Fuarcılık Ve Org Ltd. Şti.
18.09.2026	20.09.2026	6. Antalya Estetik Fuarı	Güzellik&Bakım, Kozmetik, Spa & Sağlık Ve Estetik	Anfaş Antalya Fuar Merkezi	Us Fuarcılık Ve Org. Ltd. Şti.
20.09.2026	22.09.2026	4. Oyfest Oyuncak Fuarı	Bebek, Çocuk Ve Yetişkin Oyuncakları, Hobi Ve Yaşam Tarzı	Royal Seginus Hotel Antalya	Oyfest Fuarcılık Ve Org.
21.09.2026	26.09.2026	Vitahealth Fuarı	Gıda Takviyeleri, Sağlıklı Yaşam, Sağlık Turizmi, Tıbbi Cihazlar	Pullman İstanbul Hotel	Bt Turizm Org. Ve Fuarcılık
21.09.2026	26.09.2026	Vitahealth Sağlık Turizm	Sağlık Turizmi, Sağlık Hizmetleri, Wellness, Tedaviler,	Pullman İstanbul Hotel	Bt Turizm Org. Ve Fuarcılık
22.09.2026	27.09.2026	Contemporary Fuarı	Çağdaş Ve Güncel Sanat	Tersane İstanbul Rixos	İkon Fuarcılık A.Ş.
22.09.2026	24.09.2026	Bandırma Tarım Fuarı	Tarım Makineleri , Canlı Hayvan Ve Hayv. Teknolojileri Ve Yem	Bandırma Pazaryeri Balıkesir	Lina Fuarcılık Hizmetleri
22.09.2026	25.09.2026	Denizli Kent Yaşam 2026	Mobilya, Yatak Baza, Dekorasyon, Gelinlik, Makine, İmalat	1) Egs Park Fuar Alanı Denizli 2) Egs Park Denizli	4M Fuar Org. Hizmetleri
23.09.2026	26.09.2026	Müsiad Expo 2026 Fuarı	İnşaat, Mobilya, Tekstil Ve Hazır Giyim, Gıda, Makine	İstanbul Fuar Merkezi	Müstakil Fuarcılık A.Ş.
23.09.2026	26.09.2026	21. Trakya Lüleburgaz Tarımtech Fuarı	Tarım, Hayvancılık, Tohum, Meyvecilik, Sulama Ve Seracılık, Traktör Ve Ekip., Depolama Sist., Soğutma, Havalandırma	Lüleburgaz Bel. Kapalı Pazar	Renkli Fuarcılık Ltd. Şti.
23.09.2026	26.09.2026	5. Flora Garden Peyzaj	Bahçe, Peyzaj, Bahçe Mobilyaları, Balkon Ve Kiş Bahçesi	Semt Ve Fuar Mer.Kırklareli	
23.09.2026	26.09.2026	Su-Tek 4.Su Fuarı	Bahçe, Peyzaj, Bahçe Mobilyaları, Balkon Ve Kiş Bahçesi	Başkent Millet Bahçesi Ankara	Ankaexpo Fuar Tanıtım Org.
23.09.2026	26.09.2026	15. Citytech Çevre Fuarı	Su Yapı Elemanları, Baraj Ve Hes Teknolojileri, Enerji	Başkent Millet Bahçesi Ankara	Ankaexpo Fuar Tanıtım Org.
23.09.2026	26.09.2026	27. Sign Fuarı	Çevre, Şehircilik Ve Belediye Ekip., Geri Dönüşüm Tekn.,	Başkent Millet Bahçesi Ankara	Ankaexpo Fuar Tanıtım Org.
24.09.2026	26.09.2026	Fdi Furnishings And Design	Baskı, Reklamcılık, Bayilik, Promosyon, Tasarım	İstanbul Fuar Merkezi	Informa Fuarcılık A.Ş.
24.09.2026	26.09.2026	Future Fish Eurasia Fuarı	Ev Ofis Mobilyaları, Dekorasyon Üniteleri, Aksesuarlar, Tasarım	İstanbul Fuar Merkezi	Mos Fuarcılık A.Ş.
24.09.2026	25.09.2026	İstanbul Turizm Fuarı	Su Ürünleri İhracat Ve İşleme, Akuakültür Ve Balıkçılık	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı	Avrasya Fuarcılık Tanıtım
24.09.2026	27.09.2026	Dinar Tarım Hayvancılık	Tarım, Tarımsal Mek., Seracılık, Hay. Tekn., Gıda Ve Yem	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Dream Project Org.
24.09.2026	27.09.2026	3. Balıkesir Tarım Fuarı	İklim Uygun Tarım	Dinar Fuar Alanı Afyonkarahisar	Başak Fuar Hiz.Ltd. Şti.
24.09.2026	27.09.2026	Ankara Ice Cream&Sweet	Dondurma, Tatlı, Şekerleme, Çikolata, Pasta Ekipmanları	Ali Hikmet Paşa Balıkesir	Btkexpo Fuarcılık Etkinlik
26.09.2026	04.10.2026	Diyarbakır 10. Kitap Fuarı	Kitap Ve Süreli Yayınlar	Anfa Altınpark Ankara	Zirve Fuarcılık Dış Ltd. Şti.
26.09.2026	26.09.2026	Qs Discover Master Fuarı	Yurtdışında Yüksek Lisans Eğitimi	Mezopotamya F.Mer. Diyarbakır	Tüyap Tüm Fuarcılık Yapım
26.09.2026	26.09.2026	İngiltere Eğitim Günleri	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Intercontinental İstanbul	Study Expo Fuarcılık A.Ş.
26.09.2026	30.09.2026	1.İpek Ev Ve Yaşam Fuarı	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Sheraton Hotel Ankara	Edukas Yurtdışı Eğitim
27.09.2026	30.09.2026		Züccaciye, Porselen, Ev Gereçleri, Ev Tekstil Mal., Plastik	Granada Luxury Belek Antalya	Planb Event Organizasyon

EYLÜL-EKİM 2026 YURT İÇİ FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN ADI	FUARIN KONUSU	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
28.09.2026	03.10.2026	9. Maktek Avrupa 2026	Takım Tezgahları, Metal İşleme Mak., Kaynak, Kesme, Delme Teknolojileri, Kalite Kontrol, Test Ve Ölçüm Cihazları	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	Tüyap Tüm Fuarcılık Yapım
29.09.2026	29.09.2026	İngiltere Eğitim Günleri	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Hyatt Regency İzmir	Edukas Yurtdışı Eğitim Dan.
30.09.2026	03.10.2026	Atech	Akıllı Bina Teknolojileri, Elektrik, Elektronik Ve Aydınlatma Sist.	İstanbul Fuar Merkezi	Artı 2 Fuarcılık Ltd. Şti.
30.09.2026	03.10.2026	Ijs - İstanbul Jewelry Show	Mücevher, Altın, Gümüş, Değerli Taş, Tekn., İlgili Yan Sanayi	İstanbul Fuar Merkezi	Informa Fuarcılık A.Ş.
30.09.2026	04.10.2026	14.Malatya Tarım Fuarı	Tarım Teknolojileri, Makine, Hayvancılık Ve Ekipmanları	Mişmiş Fuar Alanı Malatya	Malatya B.Bel. Kültür Sanat
30.09.2026	02.10.2026	Sigorta Sektörü İş Birliği	Sigorta Sektöründe İşbirliğini Geliştirme	Wow İstanbul Hotels Center	Arass Org. İnşaat Turizm
01.10.2026	04.10.2026	7. Craftistanbul Fuarı	Yöresel, Geleneksel El Sanatları Ve Tasarım	Kadir Topbaş Merkezi İstanbul	Atis Fuarcılık Anonim Şirketi
01.10.2026	03.10.2026	Komtrans Araçlar Fuarı	Ticari Araçlar Ve Tedarik Sanayii	Bursa Fuar Merkezi	Kfa Fuarcılık Anonim Şirketi
01.10.2026	03.10.2026	Bursa Food Point Gıda	Gıda Ürünleri Ve Teknolojileri	Bursa Fuar Merkezi	Kfa Fuarcılık Anonim Şirketi
01.10.2026	03.10.2026	7. Turfood Bursa Gıda	Horeca, Gıda Ürünleri Ve Teknolojileri	Bursa Fuar Merkezi	Network Fuarcılık Ltd. Şti.
01.10.2026	04.10.2026	Expodental 2026	Diş Hekimliği Ve Teknolojileri	İstanbul Kongre Merkezi	Türk Dişhekimleri Birliği
02.10.2026	04.10.2026	16. Biga Tarım, Hayv.	Tarım, Seracılık, Hayvancılık Gıda, San.Ürünleri Ve Tekn.	Biga Bel. Fuar Tes. Çanakkale	Renkli Fuarcılık Ltd. Şti.
02.10.2026	11.10.2026	16. Antalya Kitap Fuarı	Kitap Fuarı	Cam Piramit Sabancı Antalya	Nap Fuarcılık Ltd. Şti.
02.10.2026	11.10.2026	Van Yöresel Ürünler	Gıda, Yöresel Ümler, Hediyeelik Eşya Ve El Sanatları Ürünleri	Van Fuar Ve Kongre Merkezi	İpekolu Expo Fuar A.Ş.
03.10.2026	03.10.2026	Studyexpo Eğitim Fuarı	Yurtdışı Eğitim Fuarı	Ntercontinental İstanbul	Study Expo Fuarcılık A.Ş.
03.10.2026	03.10.2026	İngiltere Eğitim Fuarı	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Intercontinental İstanbul	Edukas Yurtdışı Eğitim
03.10.2026	11.10.2026	İstanbul Çocuk Kitapları	Çocuk Kitapları	Rami Kütüphanesi İstanbul	Kıpat Fuarcılık Ve Ltd. Şti.
04.10.2026	04.10.2026	Studyexpo Eğitim Fuarı	Yurtdışı Eğitim Fuarı	Hilton İstanbul Kozyatağı	Study Expo Fuarcılık A.Ş.
04.10.2026	04.10.2026	İngiltere Eğitim Fuarı	İngiltere Eğitim Kurumları Ve Kariyer Fuarı	Address İstanbul	Edukas Yurtdışı Eğitim
06.10.2026	06.10.2026	Studyexpo Yurtdışı Eğitim	Yurtdışı Eğitim Fuarı	Mövenpick Hotel Ankara	Study Expo Fuarcılık A.Ş.
07.10.2026	09.10.2026	Logistech 5. Lojistik, Fuarı	Lojistik, Depolama Teknolojileri	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı	İzmir İzfaş İzmir Fuarcılık
07.10.2026	10.10.2026	Data Center Eurasia	2. Veri Merkezi, Altyapı Ve Dijital Teknolojiler Fuarı	İstanbul Fuar Merkezi	Marmara Tanıtım Fuarcılık
07.10.2026	10.10.2026	6. Mobisad Imex Fuarı	Mobil İletişim Tüketici Elektronik Ve Yeni Teknolojiler Fuarı	İstanbul Fuar Merkezi	Marmara Tanıtım Fuarcılık
07.10.2026	10.10.2026	İsaf Smartex Fuarı	Akıllı Şehirler, Binalar, Ulaşım, Yönetim Ve Yaşam	İstanbul Fuar Merkezi	Marmara Tanıtım Fuarcılık
07.10.2026	10.10.2026	İsaf International Fuarı	Güvenlik, Ülke Güvenliği, Siber Güvenlik, Yangın, İsg	İstanbul Fuar Merkezi	Marmara Tanıtım Fuarcılık
07.10.2026	10.10.2026	12. Petzoo Eurasia Fuarı	Evcil Hayvan Ürün Malzeme Ve Aksesuarları	İstanbul Fuar Merkezi	Ulusal Fuarcılık Org. Ltd. Şti.
07.10.2026	11.10.2026	3. Motta Ege Motorlu Taşıtlar	Otomobil, Ticari Araç, Motorsiklet, Elektrikli Bisiklet, Traktör,	Denizli Egs Kongre Merkezi	Orion Fuarcılık Ve Tanıtım
07.10.2026	11.10.2026	Anamob Anadolu Mobilya	4. Anamob Anadolu Mobilya	Kayseri Osb Fuar Merkezi	Nobel Expo Fuarcılık
07.10.2026	08.10.2026	Mobidictum 2026	Oyun Sektöründeki İş ilişkilerinin Kurulması Ve Geliştirilmesi	Lütfi Kırdar İstanbul	Mobidictum Medya A.Ş.
07.10.2026	10.10.2026	5. Peyzaj İstanbul Fuarı	Peyzaj, Peyzaj Malz., Süs Bitkileri, Park Ve Bahçeler	İstanbul Fuar Merkezi	Athena Fuarcılık A.Ş.
07.10.2026	10.10.2026	Aymod Ayakkabı Moda	Ayakkabılar, Çantalar, Kemerler, Cüzdanlar, Kurum,	İstanbul Fuar Merkezi	Tasd Fuarcılık A.Ş.
07.10.2026	11.10.2026	3.Jojo Caravanport Fuarı	Karavan, Karavan Yan Sanayi, Karavan Ekipmanları	Anfaş Antalya Fuar Merkezi	Jojo Fuar Ve Fuarcılık
07.10.2026	11.10.2026	K.Maraş Tarım, Gıda	Tarım, Gıda, Seracılık, Hayvancılık Ve Teknolojileri	Expo2023 Kahramanmaraş	International Fuar Yapım
08.10.2026	09.10.2026	Avrasya Teknoloji Haftası	Yapay Zeka, Fintek, E-Mobilite, Telekomünikasyon, İot	İstanbul Kongre Merkezi	Gen Uluslararası Fuarcılık
08.10.2026	11.10.2026	"Ayfidex" Aydın Fıdancılık	Fıdancılık, Peyzaj, Süs Bitkileri, Tohum, Gübre, Seracılık,	Fuar Aydın Fuar Alanı	Kobi Fuarcılık Tanıtım
08.10.2026	10.10.2026	SiHex 2026 - Samsun	Sağlık Hizmetleri, Medikal Teknolojiler, Sağlık Turizmi,	Tüyap Samsun Fuar Merk.	Nobel Expo Fuarcılık
09.10.2026	18.10.2026	Şanlıurfa Gıda Fuarı	Şanlıurfa Gıda Yöresel Ür. Tekstil Hediyeelik Eşya Fuarı	Şanlıurfa Fuar Merkezi	Medyatrend Fuarcılık
09.10.2026	13.10.2026	Nobel Çukurova Mobilya	Mobilya Ve Dekorasyon Ürünleri	Adana Fuar Ve Kongre M.	Nobel Expo Fuarcılık A.Ş.
12.10.2026	12.10.2026	Vef Yurt Dışı Eğitim Fuarı	Yurt Dışı Eğitim Danışmanlığı	Ege Palas Business İzmir	Endless Grup Eğitim
13.10.2026	16.10.2026	Avrasya Ambalaj 2026	Ambalaj Ürünleri, Mak., İçecek Ve Sıvı Gıda Tekn., Baskı	Tüyap Fuar Merkezi İstanbul	Reed Tüyap Fuarcılık
13.10.2026	17.10.2026	55. Modex Expo 2026	Mobilya Ve Dekorasyon	Hikmet Şahin K. Parkı Bursa	Modex Fuarcılık Ltd. Şti.
13.10.2026	15.10.2026	Sıvılaştırılmış Gaz Haftası	Küresel Sıvılaştırılmış Ve Petrol Gazı Enerji Endüstrisi	İstanbul Kongre Merkezi	Sedef Fuar Ve Kongre Hiz.
14.10.2026	17.10.2026	15. İbaktech Fuarı	Ekmek, Pasta Mak., Dondurma, Çikolata Ve Teknolojileri	İstanbul Fuar Merkezi	Messe Stuttgart Ares
14.10.2026	17.10.2026	2. Agrogreen Bursa	Canlı Hayvan, Tarım, Hayv., Tarım Mak., Et, Süt, Sera	Bursa Fuar Merkezi	GI Platform Fuar Hizm.
14.10.2026	16.10.2026	10. Biotechnica Fuarı	Biyoproses, Biyoanalitik, Biyoenformasyon, Biyoteknoloji	Lütfi Kırdar Sarayı İstanbul	Akdeniz Reklamcılık Tan.
14.10.2026	16.10.2026	9. Analytech Fuarı	Analiz Ve Laboratuvar Tekn., Kimyasallar, Kalite Kontrol	Lütfi Kırdar İstanbul	Akdeniz Reklamcılık Tan.
14.10.2026	16.10.2026	9. Cleanroom Fuarı	Temizoda Teknolojisi, Bakımı Ve Donanımları	Lütfi Kırdar İstanbul	Akdeniz Reklamcılık Tan.
14.10.2026	16.10.2026	7. Pharmanext İlaç Fuarı	İlaç, İlaç Bileşenleri, Pak. Ve Üretim Ekip., Kontrat Hiz.	Lütfi Kırdar İstanbul	Akdeniz Reklamcılık Tan..
14.10.2026	18.10.2026	İmeak Bodrum Boat Show	Tekne, Tekne Ekipmanları Ve Aksesuarları Fuarı	Muttaş Bodrum Liman Muğla	Ed Fuarcılık Ve Org.
14.10.2026	16.10.2026	İda Türkiye Fuarı	Savunma Ve Askeri Ve Sivil Havacılık Teknolojileri	Ato 'Congressium' Ankara	1) Ostim Proje Ve Teknoloji 2) Ngf Fuarcılık A.Ş.
15.10.2026	18.10.2026	24. Franchising Fuarı	Bayilik Ve Franchise Veren Markalar, Yatırımcılar, Fırsatlar	Kadir Topbaş Merkezi İst.	Medya Fors Fuarcılık
15.10.2026	18.10.2026	12. Magrotex'26 Fuarı	Tarım Gıda Ve Hayvancılık Endüstrisi Ve Teknolojileri	Mardin Fuar Alanı	Zümrüt Fuarcılık Tan. Org.
15.10.2026	18.10.2026	Poultry Show Fuarı	Tavukçuluk Teknolojileri Ekipmanları	Anfa Altınpark Fuar Ankara	Atlas Uluslararası Fuarcılık
16.10.2026	17.10.2026	Vef Yurt Dışı Eğitim Fuarı	Yurt Dışı Eğitim Danışmanlığı	The Marmara Taksim Hotel	Endless Grup Eğitim Bilişim
17.10.2026	18.10.2026	Akare Yurtdışı Eğitim	Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları	İstanbul Kongre Merkezi	Akare Fuarcılık A.Ş.
17.10.2026	25.10.2026	Bosphorus Boat Show	Tekne, Tekne Ekipman Ve Aksesuarları	Ataköy Marina İstanbul	Yated Fuarcılık A.Ş.
17.10.2026	20.10.2026	4. Çivril Tarım, Hay. Fuarı	Tarım, Tarımsal Mek., Seracılık Ve Hayv. Tekn., Gıda, Yem	Çivril Fuar Alanı Denizli	Başak Fuar Hizmetleri
17.10.2026	25.10.2026	Denizli Kitap Fuarı	Kitap, Süreli Yayın	Egs Fuar Alanı Denizli	Tüyap Tüm Fuarcılık A.Ş.
19.10.2026	19.10.2026	Akare Yurtdışı Eğitim	Yurtdışı Eğitim Alternatifleri Ve İmkanları	Dedeman Bostancı İstanbul	Akare Fuarcılık A.Ş.
20.10.2026	20.10.2026	İft Yurt Dışı Eğitim Fuarı	Yurt Dışı Eğitim Fuar Ve Seminerleri	Swissôtel Büyük Efes İzmir	İst. Eğitim Fuarları Ve Tan.
21.10.2026	23.10.2026	Turkcomposite 2026	Kompozit Hammaddeleri, Ara Ve Yarı Mamulleri, Prosesler	İstanbul Fuar Merkezi	Cng Fuarcılık Ve Tanıtım
21.10.2026	24.10.2026	Nobel Master Shoes	Ayakkabı Ve Çanta, Moda	Tüyap Konya Fuar Merkezi	Nobel Expo Fuarcılık
21.10.2026	23.10.2026	9. Tekstil, Hazır Giyim	Tekstil, Hazır Giyim Tedarikçileri Ve Teknolojileri	Fuarizmir - Yeni Fuar Alanı	İzfaş İzmir Fuarcılık Hiz.
22.10.2026	24.10.2026	Maden-Tek 2026,	Madencilik, Maden Tek., Akıllı Madencilik, Jeoloji, Jeofizik,	Hacettepe Beytepe Ankara	Mayeb Basın Yayın İK Eğit.

EYLÜL 2026 - OCAK 2027 YURTDIŞI FUAR TAKVİMİ

BAŞLAMA	BİTİŞ	FUARIN KONUSU	FUARIN ADI	FUAR YERİ	ORGANİZASYON
08.09.2026	12.09.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	Automechanika Frankfurt: Uluslararası Otomotiv Yedek Parça ve Aksesuarlar Fuarı	Frankfurt	Messe Frankfurt
15.09.2026	19.09.2026	Makina ve Teknik	AMB: Tamir takım makineleri, Montaj tekniği, Metal işleme, Ölçüm makineleri Fuarı	Stuttgart	Messe Stuttgart
15.09.2026	20.09.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	IAA TRANSPORTATION: Otomotiv ve Yan Sanayi Fuarı	Hannover	IAA
16.09.2026	18.09.2026	Gıda	Food Ingredients Asia: Organik Ürünler Fuarı	Jakarta	UBM
21.09.2026	24.09.2026	Demir Çelik	TUBE China 2026: Uluslararası Boru Fuarı	Şangay	Messe Düsseldorf
21.09.2026	24.09.2026	Elektrik Elektronik	Wire China: Kablo Fuarı	Şangay	SECRI
22.09.2026	25.09.2026	Elektrik	WindEnergy: Rüzgar Gücü ve Rüzgar Enerjisi Fuarı	Hamburg	Hamburg Messe
22.09.2026	25.09.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	Innotrans 2025: Uluslararası Demiryolu Teknolojileri, Sistemleri ve Araçları Fuarı	Berlin	Messe Berlin
28.09.2026	01.10.2026	Enerji Isı ve Havalandırma	Interclima + Elec: Sıhhi tekniği, Sıhhi tesisat, Soğutma tesisler, Klima teknik Fuarı	Paris	Reel Exhibitions
28.09.2026	01.10.2026	Mobilya	IDEO BAIN: Ev eşyası, züccaciye, seramik, tekstil dizayn, kumaş ve ev tekstil Fuarı	Paris	Reed Expositions
28.09.2026	01.10.2026	Yapı İnşaat	Batimat 2026: Uluslararası İnşaat Teknolojisi ve Ekipmanları Fuarı	Paris	Reed Exhibitions
06.10.2026	08.10.2026	Makina ve Teknik	Aluminium Düsseldorf: Uluslararası Alüminyum Sanayi ve Teknolojileri Fuarı	Dusseldorf	Messe Dusseldorf
06.10.2026	08.10.2026	Yapı İnşaat	Motek: 43. Yapı, İnşaat ve Montaj Endüstrisi Fuarı	Stuttgart	Messe Sinsheim
12.10.2026	16.10.2026	Plastik Kauçuk	FAKUMA: Uluslararası Plastik Fuarı	Friedrichshafen	Schall Messen
12.10.2026	16.10.2026	Reklam	ALL IN PRINT: Baskı teknolojileri malzemesi ve Matbaacılık Fuarı	Şangay	Messe Düsseldorf
14.10.2026	15.10.2026	Demir Çelik	Stainless Steel World Asia: Paslanmaz Çelik Dünya Asya Konferansı ve Fuarı	Singapur	KCI Şangay
17.10.2026	21.10.2026	Gıda	SIAL: Uluslararası Gıda Fuarı	Paris	SIAL
20.10.2026	23.10.2026	Demir Çelik	EuroBLECH: Uluslararası Saç Levha İşleme Teknolojisi Fuarı	Hannover	Mack Brooks
20.10.2026	23.10.2026	Ticaret	Glasstec: Cam eşyalar, Cam üretimi, Hizmet teklifleri, Çevre koruma teknoloji, İmalat tekniği, Cam işleme Fuarı	Düsseldorf	Messe Dusseldorf
27.10.2026	30.10.2026	Gıda	Cibus Tech: Yiyecek ve İçecek Teknolojileri Fuarı	Parma	Köln Messe
27.10.2026	30.10.2026	Mobilya Dekorasyon	ORGATEC: Uluslararası Ofis Yönetim ve İç Tasarım Fuarı	Köln	Koeln Messe
02.11.2026	05.11.2026	Endüstriyel Ekipman	Equip Hotel: Hotel Ekipmanları Fuarı	Paris	Reed Expositions
07.11.2026	09.11.2026	Gıda	SÜFFA: Sektörel Et ve Etçilik Fuarı	Stuttgart	Messe Stuttgart
10.11.2026	13.11.2026	Elektrik Elektronik	Electronica 2026: Elektronik Üretim Teknolojileri Fuarı	Münih	Messe Munchen
10.11.2026	13.11.2026	Tarım Hayvancılık	EuroTier: Hannover Hayvancılık Fuarı	Hannover	DLG
11.11.2026	12.11.2026	Plastik Kauçuk	Expoplast 2026: Plastik Teknoloji ve Ürünleri Fuarı	Montreal	CPIA
11.11.2026	14.11.2026	Tarım Hayvancılık	Eima 2026: Uluslararası Tarım ve Bahçe Makinaları Fuarı	Bologna	Bologna Fiere
20.11.2026	24.11.2026	Tekstil Makinaları	ITMA ASIA + CITME: Uluslararası Tekstil Makinaları Fuarı	Şangay	VDMA
24.11.2026	27.11.2026	Yapı İnşaat	Bauma China 2026: İnşaat Vastatları ve Yapı Aletleri Fuarı	Şangay	Messe Munchen
25.11.2026	27.11.2026	Gıda	INTERPOMA: Meyve, Meyve, kurutulmuş, Meyve suyu içecekler Fuarı	Bolzano	Fiera Bolzano
25.11.2026	27.11.2026	Gıda	Interpoma Bolzano: Bolzano Elma Fuarı	Bolzano	Fiera Bolzano
26.11.2026	31.11.2026	Makina ve Teknik	JIMTOF 2026: Japonya Uluslararası Makina, Takım Tezgahları Fuarı	Tokyo	JMTBA
02.12.2026	05.12.2026	Otomotiv ve Yan Sanayii	Automechanika Şangay: Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi Fuarı	Şangay	Messe Frankfurt
05.12.2026	07.12.2026	Gıda	Agro Batumi 2026: 14. Uluslararası Tarım-Gıda Ürünleri ve Yeni Teknolojiler Fuarı	Batumi	Expobatumi
07.12.2026	10.12.2026	Medika	MedTravelExpo: Uluslararası Tıp ve Zindelik Hizmetleri, Sağlığın İyileştirilmesi ve Tıbbi Tedavi Fuarı	Moskova	Expo Centre
08.12.2026	11.12.2026	Bilgisayar	GITEX: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Ofis Ekipmanları Fuarı	Dubai	DWTC
08.12.2026	10.12.2026	Yapı İnşaat	Simi Paris: Emlak Fuarı	Paris	Delling Expo
06.01.2027	09.01.2027	Elektrik Elektronik	CES 2027: Tüketici Elektronik Fuarı	Las Vegas	CEA
11.01.2027	15.01.2027	Yapı İnşaat	Bau 2027: Yapı ve İnşaat Fuarı	Münih	Messe Muenchen
12.01.2027	14.01.2027	Elektrik Elektronik	InterSec: Uluslararası Güvenlik Fuarı	Dubai	Messe Frankfurt
12.01.2027	14.01.2027	Elektrik Elektronik	Light Middle East: Uluslararası Dubai Aydınlatma Fuarı	Dubai	Messe Frankfurt
12.01.2027	15.01.2027	Ev Tekstili	HEIMTEXTIL: Uluslararası Ev Tekstil Fuarı	Frankfurt	Messe Frankfurt
14.01.2027	18.01.2027	Mobilya	Meuble Paris: Mobilya Fuarı	Paris	Salondumeuble
17.01.2027	19.01.2027	Endüstriyel Ekipman	HOGA: Gıda Endüstriyel Ekipman Teknoloji Fuarı	Nurnberg	Messe Nurnberg
19.01.2027	21.01.2027	Mobilya	IMM / Möbelmesse: Mobilya Fuarı, Döşenmiş Mobilyalar	Köln	Koeln Messe
19.01.2027	21.01.2027	Yapı İnşaat	Perimeter Protection: Çevre Koruma Fuarı	Nurnberg	Nurnberg Messe
21.01.2027	25.01.2027	Gıda	SIRHA Lyon: Lyon Gıda Fuarı	Lyon	GL-EVENT
21.01.2027	25.01.2027	Gıda	Sirha: Uluslararası Lyon Gıda Fuarı	Lyon	SepelCom
23.01.2027	31.01.2027	Denizcilik	Boot Düsseldorf: Uluslararası Yatçılık Fuarı	Düsseldorf	Messe Düsseldorf
23.01.2027	27.01.2027	Gıda	Sigep: Dondurma, Tatlıcılık, Şekerleme ve Fırıncılık Fuarı	Rimini	Rimini Fiera
24.01.2027	26.01.2027	Plastik Kauçuk	ARABPLAST: Uluslararası Arap Plastik ve Kauçuk Fuarı	Dubai	Rasheed Mbayed
25.01.2027	28.01.2027	Medika	World Health Expo: Medikal ve Sağlık Fuarı	Dubai	Informa
29.01.2027	02.02.2027	Hediyelik Eşya	Ambiente: Uluslararası Hediyelik Eşya ve Züccaciye Fuarı	Frankfurt	Frankfurt Messe
29.01.2027	31.01.2027	Optik	OPTI München: Uluslararası Gözlük ve Optik Fuarı	Münih	Messe München

DÖNEM SONU DOLAR KURLARI (DÖVİZ ALIŞ)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1992	5.486	5.867	6.241	6.593	6.820	6.868	7.058	7.050	7.317	7.838	8.241	8.555
1993	8.814	9.185	9.451	9.649	10.123	10.860	11.531	11.746	12.081	12.967	13.723	14.458
1994	17.203	18.260	22.137	34.086	31.730	31.163	31.016	32.950	34.038	35.823	36.323	34.418
1995	40.393	41.371	41.726	42.268	42.588	43.803	44.880	47.843	48.883	50.985	54.462	59.501
1996	62.503	65.786	70.574	74.235	78.029	81.281	82.795	85.802	91.328	95.632	101.321	107.505
1997	115.210	121.830	127.050	134.580	139.720	147.690	158.660	165.410	173.210	181.240	193.420	205.110
1998	214.190	228.50	241.630	248.550	255.940	264.880	269.260	276.020	276.210	285.080	302.360	313.707
1999	330.605	350.713	367.383	388.375	404.642	419.339	425.934	442.953	458.392	477.319	513.672	540.098
2000	557.882	572.057	588.06	609.305	614.742	618.098	635.514	653.448	665.885	682.686	682.101	671.765
2001	676.431	920.678	1.020,560	1.137,693	1.206,147	1.252,773	1.323,108	1.358,232	1.518,666	1.587,404	1.473,969	1.446,638
2002	1.305,340	1.386,051	1.337,794	1.331,884	1.438,010	1.569,143	1.688,194	1.621,347	1.650,456	1.662,511	1.535,339	1.639,745
2003	1.635,530	1.588,579	1.700,073	1.567,279	1.419,761	1.407,647	1.411,817	1.392,790	1.384,378	1.478,911	1.455,285	1.393,278
2004	1.337,001	1.321,306	1.310,219	1.417,299	1.492,017	1.480,911	1.462,654	1.502,122	1.497,349	1.470,153	1.426,013	1.342,500
2005	1.3295	1.2785	1.3462	1.3844	1.355	1.3337	1.3212	1.3473	1.3422	1.3417	1.3575	1.3422
2006	1.3199	1.3061	1.3417	1.3155	1.5601	1.5697	1.4811	1.4478	1.4971	1.4541	1.4458	1.4056
2007	1.4135	1.4131	1.3801	1.3607	1.3166	1.3046	1.2746	1.2914	1.2048	1.1716	1.1715	1.1593
2008	1.1681	1.1906	1.3064	1.2849	1.2067	1.2186	1.1564	1.1746	1.2316	1.5603	1.5624	1.5218
2009	1.6345	1.6874	1.6682	1.5786	1.5345	1.5247	1.4691	1.4956	1.4770	1.4826	1.4825	1.4873
2010	1.4831	1.5361	1.5157	1.4739	1.5665	1.5747	1.5431	1.5209	1.4435	1.4216	1.4999	1.5376
2011	1.5991	1.5928	1.5363	1.5141	1.5939	1.6302	1.6733	1.7454	1.8601	1.7458	1.8409	1.8889
2012	1.7640	1.7375	1.7729	1.7849	1.8404	1.8065	1.7864	1.8111	1.7847	1.7853	1.7774	1.7708
2013	1.7548	1.7955	1.8087	1.7963	1.8842	1.9248	1.9309	2.0311	2.0365	1.9895	2.0174	2.1304
2014	2.2696	2.2129	2.1557	2.1154	1.8842	2.1226	2.1333	2.1584	2.2772	2.2027	2.2102	2.3269
2015	2.4176	2.5077	2.6134	2.6559	2.6587	2.6850	2.7839	2.9179	3.0251	2.9149	2.9109	2.9181
2016	2.9609	2.9612	2.8249	2.8014	2.9515	2.8848	3.0125	2.9544	3.004	3.1024	3.4174	3.5192
2017	3.7874	3.6078	3.6362	3.5504	3.5334	3.5168	3.5226	3.4782	3.5521	3.7754	3.9390	3.7719
2018	3.7540	3.7997	3.9489	4.0399	4.4808	4.5607	4.8999	6.5498	5.9902	5.4981	5.1570	5.2810
2019	5.2109	5.3177	5.6284	5.9563	5.8613	5.7551	5.5227	5.8140	5.6437	5.7083	5.7403	5.9400
2020	5.9726	6.2259	6.5696	6.9719	6.8138	6.8432	6.9372	7.3261	7.7522	8.3082	7.7892	7.4194
2021	7.3216	7.3708	8.3258	8.2311	8.4990	8.6803	8.4139	8.3043	8.8785	9.4813	12.9387	13.3290
2022	13.4015	13.8286	14.6371	14.7852	16.3876	16.6614	17.8939	18.1704	18.5187	18.5915	18.6194	18.6983
2023	18.7878	18.8647	19.1532	19.4268	20.6632	25.8231	26.9323	26.6658	27.3767	28.2366	28.8209	29.4382
2024	30.2952	31.1597	32.2854	32.3091	32.1339	32.8262	33.0835	33.9233	34.1210	34.1787	34.5794	35.2803
2025	35.7630	36.3812	37.7656	38.3684	39.0626	39.7408	40.5128	40.9441	41.5068	41.8922	42.3547	42.8457
2026	43.3414	43.8000	44.3961	44.9692	45.6312	46.5747	47.3452	48.1745				

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

DÖNEM SONU EURO KURLARI (Döviz alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2006	1.5983	1.5511	1.6254	1.6506	2.0081	1.9963	1.8897	1.8609	1.8964	1.8461	1.9081	1.8515
2007	1.8296	1.8646	1.8383	1.8517	1.7705	1.7585	1.7473	1.7658	1.7086	1.6925	1.7295	1.706
2008	1.7357	1.8098	2.0643	1.9994	1.8706	1.9248	1.8055	1.7314	1.8065	1.9873	2.0039	2.1332
2009	2,1027	2,1361	2.2163	2.1032	2.1555	2.1523	2.0735	2.1358	2.1611	2.1977	2.2297	2.1427
2010	2.0717	2.0861	2.0405	1.9616	1.9404	1.9217	1.9596	1.9278	1.9693	1.9781	1.9624	2.0551
2011	2.1842	2.2026	2.1822	2.2496	2.2769	2.3492	2.3880	2.5186	2.5128	2.4451	2.4518	2.4438
2012	2.3260	2.3378	2.3664	2.3132	2.2840	2.2742	2.1929	2.2750	2.3084	2.3210	2.3114	2.3479
2013	2.3787	2.3560	2.3189	2.3485	2.4498	2.5137	2.5608	2.6930	2.7502	2.7200	2.7454	2.9344
2014	3.0726	3.0477	2.9699	2.9252	2.4498	2.8979	2.8560	2.8451	2.8746	2.7662	2.7535	2.8272
2015	2.7397	2.8148	2.8125	2.9709	2.9146	2.9982	3.0561	3.2716	3.3941	3.2068	3.0795	3.1838
2016	3.2292	3.2302	3.2090	3.1908	3.2881	3.2078	3.3446	3.2910	3.3548	3.3993	3.6364	3.7099
2017	4.0558	3.8291	3.8921	3.8744	3.9558	4.0126	4.1325	4.1046	4.1924	4.3942	4.6663	4.5155
2018	4.6728	4.6439	4.8673	4.8917	5.2431	5.3092	5.7456	7.6428	6.9505	6.2373	5.8679	6.0422
2019	5.9871	6.0576	6.3188	6.6730	6.5320	6.5507	6.1574	6.4407	6.1671	6.3830	6.3175	6.6741
2020	6.5864	6.8592	7.2107	7.5827	7.5770	7.6720	8.1481	8.7284	9.0835	9.6985	9.3306	9.1164
2021	8.8718	8.9420	9.7688	9.9545	10.3629	10.3249	10.0084	9.8228	10.2933	10.9980	14.6798	15.0867
2022	14.9636	15.4724	16.2855	15.6139	17.5702	17.3701	18.2977	18.1574	18.1395	18.4742	19.2824	19.9349
2023	20.3458	20.0042	20.8450	21.3604	22.0582	28.1540	29.6989	29.0184	29.0305	30.0552	31.5154	32.5739
2024	32.7884	33.7686	34.8023	34.6230	34.8283	35.1284	35.8145	37.6723	38.1714	37.1235	36.5473	35.2803
2025	37.1461	37.8234	40.7019	43.6361	44.2706	46.6074	46.3740	47.7841	48.7512	48.4620	49.0114	50.2859
2026	51.6990	51.7008	50.9294	52.5723	53.1224	53.0866	54.4841	55.8652				

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

YILLARA GÖRE ENFLASYON

Kaynak: TÜİK

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

(2005 yılından itibaren üretici fiyat artışlarını göstermektedir.)

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

AYLIK TÜKETİCİ FİYAT ARTIŞLARI - TÜFE (%)

Kaynak: TÜİK

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

TOPTAN EŞYA FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

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

AYLIK ÜRETİCİ FİYAT ARTIŞLARI - ÜFE (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2006	1,96	0,26	0,25	1,94	2,77	4,02	0,86	-0,75	-0,23	0,45	-0,29	-0,12
2007	-0,05	0,95	0,097	0,8	0,39	-0,11	0,06	0,85	1,02	-0,13	0,89	0,15
2008	0,42	2,56	3,17	4,5	2,12	0,32	1,25	-2,34	-0,9	0,57	-0,03	-3,54
2009	0,23	1,17	0,29	0,65	-0,05	0,94	-0,71	0,42	0,62	0,28	1,29	0,66
2010	0,58	1,66	1,94	2,35	-1,15	-0,50	-0,16	1,15	0,51	0,51	1,21	1,31
2011	2,36	1,72	1,22	0,61	0,15	0,01	-0,03	1,76	1,55	1,66	0,65	1,0
2012	0,38	-0,09	0,36	0,08	0,53	-1,49	-0,31	0,26	1,03	0,17	1,66	-0,12
2013	0,18	-0,13	0,81	-0,51	1,00	1,46	0,99	0,04	0,88	0,69	0,62	1,11
2014	3,32	1,38	0,74	0,09	-0,52	0,06	0,73	0,42	0,85	0,92	0,79	-0,76
2015	0,33	1,20	1,05	1,43	1,11	0,25	-0,32	0,98	1,53	-0,20	-1,42	-0,33
2016	1,82	-0,02	-0,04	0,78	1,48	0,47	1,16	0,29	0,18	1,44	0,52	1,64
2017	3,98	1,26	1,04	0,76	0,52	0,07	0,72	0,85	0,24	1,71	2,02	1,37
2018	0,99	2,68	1,54	2,60	3,79	3,03	1,77	6,60	10,88	0,91	-2,53	-2,22
2019	0,45	0,09	1,58	2,98	2,67	0,09	-0,99	-0,59	0,13	0,17	-0,08	0,69
2020	1,84	0,48	0,87	1,28	1,54	0,69	1,02	2,35	2,65	3,55	4,08	2,36
2021	2,66	1,22	4,13	4,34	3,92	4,01	2,46	2,72	1,55	5,24	9,99	19,08
2022	10,45	7,22	9,19	7,67	8,76	6,77	5,17	2,41	4,78	7,83	0,74	-0,24
2023	4,15	1,56	0,44	0,81	0,65	6,50	8,23	5,89	3,40	1,94	2,81	1,14
2024	4,14	3,74	3,29	3,60	1,96	1,38	1,94	1,68	3,01	1,29	0,66	0,40
2025	3,06	2,12	1,88	2,76	2,48	2,46	1,73	2,48	2,52	1,63	0,84	0,75
2026	2,67	2,43	2,30	3,17	2,75	1,80	1,52	2,57				

GLOBAL

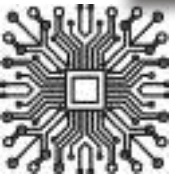
SANAYİCİ

EKONOMİ VE İŞ DÜNYASI DERGİSİ



17.

Yaşında



SİNGAPUR MATEMATİĞİ



Dünya standartlarında çift dilli matematik eğitimi MBA Anaokullarında.

ÜSTÜN POTANSİYEL EĞİTİMİ



Potansiyeli keşfeden ve geliştiren özel eğitim programı MBA Anaokullarında.

OXFORD ENGLISH



Çift dilli gelişimin uluslararası standardı MBA Anaokullarında.

Oxford Uluslararası Okul Öncesi Programı Burada!



MBA
OKULLARI
MODERN BİLİMLER AKADEMİSİ

**ÇERKEZKÖY
KAMPÜSÜ**

Üstün
Potansiyelin için

MBA
**Tam Sana
Göre!**