

TİCARET
COMMERCE

1942

AĞUSTOS 2026 AUGUST

Lojistik değişen dinamiklerle şekilleniyor
LOGISTICS TAKE SHAPE UNDER CHANGING DYNAMICS

Ürün depoda, değer borsada
PRODUCT IN THE WAREHOUSE, VALUE ON THE EWR MARKET

Sosyal medyada ezbere iş yapmayın
STOP RUNNING ON AUTOPILOT ON SOCIAL MEDIA

“Türkiye ile birlikte büyüdük
We grew together with Türkiye”

İzmir’in tam kalbinde,
Ege Denizi ile buluşan konforlu
ve zarif bir deneyim sizi bekliyor.



EN HOTEL

eşsiz bir *konfor* deneyimi

Cumhuriyet Bulv. No: 130 Alsancak, İzmir / Türkiye • 0232 520 36 36 • www.enhotel.com.tr

/ enhotel.boutique / En Boutique Hotel

BUMERANG
ANTREPO



Bumerang Antrepo,

- gümrüklü depolamada yüksek güvenlik standartı
- deneyimli ekibi ve hızlı operasyon yapısı

İzmir **Sasalı**'daki stratejik konumumuzla yükünüz her zaman emin ellerde.

YÜKÜNÜZ GÜVENDE İŞİNİZ EMİN ELLERDE

İzmir Sasalı

0232 327 38 88

antrepo@bumeranglojistik.com

İstediğiniz sayfayı okumak için sayfa başlığına dokunun

TOUCH / CLICK TO RELATED PAGE TITLE IN ORDER TO NAVIGATE THROUGH

İçindekiler ■ CONTENT

Bir sayıya sığan dünya
A WORLD THAT FITS IN ONE ISSUE — 4

Lojistik değişen dinamiklerle şekilleniyor
LOGISTICS TAKES SHAPE UNDER CHANGING DYNAMICS — 6

Türkiye lojistikte rekabetçiliğe odaklanıyor
TÜRKİYE'S LOGISTICS SECTOR FOCUSES ON COMPETITIVENESS — 10

Evinde başarısız olan deplasmanda ne yapar?
IF YOU CAN'T SUCCEED AT HOME, WHAT WILL YOU DO AWAY? — 14

"Türkiye ile birlikte büyüdük"
WE GREW TOGETHER WITH TÜRKİYE — 22

Ürün depoda, değer borsada
PRODUCT IN THE WAREHOUSE, VALUE ON THE EWR MARKET — 30

Sosyal medyada ezbere iş yapmayın!
STOP RUNNING ON AUTOPILOT ON SOCIAL MEDIA — 34

31 Yıllık farkındalık
31 YEARS OF AWARENESS — 40

'Mavi Gelecek'in rotası; bilim ve iş birliği
"BLUE FUTURE": CHARTING a COURSE THROUGH SCIENCE and COOPERATION — 42

Balıkçılar 'Vira Bismillah' dedi
FISHERMEN SET SAIL FOR A NEW SEASON — 48

Kırtasiye sektörü katma değerli üretimle büyüyecek
THE STATIONERY SECTOR WILL GROW THROUGH HIGHER VALUE-ADDED PRODUCTION — 51

Daldan dala
DISCURSIVELY — 56

Bir bağış, bir bilet, bir uzay yolculuğu
A DONATION, A TICKET, A SPACE JOURNEY — 58

Üç yılda İzmir'den Avrupa'ya uzanan voleybol hikayesi
A VOLLEYBALL STORY: FROM İZMİR TO EUROPE IN THREE YEARS — 62

İzmir'e bir de Bisicab'den bakın
SEE İZMİR FROM A BİSİCAB — 67

Mayda Köşkü ile İzmir'in tarihine yolculuk
A JOURNEY THROUGH İZMİR'S HİSTORY: THE MAYDA MANSION — 70



Künye ■ IMPRINT

Kurucumuz 1942
Founder
Süha Sükuti Tükel

Genel Yayın Koordinatörü
General Coordinator
Ahmet Sükuti Tükel

Neşriyat ve Matbaacılık Ticaret Limited Şirketi Adına İmtiyaz Sahibi
Executive Editor & Owner on behalf of Neşriyat & Matbaacılık Inc.
Mehmet Cemal Tükel

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Managing Editor
Seda Gök

Reklam Müdürü
Advertising Manager
Aslı Özbilir

Katkıda bulunanlar
Contributors
Gülcihan Altınkaya
Anıl Yıkgeç
Seren Karaşahin

İngilizce Editör
English Version
Naz Tükel

Tasarım
Design
Advise

Yönetim Adresi
İsmet Kaptan Mahallesi, Hürriyet Bulvarı, No:11, Kat :4/41, 35210 Konak İzmir

Telefon
0232 461 96 42 - 0232 461 96 45 - 0232 461 96 46

Web
www.ticaretgazetesi.com.tr

UETS
25999-86353-54732

Baskı Tarihi
4 Kasım 2026

Baskı
Tükelmat A.Ş.
Tuna Mahallesi 5671/1 Sokak No: 451/B01 Kat 1
Çamdibi Bornova-İzmir
0232 461 71 94

Aylık Yaygın Süreli Yayın
Yıl 1 - Sayı 3

Ticaret Gazetesi
Ticaret Gazetesi
@ticaret_gazetesi

EGİAD
EGE GENÇ İŞ İNSANLARI DERNEĞİ
1990

"Türkiye Cumhuriyeti
ilelebet payidar kalacaktır."

MUSTAFA KEMAL ATATÜRK

29 EKİM
Cumhuriyet Bayramı Kutlu Olsun.



www.egiad.org.tr

Bir sayıya sığan dünya!



Seda Gök

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Ekonomi ticaret ve üretim dünyası aynı anda birçok başlıkta değişiyor. Lojistikten sanayiye, tarımdan hizmetlere, teknolojiden sürdürülebilirliğe kadar pek çok alanda yalnızca bugünün ihtiyaçları değil, önümüzdeki dönemin rekabet koşulları da yeniden şekilleniyor. Bu dönüşüm, şirketlerden sektörlere, üreticiden tüketiciye kadar ekonominin bütün aktörlerini yeni koşullara uyum sağlamaya zorluyor.

Ticaret Dergisi'nin bu sayısında da bu değişimi farklı sektörlerin penceresinden ele alıyoruz. Birbirinden farklı görünen başlıkların aslında ortak bir noktada buluştuğunu görüyoruz:

Rekabet gücünü korumak artık yalnızca daha fazla üretmekle değil, değişimi doğru okumak ve bugünden hazırlık yapmakla mümkün.

Bu dönüşümün en belirgin hissedildiği alanlardan biri lojistik. Artık lojistik yalnızca malların bir noktadan diğerine taşınmasından ibaret değil. Enerji maliyetleri, jeopolitik gelişmeler, tedarik zincirlerindeki kırılmalar, dijitalleşme, yapay zekâ, demiryolu yatırımları ve sürdürülebilirlik, sektörün geleceğini belirleyen temel başlıklar arasında yer alıyor. Türkiye'nin Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasındaki konumu ise lojistiği dış ticaretin ve üretimin rekabet gücü açısından daha kritik hale getiriyor.

Bu sayımızın kapsamlı röportajında ise 61 yıllık bir iş deneyiminin izlerini sürüyoruz. Lucien Arkas ile gerçekleştirdiğimiz söyleşi, yalnızca bir şirketin büyüme hikâyesini değil; denizcilikten limancılığa, lojistikten demiryoluna, otomotivden sürdürülebilir yakıtlara uzanan çok yönlü bir yatırım anlayışını ortaya koyuyor. 14 yeni gemi için yapılan 780 milyon dolarlık yatırım, liman ve demiryolu projeleri ve alternatif yakıt çalışmaları, değişen ticaret koşullarına uyumun somut örnekleri olarak öne çıkıyor.

Ekonominin daha farklı bir alanında ise 100 milyar Türk Lirası ekonomik hacme ulaşan kırtasiye sektörünü mercek altına alıyoruz. Okul sezonuyla özdeşleşen sektörün arkasında üreticiden ithalatçıya, dağıtıcıdan perakendeciye kadar geniş bir ekonomik yapı bulunuyor. Ortalama temel okul ihtiyaçlarının 2 bin 500 Türk Lirası seviyesine ulaştığı yeni eğitim döneminde fiyat artışlarının yanı sıra güvenli ürün, yerli üretim, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve ihracat da sektörün gündeminde.

Dijital ekonominin önemli başlıklarından sosyal medyada ise artık yalnızca görünür olmak yeterli değil. Türkiye'de 62,3 milyon aktif sosyal medya kullanıcısının bulunduğu bir ortamda yapay zekâ, veri analitiği, influencer ekonomisi ve değişen tüketici davranışları, şirketlerin iletişim stratejilerini yeniden şekillendiriyor. Markalar açısından yeni dönem, daha fazla içerik üretmekten çok doğru içerikle güven ve değer oluşturmayı gerektiriyor.

Spor sayfalarımızda voleybol ve bisiklet üzerinden farklı bir pencere açıyoruz. Bu alanlarda başarı yalnızca sahada ya da parkurda ortaya çıkan sonuçlardan ibaret değil. Altyapı yatırımları, gençlerin yetiştirilmesi, disiplin, süreklilik ve uzun vadeli planlama, sportif başarının temel unsurları arasında yer alıyor. Ekonominin birçok alanında olduğu gibi sporda da kalıcı sonuç için bugünden yatırım yapmak gerekiyor.

Tarımın geleceğinde önemli bir yere sahip olan lisanslı depoculuk da bu sayımızın başlıkları arasında. Ürünlerin hasat sonrasında korunmasıyla başlayan sistem; üreticinin finansmana erişiminden piyasa şeffaflığına, ürünün doğru zamanda değerlendirilmesinden gıda güvenliğine kadar geniş bir ekonomik alanı kapsıyor. Üretim kadar depolama ve piyasaya erişim mekanizmalarının da güçlendirilmesi, tarımsal rekabet açısından önem taşıyor. Denizler ise bu sayımızda sürdürülebilirlik başlığıyla karşımıza çıkıyor.

TURMEPA'nın 32 yıllık çalışması, deniz temizliğinin yalnızca çevresel bir konu olmadığını; balıkçılıktan turizme, kıyı ekonomisinden yaşam kalitesine kadar çok geniş bir alanı ilgilendirdiğini gösteriyor. Bilim ve iş birliği temelinde yürütülen çalışmalar, mavi geleceğin korunması için ortak hareket etmenin önemini ortaya koyuyor.

Sayımızın dikkat çeken söyleşilerinden biri de bizi bu kez Dünya'nın dışına taşıyor. Uzay yolculuğunu deneyimleyen Chris Sembroski'nin Dünya'ya uzaydan bakışı, teknoloji ve uzay ekonomisinin geleceğine ilişkin önemli başlıkları gündeme getirirken, aynı zamanda sınırların ötesinden dünyaya bakmanın nasıl farklı bir perspektif sunduğunu anlatıyor. ESBAŞ Uzay Kampı'nın ev sahipliğinde bir araya geldiğimiz Sembroski ile uzay teknolojilerinden uydu servislerine, uzay çöplerinden gelecekteki kaynak kullanımına kadar pek çok konuyu konuştuk. Artık bu konu yalnızca bilim dünyasının değil, ekonominin de gündeminde.

Bu sayıda yer verdiğimiz bütün bu başlıklar, farklı sektörlerin kendi gündemlerini anlatırken aslında ortak bir tablo ortaya koyuyor. Lojistikte dayanıklı tedarik zincirleri, kırtasiyede katma değerli üretim, tarımda güçlü depolama altyapısı, sporda gençlere yapılan yatırım, sosyal medyada güven ve değer üretimi, denizlerde sürdürülebilirlik ve uzayda yeni ekonomik alanlar...

Hepsi, geleceğin bugünden kurulduğunu gösteriyor. Ticaret Dergisi'nin bu sayısında sektörlerin gündemini, yatırımlarını, sorunlarını ve geleceğe ilişkin beklentilerini farklı perspektiflerden ele alıyoruz. Ekonominin farklı alanlarında yaşanan değişimi aynı çerçevede buluşturarak, bugünün fotoğrafından yarının nasıl şekilleneceğine bakıyoruz.

Şimdi sözü sayfalarımıza bırakıyoruz.

a World that fits in one issue

Seda Gök
EDITOR-IN-CHIEF

The worlds of economics, trade, and production are changing on multiple fronts simultaneously. From logistics to industry, agriculture to services, technology to sustainability, it is not only today's needs but the competitive conditions of the period ahead that are being reshaped. This transformation is forcing every actor in the economy - from companies and sectors to producers and consumers - to adapt to new conditions.

In this issue of Ticaret Dergisi, we examine this change through the lens of different sectors. What appears to be a diverse set of topics in fact converges on a single point: maintaining competitiveness is no longer just a matter of producing more, but of reading change correctly and preparing today.

Logistics is one of the areas where this transformation is most acutely felt. Energy costs, geopolitical developments, supply chain disruptions, digitalisation, artificial intelligence, railway investment, and sustainability are all shaping the sector's future. Türkiye's position between Europe, Asia, and the Middle East makes logistics an increasingly critical factor in the competitiveness of foreign trade and production.

Our cover interview traces 61 years of business experience. Our conversation with Lucien Arkas reveals not just the growth story of a company, but a multifaceted investment philosophy spanning shipping, port operations, logistics, railways, automotive, and sustainable fuels. A $780 million investment in 14 new ships, port and railway projects, and alternative fuel initiatives stand out as concrete examples of adapting to changing trade conditions.

We also examine the stationery sector, which has reached an economic volume of 100 billion Turkish lira. Behind this school-season staple lies a broad economic structure spanning manufacturers, importers, distributors, and retailers. Safe products, domestic production, digitalisation, sustainability, and export capacity feature alongside price increases on the sector's agenda as average basic school supplies reach 2,500 Turkish lira.

In social media, visibility alone is no longer sufficient. With 62.3 million active social media users in Türkiye, artificial intelligence, data analytics, the influencer economy, and shifting consumer behaviour are reshaping companies' communication strategies. The new era demands building trust and generating genuine value through the right content, not simply producing more of it.

Our sports pages look at volleyball and cycling as windows onto a broader truth: success in these fields is not only about results on court or on the road. Infrastructure investment, youth development, discipline, continuity, and long-term planning are fundamental - just as in the economy, lasting results require investment made today.

Licensed warehousing, an increasingly important element of agriculture's future, also features in this issue. Beginning with the post-harvest storage of produce, the system covers a wide economic territory - from producers' access to financing and market transparency to food security and the timely monetisation of agricultural products.

Our oceans appear in this issue under the theme of sustainability. TURMEPA's 32 years of work demonstrate that marine conservation is not solely an environmental concern but touches fisheries, tourism, coastal economies, and quality of life across a very broad spectrum.

One of the issue's most distinctive conversations takes us beyond Earth itself. Chris Sembroski, who experienced spaceflight firsthand, brings important topics to the agenda - from space technology and the space economy to satellite services, space debris, and future resource utilisation - while offering a perspective on what it means to look at our world from the outside.

All of the topics in this issue, while each telling their own sector's story, collectively paint a common picture: resilient supply chains in logistics, value-added production in stationery, strong storage infrastructure in agriculture, investment in young people in sport, trust and value creation in social media, sustainability at sea, and new economic frontiers in space. Each one shows that the future is built today. We now hand over to our pages.

Lojistik değişen dinamiklerle şekilleniyor

Gülcihan Altınkaya



Lojistik sektörü yalnızca taşımacılık değil; teknoloji, ticaret, enerji ve sürdürülebilirlik ekseninde dönüşüyor

Küresel ticaretin hızlandığı, tedarik zincirlerinin yeniden şekillendiği ve taşımacılık maliyetlerinin ekonomik gündemde daha fazla ağırlık kazandığı günümüzde lojistik sektörü, dünya ekonomisinin kritik yapı taşlarından biri olmayı sürdürüyor. E-ticaretin büyümesi, jeopolitik gelişmeler, enerji maliyetleri, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik hedefleri; ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılma biçimini yeniden tanımlıyor. Şirketler ise değişen koşullara uyum sağlamak için daha hızlı, esnek, teknolojik ve dayanıklı lojistik ağlarına yatırım yapıyor.

Bu dönüşüm, Avrupa ile Asya arasındaki ticaret yollarının kesişim noktasında yer alan Türkiye açısından da önemli fırsat ve sorumluluklar yaratıyor. Karayolu, denizyolu, demiryolu ve havayolunun yanı sıra limanları, lojistik merkezleri ve transit taşımacılık kapasitesiyle Türkiye, bölgesel tedarik zincirlerinde önemli bir konumda bulunuyor. Özellikle Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasındaki bağlantıların yeniden şekillendiği süreçte sektörün kapasitesini artırması, dijital altyapısını geliştirmesi ve küresel lojistik ağlarındaki rolünü güçlendirmesi, Türkiye'nin önündeki temel başlıklar arasında yer alıyor.

2026 State of Logistics Report, küresel tedarik zincirlerinde yaşanan dalgalanmaların artık geçici bir durum olmadığını, iş dünyasının kalıcı bir gerçeği haline geldiğini ortaya koyuyor. Rapora göre ABD'deki toplam lojistik harcamaları 2025 yılında 2,4 trilyon dolar seviyesinde gerçekleşirken, bu rakam ülke GSYH'sinin yüzde 7,8'ine karşılık geldi.

The global logistics sector continues to function as one of the world's most critical economic structures at a time when trade is accelerating, supply chains are being restructured, and transport costs are carrying growing weight on corporate and national agendas. E-commerce growth, geopolitical developments, energy costs, digitalisation, and sustainability targets are collectively redefining how products move from producer to consumer. Companies are responding by investing in faster, more flexible, technology-driven, and resilient logistics networks.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 8



Jeopolitik gerilimler taşımacılık yollarında baskı yaratıyor

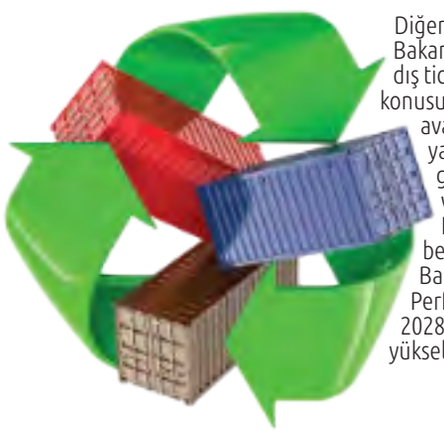
Türkiye Bankalar Birliği (TBB) tarafından yayımlanan 'Rekabet Gücünün Bir Öğesi Olarak Lojistik Sektörü' başlıklı rapora göre; ekonomik büyüme, nüfus artışı, e-ticaretin yaygınlaşması ve ulaştırma sektöründeki verimlilik artışları gibi faktörlerin lojistik sektörünün küresel ölçekte kaydedeceği büyümenin ana sürükleyicileri olması bekleniyor. Raporda yer alan verilere göre, sektör büyüklüğünün 2033 yılı itibarıyla 20 trilyon doları geçebileceği tahmin ediliyor. Özellikle küresel e-ticaret hacmindeki artış müşterilerin değişen taleplerini karşılamak için lojistik firmalarını operasyonel süreçlerini dijital teknolojiler ile birlikte değerlendirmeye yönlendiriyor.

Rapora göre, küresel ticarette giderek kendini gösteren korumacılık eğilimleri lojistik sektörünü de etkilerken, ticaret hacmini olumsuz etkileme riski bulunuyor. Jeopolitik gerilimler de taşımacılık yolları üzerinde baskı yaratıyor. Bununla birlikte ekosistem krizi ile giderek sıklığı ve şiddeti artan doğa olayları da korumacılık eğilimleri ve jeopolitik riskler gibi tedarik zincirinde kırılmalara yol açabiliyor. Türkiye'nin yakın ve dost ülkeleri tedarikinden büyük bir pay alma ve kendisini lojistik bir merkez olarak konumlandırma potansiyeli Türkiye'nin diğer ülkelerden ayrıştırıyor.

Esnek lojistik modelleri öne çıkıyor

2026 yılında lojistik sektöründe büyümenin yanı sıra operasyonel verimlilik, maliyet yönetimi ve tedarik zincirlerinin dayanıklılığı öne çıkan başlıklar arasında yer alıyor. Küresel ticaretteki gelişmeler, enerji ve yakıt maliyetleri, jeopolitik riskler ve ülkelerin uyguladığı ticaret politikaları, lojistik şirketlerinin faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlar olmaya devam edecek. Bu ortamda şirketlerin değişen talebe daha hızlı yanıt verebilen, alternatif taşıma güzergâhlarına ve tedarik kaynaklarına sahip esnek lojistik modellerine yönelmesi bekleniyor.

Sektörde 2026'nın bir diğer önemli gündeminin ise dijitalleşme ve sürdürülebilirlik olması öngörülüyor. Yapay zekâ destekli planlama, rota optimizasyonu, gerçek zamanlı takip sistemleri ve otomasyon uygulamalarının lojistik operasyonlarında daha yaygın kullanılması beklenirken, karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik yatırımlar da önemini koruyacak. Türkiye açısından ise Avrupa ile Asya arasındaki ticaret bağlantılarının güçlendirilmesi, demiryolu ve intermodal taşımacılığın geliştirilmesi, liman ve lojistik merkezlerinin kapasitesinin artırılması ve gümrük süreçlerinin dijitalleştirilmesi, sektörün 2026 gündeminde öne çıkabilecek başlıklar arasında bulunuyor.



Diğer yandan Ticaret Bakanlığı, mal ihracatını ve dış ticareti geliştirme konusunda Türkiye'nin coğrafi avantajlarından yararlanmayı amaçlayan girişimlerin hızlandığını vurguluyor. Türkiye, 12. Kalkınma Planı'nda da belirtildiği üzere Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksi'nde 2028'e kadar 25. sıraya yükselmeyi hedefliyor.

Mal ve hizmet ihracatında artış

Lojistik sektöründeki büyümeye paralel olarak mal ve hizmet ihracatındaki artış da dikkat çekiyor. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) Uluslararası hizmet ticareti istatistiklerine göre, hizmet ihracatı 2024 yılında 117,3 milyar dolar iken 2025 yılında yüzde 6,5 artarak 124,9 milyar dolar oldu. Hizmet ithalatı ise 2024 yılında 56,4 milyar dolar iken 2025 yılında yüzde 9,6 artarak 61,9 milyar dolar oldu. Genişletilmiş ödemeler dengesi hizmetler sınıflamasına göre, seyahat hizmetlerinin toplam ihracat içindeki payı 2025 yılında yüzde 48,1 olurken, ikinci sırada yer alan taşımacılık hizmetlerinin payı ise aynı yılda yüzde 34,1 olarak gerçekleşti.

Seyahat hizmetinden sonraki en büyük paya sahip taşımacılık hizmetlerinde 2024 yılında yapılan ihracat 41 milyar 125 milyon dolar iken 2025'te yüzde 3,5 artışla 42 milyar 571 milyon dolar oldu. Telekomünikasyon, bilgisayar ve bilgi hizmetleri ihracatı 2025 yılında bir önceki yıla göre yüzde 25,3 artarak 6 milyar 724 milyon dolar oldu. Taşımacılığın toplam hizmet ithalatı içindeki payı 2024 yılında yüzde 38,1 iken 2025 yılında yüzde 32 oldu.



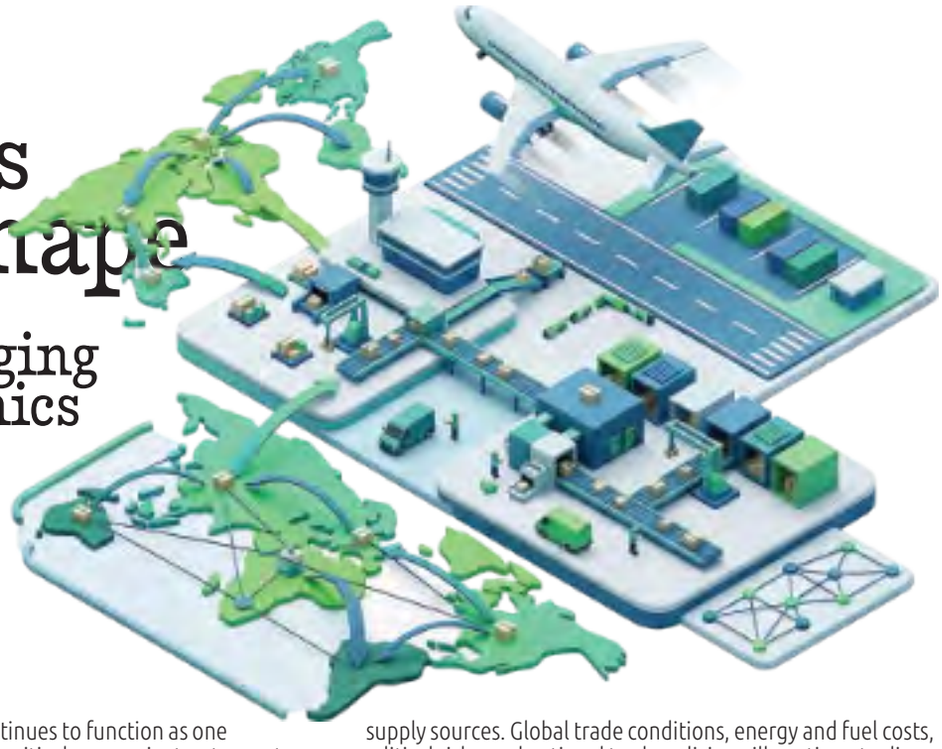
Teknoloji, lojistik süreçlerinde daha fazla kullanılacak

Özetle, 2026 yılında lojistik sektörünün gündemini yalnızca taşımacılık hacmindeki artış değil, maliyet yönetiminden dijitalleşmeye, sürdürülebilirlikten yeni ticaret koridorlarına kadar genişleyen bir dönüşüm belirleyecek. Yakıt, iş gücü, bakım ve finansman maliyetleri şirketlerin operasyonel planlamasında önemini korurken, yapay zekâ destekli rota optimizasyonu, otomasyon, gerçek zamanlı takip ve veri analitiği gibi teknolojilerin lojistik süreçlerinde daha fazla kullanılması bekleniyor.

E-ticaretin büyümesiyle birlikte depolama, kargo ve son kilometre teslimat hizmetlerine yönelik talep artarken, Avrupa pazarındaki çevre ve emisyon düzenlemeleri de şirketleri daha düşük karbonlu taşıma modellerine yönlendiriyor. Bu süreçte elektrikli ve alternatif yakıtlı araçlar, demiryolu ve intermodal taşımacılık ile enerji verimliliğine yönelik yatırımlar öne çıkıyor. Türkiye açısından ise Avrupa ile Asya arasındaki ticaret yollarındaki değişim, ülkenin stratejik konumunu yeniden gündeme getirirken, Orta Koridor'un geliştirilmesi, demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesi, liman ve lojistik merkezlerinin kapasitesinin artırılması sektörün öncelikleri arasında yer alıyor. Tüm bu gelişmeler, 2026'da lojistik sektöründeki rekabetin yalnızca daha fazla yük taşımak üzerinden değil; daha hızlı, düşük maliyetli, teknolojik, çevreci ve kesintilere karşı daha dayanıklı tedarik zincirleri kurabilme kapasitesi üzerinden şekilleneceğine işaret ediyor.



Logistics takes shape under changing dynamics



Gülcihan Altınkaya

Global logistics sector continues to function as one of the world's most critical economic structures at a time when trade is accelerating, supply chains are being restructured, and transport costs are carrying growing weight on corporate and national agendas. E-commerce growth, geopolitical developments, energy costs, digitalisation, and sustainability targets are collectively redefining how products move from producer to consumer. Companies are responding by investing in faster, more flexible, technology-driven, and resilient logistics networks.

For Türkiye - positioned at the intersection of trade routes between Europe and Asia - this transformation creates both significant opportunities and responsibilities. With its road, sea, rail, and air infrastructure alongside ports, logistics centres, and transit capacity, Türkiye occupies an important position in regional supply chains. The country targets advancing to 25th place in the World Bank Logistics Performance Index by 2028, as outlined in its 12th Development Plan.

A Sector in permanent turbulence

The 2026 State of Logistics Report confirms that supply chain disruption is no longer a temporary condition but a permanent feature of the business environment. Total US logistics expenditure reached $2.4 trillion in 2025, equivalent to 7.8 percent of GDP. A report by the Turkish Banks Association projects the global logistics market will exceed $20 trillion by 2033, driven by economic growth, population expansion, e-commerce, and transport efficiency gains.

Protectionist trade trends pose a risk to global trade volumes, while geopolitical tensions are placing pressure on transport routes. Ecosystem crises and increasingly frequent and severe natural events compound these risks, each capable of causing supply chain disruptions comparable to those generated by geopolitical or policy shifts. Türkiye's potential to capture a growing share of supply from neighbouring and allied countries - and to position itself as a logistics hub - distinguishes it from many competitors in this environment.

Operational efficiency and flexibility move to the fore

In 2026, operational efficiency, cost management, and supply chain resilience are among the sector's defining themes alongside volume growth. Companies are expected to shift toward more flexible logistics models - ones capable of responding more rapidly to changing demand and drawing on alternative transport routes and supply sources. Global trade conditions, energy and fuel costs, geopolitical risks, and national trade policies will continue to directly shape logistics operators' activities.

Digitalisation and sustainability are the sector's other major agendas for the year. AI-supported planning, route optimisation, real-time tracking, and automation are expected to see wider deployment across logistics operations, while investment in carbon emission reduction will remain a strategic priority. Factors including the growth of e-commerce are simultaneously driving increased demand for warehousing, cargo, and last-mile delivery services.

Türkiye's services trade and transport exports

Türkiye's service exports grew 6.5 percent in 2025 to $124.9 billion, while service imports rose 9.6 percent to $61.9 billion. Transport services accounted for 34.1 percent of total service exports, making it the second-largest category after travel. Transport service exports reached $42.57 billion in 2025, up 3.5 percent year-on-year. Telecoms, computer, and information services exports recorded particularly strong growth of 25.3 percent to $6.72 billion.

The road ahead for Türkiye

For Türkiye specifically, the priorities shaping the sector's near-term agenda are the strengthening of trade connections between Europe and Asia, the development of rail and intermodal transport, expanded port and logistics centre capacity, and the digitalisation of customs procedures. Alongside fuel, labour, maintenance, and financing costs - which remain central to operational planning - electric and alternative-fuel vehicles, rail and intermodal investment, and energy efficiency initiatives are emerging as key focus areas under European green and emissions regulations. In 2026, competitiveness in logistics will be determined not simply by the volume of cargo handled, but by the capacity to build supply chains that are faster, lower cost, more technologically advanced, more environmentally responsible, and more resilient to disruption.



Pizza tutkunlarına özel lezzetli bir buluşma
Margaux Restaurant'ta

13-22 Kasım 2026

A delicious gathering for pizza lovers
at Margaux Restaurant

November 13–22, 2026

MÖVENPICK | MARGAUX
IZMIR

@movenpickizmir



Türkiye lojistikte ‘rekabetçiliğe’ odaklanıyor

Gülcihan Altınkaya



Türkiye lojistik sektörü, 2026 yılında dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve taşımacılık ekseninde dönüşümünü hızlandırdı. Ülkemiz bölgesel bir lojistik merkez olma potansiyelini güçlendirirken, Orta Koridor’a yönelik ilgi transit taşımacılık ve intermodal çözümler için yeni bir alan açıyor. Küresel tedarik zincirlerindeki yeniden yapılanma, jeopolitik gelişmeler ve artan maliyet baskıları ise sektörde alternatif taşıma modellerine olan ihtiyacı artırıyor. Türkiye için ise sektör özelinde rekabetçilik kavramı önem kazanıyor. Türkiye’nin lojistik sektöründeki rekabetçiliğinin; hız, güvenilirlik, esneklik ve katma değerli hizmetler üzerinde yoğunlaşacağı öngörülüyor.

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (**UTİKAD**) Yönetim Kurulu Başkanı **Bilgehan Engin**, lojistik sektörünün yaşadığı dönüşüm ve ülkemizin bu dönüşümdeki yerini Ticaret Dergisi’ne değerlendirdi. Ulaştırma yatırımlarında taşıma türleri arasındaki bağlantıya öncelik verilmesi gerektiğini ifade eden Bilgehan Engin, “Liman, demiryolu, karayolu, havalimanı ve lojistik merkez bağlantılarının güçlendirilmesi, demiryolunun yük taşımacılığındaki payının artırılması ve intermodal operasyonların desteklenmesi rekabet gücümüzü doğrudan etkiler” dedi.

Bilgehan Engin, Chairman of the International Transporters and Logistics Service Providers Association (UTİKAD), spoke to Ticaret Dergisi about Türkiye's logistics sector and its regional ambitions. His central message: Türkiye's goal should extend beyond being a transit corridor to becoming a country where storage, distribution, order management, e-commerce logistics, and other value-added services are actively produced.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 12

Türkiye’deki lojistik sektörünün genel görünümünü yılın ilk 6 ayı özelinde değerlendirebilir misiniz?

2026 yılının ilk yarısında lojistik sektörü, dış ticaretteki hareketliliğin yanı sıra jeopolitik gelişmelerin ve maliyet baskısının etkisi altında faaliyetlerini sürdürdü. Ticaret Bakanlığı’nın verilerine göre, ocak-haziran döneminde Türkiye’nin ihracatı geçen yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 3,6 artarak 136 milyar 59 milyon dolara, ithalatı ise yüzde 4,6 artarak 189 milyar 153 milyon dolara ulaştı. Dış ticaret hacmindeki artış lojistik hizmetlerine olan talebi destekledi.

Denizyolunda da hareketlilik korundu. Yılın ilk altı ayında limanlarımızda elleçlenen yük miktarı yüzde 1,5 artışla 279 milyon tonu aştı. Bununla birlikte sektörün görünümünü yalnızca taşınan yük miktarı üzerinden değerlendiremeyiz. Rusya-Ukrayna savaşı, Kızıldeniz’deki güvenlik sorunları ve Orta Doğu’daki gelişmeler taşıma sürelerini, rota planlamasını, sigorta maliyetlerini ve kapasite kullanımını etkiledi. Şirketler operasyonlarını sürdürürken alternatif güzergahları ve taşıma türlerini de planlarına dahil etti. Dolayısıyla ilk altı ayı, ticari hareketliliğin devam ettiği ancak belirsizliğin operasyonel kararlar üzerindeki etkisinin arttığı bir dönem olarak değerlendiriyoruz.

Lojistik sektörünün gelişimini destekleyen fırsatlar ve sektörü zorlayan riskler nelerdir?

Küresel şirketlerin tedarik zincirlerini çeşitlendirme ve üretim merkezlerine daha yakın kaynaklardan tedarik sağlama eğilimi Türkiye açısından fırsatlar sunuyor. Avrupa, Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika pazarlarına erişim imkanı, üretim kapasitemiz, limanlarımız ve karayolu taşımacılığındaki birikimimiz ülkemizin güçlü yönleri arasında. E-ticaret ve mikro ihracattaki gelişim hava kargo ve hızlı teslimat hizmetlerine talebi artırırken Orta Koridor’a yönelik ilgi transit taşımacılık ve intermodal çözümler için yeni bir alan açıyor.

Sektörü zorlayan başlıkların ilk sırasında jeopolitik gelişmeler bulunuyor. Bir güzergahta yaşanan güvenlik sorunu kısa sürede navlunlara, sigorta primlerine ve teslim sürelerine yansıyabiliyor. Enerji fiyatları, döviz hareketleri, finansmana erişim, nitelikli çalışan ve sürücü ihtiyacı da şirketlerin gündeminde. Uluslararası taşımalarda vize ve geçiş belgesi sorunları operasyonları güçleştiriyor. Dijital ve çevresel dönüşüm için yapılacak yatırımlar uzun vadede verimlilik sağlayacak olsa da kısa vadede şirketlerin kaynak planlamasını etkiliyor.



Türkiye, taşımacılıkta rakiplerinin önüne geçebilmek için hangi adımları atmalı?

Ulaştırma yatırımlarında taşıma türleri arasındaki bağlantıya öncelik vermeliyiz. Liman, demiryolu, karayolu, havalimanı ve lojistik merkez bağlantılarının güçlendirilmesi, demiryolunun yük taşımacılığındaki payının artırılması ve intermodal operasyonların desteklenmesi rekabet gücümüzü doğrudan etkiler. Transit yüklerin sınır kapıları ve gümrüklerde geçirdiği sürenin azaltılması da Türkiye'nin güzergah tercihindeki konumunu güçlendirecek.

Dijital taşıma belgelerinin yaygınlaştırılması ve kurumlar arasında güvenli veri paylaşımının sağlanması işlemleri hızlandırabilir. Aynı bilginin farklı mercilere tekrar sunulmasını gerektiren uygulamaların azaltılması hem kamu hem de özel sektör açısından zaman kazandıracak.

Yeşil dönüşüm de artık pazara erişimin koşullarından biri. Emisyonların ölçülmesi, enerji verimli depolar, düşük karbonlu taşıma seçenekleri ve çevre dostu filolar için şirketlerin desteklenmesi önemli. Bunların yanında sürücü ve nitelikli çalışan ihtiyacına yönelik çözümler üretilmeli, uluslararası taşımalarda vize ve geçiş belgesi sorunlarının giderilmesi için çalışmalar sürdürülmeli.

"Yeşil dönüşüm pazara erişimin koşullarından biri"

Türkiye'nin lojistik alanında bölgesel merkez olma potansiyelini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye, bulunduğu coğrafya ve farklı taşıma türlerini bir araya getirebilme kapasitesi sayesinde güçlü bir potansiyele sahip. Ancak coğrafi konum tek başına bir ülkeyi lojistik merkez yapmıyor. Taşıma süresi, maliyet, düzenli kapasite, güvenilirlik, sınır geçişleri ve ülkeler arasındaki koordinasyon güzergah tercihinde birlikte değerlendiriliyor.

Orta Koridor'un artan önemi Türkiye açısından ciddi bir fırsat. Dünya Bankası, gerekli yatırımların ve verimlilik adımlarının hayata geçirilmesi durumunda koridordaki taşıma sürelerinin 2030'a kadar yarıya indirilebileceğini ve ticaret akışlarının üç katına çıkabileceğini öngörüyor. Türkiye'nin bu gelişmeden daha fazla pay alabilmesi için limanların demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesine, yük taşımacılığına ayrılan demiryolu kapasitesinin artırılmasına ve sınır geçişlerinin hızlandırılmasına ihtiyaç var.

Hedefimiz yalnızca yüklerin geçtiği bir transit ülke olmakla sınırlı kalmamalı. Depolama, dağıtım, sipariş yönetimi, e-ticaret lojistiği ve diğer katma değerli hizmetlerin Türkiye'de üretildiği bir yapı kurmalıyız.

Lojistik firmalarını en çok zorlayan maliyet kalemleri nelerdir?

Maliyet yapısı taşıma türüne göre değişmekle birlikte akaryakıt, iş gücü, finansman, araç ve ekipman yatırımları başlıca kalemleri oluşturuyor. Bakım ve yedek parça giderleri, otoyol ve köprü geçiş ücretleri, liman ve terminal hizmetleri, depo kiraları, enerji maliyetleri ve sigorta primleri de işletmeler üzerinde baskı yaratıyor.

Uluslararası taşımalarda güzergah değişiklikleri, sınır kapılarındaki beklemeler ve ilave güvenlik uygulamaları toplam maliyeti yükseltebiliyor. Kriz dönemlerinde rotaların uzaması yakıt tüketiminin yanı sıra sefer süresini ve ekipman kullanımını da artırıyor. Şirketler aynı zamanda dijital altyapı, siber güvenlik ve emisyon ölçümü için yatırım yapmak durumunda. Maliyet artışlarının hizmet fiyatlarına aynı hızla yansıtılamaması ise karlılığı ve yeni yatırım imkanlarını sınırlıyor.

Türkiye lojistik sektörü için geleceğe yönelik beklentileriniz nelerdir?

Önümüzdeki dönemde lojistik sektörünün gündemini büyümenin yanı sıra dayanıklılık ve öngörülebilirlik belirleyecek. Şirketler tek bir tedarikçiye, taşıma türüne veya güzergaha bağlı kalmak yerine alternatiflerini önceden planlayacak. Dijital taşıma belgeleri, gerçek zamanlı yük takibi, yapay zeka destekli talep ve kapasite planlaması ile otomasyon uygulamaları günlük operasyonlarda daha geniş yer bulacak.

Çevresel etkilerin ölçülmesi ve raporlanması da verilen lojistik hizmetin bir parçası olacak. Bu süreç şirketlerin araç, depo, enerji ve rota tercihlerinde yeni kararlar almasını gerektiriyor. Finansman imkanlarının ve teşviklerin bu dönüşümü desteklemesi sektör açısından belirleyici olacaktır.

UTİKAD olarak üyelerimizden gelen saha bilgisini çalışma gruplarımız aracılığıyla değerlendiriyor ve sektörün ihtiyaçlarını ilgili kamu kurumlarıyla paylaşıyoruz. Transit taşımacılık, intermodal çözümler, dijital uygulamalar ve yeşil dönüşüm öncelikli çalışma alanlarımız arasında. Türkiye, mevcut kapasitesini hızlı, bağlantılı ve güvenilir bir lojistik sistemle desteklediğinde bölgesel ve küresel ticaretten aldığı payı artırabilir.



Türkiye's logistics sector focuses on competitiveness

Gülcihan Altınkaya

> “Green transition is now a condition of market access”

Bilgehan Engin, Chairman of the International Transporters and Logistics Service Providers Association (UTİKAD), spoke to Ticaret Dergisi about Türkiye's logistics sector and its regional ambitions. His central message: Türkiye's goal should extend beyond being a transit corridor to becoming a country where storage, distribution, order management, e-commerce logistics, and other value-added services are actively produced.

How did the first half of 2026 look for the sector?

Trade volumes held up - exports rose 3.6 percent to $136 billion and imports rose 4.6 percent to $189 billion in January–June, with maritime cargo handling up 1.5 percent to over 279 million tonnes. But throughput figures don't tell the full story. The Russia-Ukraine war, Red Sea security issues, and Middle East developments all affected transit times, insurance costs, and route planning. We view the first half as a period of continued commercial activity in which geopolitical uncertainty increasingly shaped operational decisions.

> To gain a competitive edge, Türkiye must prioritise connectivity between transport modes - strengthening links between ports, railways, roads, airports, and logistics centres, and increasing rail's share of freight. Faster border crossings, wider adoption of digital transport documents, and reduced duplicate reporting requirements will improve efficiency for both the public and private sectors. Green transition is no longer optional: emissions measurement, energy-efficient warehouses, low-carbon transport options, and eco-friendly fleets all require active company support. Driver and skilled worker shortages and persistent visa and transit permit problems in international operations also need systematic resolution.

What opportunities and risks define the sector right now?

Global supply chain diversification is creating real opportunities for Türkiye - our access to European, Asian, Middle Eastern, and North African markets, our port infrastructure, and our road transport capacity are genuine strengths. Growing Middle Corridor interest is opening new ground for transit and intermodal solutions, and growth in e-commerce and micro-exports is driving demand for air cargo and fast delivery services. On the risk side, geopolitical disruptions can rapidly translate into higher freight rates and insurance premiums. Energy costs, currency volatility, access to financing, driver shortages, and visa and transit permit problems all weigh on operators. Digital and green transformation investments add further short-term cost pressure, even as they improve efficiency in the longer term.

How do you assess Türkiye's potential as a regional logistics hub?

The potential is real, but geography alone doesn't create a hub - reliability, cost, capacity, and border efficiency all matter. The World Bank projects that with the right investments, Middle Corridor transit times could halve by 2030 and trade flows could triple. To capture more of this, Türkiye needs stronger port-rail connections, greater freight rail capacity, and faster border crossings. Our ambition should go beyond transit: we need to build a structure where value-added logistics services are produced here, not just cargo passing through.

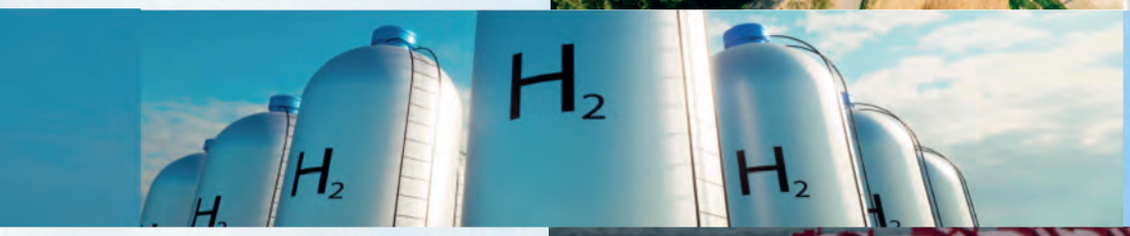
What are the biggest cost pressures on logistics companies?

Fuel, labour, financing, and equipment are the primary items, alongside maintenance, tolls, port and terminal fees, warehouse rents, and insurance premiums. Border delays and longer crisis-driven routes increase fuel consumption, journey time, and equipment use simultaneously. Companies are also having to invest in digital infrastructure, cyber security, and emissions measurement. The inability to pass cost increases through to service prices at the same pace constrains profitability and new investment capacity.

What's your outlook for the period ahead?

Resilience and predictability will shape the sector's agenda alongside growth. Companies will plan alternative routes and transport modes in advance rather than reacting to disruptions. Digital transport documents, real-time cargo tracking, AI-supported demand and capacity planning, and automation will become more deeply embedded in daily operations. Environmental reporting will become a standard component of logistics service delivery, requiring new decisions on vehicles, warehouses, energy use, and routes. As UTİKAD, we channel field intelligence from our members to relevant public institutions, with transit transport, intermodal solutions, digital applications, and green transition as our priority work areas. When Türkiye pairs its existing capacity with a fast, connected, and reliable logistics system, it can meaningfully increase its share of regional and global trade.



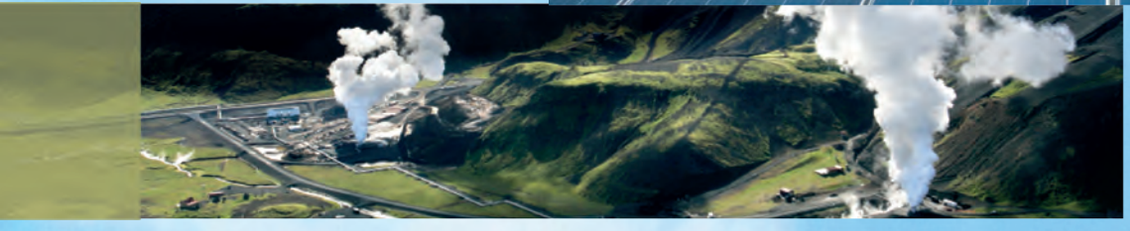




TEMİZ ENERJİYE YÖN VERENLER ENSİA ÇATISI ALTINDA BULUŞUYOR







ENSİA ENERJİ SANAYİCİLERİ & İŞ İNSANLARI DERNEĞİ

Enerji Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

TEMİZ ENERJİ TR TEMİZ ENERJİ KÜMESİ

ENSİA Genç

ENSİA AKADEMİ

BRONZE Cluster Management Excellence

Evinde başarısız olan deplasmanda ne yapar?



Ali Serdar Süalp

Yurt dışına açılmak çözüm mü, yoksa sorunların adresini değiştirmek mi?

İşler bozulmaya başlayınca haritada çözüm aramak kolaydır.

- **"Türkiye'de artık üretmek zor."**
- **"Kur bizi bitirdi."**
- **"İşçilik çok pahalı."**
- **"Finansmana ulaşamıyoruz."**
- **"Biz de fabrikayı başka ülkeye taşıyalım."**

Son yıllarda bu cümleleri daha sık duyar olduk. Kimi şirket üretiminin bir bölümünü yurt dışına kaydırıyor, kimi yeni fabrikasını başka ülkede kuruyor, kimi de işi biraz daha ileri götürüp ana faaliyetini başka bir coğrafyaya taşımaya çalışıyor.

Bunların hepsini aynı sepete koyup "şirketler Türkiye'den kaçıyor" demek doğru değil. Uluslararasılaşmak zaten büyüyen şirketlerin doğal yollarından biri. Müşteriye yaklaşmak, yeni pazarlara girmek, maliyet avantajından yararlanmak, riski farklı ülkelere dağıtmak son derece makul gerekçeler.

Ama bir de şu soru var:

Şirket Türkiye'de neden zorlandığını gerçekten biliyor mu?

Çünkü bilmiyorsa yurt dışına açılmak çözüm değil, problemin adresini değiştirmek olabilir.

In recent years, we have been hearing these statements more and more often. Some companies are shifting part of their production abroad, some are building new factories in other countries, while others are taking things a step further and attempting to move their core operations to another geography.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 18

Rakamlar küçümsenecek gibi değil

Türkiye'de yerleşik gerçek ve tüzel kişilerin yurt dışındaki doğrudan yatırımlarının sermaye pozisyonu 2025 sonunda 69,2 milyar dolara ulaşmış durumda. Bir yıl önce bu rakam, güncellenmiş verilerle 59,4 milyar dolar seviyesindeydi. Türk yatırımcıların 128 ülkede 2.251 yatırımı bulunuyor. Bu işletmeler toplam 174.484 kişiye iş sağlıyor ve 59 milyar dolarlık ciro yaratıyor.

UNCTAD'ın 2026 Dünya Yatırım Raporu ise başka bir açıdan dikkat çekici bir veri veriyor: Türkiye'den yurt dışına giden doğrudan yatırım akımı, 2024'te yaklaşık 5,94 milyar dolarken 2025'te 9,25 milyar dolara çıktı. Bir yıldaki artış yüzde 55,8.

Gösterge	Değer
2024 sonu yurt dışı doğrudan yatırım sermaye pozisyonu	59,4 milyar $
2025 sonu yurt dışı doğrudan yatırım sermaye pozisyonu	69,2 milyar $
Yatırım yapılan ülke sayısı	128
Toplam yatırım sayısı	2.251
Sağlanan toplam istihdam	174.484 kişi
Yurt dışı yatırımların toplam cirosu	59 milyar $
2025 yurt dışı doğrudan yatırım akımı	9,25 milyar $
2024–2025 yatırım akımı artışı	%55,8
Yatırım sermayesinin AB ülkelerindeki payı	%53,07
Diğer Avrupa ülkelerindeki payı	%26,19
Avrupa'nın toplam payı	%79,26

Bir noktayı da unutmamak gerekiyor. Bu rakamların tamamı "Türkiye'deki fabrikayı söküp başka ülkeye götürmek" anlamına gelmiyor.

Yatırım sermayesinin yüzde 53,07'si AB ülkelerinde, yüzde 26,19'u ise İngiltere, Rusya, Balkanlar ve diğer Avrupa ülkelerinin bulunduğu grupta. Yani toplam sermayenin yaklaşık yüzde 79,26'sı Avrupa coğrafyasında. Ayrıca özellikle Avrupa yatırımlarında finans ve sigorta faaliyetlerinin ağırlığı çok yüksek.

Dolayısıyla meseleye biraz daha dikkatli bakmak gerekiyor.

Kriz gerçekten bir sabah ansızın mı geldi?

Bence patronlara ve üst yöneticilere sorulması gereken ilk soru bu.

Krizlerin tamamı önceden tahmin edilemez. Pandemi çıkabilir. Savaş başlayabilir. Büyük bir müşteri batabilir. Bir ülke bir gecede gümrük rejimini değiştirebilir.

Ama şirketlerin yaşadığı krizlerin önemli bölümü böyle başlamaz.

- Önce küçük sinyaller gelir.
- Kâr marjı bir miktar geriler.
- Sonra biraz daha geriler.

Tahsilat süresi uzar. Stok büyür. Banka kredisine bağımlılık artar. Faiz gideri faaliyet kârını yemeye başlar. Satış artıyordur ama kasaya para girmiyordur. İhracat yapılıyordur fakat döviz bazında kârlılık düşüyordur. Rakip ülkeler maliyet avantajı kazanmaya başlamıştır.

Şirket bunların hepsini görür.

Ama çoğu zaman görmekle kabul etmek aynı şey değildir.

- "Bu dönem böyle."
- "Seçimden sonra düzelir."
- "Kur biraz hareket etsin toparlarız."
- "Faizler düşecek.

Derken geçici olduğu düşünülen sorun, şirketin yeni normali haline gelir.

Dolayısıyla bugün fabrikasını başka ülkeye taşımayı düşünen bir şirketin yönetimine sormak gerekir:

Üç yıl önce risk ekranınızda ne vardı?

Kur yüzde 20 daha düşük kalırsa ne yapacağınızı hesapladınız mı?

Faiz iki yıl yüksek seyrederse nakit akışınız ne hale geliyor biliyor muydunuz?

İşçilik maliyetiniz rakip ülkeden yüzde 40-50 yukarı çıkarsa B planınız var mıydı?

En büyük müşterinizi kaybettiğinizde şirket kaç ay dayanabiliyordu?

Bunlar kriz çıktıktan sonra sorulacak sorular değil.



Peki şirketi gerçekten kim batırdı?

- Ekonomi mi?
- Kur mu?
- Faiz mi?
- Yönetim mi?

Cevap çoğu zaman: Hepsinden biraz.

Türkiye'nin son yıllardaki yüksek enflasyonu, finansman maliyetleri, ücret ve enerji giderlerindeki artış, ihracatçı açısından kur-enflasyon makasının açılması ve iç talepte zaman zaman yaşanan daralma reel sektör üzerinde ciddi baskı yarattı. Özellikle emek yoğun sektörlerde başka ülkelerle maliyet farkının büyüdüğü inkâr edilemez.

Ama burada yönetimlerin çok sevdiği tehlikeli bir kolaylık var:

Başarısızlığın tamamını ülke koşullarına bağlamak.

Aynı sektörde, aynı ülkede, aynı kurla ve aynı faizle çalışan iki şirketten biri ayakta kalırken diğeri neden kalamıyor?

İşte o noktada işin içine başka şeyler giriyor.

- Kontrolsüz büyüme."
- Yanlış yatırım.
- Kötü nakit akışı yönetimi.
- Aşırı borçlanma.
- Bir veya iki müşteriye bağımlılık.
- Stokların kötü yönetilmesi.
- Zarar eden ürünü yıllarca üretmeye devam etmek.
- Patronun bütün kararları tek başına vermesi.
- Profesyonel yönetime güvenmemek.
- Şirket büyüdüğü halde yönetim sisteminin aynı kalması.
- Ve belki de en önemlisi, kötü haberi duymak istememek.

- Stokların kötü yönetilmesi.

Bunlar Türkiye'ye özgü problemler değil.

Üstelik kötü bir özellikleri var:

Sizinle birlikte uçağa binebiliyorlar.

Şirket / Sektör	Yurt dışı hamlesi	Sonuç ve temel neden	Çıkarılacak ders
Hızlı teslimat teknolojisi	Avrupa ve ABD'de hızlı genişleme ve satın almalar	**Olumsuz**. Pazarlardan çekilme. Talebin normalleşmesi, yüksek operasyon maliyeti ve zayıf birim ekonomisi.	Hızlı büyümek, sürdürülebilir büyümek değildir.
Moda perakendesi	Batılı markaların çekildiği pazarda mağazalaşma	**Olumsuz**. Mağaza kapatmaları. Zarar eden operasyon ve beklenen talebin oluşmaması.	Pazardaki boşluk otomatik olarak fırsat değildir.
Ev tekstili / dekorasyon	Yabancı pazarda hızlı mağaza büyümesi	**Olumsuz**. Pazardan çıkış. Yüksek kira, düşük ziyaretçi sayısı ve zayıf talep.	Mağaza sayısı başarı ölçüsü değildir.

Şirket / Sektör	Yurt dışı hamlesi	Sonuç ve temel neden	Çıkarılacak ders
Dayanıklı tüketim ürünleri	Satın almalar, yerel markalar ve üretim tesisleri	**Olumlu**. Güçlü uluslararası ölçek. Yerel marka, dağıtım, üretim ve entegrasyon kabiliyeti.	Uluslararasılaşma yalnızca üretimi taşımak değildir.
Cam ve kimya sanayii	Farklı kıtalarda üretim ve satış ağı	**Olumlu**. Yüksek uluslararası satış payı. Uzun vadeli yatırım ve coğrafi çeşitlilik.	Küreselleşme kısa vadeli kaçış değil, uzun vadeli sistem işidir.
İleri malzeme teknolojileri	Ar-Ge, satın almalar ve müşteriye yakın üretim	**Olumlu**. Güçlü küresel penetrasyon. Teknoloji, uzmanlık ve müşteri yakınlığı.	Kalıcı avantaj ucuz işçilikten çok yetkinliktir.

Evinde yapamadığını deplasmanda nasıl yapacaksın?

Şirket kendi ülkesinde yıllardır faaliyet gösteriyor.

- Müşterisini biliyor.
- Bankasını tanıyor.
- Vergi sistemini biliyor.
- Çalışan profilini tanıyor.
- Tedarikçisini biliyor.
- Devlet kurumlarını, iş kültürünü, piyasanın yazılı olmayan kurallarını öğrenmiş.

Bütün bunlara rağmen yönetemediği bir işi, hiçbirini yeterince tanımadığı başka bir ülkede daha iyi yöneteceğini neye dayanarak düşünüyor?

- Ucuz işçilik mi? — Tek başına yetmez.
- Ucuz enerji? — O da yetmez.
- Vergi teşviki? — Bugün vardır, yarın kalkabilir.

Yabancı ülkede şirketin karşısına yeni bir liste çıkar: farklı iş hukuku, farklı vergi sistemi, kültür, dil, yönetici bulma sorunu, yerel tedarikçi kalitesi, bürokrasi, döviz transferleri, politik risk, mülkiyet hukuku, lojistik, gümrükler...

Üstelik bugünkü avantajın beş yıl sonra devam edeceğinin garantisi de yok.

- Bugün ucuz olan işçilik yarın pahalanabilir.
- Yerel para değerlenebilir.
- Hükümet değişebilir.
- Teşvik bitebilir."
- İthalat vergisi gelebilir.
- Jeopolitik kriz çıkabilir.

Rusya'daki son perakende örnekleri bunun güzel bir hatırlatıcısı. Batılı markaların çekilmesiyle oluşan boşluk birkaç yıl önce büyük fırsat olarak görülüyordu. Ancak 2026'ya gelindiğinde bazı Türk perakendeciler yüksek kira, yetersiz müşteri trafiği ve beklenen talebin oluşmaması nedeniyle mağazalarını kapatmaya başladı. Bir grup Türk moda markasını işleten şirketin 2025'te cirosunu artırmasına rağmen önemli miktarda zarar yazması ve mağazalarını kapatma kararı alması da "pazar boşluğu var" ile "orada para kazanabiliriz" arasındaki farkı gösteriyor.

Aynı yurt dışı, farklı sonuçlar

Kamuya açıklanan örneklere baktığımızda iki ayrı dünya görüyoruz.

Yukarıdaki tablolarda şirket isimlerini özellikle kullanmıyorum. "Olumsuz" ifadesi de şirketin bütünüyle başarısız olduğu anlamına değil, ele alınan uluslararası girişimin geri çekilme veya küçülmeyle sonuçlanmasına işaret ediyor.

Hızlı teslimat şirketinin Avrupa ve ABD'den çekilişi kamuya açık biçimde duyuruldu; daha önce de bazı Avrupa ülkelerinden çıkmıştı. Dayanıklı tüketim örneğindeki şirket bugün 13 ülkede 45 üretim tesisi ve 58 ülkede iştiraki bulunan bir yapı olarak faaliyet gösteriyor. Cam ve kimya örneğinde 2025 uluslararası satışlarının toplam satışlar içindeki payı yüzde 59,34. İleri malzeme şirketi ise altı ülkede faaliyet gösteriyor; otomobil lastiklerinin yaklaşık üçte birinde ve uçak lastiklerinin üçte ikisinde kendi teknolojilerinin kullanıldığını belirtiyor.

Aradaki fark aslında çok açık.

Başarılı örnekler "Türkiye pahalı, gidelim" diye başlamamış.

- Satın aldıkları şirketleri kendi yapılarına entegre etmişler.
- Müşteriye yaklaşmışlar.
- Teknoloji götürmüşler.
- Marka götürmüşler.
- Yönetim sistemi götürmüşler.
- Bilgi götürmüşler.

Yani başka ülkeye yalnızca sermaye değil, **yetkinlik** götürmüşler.

Gitmeden önce patronun önüne konulması gereken 10 soru

Yurt dışına yatırım kararı verecek yönetim kurulunun önüne bana göre şu sorular konulmalı:

1. Türkiye'deki sorunumuz dış koşullardan mı kaynaklanıyor, şirketin kendi içinden mi?
2. Yurt dışına gidersek hangi sorunumuz gerçekten ortadan kalkacak?
3. Hangi sorunlarımız bizimle birlikte yeni ülkeye taşınacak?
4. Seçtiğimiz ülkenin beş yıllık siyasi, ekonomik ve kur riski nedir?
5. İşçilik ve enerji avantajı yüzde 30 azalırsa yatırım hâlâ anlamlı mı?
6. Yatırım teşvikleri biterse proje yine para kazanıyor mu?"
7. Yerel yönetim kadromuz hazır mı?
8. Yabancı ülkede şirketi Türkiye'den mi yöneteceğiz, yerel yönetime ne kadar yetki vereceğiz?
9. Çıkış senaryomuz var mı?
10. **Ve en önemlisi:** Buradaki problemi çözmeden oraya mı gidiyoruz?

Son soru can sıkıcıdır.

Ama bazen en gerekli soru da odur.

Mesele gitmek değil, ne götürdüğünüz

Yurt dışına yatırım yapmak başlı başına ne iyi ne kötü. Doğru yapılırsa şirketi büyütür, riskleri dağıtır, yeni müşteriler kazandırır, döviz geliri yaratır ve ana şirketi de güçlendirir. Yanlış yapılırsa Türkiye'deki problemi daha pahalı bir coğrafyada yeniden üretirsiniz. Kötü stok yönetimi pasaport kontrolünde kalmaz. Yanlış strateji gümrükte el konulan mallar arasında değildir. **Zayıf yönetim** vizeye ihtiyaç duymaz.

Hepsi sizinle gelir.

Futboldan devam edelim. Bazen takım kendi sahasında kötü oynar ama deplasmanda toparlanır.

Olur.

Fakat savunmanız kötüyse, orta sahanız çalışmıyorsa, oyuncular birbirini anlamıyorsa ve teknik direktör oyunu okuyamıyorsa... Stadın değişmesi fazla bir şey değiştirmez..

Evinde başarısız olan deplasmanda elbette başarılı olabilir. Ama bunun için önce neden evinde başarısız olduğunu anlayacak. Sonra da deplasmana yalnızca parasını değil, doğru stratejiyi, iyi yönetimi ve sağlam bir oyun planını götürecek.

Yoksa yapılan şey uluslararasılaşmak değil, sadece sorunu başka bir ülkeye taşımaktır.


Gediz
perakende
İşletmenizde Enerji Değişiminin
Tam Zamanı!
Yüksek tüketim, yüksek maliyet demek zorunda değil! Yıllık 15.000 kWh ve üzeri tüketiminizle SKTT kapsamındaysanız, işletmenizin gücüne güç katacak size özel indirimli elektrik tekliflerimiz tam size göre.
0850 800 0 186
www.gedizperakende.com.tr
Bilgi Al

if you can't succeed at home, what will you do away?



Ali Serdar Süalp

Is expanding abroad really the solution, or simply changing the address of the problem?

When things start to go wrong, it is easy to look for solutions on the map.

- **"Producing in Türkiye has become too difficult."**
- **"The exchange rate has finished us."**
- **"Labor is too expensive."**
- **"We cannot access financing."**
- **"So, let's move the factory to another country."**

In recent years, we have been hearing these statements more and more often. Some companies are shifting part of their production abroad, some are building new factories in other countries, while others are taking things a step further and attempting to move their core operations to another geography.

It would not be accurate to put all of these cases in the same basket and say, "Companies are fleeing Türkiye." Internationalization is, after all, one of the natural paths for growing companies. Getting closer to customers, entering new markets, benefiting from cost advantages and spreading risk across different countries are all perfectly reasonable motives.

But there is another question:

Does the company really know why it is struggling in Türkiye?

Because if it does not, expanding abroad may not be the solution-it may simply mean changing the address of the problem.

The numbers are too significant to ignore

Indicator	Value
Outward direct investment equity position at end-2024	$59,4 billion
Outward direct investment equity position at end-2025	$69,2 billion
Number of countries invested in	128
Total number of investments	2.251
Total employment generated	174.484 people
Total revenue of overseas investments	$59 billion
Outward direct investment flows in 2025	$9,25 billion
Increase in investment flows, 2024–2025	%55,8
Share of investment capital in EU countries	%53,07
Share in other European countries	26.19%
Europe's total share	79.26%

The equity position of outward direct investments by individuals and legal entities resident in Türkiye reached $69.2 billion at the end of 2025. A year earlier, the figure stood at $59.4 billion, according to revised data. Turkish investors have 2,251 investments across 128 countries. These businesses employ a total of 174,484 people and generate $59 billion in revenue.

UNCTAD's 2026 World Investment Report provides another striking figure from a different perspective: outward foreign direct investment flows from Türkiye increased from approximately $5.94 billion in 2024 to $9.25 billion in 2025. That represents an increase of 55.8% in a single year.

One point should not be forgotten. Not all of these figures mean "dismantling a factory in Türkiye and moving it to another country."

Of the total investment capital, 53.07% is in EU countries, while 26.19% is in the group comprising the United Kingdom, Russia, the Balkans and other European countries. In other words, approximately 79.26% of total investment capital is located in Europe. Moreover, particularly in European investments, financial and insurance activities account for a very significant share.

The issue therefore requires a more careful assessment.

Did the crisis really arrive out of nowhere one morning?

I believe this is the first question that should be put to business owners and senior executives.

Not every crisis can be predicted in advance. A pandemic may break out. A war may begin. A major customer may go bankrupt. A country may change its customs regime overnight.

But a significant proportion of the crises companies experience do not begin this way.

- First come the small warning signs.
- The profit margin declines slightly.
- Then it declines a little further.

Collection periods become longer. Inventories grow. Dependence on bank loans increases. Interest expenses begin eating into operating profit. Sales may be increasing, yet no money is coming into the company's coffers. The company may be exporting, but its profitability in foreign-currency terms is declining. Competing countries may have begun gaining a cost advantage.

The company sees all of this.

But seeing something and accepting it are often two different things.

- "This is just how things are right now."
- "It will improve after the election."
- "Once the exchange rate moves a little, we'll recover."
- "Interest rates will fall.

And before long, what was considered a temporary problem becomes the company's new normal.

So, the management of a company now considering moving its factory to another country should be asked:

What was on your risk dashboard three years ago?

Did you calculate what you would do if the exchange rate remained 20% lower?

Did you know what would happen to your cash flow if interest rates remained high for two years?

Did you have a Plan B if your labor costs rose 40–50% above those of a competing country?

If you lost your largest customer, how many months could the company survive?

These are not questions to ask after a crisis has already erupted.

So, who really brought the company down?

- The economy?
- The exchange rates?
- Interest rates?
- Management?

The answer is often: a little bit of all of them.

Türkiye's high inflation in recent years, financing costs, rising wage and energy expenses, the widening gap between exchange rates and inflation from the exporter's perspective, and periodic contractions in domestic demand have placed serious pressure on the real economy. Particularly in labor-intensive sectors, it is impossible to deny that the cost gap with other countries has widened.

But there is a dangerous shortcut that management teams are very fond of taking:

Attributing the entirety of their failure to the conditions in the country.

If two companies operate in the same sector, in the same country, under the same exchange rate and the same interest rates, why does one survive while the other does not?

That is where other factors come into play.

- Uncontrolled growth.
- Bad investments.
- Poor cash flow management.
- Excessive borrowing.
- Dependence on one or two customers.
- Poor inventory management.
- Continuing to manufacture an unprofitable product for years.
- The owner making every decision alone.
- A lack of trust in professional management.
- Keeping the same management system even as the company grows.
- And perhaps most importantly, not wanting to hear bad news.

These problems are not unique to Türkiye.

And they have another unpleasant characteristic:

They can board the plane with you.

How will you succeed away if you couldn't do it at home?

The company has been operating in its home country for years.

- It knows its customers.
- It knows its bank.
- It knows the tax system.
- It knows its employee profile.
- It knows its suppliers.
- It has learned how government institutions work, the business culture and the unwritten rules of the market.

Despite all this, on what basis does it assume that it will manage a business better in another country where it knows none of these things well enough?

- Cheap labor? — Not enough on its own.
- Cheap energy? — That is not enough either.
- Tax incentives? — They may exist today and disappear tomorrow.

In a foreign country, the company suddenly faces a new list of challenges: different labor laws, a different tax system, culture, language, difficulties in finding managers, the quality of local suppliers, bureaucracy, foreign-exchange transfers, political risk, property law, logistics, customs...

Moreover, there is no guarantee that today's advantage will still exist five years from now.

- Labor that is cheap today may become expensive tomorrow.
- The local currency may appreciate.
- The government may change.
- The incentives may end.
- Import duties may be introduced.
- A geopolitical crisis may erupt.

Recent examples from the retail sector in Russia provide a useful reminder. The gap created by the withdrawal of Western brands was regarded as a major opportunity a few years ago. Yet by 2026, some Turkish retailers had begun closing their stores because of high rents, insufficient customer traffic and demand failing to reach expected levels. The fact that a company operating a group of Turkish fashion brands posted significant losses in 2025 despite increasing its revenue, and subsequently decided to close stores, also demonstrates the difference between "there is a gap in the market" and "we can make money there."

Same international markets, different outcomes

When we look at publicly disclosed examples, we see two very different worlds.

I have deliberately avoided using company names in the **following tables**. The term "negative" does not mean that the company as a whole failed; rather, it indicates that the international venture being discussed resulted in withdrawal or downsizing.

The rapid delivery company's withdrawal from Europe and the United States was publicly announced; it had previously exited several European countries as well. The company in the consumer durables example currently operates 45 manufacturing facilities in 13 countries and has subsidiaries in 58 countries. In the glass and chemicals example, international sales accounted for 59.34% of total sales in 2025. The advanced materials company, meanwhile, operates in six countries and states that its technologies are used in approximately one-third of automobile tires and two-thirds of aircraft tires.

The difference is actually quite clear.

The successful examples did not begin with the idea, "Türkiye is expensive, let's leave."

- They moved closer to their customers.
- They brought technology with them.
- They brought their brands.
- They brought their management systems.
- They brought knowledge.
- They integrated the companies they acquired into their own structures.

In other words, what they took to another country was not merely capital, but **capability**.

Company / Sector	International move	Outcome and main reason	Lesson
Rapid delivery technology	Rapid expansion and acquisitions in Europe and the United States	**Negative**. Withdrawal from markets. Normalization of demand, high operating costs and weak unit economics.	Rapid growth is not the same as sustainable growth.
Fashion retail	Opening stores in a market vacated by Western brands	**Negative**. Store closures. Loss-making operations and expected demand failing to materialize.	A gap in the market is not automatically an opportunity.
Home textiles / decoration	Rapid store expansion in a foreign market	**Negative**. Exit from the market. High rents, low footfall and weak demand.	The number of stores is not a measure of success.
Consumer durables	Acquisitions, local brands and manufacturing facilities	**Positive**. Strong international scale. Capabilities in local brands, distribution, manufacturing and integration.	Internationalizatio n is not merely about moving production.
Glass and chemicals industry	Manufacturing and sales network across different continents	**Positive**. High share of international sales. Long-term investment and geographical diversification.	Globalization is not a short-term escape; it requires a long-term system.
Advanced materials technologies	R&D, acquisitions and production close to customers	**Positive**. Strong global penetration. Technology, expertise and proximity to customers.	Sustainable advantage comes from capabilities rather than cheap labor.

10 Questions that should be put before the owner before going abroad

In my view, the following questions should be put before the board of directors of any company considering an overseas investment:

1. Is our problem in Türkiye caused by external conditions, or does it originate within the company itself?
2. If we go abroad, which of our problems will genuinely disappear?
3. Which of our problems will travel with us to the new country?
4. What are the five-year political, economic and exchange-rate risks of the country we have selected?
5. If the labor and energy cost advantage decreases by 30%, does the investment still make sense?
6. If the investment incentives end, will the project still make money?
7. Is our local management team ready?
8. Will we manage the company abroad from Türkiye, or how much authority will we delegate to local management?
9. Do we have an exit scenario?
10. And most importantly: Are we going there without first solving the problem we have here?

The last question is uncomfortable.

But sometimes it is also the most necessary one.

The Issue Is Not Going Abroad, but What You Take with You

Investing abroad is neither inherently good nor inherently bad. Done correctly, it grows the company, spreads risk, brings in new customers, generates foreign-currency revenue and strengthens the parent company as well. Done incorrectly, it simply reproduces the problem you had in Türkiye in a more expensive geography. **Poor inventory management** does not get stopped at passport control.

They all come with you.

Let's continue with the football analogy. Sometimes a team plays badly at home but recovers away.

It happens.

But if your defense is poor, your midfield is not functioning, the players do not understand one another and the coach cannot read the game.Changing the stadium will not make much difference...

A company that fails at home can, of course, succeed away.. But to do so, it must first understand why it failed at home. Then, when it goes away, it must take with it not only its money, but also the right strategy, good management and a solid game plan.

Otherwise, what you are doing is not internationalization. You are simply moving the problem to another country.



Atatürk'ün izinde,
Cumhuriyetimizin
değerleriyle üretiyor,
geleceğe yürüyoruz.

29 Ekim

CUMHURİYET BAYRAMI

KUTLU OLSUN

İZSİAD



“Türkiye ile birlikte büyüdük”

M.Cemal Tükel
Seda Gök

Denizcilikten limancılığa, lojistikten otomotive, eğitimden kültür-sanata uzanan yatırımlarıyla büyüyen Arkas Holding’in Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, Ticaret Dergisi’ne özel konuştu. Yeni bir sektöre girmekten çok bugüne kadar kurduklarını sağlamlaştırmaya odaklanan Arkas, “**Benim şimdi hayalim yeni bir sektör değil. Birçok sektöre girdik; bunları sağlamlaştırmak lazım. Benden sonrasını da düşünüyorum. Yaptığım şeyler bana bağlı kalmasın istiyorum**” dedi.

Arkas Holding’in bugünkü yapısına ulaşmasında hangi dönüm noktaları etkili oldu?

Ben 1964’te, 19 yaşımdayken işi devraldım. Üçüncü kuşağım. O günden bugüne çok merhaleden geçtik. 1972’de dedim ki yalnız İzmir’de kalırsak olmaz, İstanbul’a gitmemiz lazım. O zaman İzmirliler “İstanbul’da şube açılmaz”, İstanbullular da “İzmir’den gelip burada ne yapacak?” diyordu. Gittik. Altı sene çok zorlandık ama bırakmadık. Bandırma’daki işler İstanbul’daki eksiğimizi tamamladı. Önce maden, sonra buğday taşıdık. Böyle böyle büyüdük.

1980’de benim için büyük bir şans karşıma çıktı. Dünyada konteynercilik yeni başlıyordu. Almanya’da bir tersanenin elinde dört tane 250 konteynerlik gemi kalmış, bunları işletmeyi bize teklif ettiler. Türkiye’de ise konteynerin ne olduğunu bilen yoktu. Ben kendim pazarlamasını yaptım. Önce Şişecam’a gittim. “Bu kutunun içine koyarsanız kırılmaz” dedim. Sonra Ülker’e gittim; bisküvileri konteynere koyarsak kırılmayacağını anlattım. Ardından Kalebodur’a gittim. Seramikte de aynı sorun vardı. İnsanlara tek tek konteyneri anlattık. Kimse bu işi önemsemedi. Biz girdik, sonra da bizi “konteynerci” diye tanımaya başladılar. Arkas için çok büyük bir hamle oldu.

Konteyner taşımacılığındaki büyüme, Arkas’ın gemi filosunu nasıl şekillendirdi?

Konteyner işi büyüyünce gemi lazım oldu. Önce 1996 yılında iki tane 581 TEU’luk gemi aldım. Böylece Türkiye'de özel sektördeki ilk Türk bayraklı konteyner taşımacılığını başlattık.

Sonra gemi sayısını artırdık. 2000’lerde Almanya’daki tersanelere sipariş vermeye başladık. Çok güzel gemiler yapıyorlardı. Bugün 19-25 yaşında gemilerimiz de var; görseniz yeni zannedersiniz. Hem sağlamlar hem de biz iyi bakıyoruz. Denizde bakımın şakası olmaz. Arabayla yolda kalırsınız, bir şekilde çözersiniz; gemide öyle değil.

> “61 yıldır durmadım, şimdi geleceği sağlamlaştırıyorum”

> “Büyük gemilere yatırım yapmaya devam ediyoruz”

Lucien Arkas, Chairman of the Board of Arkas Holding, spoke exclusively to Ticaret Dergisi. Focused more on consolidating what has been built than on entering new sectors, Arkas said: "My dream now is not a new sector. We have entered many sectors; they need to be consolidated. I am also thinking about what comes after me. I don't want what I have done to be dependent on me.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 26



Sonra gemilerin gittiği yerleri genişlettik. Akdeniz'den Kuzey Afrika'ya, Kuzey Avrupa'ya, Batı Afrika'ya çıktık; bugün Gana'ya kadar düzenli servislerimiz var. Amerika'nın Doğu Kıyıları, Kızıldeniz ve Hindistan tarafında da varız. Ama gemiyi bir yere göndermek yetmez. Bizim işimiz hizmet. Gittiğiniz yerde de aynı hizmeti vermeniz lazım. Ben de dedim ki gemiler nereye gidiyorsa orada kendi insanımız olsun. Şubeleri böyle açtık. Müşteri kiminle çalıştığını bilsin, bir sorun olduğunda karşısında kendi ekibimizi bulsun. Bugün 31 ülkede faaliyet gösteriyoruz.

Önümüzdeki dönem için gemi filosunda nasıl bir büyüme planlıyorsunuz?

Şimdi gemiler daha da büyüyor. Dünya ticareti nereye gidiyorsa siz de ona göre hazırlanacaksınız. Çin'de 14 yeni gemi yaptırıyoruz. Toplam yatırım 780 milyon dolar. Sekizi 4.300 TEU, altısı 3.100 TEU olacak. Yeni nesil, eko-dizayn gemiler. 12'sini 2027 sonuyla 2028 Eylül arasında, kalan ikisini de 2029 sonunda alacağız. Yani filoyu hem büyütüyoruz hem gençleştiriyoruz.

> "Liman yatırımlarında uzun vadeli düşünüyoruz"

Arkas'ın limancılığa yönelmesinin arkasında nasıl bir ihtiyaç vardı?

1994 yılında İstanbul'da tek liman vardı, Haydarpaşa. Türkiye'de dış ticaret gelişmeye başlamıştı. Haydarpaşa yetmiyordu. Gemiler bazen haftalarca demirde bekliyordu. Gemi bekledi mi para gidiyor, yük gecikiyor, müşteri kızıyordu. Dedim ki buna bir çözüm bulmamız lazım.

Kumport'ta, bugünkü Ambarlı'da bir yer buldum. "Buraya gelin" dedim. Ama kimse Ambarlı'ya gitmek istemiyor, uzak diyordu. İstanbul'a servis koyduk, 100 kamyon aldım. Bir müddet zararına taşıdık. Sonra yan taraftaki bir armatör limanını satmak istedi, onu da aldım. Marport'un temeli atıldı. Böylece 1996'da özel konteyner liman işletmeciliğine girdik, 2001'de Marport'u kurduk. Yani aslında bir problemi çözerken büyük bir liman işi çıktı ortaya.

Bugün Marport'un yıllık kapasitesi 2,3 milyon TEU. Türkiye'deki konteyner hacminin yaklaşık yüzde 12'sine hizmet veriyor.

Ardından 2008 yılında Türkiye'nin özel otomotiv ihtisas limanı Autoport'u açtık. Ben bunları hiçbir zaman ayrı ayrı işler diye düşünmedim. Gemi varsa liman lazım. Liman varsa kamyon, demir yolu, depo lazım. Biri olmadan öbürü eksik kalıyor.

Uzun vadeli liman yatırımlarına bakışınız nasıl?

Liman işi sabır işi. Bugün para koyup yarın geri alamazsınız. Bir liman 15 yılda kendini ödüyorsa iyidir. Çünkü yaptığınız şey 30-50 yıl kullanılacak. Gemiler büyüyor, yük büyüyor, teknoloji değişiyor. Rıhtımı, sahayı, ekipmanı yenilemezseniz geride kalırsınız. Ben kapasite dolsun da sonra bakarız diye düşünmem. İhtiyaç gelecekse önceden hazırlanmak lazım.

> "Autoport kapasitesini 800.000 araca çıkartacağız"

Otomotiv lojistiğinde nasıl bir büyüme hedefliyorsunuz?

Otomotiv sektörüne girdiğimde "Sen hayatında hiç araba satmadın" dediler. Doğru, satmamıştım. Ama iş nasıl işletildiğine bakar. Adım adım büyüdük; bugün 4 şehirde bulunan 23 bayimiz ve 13 markamızla Arkas Otomotiv olarak yılda yaklaşık 24 bin araç satıyoruz. Sonra gördük ki araba satmak yetmiyor. Gemiyle gelecek, limanda bekleyecek, sonra dağıtılacak. O işin de kendi altyapısı lazım. Autoport böyle doğdu.

Autoport'u yaptık, şimdi de büyütüyoruz. Kapasiteyi 800 bin araca çıkaracağız. Yeni alan, yeni rıhtım, daha fazla gemi ve daha fazla araç... Yaklaşık 150 milyon dolarlık yatırım yapıyoruz. 2028 sonunda tamamlanmasını bekliyoruz. Ben hep aynı şeyi söylüyorum: ihtiyaç doğduktan sonra yatırım yaparsanız geç kalırsınız. Önceden göreceksiniz.

Deniz taşımacılığının yanı sıra lojistik tarafında nasıl bir yapı kurdunuz?

Lojistik şirketini kurduğumuzda yaklaşık 500 tırımız vardı. İlk başta kendi konteynerlerimizi taşıyorduk. Sonra baktık müşterinin başka malları da var. Onları da taşımaya başladık. Bugün çoğunlukla başkasının malını taşıyoruz. Sonra depo açtık, demir yolu geldi. İş böyle büyüdü.

Demir yolu yatırımlarınızın arkasındaki temel düşünce neydi?

> "Demir yolu geleceğin önemli çözümlerinden biri"

Ben yıllar önce "Lojistik sadece kamyonla devam edemez" dedim. Demir yolunun çözüm olması lazım. Beklemeyelim, biz öncü olalım dedim. Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Kanunuyla birlikte Beş EURODUAL lokomotif aldık. Türkiye'de bütün hatlar elektrikli değil; o yüzden hem elektrik hem dizelle çalışmaları lazım. Elektrik bitti mi dizelle devam ediyor.

Lokomotifi aldınız, peki yükü nerede toplayacaksınız? Ben de dedim ki bizim bir iç limanımız olması lazım. Railport'un başlangıcı böyle oldu, peyderpey 300 dönümü aşan araziyi aldık, hazırladık. Kartepe'de kara yolu ile demir yolunu bir araya getiren bir iç liman kurduk. Çin'den gelen hat oradan geçiyor, Avrupa'ya devam ediyor. Yıllık 360 bin konteyner ve 1,5 milyon ton genel kargo kapasitesi var. Araç, treyler de elleçleniyor. Sonuçta müşterinin derdi yükünü nasıl, ne kadar hızlı ve doğru götürdüğünüz. Kamyon mu, tren mi, gemi mi; bunları birbirine bağlayacaksınız.Railport, Çin ile Avrupa arasındaki demir yolu hattının hemen üzerinde. Oraya gelen yükü toplayıp çevredeki sanayiye dağıtacağız; sanayicinin yükünü de orada birleştirip limanlara ve Avrupa'ya göndereceğiz. Güneyde de Mersin Yenice'de yaklaşık 500 dönümlük alanımız var. Türkiye zaten Asya ile Avrupa'nın ortasında. Bu avantajı altyapıyla kullanmak lazım. Tek başına demir yolu da yetmez zaten. Limanı, treni, kara yolunu birbirine bağladığınız zaman iş anlamlı oluyor. Bizim yapmak istediğimiz de bu; yük nereden gelirse gelsin, en doğru şekilde alıp gideceği yere ulaştırmak.

Enerji ve alternatif yakıtlar tarafında da yeni yatırımlarınız bulunuyor. Bu alanı nasıl görüyorsunuz?

Dünyadaki değişimi takip etmezseniz yerinizde sayarsınız. Denizcilikte karbon konusu artık çok önemli. IMO'nun kuralları sıkılaşıyor, müşteriler de bunu sorguluyor. Biz de Arkas Bunker ile bu alana girdik. DB Tarımsal Enerji ile birlikte, Türkiye'de toplanan kullanılmış yağlardan biyoyakıt üretiyor ve gemilere ikmal ediyoruz. Biyoyakıtın avantajı, mevcut gemilerde büyük bir değişiklik gerektirmemesi. Ama yeni bir ürün hemen kabul görmez. Önce kendi gemilerimizde kullandık, sonuçlarını gördük. Şimdi başka armatörlere de veriyoruz. Kaynağı belli, sertifikalı ve sahada denenmiş bir ürün sunuyoruz. Bu işler böyle büyür. Önce siz kullanır, çalıştığını gösterirsiniz; sonra sektör gelir.

Arkas Holding'in önümüzdeki döneme ilişkin hedefleri neler? Yeni bir sektöre girme planınız var mı?

Benim şimdi yeni bir sektöre girme hayalim yok. Birçok sektöre girdik, bunları şimdi sağlamlaştırmak lazım. Bugün 57 şirket var. Benden sonrasını düşünüyorum. Yaptığım şeyleri öyle bir temele oturtmam lazım ki bana bağlı olmasın. Çocuklarım da işin içinde. Şirket benimle var olup benimle bitmemeli. İyi bir iş kurmak kadar onu doğru şekilde bir sonraki nesle bırakmak da önemli.

Eğitim alanındaki yatırımlarınız nasıl başladı?

Ben Fransız ekolünden geldim, Saint-Joseph. Bir gün dediler ki ilköğretim sekiz yıl olacak. Dedim ki çocuk ilkokulda Fransızca görmezse liseye kadar nasıl öğrenecek? O yüzden Piri Reis İlköğretim Okulları'nı açtık. Önce Karşıyaka, sonra Güzelbahçe. Çocuklar bitirince bu defa "Lise nerede?" sorusu çıktı. Başladıkları eğitim yarım kalmasın istedik, Piri Reis Anadolu Lisesi'ni açtık.

İtalyan okuluyla da başka bir bağım var. Ben orada okudum, İtalyancayı orada öğrendim. Okulun arazisini de büyük dedem bağışlamış. 2016'da kapanması gündeme gelince "Bu okul kaybolmasın" dedim. Italyan kültürü ve dili İzmir'den silinmesin istedim.

Millî Eğitim Bakanlığı'na kazandırdığımız binalar da var. Arkas Bilim ve Sanat Merkezi'nde özel yetenekli öğrenciler bilimden sanata farklı alanlarda eğitim görüyor, projeler geliştiriyor. Bornova Arkas Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde ise bilişim teknolojileri eğitimi veriliyor. Genç yalnız diploma almasın, bir mesleği olsun. İşi öğrensin, mezun olduğunda aranan insan olsun.

Sporda da aynı şeyi yaptık. Önce altyapıyı kuracaksınız. Çocuk oynayacak, öğrenecek, siz de sabredeceksiniz. Arkas Spor'da voleybol böyle büyüdü. Altyapıdan çocuklar A takıma çıktı, millî takıma gitti. Yelkende de Çeşme'nin imkânını çocuklarla buluşturduk, Arkas Çeşme Yelken Kulübü'nü kurduk. Bunlar bugün başlayıp yarın sonuç alacağınız işler değil. Karşılığını yıllar sonra görürsünüz. İzmir'e bırakacağımız en değerli miras, iyi yetişmiş çocuklar ve gençlerdir.

Millî Eğitim Bakanlığı ile protokolü imzaladık. Urla'da gastronomi ve mutfak sanatları alanında bir meslek lisesi kuracağız. Uygulama tesisi olacak, şehir dışından gelen çocuk için pansiyon olacak. Eşim Merve Arkas yönetiminde gastronomi ve turizm alanında faaliyet gösteren Monreve Grup çatısı altında restoranlarımız ve otellerimiz var; kalifiye eleman bulmakta zorlanıyoruz. Dedik ki biz yetiştirelim. Çocuk yalnız sınıfta ders görmesin. Mutfağa girsin, işi eline alsın, gerçekten öğrensin.

Urla bunun için çok doğru yer. Tarım var, ürün var, mutfak var, turizm var. Gastronomi sadece yemek pişirmek değil. Ürün tarladan çıkıyor, mutfağa geliyor, sofraya geliyor. Çocuk bütün zinciri öğrensin. Mezun olduğunda "Ben bu işi biliyorum" diyebilsin. İstediğimiz bu.

Bağcılık ve şarapçılığa yönelmeniz nasıl gerçekleşti?

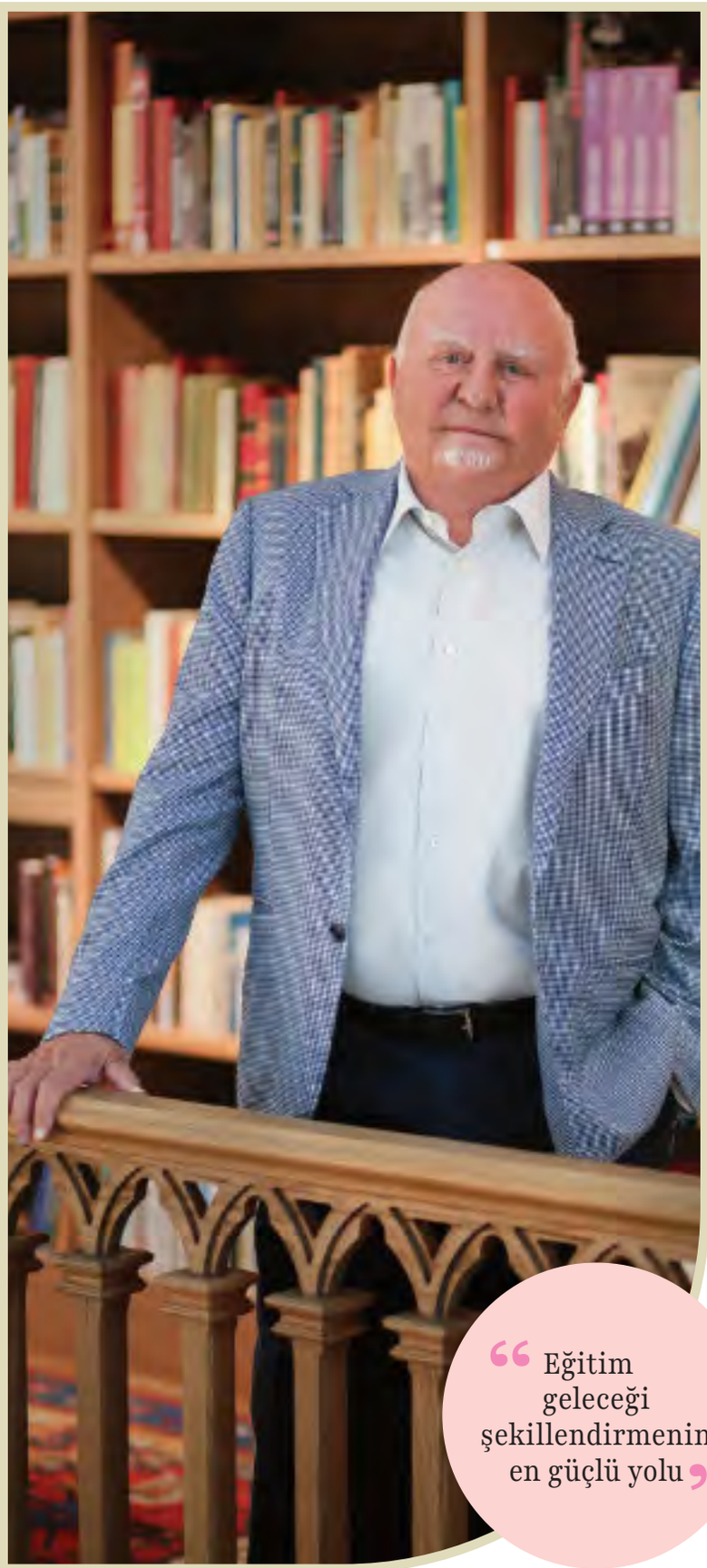
> "Gastronomi okulu için geri sayım"

Bağ işi de tesadüfle başladı. Bir dostumun Torbalı'daki bağda yüzde 4 hissesi vardı, satmak istedi, aldım. Gittim baktım; yemyeşil, çok güzel bir yer. Dedim ki burada daha fazlası olur. Tesisi büyüttük, şaraphane kurduk, restoran açtık. Sonra insanlar geliyor ama kalacak yer yok. Konaklamayı da ekledik. Bugün Les Bungalows ile insanlar bağın içinde kalabiliyor. Ben insanların yalnız şarabı içmesini istemiyorum. Bağı görsün, üretimi izlesin, üzümün ve şarabın nereden geldiğini bilsin. Çünkü bu iş yalnız şişede bitmiyor, toprakta başlıyor.

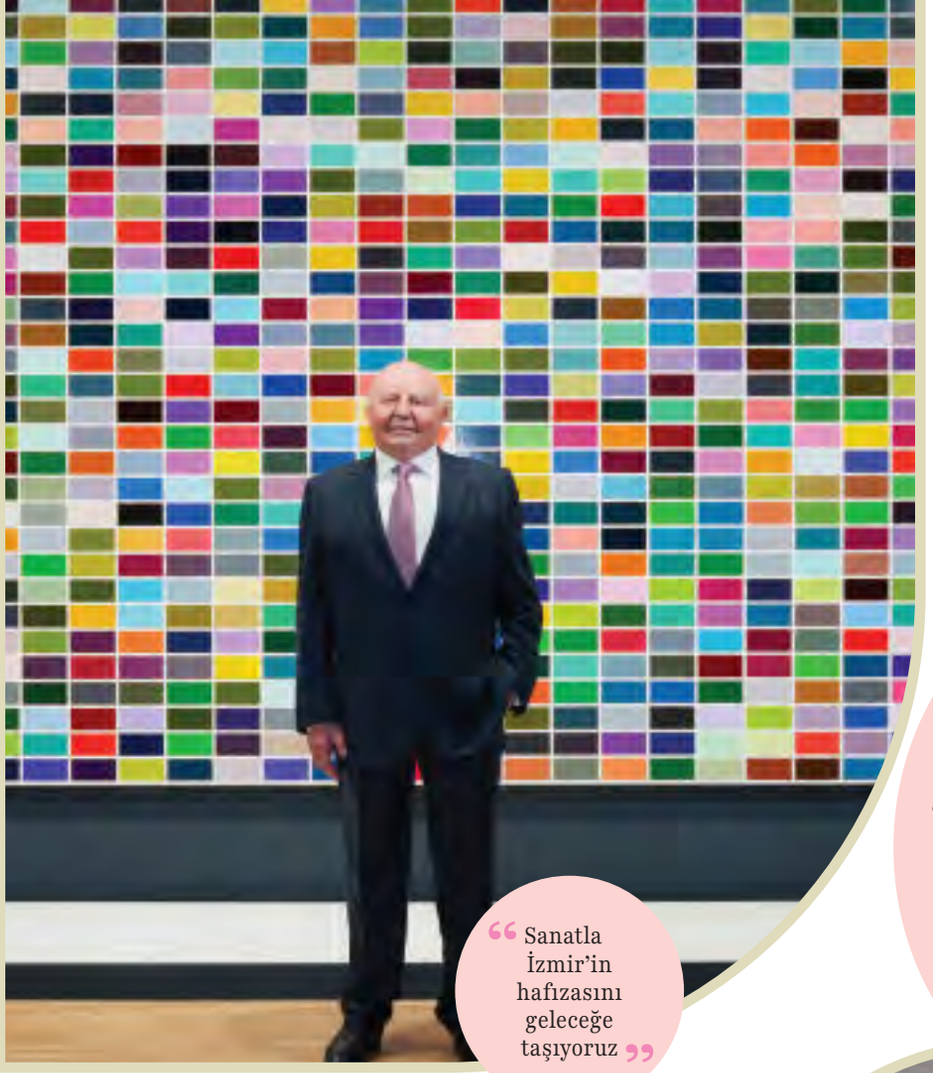
Bağcılıkta da sürekli yeni bir şey denemek gerekiyor. Torbalı'daki bağımızda 21 farklı şaraplık üzüm çeşidi yetişiyor. Bazıları daha önce Türkiye'de hiç yetiştirilmemiş çeşitler. Üzümleri gece serinliğinde topluyoruz. Böylece hem üzümün tazeliğini ve aromasını koruyoruz hem de daha az enerji kullanıyoruz. Bir de mikrovinifikasyon yapıyoruz. Önce küçük partilerde deniyoruz; hangi üzümün hangi toprağa uyduğunu, ne zaman toplanması gerektiğini görüyoruz. Sonra büyük üretime geçiyoruz. Yenilikten korkmayacaksınız ama toprağın söylediğini de dinleyeceksiniz.

Sicilya'yı çok severim. Etna'nın eteklerindeki volkanik toprağı gördüm, çok etkilendim. 'Bizde böyle yanardağ bölgesi var mı?' dedim. Kula var dediler. Gittim, yaklaşık 700 dönüm arazi aldım. Ardından Denizli'de yaklaşık 300 dönüm daha aldık. Her toprağın, her iklimin verdiği başka bir şey var. Torbalı, Kula ve Denizli-Güney aynı üzümden bile farklı sonuçlar çıkarabiliyor. Üretimi bu nedenle farklı bölgelerde büyütüyoruz. Sadece Torbalı bağımızdan bu yıl 900 ton üzüm bekliyoruz. Şarap dediğiniz iş de aslında toprakta başlıyor.

Toskana'da da Tenuta Aliotti diye bir projemiz var şimdi. Montepulciano'da, bağları ve zeytinlikleri olan tarihî bir arazi. Ailemin bir tarafı, Aliotti ailesi de Toskana'da Arezzo'ya dayanıyor. Dolayısıyla benim için biraz da köklere dönüş oldu. Orada da üretim var. Şarabı yine bağın içinde yapacağız. Konaklama, gastronomi ve sanatı da bunun yanına koyacağız. İnsanlar isterse bağ bozumuna katılacak, yerel üreticileri tanıyacak. Yani yalnız gelip bir gece kalmayacak; o toprağın nasıl yaşadığını görecek. Zaten Toskana bu işin çok eski olduğu bir yer. Benim hoşuma giden de bu. Bağı görüyorsun, üretimi görüyorsun, her şey yerinde. Biz de eskiyi bozmadan bugünün imkânlarını ekleyeceğiz. Geçmişi korurken yeniliklerin peşinden gitmek gerekiyor.



> "Eğitim geleceği şekillendirmenin en güçlü yolu"



> “Sanatla İzmir’in hafızasını geleceğe taşıyoruz”

İzmir’in limancılık ve lojistik potansiyelini nasıl görüyorsunuz?

İzmir’in liman potansiyeli var ama Körfez’in derinliği önemli mesele. Büyük gemi 14-15 metre su istiyor. Aliağa’nın doğal derinliği var, o yüzden işin önemli bir kısmı oraya kaydı. Ben Izmir Limanı meselesinin çözülmesini isterim. Yapılabilecek bir şey varsa yapılsın. İzmir’in ticaret geçmişi bunu hak ediyor. Şehir büyüdü; trafik de lojistik de eski usulle devam edemez. Geleceğe göre çözüm bulmak lazım.

Bunca yılın ardından sizi hâlâ yatırım yapmaya ve yeni projeler geliştirmeye iten nedir?

Bütün bunları şimdi bir cümlede anlatıyorum ama 61 senemi aldı. Ben durmak bilmem. Dostluklara da çok önem veririm. İnsanların zamanında bana verdiği desteği unutmam. Yeni bir şey yaptığınızda herkes ilk gün anlamaz. Ama siz doğru olduğuna inanıyorsanız ve doğru insanlarla gidiyorsanız sonunda olur. Ben sevgiyle, heyecanla devam ediyorum. Şimdi de kurduğumuz bu yapıyı sağlamlaştırıp benden sonrasına bırakmaya çalışıyorum.

Kültür ve sanat alanındaki yatırımlarınızın arkasındaki motivasyon neydi?

Ben tarihi ve sanatı çok severim. İzmir’in geçmişine bakıyorum; çok zengin bir şehir ama zaman içinde birçok şeyi kaybetmişiz. Dedim ki eğitime bir şey yapıyoruz, kültürde de bir şey yapalım. Zaten yıllardır eser topluyordum: resim, heykel, cam, halı, denizcilikle ilgili eserler, antikalar... Zamanla geniş bir Arkas Koleksiyonu oluştu. Bu birikimi paylaşmak istiyorsunuz. İnsan görecek, çocuk görecek; merak edecek. Arkas Sanat böyle başladı.

İlk önce Fransa ile anlaştık. Fransa Konsolosluğu’nun denize bakan bölümünü restore ettik, 2011’de Arkas Sanat Alsancak’ı açtık. Ben eski yapıları severim. Her şeyi beton bir binaya koyamazsınız; binanın da ruhu olması lazım. Bornova’daki Arkas Deniz Tarihi Merkezi benim yaşadığım evdi. Deniz zaten bizim işimiz, benim de çocukluğumdan beri merakım. Yıllarca topladığım gemi maketlerini, deniz resimlerini, antikaları orada insanlarla buluşturduk.

Sonra Arkas Sanat Urla geldi, Arkas Sanat Bornova Mattheys Köşkü geldi, Arkas Sanat Alaçatı, Arkas Sanat Göztepe Ayşe ve Seniha Mayda Köşkü geldi. Son olarak Lucien Arkas Sanat Merkezi ile yedi merkeze ulaştık. Her yerin başka bir ruhu var. Yeni merkezde Centre Pompidou ile iş birliği yaptık. İzmir’de insan dünyanın önemli koleksiyonlarını da görebilsin istiyorum. Benim ailemin bir kısmı 1711’de Fransa’dan İzmir’e geldi. Bu şehirde kaç asırdır yaşıyoruz, çalışıyoruz. Bu şehir, benim şehrim. O yüzden ben de bu şehre elimden geleni yaparım.

Altmış yılı aşan iş hayatınızın merkezinde denizcilik var. Türkiye’nin denizcilik alanındaki konumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Deniz ayrı bir dünya. Riskli bir dünya, herkes sevmez. Çok yatırım ister. Parayı bugün koyarsınız, karşılığını yıllar sonra alırsınız. Benim mesleğim yük taşımak; başka ülkelere gitmek, oralarda iş yapmak. Türkiye’nin denizi daha fazla keşfetmesi lazım. Deniz sadece kıyıda gördüğümüz mavi alan değil; başlı başına büyük bir ekonomi.



Satır başları

- 14 gemilik 780 milyon dolar yatırımla filomuzu büyütüyoruz
- Benim şimdi hayalim yeni sektör değil; bu kadar sektöre girdik, bunları sağlamlaştırmam lazım
- Sadece kamyonla devam edemeyiz; taşımacılık için demir yolunun çözüm olması lazım
- Bu şehir benim ailemin şehri, benim şehrim; o yüzden bu şehre elimden geleni yaparım
- Bütün bunları bir cümlede anlatıyorum ama 61 senemi aldı



“We grew together with Türkiye”

M.Cemal Tükel
Seda Gök

Lucien Arkas Chairman of the Board of Arkas Holding, spoke exclusively to Ticaret Dergisi. Focused more on consolidating what has been built than on entering new sectors, Arkas said: "**My dream now is not a new sector. We have entered many sectors; they need to be consolidated. I am also thinking about what comes after me. I don't want what I have done to be dependent on me**."

Which milestones were effective for the current structure of Arkas Holding?

I took over the business in 1964, when I was 19. I am the third generation. From that day to this, we have passed through many stages. In 1972, I said that if we stayed in İzmir alone, it wouldn't work - we had to go to Istanbul. At the time, people from İzmir were saying "You can't open a branch in Istanbul," and people from Istanbul were saying "What is someone coming from İzmir going to do here?" We went. We struggled greatly for six years, but we didn't give up. The business in Bandırma made up for what we were missing in Istanbul. First we carried ore, then wheat. And so we grew, step by step.

In 1980, I was given a great chance. Container shipping was just beginning in the world. A shipyard in Germany had four vessels of 250 containers each left on its hands and offered us the chance to operate them. In Türkiye, nobody knew what a container was. I did the marketing myself. First, I went to Şişecam. "If you put it inside this box, it won't break," I said. Then I went to Ülker and explained that if we put the biscuits in a container, they wouldn't get crushed. Then I went to Kalebodur. There was the same problem with ceramics. We explained containers to people one by one. Nobody took this business seriously. We entered it, and then they started to know us as "the container people." It was a very major move for Arkas.

How did the growth of container shipping shape Arkas fleet?

As the container business grew, we needed ships. First, in 1996, I bought two vessels of 581 TEU each. In doing so, we launched the first Turkish-flagged container shipping operation in the private sector in Türkiye.

We then increased the number of ships. In the 2000s, we began placing orders with shipyards in Germany. They were building beautiful ships. Today we have ships that are 19 to 25 years old; if you saw them you would think they were new. They are sturdy, and we maintain them well. There is no room for complacency when it comes to maintenance at sea. With a car, you can break down on the road and find a way to sort it out; at sea, it is not like that.

“I haven’t stopped for 61 Years; Now I’m securing the future”

“We continue to invest in larger vessels”



We then expanded the destinations the ships served. From the Mediterranean, we moved to North Africa, to Northern Europe, to West Africa - today we have regular services as far as Ghana. We are also present on the US East Coast, the Red Sea, and the India side. But sending a ship somewhere is not enough. Our business is service. Wherever you go, you must provide the same quality of service there too. So, I said: wherever our ships go, let us have our own people there. That is how we opened our branches. The customer should know who they are working with, and when there is a problem, they should find our own team on the other end. Today we operate in 31 countries.

What growth do you plan for the fleet in the coming period?

Ships are getting bigger now. Wherever world trade is heading, you need to be prepared accordingly. We are having 14 new ships built in China. The total investment is 780 million dollars. Eight will be 4,300 TEU and six will be 3,100 TEU. They are next-generation, eco-design vessels. We will take delivery of twelve between the end of 2027 and September 2028, and the remaining two at the end of 2029. We are both expanding and rejuvenating the fleet.

> "We have a long view in port investments"

What need drove Arkas to move into port operations?

In 1994, there was only one port in Istanbul - Haydarpaşa. Foreign trade in Türkiye had started to develop. Haydarpaşa wasn't enough. Ships were sometimes waiting at anchor for weeks. When a ship waits, money is lost, cargo is delayed, and customers are angry. I said we needed to find a solution to this.

I found a location at Kumport, in what is today Ambarlı. "Come here," I said. But nobody wanted to go to Ambarlı - they said it was too far. We put a shuttle service into Istanbul and bought 100 trucks. For a while we operated at a loss. Then the shipowner next door wanted to sell his port, and I bought that too. That was the foundation of Marport. And so, in 1996 we entered private container port operations, and in 2001 we established Marport. In other words, while solving a problem, a major port business emerged from it.

Today Marport has an annual capacity of 2.3 million TEU, serving approximately 12 percent of Türkiye's container volume.

Then in 2008 we opened Autoport, Türkiye's dedicated private automotive specialisation port. I never thought of these as separate businesses. If you have ships, you need a port. If you have a port, you need trucks, railways, and warehouses. Without one, the others are incomplete.

> "Railways are one of the most likely solutions for the future"

How do you approach long-term port investment?

Port work is a business of patience. You cannot put money in today and take it back tomorrow. If a port pays for itself in 15 years, that is good - because what you are building will be used for 30 to 50 years. Ships are getting bigger, cargo is growing, technology is changing. If you don't renew your quay, yard, and equipment, you fall behind. I don't think "let capacity fill up and then we'll see." If a need is coming, you must prepare in advance.

How much growth do you aim in automotive logistics?

When I entered the automotive sector, people said "You have never sold a car in your life." True, I hadn't. But I look at how a business works. We grew step by step; today, with 23 dealerships in 4 cities and 13 brands, Arkas Automotive sells approximately 24,000 vehicles a year. Then we saw that selling cars wasn't enough. The car arrives by ship, waits at the port, and then gets distributed. That operation needs its own infrastructure too. That is how Autoport was born.

> "We will increase Autoport's capacity to 800.000 vehicles"

We built Autoport, and now we are expanding it. We will increase the capacity to 800,000 vehicles - new land, new quay, more ships, more cars. We are making an investment of approximately 150 million dollars. We expect it to be completed by the end of 2028. I always say the same thing: if you invest after the need arises, you are already too late. You need to see it coming.

Beyond maritime shipping, what kind of structure have you built on the logistics side?

When we established the logistics company, we had around 500 trucks. At first, we were transporting our own containers. Then we saw that customers had other cargo too. We started transporting that as well. Today we mostly carry other people's goods. Then we opened warehouses, then railways came. The business grew like that.

What was the idea behind your railway investments?

Years ago, I said "Logistics cannot continue with trucks alone. Railways must be part of the solution." I said let's not wait, let's be pioneers. With the Railway Transportation Liberalisation Law, we acquired five EURODUAL locomotives. Not all lines in Türkiye are electrified, so they need to run on both electric and diesel. When the electricity runs out, they continue on diesel.

You've acquired the locomotive - but where will you collect the cargo? I said we need our own inland port. That is how Railport began; gradually we acquired and prepared a plot exceeding 300 dönüm. We established an inland port in Kartepe that brings together road and rail. The line coming from China passes through there and continues to Europe. It has an annual capacity of 360,000 containers and 1.5 million tonnes of general cargo. Vehicles and trailers are also handled there. Ultimately, the customer's concern is how, how quickly, and how accurately you move their cargo. Truck, train, or ship - you have to connect them to one another. Railport sits right on the railway line between China and Europe. We will collect cargo arriving there and distribute it to surrounding industry; we will also consolidate the cargo of industrialists there and dispatch it to ports and to Europe. In the south, we also have a site of approximately 500 decares in Mersin Yenice. Türkiye is already positioned between Asia and Europe. This advantage must be leveraged with the right infrastructure. Railways alone are not enough either. When you connect ports, trains, and roads to one another, things become meaningful. What we want to do is exactly that - take cargo from wherever it comes and get it to where it needs to go in the best possible way.

You also have new investments in energy and alternative fuels. How do you view this area?

If you don't follow the changes happening in the world, you stand still. Carbon is now a very important issue in shipping. IMO regulations are tightening, and customers are asking questions about it too. We entered this field through Arkas Bunker. In partnership with DB Tarımsal Enerji, we produce biofuel from used cooking oil collected in Türkiye and supply it to ships. The advantage of biofuel is that it doesn't require major modifications to existing vessels. But a new product is not immediately accepted. First, we used it on our own ships and observed the results. Now we are also supplying it to other ship owners. We offer a product with a traceable source, certified, and tested in the field. This is how these businesses grow. First you use it yourself and demonstrate that it works; then the sector comes.

What are Arkas Holding's goals for the coming period? Do you have plans to enter a new sector?

I have no dream of entering a new sector now. We have entered many sectors; they need to be consolidated. Today there are 57 companies. I am thinking about what comes after me. I need to establish what I have done on such a firm foundation that it doesn't depend on me personally. My children are also involved in the business. The company should not exist only because of me and end with me. Handing it on to the next generation in the right way is just as important as building a good business.

How did you start investing in education?

I was educated in the mold of French tradition, from Saint-Joseph. One day they said primary education would become eight years. I thought: if a child doesn't study French at primary school, how will they learn it by the time they get to secondary school? That is why we opened the Piri Reis Primary Schools - first in Karşıyaka, then in Güzelbahçe. When the children finished, the question "Where is the high school?" came up. We didn't want the education they had started to remain unfinished, so we opened Piri Reis Anatolian High School.

I have another connection to the Italian school. I studied there, I learned Italian there. My great-grandfather donated the land for the school. When its closure came onto the agenda in 2016, I said "This school must not disappear." I wanted Italian culture and language not to be erased from İzmir.

There are also buildings we have contributed to the Ministry of National Education. At the Arkas Science and Arts Centre, gifted students receive education in fields ranging from science to the arts and develop projects. At Bornova Arkas Vocational and Technical Anatolian High School, training in information technologies is provided. I don't want young people to merely receive a diploma - I want them to have a profession. Let them learn the trade, and when they graduate, let them be in demand.

We did the same in sports. First you have to build the foundation. Children will play, will learn, and you will be patient. In Arkas Sport, volleyball grew that way. Children from the youth academy rose to the first team and went to the national team. In sailing too, we brought Çeşme's possibilities to children and established Arkas Çeşme Sailing Club. These are not things you start today and see results from tomorrow. You see the return years later. The most valuable legacy we will leave to İzmir is well-educated children and young people.

> “Countdown to the gastronomy school”

We have signed the protocol with the Ministry of National Education. We are going to establish a vocational high school specialising in gastronomy and culinary arts in Urla. There will be a practical training facility and dormitory accommodation for children coming from outside the city. Under the Monreve Group, managed by my wife Merve Arkas and active in gastronomy and tourism, we have restaurants and hotels - and we have difficulty finding qualified staff. So, we said: let us train them ourselves. Let the child not just sit in a classroom. Let them get into the kitchen, take the work in hand, and genuinely learn.

Urla is exactly the right place for this. There is farming, there are products, there is a kitchen culture, there is tourism. Gastronomy is not just cooking. The product comes from the field, goes to the kitchen, comes to the table. Let the child learn the whole chain. When they graduate, let them be able to say "I know this business." That is what we want.

How did your move into viticulture and winemaking come about?

The vineyard business also started by chance. A friend had a 4 percent stake in a vineyard in Torbalı and wanted to sell it - I bought it. I went and looked; it was lush and green, a beautiful place. I said more is possible here. We expanded the facility, built a winery, opened a restaurant. Then people were coming but there was nowhere to stay. We added accommodation too. Today, through Les Bungalows, people can stay in the heart of the vineyard. I don't just want people to drink the wine. I want them to see the vineyard, watch the production, know where the grape and the wine come from. Because this business doesn't end in the bottle - it begins in the soil.

You have to keep trying new things in viticulture too. In our vineyard in Torbalı, 21 different wine grape varieties are grown. Some are varieties that have never been cultivated in Türkiye before. We harvest the grapes in the cool of the night. That way we preserve both the freshness and the aroma of the grape, and we use less energy. We also carry out microvinification - we try things in small batches first and see which grape suits which soil and when it needs to be harvested. Then we move to full-scale production. You must not be afraid of innovation, but you must also listen to what the soil tells you.

I am very fond of Sicily. I saw the volcanic soil on the slopes of Etna and was deeply moved. I asked myself "Is there a volcanic region like this in Türkiye?" They told me Kula. I went there and bought about 700 dönüm of land. Then we acquired approximately 300 dönüm more in Denizli. Every soil, every climate, has something different to offer. Torbalı, Kula, and Denizli-Güney can produce different results even from the same grape variety. That is why we are expanding production across different regions. From our Torbalı vineyard alone, we are expecting 900 tonnes of grapes this year. Wine, as I say, also begins in the soil.

We also now have a project in Tuscany called Tenuta Aliotti. It is a historic estate in Montepulciano with vineyards and olive groves. Part of my family, the Aliotti family, traces its roots to Arezzo in Tuscany. So for me, it was also something of a return to my roots. Production is under way there too. We will make the wine right there in the vineyard. We will add hospitality, gastronomy, and art alongside it. People can join the harvest if they wish, get to know local producers. They will not just come for a night and leave — they will see how that land lives. And Tuscany is of course a place where this tradition is very old. That is what I enjoy about it. You see the vineyard, you see the production, everything is in its place. We will add today's possibilities without disturbing what has come before. You have to preserve the past while pursuing innovation.



> “Education is the most powerful way of shaping the future”



> “We’re moving İzmir’s memory forward by art”

What motivated you to invest in culture and arts?

I love history and art deeply. I look at İzmir's past; it is a city of tremendous richness, but over time we have lost many things. I thought: we are doing something in education, let us also do something in culture. Besides, I had been collecting works for years — paintings, sculptures, glass, carpets, maritime works, antiques. Over time, a large Arkas Collection came into being. You want to share this accumulation. People will see it, children will see it — they will become curious. That is how Arkas Sanat began.

First, we reached an agreement with France. We restored the sea-facing section of the French Consulate and in 2011 opened Arkas Sanat Alsancak. I love old buildings. You cannot put everything in a concrete building; the building itself must have a soul. The Arkas Maritime History Centre in Bornova was the house where I lived. The sea is our business, and it has been my passion since childhood. We brought together there the ship models, maritime paintings, and antiques I had collected over the years, sharing them with people.

Then came Arkas Sanat Urla, Arkas Sanat Bornova Mattheys Köşkü, Arkas Sanat Alaçatı, and Arkas Sanat Göztepe Ayşe and Seniha Mayda Köşkü. Most recently, with the Lucien Arkas Arts Centre, we reached seven centres in total. Each place has its own soul. At the new centre we have collaborated with Centre Pompidou. I want people in İzmir to be able to see important collections from around the world too. Part of my family came to İzmir from France in 1711. We have lived and worked in this city for several centuries. This city is my city. That is why I do everything I can for this city.

You have been at the heart of shipping for more than sixty years. How do you assess Turkey's position in the maritime field?

The sea is a world apart. It is a risky world — not everyone is drawn to it. It requires very large investment. You put in the money today and receive the return years later. My profession is carrying cargo — going to other countries and doing business there. Turkey needs to discover the sea more. The sea is not just the blue expanse we see from the shore; it is in itself a major economy.

How do you see İzmir's potential in port operations and logistics?

İzmir has port potential, but the depth of the Bay is an important issue. A large vessel needs 14 to 15 metres of water. Aliağa has natural depth, which is why a significant part of the business has shifted there. I would like to see the İzmir Port issue resolved. If something can be done, let it be done. İzmir's commercial history deserves it. The city has grown; traffic and logistics cannot continue in the old way. Solutions need to be found for the future.

What is driving you to invest and develop new projects after all these years, ?

I am summarising all of this in a single conversation now, but it took 61 years of my life. I don't know how to stop. I also place great importance on friendships. I never forget the support people have given me in my time of need. When you do something new, not everyone understands it on the first day. But if you believe it is right and you are going forward with the right people, it will happen in the end. I continue with love and enthusiasm. And right now, I am trying to consolidate this structure we have built and hand it on to those who come after me.



Highlights

- We are investing $780 Million to expand our fleet with 14 new ships
- Currently a new sector is not my vision; we have entered so many sectors, I need to consolidate them
- We cannot proceed with just trucks ; railways should be a part of the solution for transport
- This city is the hometown of my family, it is my city; that is why I do everything I can for this city
- I am already capsuling everything in a sentence , but the story took 61 years of my life



Web linki için dokunun

TOUCH / CLICK TO BROWSE THE LINK

Lisanslı depoculukta kapasite 15,2 milyon tona, TÜRİB'de işlem hacmi 475 milyar TL'ye ulaştı

Ürün depoda değer borsada

Seda Gök

Türkiye'de lisanslı depoculuk sistemi, tarım ürünlerinde hasat döneminde oluşan arz baskısının azaltılmasında stratejik rol oynuyor. Sistem, üreticinin ürününü hasat döneminde satmak yerine daha uygun zamanda pazarlamasına imkân sağlıyor. Büyüyen depolama kapasitesi ve gelişen elektronik altyapıyla birlikte lisanslı depoculuk yeni bir döneme giriyor. Sadece ürünlerin muhafaza edildiği bir yapı olmaktan çıkan lisanslı depoculuk, Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) ve Türkiye Ürün İhtisas Borsası (TÜRİB) üzerinden tarımsal ürünlerin organize piyasalarda işlem gördüğü bir ekosisteme dönüşüyor.

15,2 milyon ton kapasite

TÜRİB'in 2026 verilerine göre, Türkiye'de Temmuz 2026 itibarıyla 289 lisanslı depo işletmesi 383 lokasyonda faaliyet gösteriyor. Faal lisanslı depo kapasitesi 15 milyon 199 bin tona ulaşırken, bu kapasite son 5 yıllık ortalama 37 milyon tonluk hububat rekoltesinin yaklaşık yüzde 41'ine karşılık geliyor. Kuruluş izni alan ve faal depoların toplam kapasitesi 18,4 milyon tona, kuruluş izni için başvuranlarla birlikte toplam kapasite ise 24,7 milyon tona ulaşıyor.

Lisanslı depoculuk kapasitesindeki artış da sistemin son yıllardaki hızlı gelişimini ortaya koyuyor. 2019 yılının Temmuz ayında 4 milyon 22 bin ton seviyesinde bulunan kapasite, 2020'de 6 milyon 976 bin tona, 2021'de 8 milyon 264 bin tona, 2022'de 8 milyon 783 bin tona, 2023'te 10 milyon 56 bin tona, 2024'te 12 milyon 122 bin tona ve 2025 sonunda 14 milyon 267 bin tona yükseldi. Temmuz 2026 itibarıyla ise 15 milyon 199 bin tona ulaştı.

Ürün elektronik senede dönüşüyor

Sistemin temelini ise lisanslı depolarda muhafaza edilen ürünler karşılığında düzenlenen Elektronik Ürün Senedi oluşturuyor. Üreticinin lisanslı depoya getirdiği ürün, yetkili sınıflandırıcı tarafından analiz ediliyor ve kalite özellikleri belirleniyor. Ürün depoya kabul edildikten sonra karşılığında üreticinin Merkezi Kayıt Kuruluşu'ndaki hesabına ELÜS oluşturuluyor. Bu senetler TÜRİB'de Ürün Piyasası Aracı Kurumları üzerinden alınıp satılabiliyor. İşlemlerin takas ve saklama süreçleri ise Takasbank ve Merkezi Kayıt Kuruluşu altyapısıyla yürütülüyor.

Bu yapı, üreticinin hasat döneminde ürününü doğrudan elinden çıkarmak yerine lisanslı depoda muhafaza ederek piyasa koşullarını takip etmesine imkan sağlıyor. Böylece ürünün fiziksel olarak depolanmasının yanı sıra elektronik ortamda işlem görebilen bir ekonomik değere dönüşmesi mümkün hale geliyor.

TÜRİB'den 475 milyar TL işlem hacmi

Lisanslı depoculuk sistemindeki büyüme, TÜRİB'deki işlem hacmine de yansıyor. TÜRİB'in 26 Temmuz 2019'da faaliyete geçmesinden 31 Temmuz 2026'ya kadar gerçekleşen işlemlerde toplam 475 milyar TL işlem hacmine ulaşıldı. Aynı dönemde 64,5 milyon ton ürün işlem görürken, ELÜS alım-satım işlemlerinin sayısı 1,7 milyon oldu.

Türkiye's licensed warehousing system is entering a new era. Once simply a mechanism for storing agricultural products, it has evolved into a fully-fledged ecosystem in which commodities are traded on organised markets through Electronic Warehouse Receipts (EWR) and the Türkiye Mercantile Exchange (TMEX). The system allows producers to store their harvest rather than selling under price pressure during peak supply periods, waiting instead for more favourable market conditions.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 32





İşlem hacminde buğday yüzde 57 ile ilk sırada yer alırken, bu ürünü yüzde 32 ile mısır ve yüzde 8 ile arpa takip etti. Ayçiçeğinin payı yüzde 1, diğer ürünlerin payı ise yüzde 2 olarak gerçekleşti. Bu tablo, TÜRİB'deki ELÜS piyasasının özellikle temel hububat ürünlerinde yoğunlaştığını gösteriyor.

Yatırımcı ilgisi artıyor

Aracılı sisteme geçişle birlikte piyasadaki yatırımcı tabanında da belirgin bir genişleme yaşandı. Aracılı sistem öncesinde yaklaşık 230 bin olan kayıtlı yatırımcı sayısı, yaklaşık 80 bin yeni kayıtla 310 bini aştı. Temmuz 2026 itibarıyla işlem yapan tekil yatırımcı sayısı da 2024 sonuna göre yüzde 20 artarak 197 binden 236 bine yükseldi.

Piyasanın günlük ortalama işlem hacminde de önemli bir artış görüldü. 2024 yılında 267 milyon TL olan günlük ortalama işlem hacmi, 2025'te yüzde 80 artışla 480 milyon TL'ye çıktı. 2026 Temmuz sonu itibarıyla ise 2024'e göre yüzde 170 artarak 720 milyon TL'ye ulaştı. ELÜS bakiyeli hesap sayısı da bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 73 artışla 82 bin 68'e yükseldi.

Ürün çeşitliliğinde genişleme hedefi

Sistemin önümüzdeki dönemdeki gelişim alanlarından biri de ELÜS'e konu olan ürünlerin çeşitlendirilmesi olacak. Mevcut yapıda Antep fıstığı, fındık, arpa, ayçiçeği, buğday, çavdar, çeltik, fasulye, mercimek, mısır, nohut, soya fasulyesi, yulaf, kuru kayısı, çekirdeksiz kuru üzüm ve pamuk gibi ürünler öne çıkıyor.

Bununla birlikte bazı ürünlerde henüz lisanslı depoculuk için saklama kriterlerinin belirlenmemiş olması, bazı ürünlerde ise kriterler belirlenmesine rağmen faal lisanslı depo bulunmaması dikkat çekiyor. Zeytin, zeytinyağı ve bazı süt ürünleri de bu kapsamda yer alıyor.

Vadeli piyasaya geçiş hazırlanıyor

TÜRİB'in önümüzdeki döneme ilişkin projeleri, lisanslı depoculuğun yalnızca spot piyasayla sınırlı kalmayacağını gösteriyor. 2026 yılının dördüncü çeyreğinde hayata geçirilmesi planlanan vadeli işlem piyasasıyla buğday ve mısır ELÜS'leri ile TÜRİB'in buğday, mısır ve hububat fiyat endeksleri ve göstergeleri üzerine vadeli işlem sözleşmelerinin işleme açılması planlanıyor. ELÜS dayanaklı sözleşmelerde fiziki teslimat, endeks dayanaklı sözleşmelerde ise nakdi uzlaşma öngörülüyor. Bu gelişmeyle birlikte çiftçi, sanayici ve finansal yatırımcıların tarım ürünlerindeki fiyat hareketlerine karşı risk yönetimi imkanlarının genişletilmesi hedefleniyor. Böylece lisanslı depolarda muhafaza edilen ürünler, yalnızca fiziksel ticaretin değil, daha gelişmiş finansal piyasaların da temel unsurlarından biri haline gelebilecek.

Depolarda dijital denetim dönemi

Lisanslı depoculuk sisteminin büyümesiyle birlikte denetim ve ürün güvenilirliği de daha fazla önem kazanıyor. Bu kapsamda geliştirilen Lisanslı Depo Bilgi Sistemi (LİDBİS) ile lisanslı depoculuk faaliyetlerine ilişkin işlemlerin elektronik ortamda yürütülmesi hedefleniyor. Sistem sayesinde depolarda muhafaza edilen ürünlerin, seviye ölçüm sistemlerinin ve yetkili sınıflandırıcıların gerçekleştirdiği analizlerin takip edilmesi ve kontrol edilmesi planlanıyor.

2026 yılında kurulan Lisanslı Depoculuk Denetim A.Ş. de bu yapının önemli parçalarından biri olarak öne çıkıyor. TOBB'un yüzde 51 ve TÜRİB'in yüzde 49 ortaklığıyla kurulan şirket, lisanslı depo işletmeleri ve yetkili sınıflandırıcılar nezdinde denetim ve incelemeler yürütüyor. Fiziksel ürün miktarı ile elektronik kayıtların uyumu, ürün analizlerinin doğruluğu, muhafaza koşulları, ekipmanların kalibrasyonu ve bilgi sistemi kayıtları denetim kapsamında bulunuyor.

Tarım piyasasında yeni yapı

Lisanslı depoculukta yaşanan gelişmeler, sistemin Türkiye tarımındaki rolünün giderek değiştiğini ortaya koyuyor. Artan kapasiteyle birlikte üreticinin ürününü hasat döneminde satmak zorunda kalmadan muhafaza edebilmesi, ürünün kalite kriterlerinin belirlenmesi, ELÜS aracılığıyla elektronik ortamda işlem görmesi ve organize piyasada fiyatının oluşması mümkün hale geliyor.

Böylece lisanslı depoculuk, ürünün sadece saklandığı bir alan olmaktan çıkarak üretici, sanayici, yatırımcı ve finans piyasalarını buluşturan bir ticaret altyapısına dönüşüyor. Önümüzdeki dönemde kapasite artışının yanı sıra ürün çeşitliliğinin genişletilmesi, dijital denetim sistemlerinin yaygınlaştırılması ve vadeli işlem piyasasının devreye alınması, bu dönüşümün temel belirleyicileri olacak.

Türkiye'nin tarımsal piyasa yapısında giderek daha fazla yer edinen lisanslı depoculuk, bu yönüyle yalnızca depolama kapasitesinin artırılması meselesi değil; üreticinin pazarlık gücünü, ürünün piyasa değerini ve tarımsal ticaretin şeffaflığını doğrudan etkileyen yeni bir piyasa düzeninin altyapısı olarak öne çıkıyor..

Kapasite ve sermaye şartı yükseliyor

Ticaret Bakanlığı, lisanslı depoculuk sisteminin finansal yapısını güçlendirmek ve depolama altyapısını geliştirmek amacıyla iki ayrı tebliğde değişikliğe gitti. Yeni düzenlemeyle yeni yatırımlarda yatay depolara kuruluş izni verilmeyecek, lisanslı depolar için asgari depolama kapasitesi 35 bin ton olacak.

Düzenlemeyle yeni tesislerde bulunması gereken asgari çelik silo sayısı da belirlenirken, mevcut lisanslı depo işletmelerine gerekli şartları karşılamaları halinde kapasite artış izni alma imkânı getirildi.

Hububat, Baklagiller ve Yağlı Tohumlar Lisanslı Depo Tebliği'nde yapılan değişiklikle ise işletmelerin asgari sermaye ve depolama kapasitesi şartları yükseltildi. Böylece lisanslı depoculuk sisteminin finansal dayanıklılığının ve işletme verimliliğinin artırılması hedefleniyor.

Türkiye'de halen 266 lisanslı depoculuk şirketi faaliyet gösteriyor. Yeni düzenlemelerin, tarımsal ürünlerin daha güvenli koşullarda depolanmasının yanı sıra üreticilerin ürünlerini daha etkin değerlendirmesine katkı sağlaması amaçlanıyor.



Web linki için dokunun
TOUCH / CLICK TO BROWSE THE LINK

What does that mean for Türkiye's Agricultural Market

Licensed warehousing is no longer simply a storage infrastructure - it is becoming a marketplace connecting producers, processors, investors, and financial markets. The ability to store grain, assign it a certified quality grade, trade it electronically through EWR, and eventually hedge it through futures contracts represents a structural shift in how Türkiye's agricultural commodity market functions. Expanding product coverage, digital oversight, and the introduction of futures trading will define the next phase of this transformation.

Seda Gök

Product in the warehouse value on the EWR Market

Türkiye's licensed warehousing system is entering a new era. Once simply a mechanism for storing agricultural products, it has evolved into a fully-fledged ecosystem in which commodities are traded on organised markets through **Electronic Warehouse Receipts** (EWR) and the **Türkiye Mercantile Exchange** (TMEX). The system allows producers to store their harvest rather than selling under price pressure during peak supply periods, waiting instead for more favourable market conditions.

15.2 million tonnes of capacity

According toTMEX data, as of July 2026, Türkiye has 289 licensed warehouse operators active across 383 locations, with total operational capacity reaching 15.199 million tonnes - equivalent to approximately 41 percent of the country's five-year average grain harvest of 37 million tonnes. Including warehouses with establishment permits and those with applications pending, total potential capacity reaches 24.7 million tonnes. Growth has been rapid: capacity stood at just 4 million tonnes in July 2019 and has nearly quadrupled since.

From product to electronic warehouse receipts

The foundation of the system is the Electronic Warehouse Receipts . When a producer delivers goods to a licensed warehouse, an authorised classifier analyses and grades the product. Once accepted, an EWR is created in the producer's account at the Central Registry Agency. These certificates can then be bought and sold throughTMEX's licensed intermediary institutions, with clearing and custody handled by Takasbank and the Central Registry Agency. This structure allows producers to retain their product in storage while monitoring market conditions, converting physical inventory into a tradeable financial asset.

₺475 billion in transaction volume

FromTMEX's launch on 26 July 2019 through to 31 July 2026, total transaction volume reached 475 billion Turkish lira, with 64.5 million tonnes of product traded and 1.7 million EWR buy-sell transactions completed. Wheat accounted for 57 percent of transaction volume, followed by maize at 32 percent and barley at 8 percent, confirming the market's concentration in core grain commodities.

The investor base has expanded considerably alongside the shift to an intermediated system. Registered investor numbers rose from approximately 230,000 to over 310,000 following the transition, with the number of active individual investors up 20 percent year-on-year to 236,000 by July 2026. Daily average transaction volume grew from TRY 267 million in 2024 to TRY 480 million in 2025 and reached TRY 720 million by July 2026 - a 170 percent increase compared to 2024. Accounts holding EWR balances rose 73 percent year-on-year to 82,068.

Expanding product range and futures market

Current EWR-eligible products include wheat, maize, barley, sunflower, rye, paddy, various legumes, soya beans, oats, dried apricots, seedless raisins, and cotton. However, storage criteria have not yet been established for some products, and for others - including olive oil and certain dairy products - criteria exist but no active licensed warehouse is in operation.

A futures market is planned for launch in the fourth quarter of 2026, with futures contracts on wheat and maize EWR and onTMEX's wheat, maize, and grain price indices. EWR-backed contracts will provide for physical delivery, while index-backed contracts will be cash-settled. The aim is to broaden risk management tools for farmers, processors, and financial investors exposed to agricultural price movements.

Digital oversight and regulatory strengthening

Licensed Warehousing Information System (LİDBİS) has been developed to manage warehousing operations electronically, enabling real-time monitoring of stored products, measurement systems, and classifier analyses. Lisanslı Depoculuk Denetim A.Ş., established in 2026 as a joint venture between TOBB (51 percent) and TMEX (49 percent), conducts inspections of licensed warehouse operators and authorised classifiers, covering physical product volumes, the accuracy of analyses, storage conditions, equipment calibration, and information system records.

The Ministry of Trade has also tightened regulatory requirements. New investments will no longer receive establishment permits for horizontal warehouses, the minimum storage capacity for new licensed warehouses has been set at 35,000 tonnes, and minimum capital and capacity requirements for existing operators have been raised. The objective is to strengthen the financial resilience and operational efficiency of the sector.


29
EKİM
CUMHURİYET
BAYRAMIMIZ
Kutlu Olsun!
İAOSB
İZMİR ATATÜRK
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

Sosyal medyada ezbere iş yapmayın!

Seda Gök



Sosyal medya ekonomisinde yeni dönem: Görünür olmak yetmiyor, değer üretmek gerekiyor

Sosyal medya artık yalnızca insanların birbirleriyle iletişim kurduğu dijital bir alan olmaktan çıkıp başlı başına bir ekonomik ekosisteme dönüşüyor. Tüketicinin ürünü keşfetmesinden satın alma kararına, markaların müşteri ilişkilerinden reklam yatırımlarına, kriz yönetiminden kurumsal itibara kadar çok sayıda süreç sosyal platformlar üzerinden şekilleniyor. Türkiye'de 2025 verilerine göre yaklaşık 62,3 milyon aktif sosyal medya kullanıcısı bulunurken, bu sayı toplam nüfusun yüzde 70,9'una karşılık geliyor. Son 10 yılda sosyal medya kullanımının iki katına çıkması, dijital platformların günlük hayatın yanı sıra tüketici davranışları ve ekonomik kararlar üzerindeki etkisinin de arttığına işaret ediyor.

Küresel ölçekte sosyal medya yönetimi pazarının büyüklüğü 2025 yılında 29,9 milyar dolar olarak hesaplanıyor. Pazarın 2026'da 36,4 milyar dolara, 2033'te ise 171,6 milyar dolara ulaşması bekleniyor. 2026-2033 döneminde öngörülen yıllık bileşik büyüme oranının yüzde 24,8 olması bekleniyor.

Kuzey Amerika 2025 yılında yüzde 36'lık gelir payıyla pazarın en büyük bölgesini oluştururken, gelecekte büyümenin özellikle yapay zekâ, otomasyon, sosyal dinleme, veri analitiği ve çok kanallı müşteri etkileşimi üzerinden hızlanması bekleniyor.

62,3 milyon kişi ekonomiyi dönüştürüyor

Türkiye'de sosyal medya kullanımının ulaştığı ölçek, şirketler açısından bu alanı artık tercih meselesi olmaktan çıkarıyor. Facebook yüzde 42,12 ile en yüksek kullanım oranına sahip platform olurken, Instagram yüzde 26,60, YouTube yüzde 13,39, X yüzde 11,53 ve Pinterest yüzde 4,81 oranında kullanılıyor. Platformların kullanım oranları farklılaşsa da ortak nokta, tüketicinin markalarla temas ettiği alanların giderek çeşitlenmesi.

Bu dönüşüm, şirketlerin "sosyal medyada yer almak" anlayışından "sosyal medyada doğru değer üretmek" anlayışına geçmesini zorunlu kılıyor. Çünkü tüketici artık yalnızca bir ürünün reklamını görmek istemiyor; markanın ne söylediğine, nasıl davrandığına, toplumsal konulara nasıl yaklaştığına ve verdiği mesajın gerçek hayatla ne kadar örtüştüğüne de bakıyor.

Bu nedenle gelecek dönemde sosyal medya yönetiminin yalnızca içerik ve paylaşım planlamasıyla sınırlı olmayan, kurumun iletişim, müşteri ilişkileri, veri analizi ve itibar yönetimini de kapsayan daha bütüncül bir yapıya dönüşmesi bekleniyor. Sektör değerlendirmeleri, işletmelerin resmi hesaplarını oluşturmasını ve kendi iletişim kanallarında görünür olmasını önemli hale getiriyor. Çünkü kurumların sessiz kaldığı alanlarda, marka adına başka hesapların veya kullanıcıların konuşması mümkün hale geliyor. Özellikle kriz dönemlerinde oluşan iletişim boşluğu, yanlış bilgilerle hızla doldurulabiliyor.

Yeni rekabet alanı: Yapay zekâ

Sosyal medya ekonomisinin geleceğini belirleyecek en güçlü başlıklardan biri ise yapay zekâ. Küresel sosyal medya yönetim pazarında yapay zekâ destekli araçların kullanımı hızla yayılırken, ajan tabanlı yapay zekâ sistemleri sosyal verileri yalnızca raporlamak yerine karar süreçlerinin bir parçası haline getiriyor.

Bu sistemler büyük miktardaki sosyal medya verisini gerçek zamanlı analiz ederek trendleri belirleyebiliyor, tüketici duyarlılığını ölçebiliyor, içerik önerileri geliştirebiliyor ve pazarlama stratejilerinin optimize edilmesine katkı sağlayabiliyor. Böylece içerik planlama, kampanya yönetimi, sosyal dinleme ve performans ölçümü gibi süreçlerde manuel iş yükünün azalması bekleniyor.

Social media has evolved from a platform for human connection into a fully-fledged economic ecosystem. From product discovery to purchase decisions, customer relations to advertising investment, crisis management to corporate reputation- an increasing share of these processes now unfolds across social platforms.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 38

Önümüzdeki dönemde şirketlerin rekabet gücünü yalnızca topladıkları verinin miktarı değil, bu veriyi ne kadar hızlı ve doğru anlamlandırabildikleri de belirleyecek. Sosyal medyada hangi içeriğin daha fazla etkileşim aldığı kadar, tüketicinin neden tepki verdiğini anlamak da önem kazanacak.

Bu noktada sosyal dinleme araçları öne çıkıyor. Tüketicinin markalar, ürünler ve sektörler hakkındaki konuşmalarının gerçek zamanlı takip edilmesi; değişen beklentilerin, yeni tüketim eğilimlerinin ve olası krizlerin daha erken fark edilmesini sağlayacak. Yapay zekâ destekli duygu analizi ve tahmine dayalı analitik sistemlerinin pazarlama, marka yönetimi ve ürün geliştirme süreçlerinde daha fazla kullanılması bekleniyor.

Dolayısıyla geleceğin sosyal medya yönetiminde soru yalnızca "Ne paylaşalım?" olmayacak. "Tüketici ne söylüyor, neden söylüyor ve bu bilgi şirketin kararlarını nasıl değiştirmeli?" soruları daha fazla önem kazanacak.

Dikkat ekonomisi yeni bir eşiğe geliyor

Sosyal medyanın büyümesi beraberinde önemli bir sınırı da ortaya çıkarıyor: Kullanıcının dikkati sınırsız değil.

Dünya genelinde internet kullanıcıları 2025 yılında sosyal platformlarda günde ortalama 141 dakika geçiriyor. Aynı yıl dünya genelinde 5,4 milyardan fazla kişinin sosyal medya kullandığı belirtiliyor. Ancak kullanıcıların platformlarda geçirdiği sürenin yüksek olması, her içeriğin aynı ölçüde dikkat çekebileceği anlamına gelmiyor.

Tam tersine, içerik sayısının artmasıyla birlikte kullanıcıların dikkatini çekmek giderek zorlaşıyor. Bu tablo, sosyal medyada "dikkat ekonomisinin" önemini daha da artırıyor.



Reklamverenler kullanıcının dikkatini satın almak için daha fazla içerik üretirken, kullanıcı tarafında ise içerik yorgunluğu ve seçicilik artıyor.

Bu nedenle markalar açısından daha fazla içerik üretmek tek başına rekabet avantajı sağlamayacak. İçeriğin özgün olması, hedef kitleye anlamlı bir değer sunması ve diğer içeriklerin arasında ayırt edilebilmesi gerekecek.

Platformlar değişiyor, strateji de değişiyor

Özellikle genç kuşakların platform tercihleri bu değişimin önemli göstergelerinden biri. Facebook'un yeni kuşaklar açısından eski cazibesini kaybetmesi, Instagram'ın farklı yaş grupları tarafından yoğun kullanılmaya başlaması, YouTube'un eğitici içeriklerle güçlü bir konum kazanması ve TikTok'un Z kuşağının ötesinde 25-34 yaş grubunda da önemli bir kullanıcı kitlesine ulaşması, sosyal medya ekonomisinin sabit olmadığını gösteriyor. 2025 sonlarında TikTok'un yaklaşık 2 milyar aylık aktif kullanıcıya ulaştığı ve platformun en büyük kullanıcı segmentinin artık 25-34 yaş grubu olduğu belirtiliyor.

Bu tablo şirketler açısından önemli bir gerçeğe işaret ediyor: Bugün güçlü olan bir platform, kullanıcı tercihleri değiştikçe birkaç yıl sonra aynı etkiye sahip olmayabilir. Bu nedenle şirketlerin tek bir platforma bağımlı kalmak yerine, farklı kullanıcı davranışlarına ve platform özelliklerine uyum sağlayabilen esnek iletişim stratejileri geliştirmesi önem kazanacak.

Her platform aynı dili konuşmuyor

Sosyal medya stratejisinde sık karşılaşılan hatalardan biri aynı içeriğin bütün platformlarda kullanıcı davranışları ve iletişim dili dikkate alınmadan kullanılmasında yatıyor. Oysa her platformun kullanıcı davranışı, içerik formatı ve iletişim dili farklı.

Uzman değerlendirmelerine göre Instagram'da bir ürün veya hikâye çok sayıda görselle anlatılabilirken, Facebook'ta aynı içerik daha bütünlüklü tek bir görselle sunulabilir; X'te ise bağlantı veya kısa mesaj öne çıkabilir. Bu nedenle içeriklerin platformdan platforma uyarlanması gerekiyor.

Bu yaklaşım aynı zamanda markaların içerik üretiminde daha profesyonel bir yapıya geçmesini gerektiriyor.

Fotoğraf, video ve infografik gibi içerik alanlarında dışarıdan destek alınabilse de içerik stratejisinin kurum içinde bir karşılığının bulunması önem taşıyor. Özellikle telif, itibar, reklam ve hukuki sorumluluklar nedeniyle şirket adına yapılan paylaşımların rastgele kişilere bırakılması ciddi riskler yaratabiliyor.

Bu nedenle sosyal medya ekiplerinin yalnızca içerik üretimi konusunda değil; marka, iletişim, hukuk, veri ve pazarlama süreçlerinde de yetkinlik sahibi olması giderek daha önemli hale geliyor.

Takipçi sayısından daha değerli olan; güven

Sosyal medya ekonomisinin bir başka önemli aktörü ise dijital kanaat önderleri. Influencer ekonomisi büyürken, markalar açısından takipçi sayısı tek başına yeterli bir başarı göstergesi olmaktan çıkıyor.

Dijital kanaat önderleri; belirli bir alandaki bilgisi, deneyimi ve güvenilirliği sayesinde takipçilerinin kararlarını etkileyebilen kişiler olarak öne çıkıyor. Araştırmalar, takipçi sayısının artmasının her zaman etkileşimin de artacağı anlamına gelmediğini ortaya koyuyor. Kaynaklarda yer alan bir araştırmaya göre 1000'den az takipçisi bulunan mikro influencer'ların beğeni oranı yüzde 8 seviyesinde bulunurken, bu gruptaki paylaşımların mega influencer'lara göre 13 kat daha fazla yorum aldığı belirtiliyor.

Bu nedenle influencer ekonomisinde başarı ölçütünün yalnızca takipçi sayısı değil, güvenilirlik, etkileşim ve doğru kitleye ulaşma kapasitesi olması giderek önem kazanıyor.

Kaynaklarda dijital influencer'lar; Instagram'da 10 bin-100 bin takipçisi bulunan mikro, 100 bin-200 bin arasında takipçisi bulunan makro ve 200 binin üzerinde takipçisi bulunan mega influencer'lar olarak sınıflandırılıyor. Ancak ekonomik değer açısından asıl belirleyici unsurun erişim kadar güven, uzmanlık ve etkileşim olduğu görülüyor.

Bu durum özellikle KOBİ'ler açısından önemli bir fırsat yaratıyor. Büyük bütçeli kampanyalara karşı sınırlı bütçelerle belirli bir bölgeye veya niş bir ilgi alanına ulaşabilen mikro influencer'lar, markalar için daha hedefli iletişim imkânı sunabiliyor.



Tüketici artık markanın samimiyetini ölçüyor

Sosyal medya ekonomisinin geleceğini belirleyecek başlıklardan biri de sürdürülebilirlik olacak. Ancak burada da yalnızca sosyal medyada sürdürülebilirlik mesajı vermek yeterli olmayacak.

Tüketicinin giderek daha fazla sorguladığı konu, markanın söylediği ile yaptığı arasındaki uyum. Çevreye duyarlı olduğunu söyleyen ancak üretim süreçlerinde çevreye zarar veren, sosyal sorumluluk projelerini öne çıkarırken çalışanlarının haklarını ihmal eden veya adil ticaret konusunda yeterli adım atmayan şirketlerin iletişim stratejileri ters tepebiliyor.

Bu nedenle sosyal medya üzerinden yürütülen sürdürülebilirlik iletişiminde mesajın ulaştığı kitle kadar, markanın söylemi ile uygulamaları arasındaki uyum da önem taşıyor. Sosyal sorumluluk projelerinde kaç kişiye ulaşıldığı, etkinin sürdürülebilir olup olmadığı ve projenin markanın gerçek faaliyetleriyle örtüşüp örtüşmediği tüketicinin değerlendirmesinde daha fazla ağırlık kazanıyor.

Çevre, eğitim, kadın istihdamı, kadın hakları, çocukların eğitimi, adil ticaret, organik ve temiz ürünler gibi toplumsal ve çevresel temaların marka iletişimindeki ağırlığının artması bekleniyor. Ancak şirketlerin bu başlıkları yalnızca iletişim malzemesi olarak değil, iş modelinin bir parçası olarak ele alması gerekecek.

Mobil ekran ekonominin merkezinde

Sosyal medya ekonomisinin büyümesinde mobil cihazların rolü de belirleyici. Türkiye'de yaklaşık 70 milyon mobil aboneliğin bulunması, mobil cihazların dijital ekonomi ve içerik tüketimindeki ağırlığını ortaya koyuyor. Sosyal medya kullanımının mobil odaklı hale gelmesi, şirketlerin içerik tasarımından reklam bütçelerine kadar bütün stratejilerini yeniden düzenlemesini beraberinde getiriyor.

Sosyal medya ekonomisindeki büyümeye paralel olarak dijital reklam yatırımlarının toplam reklam harcamaları içindeki ağırlığı da artıyor. Paylaşılan verilere göre dünyada yaklaşık 650 milyar dolar reklam harcaması bulunurken bunun yaklaşık yarısı dijitale yöneliyor. ABD'de dijitalin toplam reklam pazarındaki payı yüzde 55-60 seviyesinde, dijital harcamaların yaklaşık yüzde 70'i ise mobilde gerçekleşiyor. Çin'de reklam harcamalarının yüzde 70'inin dijitale gittiği belirtiliyor. Türkiye'de ise toplam reklam pazarının yaklaşık 5 milyar Türk Lirası seviyesinde olduğu, bunun yüzde 48'inin televizyona, yüzde 31'inin dijitale, yüzde 6,8'inin ise basına ayrıldığı verileri yer alıyor.

Dijital reklam ve içerik tüketimindeki artış, geleneksel medyanın önemini tamamen ortadan kaldırmıyor. Aksine, sosyal medya ve geleneksel medya arasındaki ilişkinin yeni bir biçime evrilmesi bekleniyor. Sosyal medya, haberin ve içeriğin keşfedildiği önemli bir alan haline gelirken, güvenilir ve nitelikli içeriğin değeri de artıyor.

Geleceğin şirketi dijitalde sadece görünmeyecek

Sosyal medya ekonomisinin geldiği noktada şirketler için temel mesele yalnızca hesap açmak ve düzenli paylaşım yapmak değil; bu kanalları iş hedefleriyle uyumlu ve ölçülebilir bir iletişim stratejisine dönüştürmek.

Yapay zekâ ve sosyal dinleme araçlarının yaygınlaşması, mobil reklamların ağırlığının artması ve influencer ekonomisinde güvenilirliğin daha fazla önem kazanması, sosyal medya stratejilerindeki dönüşümün öne çıkan başlıkları arasında yer alıyor.

Bu nedenle şirketlerin önündeki seçenek artık "Sosyal medyada olalım mı?" sorusuyla sınırlı değil. Asıl soru, bu ekonomide nasıl kalıcı bir değer üretileceği.

Sosyal medya kullanıcılarının sayısı artıyor ancak kullanıcıların dikkati sınırlı. Platformlar hızla değişirken tüketici de daha seçici hale geliyor. Bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı bu ortamda markalar için fark yaratmak ise giderek zorlaşıyor.

Böyle bir ortamda fark yaratmanın yolu daha fazla paylaşım yapmaktan değil; doğru içgörüyü yakalamaktan, doğru platformda doğru dili kullanmaktan ve iletişimde verilen mesajı şirketin gerçek davranışlarıyla desteklemekten geçiyor.

Sosyal medya ekonomisinin yeni döneminde görünürlük başlangıç noktası, güven ise asıl rekabet alanı olacak.

Türkiye'de 62,3 milyon aktif sosyal medya kullanıcısı bulunurken, küresel sosyal medya yönetimi pazarının 2033'te 171,6 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Yapay zekâ, mobil kullanım, dijital kanaat önderleri ve sürdürülebilirlik markaların sosyal medya stratejilerini yeniden şekillendiriyor. Gelecek dönemde yalnızca görünür olmak değil; güven, özgünlük ve gerçek değer üretmek belirleyici olacak.



tibetit
Makina Sanayi ve Tic.A.Ş.

TEMUÇİN ARBAK'IN ANISI EĞİTİM FONU İLE YAŞIYOR

Kurşun Kalem Eğitim Vakfı bünyesinde kurulan **"Temuçin Arbak Genç Mühendisler Eğitim Fonu"** mühendislik eğitimi alan gençlerin eğitim yolculuğuna katkı sunacak.



+90 232 843 90 50
info@tibetmakina.com
www.tibetmakina.com.tr
Yayla Mahallesi Çayıralan Mevkii,
Küme Evler No: 5/A 35670
Menemen - İZMİR / TÜRKİYE



Stop running on autopilot on social media!

Seda Gök

Social media has evolved from a platform for human connection into a fully-fledged economic ecosystem. From product discovery to purchase decisions, customer relations to advertising investment, crisis management to corporate reputation - an increasing share of these processes now unfolds across social platforms. Türkiye had approximately 62.3 million active social media users in 2025, representing 70.9 percent of the total population, with usage having doubled over the past decade. The global social media management market was valued at $29.9 billion in 2025 and is projected to reach $36.4 billion in 2026 and $171.6 billion by 2033, with a compound annual growth rate of 24.8 percent expected between 2026 and 2033.

62.3 million users transforming the economy

In Türkiye, Facebook leads platform usage at 42.12 percent, followed by Instagram at 26.60 percent, YouTube at 13.39 percent, X at 11.53 percent, and Pinterest at 4.81 percent. Regardless of platform, the shared reality is that consumer touchpoints with brands are multiplying. This compels companies to shift from simply "being present on social media" to "generating genuine value on social media." Today's consumers don't just want to see advertisements; they examine what a brand stands for, how it behaves, and how closely its messaging aligns with reality.

Artificial Intelligence: The new competitive frontier

Artificial intelligence is one of the most powerful forces shaping the future of the social media economy. Agent-based AI systems are moving beyond simply reporting social data to embedding it into decision-making processes - analysing large volumes of data in real time, identifying trends, measuring consumer sentiment, generating content recommendations, and optimising marketing strategies. In the future, competitive advantage will be determined not only by the volume of data collected, but also by how quickly and accurately that data can be interpreted. Social listening tools, which enable the real-time monitoring of consumer conversations about brands, products, and sectors, will play an increasingly central role in identifying shifting expectations and emerging crises before they escalate.

The attention economy reaches a new threshold

Global internet users spent an average of 141 minutes per day on social platforms in 2025, with more than 5.4 billion people worldwide using social media. Yet higher usage time doesn't mean every piece of content receives equal attention. As content volume grows, capturing user attention becomes harder. Content fatigue and selectivity are rising on the user side, while brands that simply produce more content will find that this alone provides no competitive advantage - originality, meaningful value, and distinctiveness are what will differentiate them.

Platforms change; strategy must too

Platform preferences - particularly among younger generations - are themselves shifting. Facebook has lost appeal among new generations, Instagram is now used across a wider age range, YouTube has established a strong position through educational content, and TikTok reached approximately 2 billion monthly active users by late 2025, with its largest user segment now the 25–34 age group. Companies that remain dependent on a single platform risk losing relevance as user preferences evolve; flexible, multi-platform communication strategies will be essential.

A common error in social media strategy is applying identical content across all platforms without adapting it to each platform's distinct language and user behaviour. Instagram may suit a product story told through multiple images; Facebook may call for a single cohesive visual; X may favour a link or a brief message. Content must be adapted accordingly - and social media teams need competencies not only in content creation, but also in brand management, communications, legal compliance, data, and marketing.

Trust is worth more than follower count

The influencer economy is growing, but follower numbers are no longer a sufficient measure of success. Research shows that micro-influencers with fewer than 1,000 followers achieve a like rate of around 8 percent and generate 13 times more comments than mega-influencers. For brands - particularly SMEs with limited budgets - micro-influencers who reach specific geographic or niche audiences offer more targeted communication at a lower cost. Credibility, engagement, and the ability to reach the right audience are becoming the true determinants of economic value in the influencer space.

Consumers are measuring brand sincerity

Sustainability will be among the defining themes of social media's future - but communicating sustainability messages on social media alone will not be sufficient. Consumers are increasingly scrutinising the alignment between what a brand says and what it actually does. Companies that claim environmental sensitivity while causing environmental harm in production, or that highlight social responsibility projects while neglecting workers' rights, risk having their communications backfire entirely. Themes including the environment, education, women's employment, fair trade, and clean products are expected to carry growing weight in brand communications - but must be embedded in the business model, not treated merely as messaging material.

Mobile is at the centre of the economy

Türkiye's approximately 70 million mobile subscriptions underline the centrality of mobile devices to the digital economy. Globally, total advertising expenditure stands at around $650 billion, with approximately half allocated to digital; in the US, 70 percent of digital advertising spend occurs on mobile. In Türkiye, the total advertising market stands at approximately 5 billion Turkish lira, with 48 percent going to television, 31 percent to digital, and 6.8 percent to print. The rise of digital advertising does not eliminate traditional media - rather, the relationship between social and traditional media is evolving into a new form, with social media becoming the primary space for content discovery while the value of credible, quality content increases.

The company of the future will do more than be visible

The fundamental challenge for companies is no longer simply opening accounts and posting regularly, but converting these channels into a measurable communication strategy aligned with business objectives. As AI tools and social listening become more widespread, mobile advertising grows, and credibility becomes more critical in the influencer economy, the real question is no longer "Should we be on social media?" but "How do we generate lasting value within this economy?" In the next era of social media, visibility will be the starting point - trust will be the real competitive arena.



31 yıllık farkındalık



Salim Arslanalp

1995 yılında Berlin'de başlayan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği sürecinin önemli aşamalarından biri olan Taraflar Konferansı (**COP**), bu yıl Türkiye'nin ev sahipliğinde Kasım ayında Antalya'da toplanıyor.

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne taraf olan ülkelerin her yıl katıldığı bu etkinlik, gelinen noktada küresel ısınma ve iklim değişikliği ana başlıklarının yanı sıra enerjinin tüm ağırlığı ve boyutlarıyla konuşulduğu kapsamlı bir sürece dönüşmüştür. Bu değerlendirmenin odak noktası da - "kriz" kelimesini kullanmayı tercih ediyorum- iklim krizinde enerji olacaktır.

Sanayi Devrimi'yle birlikte katlanarak artan enerji ihtiyacı; yüksek verimliliği, kolay taşınabilirliği ve yaygın erişilebilirliği nedeniyle elektrik enerjisinde yoğunlaşmıştır. Böylece iklim krizi, elektrik enerjisinin nasıl üretildiği, nasıl iletildiği ve nasıl tüketildiği sorularına yanıt aramak ve bu alanlardaki sorunlara çare bulmak şeklinde somutlaşmıştır. Elektrik enerjisinin birimi kWh (kilovat-saat) artık yalnızca bir ölçü birimi olmaktan çıkmış, adeta yeni bir para birimi ve ticari değişim aracı olarak anılmaya başlanmıştır.

Sürdürülebilir bir yaşamın en temel girdisi olan enerji ihtiyacı dünya nüfusuyla birlikte sürekli artarken, doğayı tahrip eden istenmeyen atıkların da üreticisi olmaya devam etmektedir. İnsanlığın üretirken ve tüketirken neden olduğu çevre kirliliği, birçok değerli fikre rağmen henüz çözüme ulaşmamış bir ikilemin mimarıdır. 31 yıllık farkındalığın sonucunda küresel bir uzlaşıya varılamamış olması; her geçen gün artan ve yenileri eklenen tehditlerle birlikte umutları zedelemekle kalmıyor, adeta bilim kurgu filmlerinin ve romanlarının distopya çağrısını destekliyor.

> 31 yıllık farkındalık sürecinin Antalya'da sona ermesi ve artık eyleme geçilmesi, tüm insanlığın beklentisidir



Türkiye'nin COP31 Başkanlığı, toplantıyı klasik anlamda yalnızca "müzakere COP'u" değil, "uygulama COP'u" ve "COP of the Future" olarak kurguluyor. Temel yaklaşımın Diyalog – Uzlaşı – Eylem olması arzulanıyor.

Ana başlıklara göz atarsak; Sıfır Atık ve Metan Emisyonlarının Azaltılması, Okyanuslar ve Denizler – Mavi Karbon, Gıda Güvenliği ve Sürdürülebilir Tarım, İklime Dirençli Şehirler, İklim Eyleminin Uygulanması / İklim Kapitali, Gençlik ve Eğitim, Yeşil Sanayileşme, Temiz Enerji Dönüşümü, Dinamik ve Dirençli Sağlık Sistemleri gibi konuları ve daha birçok önemli alt başlığı sayabiliriz.

COP21 Paris Anlaşması'ndan sonra adeta "boş ya da sonuçsuz" geçen toplantılara karşın Antalya Zirvesi, "uygulama modellerini ve eylem bütünlüğünü" hedefleyen takvimiyle umut veriyor ve bir dönüm noktası olmaya aday görünüyor. Ana başlıkların üzerinde kesişen üç yatay konu, bu konferansın en zorlu müzakere alanlarını oluşturacak. Bu müzakerelerde sağlanacak her uzlaşma, yeni bir başlangıç adımı olacaktır:

İklim finansmanı: Gelişmekte olan ülkelere finansman, özel sermayenin mobilizasyonu, yatırım yapılabilir projeler ve finansmana erişim.

Enerji dönüşümü ve fosil yakıtlardan çıkış:
Fosil yakıtlardan uzaklaşma, yenilenebilir kapasitenin artırılması, enerji verimliliğinin iki katına çıkarılması ve elektrik sistemlerinin dönüşümü.

Ulusal Katkı Beyanları (NDC) 2035

Enerjinin geleceği açısından önemli başlıklardan biri, yıllardır tartıştığımız, planladığımız ve kısmen gerçekleştirdiğimiz Temiz Enerji Dönüşümü'dür. Kavram olarak enerjinin her hâlini kapsayan, ancak en yaygın kullanımıyla elektrik enerjisine dönüştürdüğümüz birincil enerji kaynaklarının kullanımını öne çıkaran bu dönüşüm, Sanayi Devrimi'nden bu yana kullanılan fosil yakıtları mercek altına almaktadır.

21. yüzyılın son çeyreğine doğru önce rüzgârı, ardından güneşi kullanan üretim teknolojilerinin ülkeler tarafından desteklenerek geliştirilmesi, enerji üretiminde fosil yakıtlardan uzaklaşmanın önünü açmıştır. Birçok ülke kömür kullanan üretim santrallerini sınırlandırmaya başlamıştır.

Önce ozon tabakasının sera gazı salımlarının verdiği zararı tartışmaya başlayan dünya kamuoyu, araştırmalar ve ölçümler ardı ardına geldikçe sorunun ciddiyetini hızla kavramış; 1995'te Berlin'de başlayan COP süreci, üç yıl sonra Kyoto'da gerçekleştirilen toplantının ardından imzaya açılan ilk küresel çevre belgelerinden biri olan Kyoto Protokolü'nün hayata geçirilmesine uzanmıştır.

Dünya devletleri imzaladıkları bu protokolü meclislerinde onaylatmak ve bazı topyekûn tedbirleri almak için yıllarca uğraşmış, ancak kısmen farkındalık yaratmanın ötesine geçememişlerdir. Bu arada karbon emisyonlarını kompanse edecek bir karbon kredisi piyasası da başarıya ulaşamamıştır. İşte artan sivil toplum baskısıyla ilk yaptırım taahhütleri ve düzenlemeler COP Paris'te gündeme gelmiş ve imzalanmıştır.

Pandeminin yarattığı küresel huzursuzluk ve belirsizlikler dönüşüm sürecinin yavaşlamasına neden olurken; çeşitli nedenlerle ülkeler arasındaki artan politik gerilimler, savaşlar, Birleşmiş Milletlerin etkisizleştirilmesi, G7 ülkeleri, Rusya Federasyonu ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin tutarsız politikaları ve en önemlisi otokratik yönetimlerin sivil toplum ile bilimsel gerçekler üzerindeki algı yönetimi baskısı süreci daha da zorlaştırmıştır.

Sadece Temiz Enerji Dönüşümü'nü ele aldığımızda dahi fosil yakıtlardan kademeli olarak uzaklaşmak, yalnızca bir niyet değil, planlama ve yatırım tercihidir. Bu yatırım, öncelikle arz güvenliğini garanti edecek şekilde enerji iletim ve dağıtım sistemlerinin yeniden düzenlenmesi demektir. Bu olmadan yapılacak yeşil enerji üretim santralleri, ürettikleri gücü istenen şekilde aktaramayacağından kısıtlı kalacaktır.

Çok önemli ikinci husus ise tüketim noktalarıdır. Yani yeşil elektrik enerjisini pekâlâ çevreyi kirleten bir üretimde kullanmak mümkündür. En önemlisi de elektrik enerjisinin hem üretiminde hem iletim ve dağıtımında hem de tüketiminde azami verime ulaşmak olmalıdır. Yeterli finansman ancak bu şekilde sağlanabilir.

Türkiye açısından bakıldığında, Enerji Bakanlığımızın yayımladığı 2035 Enerji Dönüşümü Yol Haritası'nın ön plana çıkacağını kestirebiliriz. Ancak Türkiye'nin müzakerelerin ekseriyetinde politika dayatmaktan çok B2B görüşmelere ağırlık vereceği de büyük olasılıktır.

Yenilenebilir üretim, iletim şebekesi, HVDC, depolama, esneklik, talep tarafı yönetimi ve elektrifikasyonda dijitalleşme; Bakanlığın 2035 projeksiyonunun temel yatırım konuları olarak öne çıkmaktadır. Devlet, bu yatırım konularını netleştirmesinde COP fırsatını kullanarak yol katetmek isteyecektir.

Ancak konuları merkezi olarak çözme alışkanlığı, COP toplantılarının geleneği olan sivil toplum kuruluşlarının görüş sunma platformlarının desteklenmesine engel olmamalıdır. Örneğin AB'nin gelişmiş ülkelerinde çok yaygın olan yenilenebilir enerji kooperatiflerinin üretime ve yerinde tüketim yoluyla şebeke yüklerinin azaltılmasına yaptığı hatırı sayılır katkı göz ardı edilmeden bu konferansta tartışılmalıdır.

Son olarak, COP31'in ne şekilde olursa olsun Antalya'da düzenlenmesini sağlamak büyük bir başarıdır. Bu başarıyı taçlandıracak olan ise Konferans Sonuç Bildirgesi'dir. Ülkemizde tüm tarafların ve sektör paydaşlarının konuya böyle bakması gerekmektedir.

Burada iç politikanın darboğazlarının tartışılması, gerekli gerçeklerin önüne geçmemelidir. İklim krizinin varlığını reddedenlere karşı var olma ve yaşam savaşı veren, çocuklarına bırakacakları mirasın mücadelesini veren insanlığın sesinin duyulması gerekmektedir. Fedakârlık yapması gerekenler bellidir.

Trilyonlarca doları yapay zekâ (AI) için veri merkezlerine yatıranlar, sessiz sedasız fosil yakıtla üretimi yeniden artırmaktadır. Finans kapitalin sürdürülebilir bir gelecek için büyüme kriterlerini gözden geçirme zamanı gelmiştir.

31 years of awarenes

COP31 TÜRKİYE ANTALYA | Climate High-Level Champion

Salim Arslanalp



One of the key milestones in the United Nations climate change process, which began in Berlin in 1995, the Conference of the Parties (COP) will convene in Antalya this November, with Türkiye serving as host.

Held annually with the participation of countries that are parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change, the conference has evolved into a comprehensive process in which energy, in all its dimensions and significance, is discussed alongside the central issues of global warming and climate change. The focus of this assessment-and I prefer to use the word "crisis"-will therefore be energy within the climate crisis.

The demand for energy, which has increased exponentially since the Industrial Revolution, has increasingly centered on electricity due to its high efficiency, ease of transmission and widespread accessibility. The climate crisis has thus become a matter of seeking answers to how electricity is generated, transmitted and consumed, and finding solutions to the problems arising in each of these areas. The kilowatt-hour (kWh), the unit of electrical energy, is no longer regarded merely as a unit of measurement; it has increasingly come to be discussed almost as a new currency and a medium of commercial exchange.

As the demand for energy-the most fundamental input for a sustainable way of life-continues to grow alongside the world's population, energy production also continues to generate undesirable waste that damages nature. The environmental pollution caused by humanity through both production and consumption has created a dilemma that, despite many valuable ideas, has yet to be resolved. The fact that no global consensus has been reached after 31 years of awareness does more than undermine hope in the face of threats that are growing and multiplying by the day; it almost seems to reinforce the dystopian warnings of science-fiction films and novels.

Under Türkiye's COP31 Presidency, the conference is being conceived not merely as a conventional "negotiation COP," but as an "implementation COP" and a "COP of the Future." The desired core approach is Dialogue – Consensus – Action.

Looking at the principal themes, these include Zero Waste and Methane Emissions Reduction; Oceans and Seas – Blue Carbon; Food Security and Sustainable Agriculture; Climate-Resilient Cities; Implementation of Climate Action / Climate Capital; Youth and Education; Green Industrialization; Clean Energy Transition; and Dynamic and Resilient Health Systems, alongside many other important subtopics.

Following a series of meetings that have seemed almost "empty or inconclusive" since the COP21 Paris Agreement, the Antalya Summit offers grounds for optimism with an agenda focused on "implementation models and integrated action," positioning it as a potential turning point. Three cross-cutting issues spanning the main themes will constitute the conference's most challenging areas of negotiation. Every consensus achieved in these negotiations will represent a new beginning:

Climate finance:
Financing for developing countries, mobilization of private capital, bankable projects and access to finance.

Energy transition and the phase-out of fossil fuels:
Moving away from fossil fuels, increasing renewable energy capacity, doubling energy efficiency and transforming electricity systems.

Nationally Determined Contributions (NDCs) for 2035

One of the key issues concerning the future of energy is the Clean Energy Transition, which we have been discussing, planning and partially implementing for years. Although the concept encompasses all forms of energy, in its most common usage it emphasizes the primary energy sources that we convert into electricity, placing under scrutiny the fossil fuels that have been used since the Industrial Revolution.

As we move toward the final quarter of the 21st century, the development of power-generation technologies that harness first wind and then solar energy, supported by governments around the world, has paved the way for a shift away from fossil fuels in energy production. Many countries have begun restricting coal-fired power plants.

The global public initially began discussing the damage caused to the ozone layer by greenhouse gas emissions. As studies and measurements accumulated, the seriousness of the problem was rapidly recognized. The COP process, which began in Berlin in 1995, ultimately led to the implementation of the Kyoto Protocol-one of the first global environmental agreements opened for signature following the conference held in Kyoto three years later.

Governments around the world spent years seeking parliamentary ratification of the protocol and attempting to introduce comprehensive measures, yet achieved little beyond creating a certain degree of awareness. Meanwhile, efforts to establish a carbon credit market to offset carbon emissions also failed to deliver the desired results. It was against this backdrop, and amid growing pressure from civil society, that the first commitments involving sanctions and regulatory measures were brought to the table and adopted at COP Paris.

While the global instability and uncertainty created by the pandemic slowed the transition process, rising political tensions between countries for various reasons, wars, the weakening of the United Nations, the inconsistent policies of the G7 countries, the Russian Federation and the People's Republic of China, and, most importantly, the pressure exerted by autocratic governments through perception management targeting civil society and scientific facts have made the process even more difficult.

Even if we consider the Clean Energy Transition alone, gradually moving away from fossil fuels is not merely a matter of intention; it is a matter of planning and investment choices. Such investment first requires the restructuring of energy transmission and distribution systems in a way that guarantees security of supply. Without this, green energy generation facilities will remain constrained because they will be unable to transmit the power they generate as required.

The second crucial issue concerns points of consumption. In other words, green electricity can quite easily be used in a production process that itself pollutes the environment. Above all, the objective must be to achieve maximum efficiency in the generation, transmission, distribution and consumption of electricity. Only in this way can sufficient financing be secured.

From Türkiye's perspective, we can expect the 2035 Energy Transition Roadmap published by the Ministry of Energy to feature prominently. However, it is also highly likely that, in most negotiations, Türkiye will focus more heavily on B2B discussions than on seeking to impose policy positions.

Renewable generation, transmission grids, HVDC, storage, flexibility, demand-side management and digitalization in electrification stand out as the principal investment areas in the Ministry's 2035 projections. The government will seek to use the opportunity presented by COP to make progress in clarifying these investment priorities.

However, the tendency to address issues through centralized solutions should not prevent support for platforms that allow civil society organizations to present their views-a longstanding tradition of COP meetings. For example, renewable energy cooperatives, which are widespread in the more developed countries of the EU, make a considerable contribution both to energy generation and to reducing grid loads through on-site consumption. Their role should not be overlooked and deserves to be discussed at this conference.

Finally, securing Antalya as the venue for COP31, regardless of the circumstances, is a major achievement. What will ultimately crown that achievement, however, is the Conference Outcome Declaration. All parties and sector stakeholders in our country should approach the issue from this perspective.

Debates arising from the constraints of domestic politics must not be allowed to obscure the essential realities. The voice of humanity-fighting for its very existence and survival against those who deny the climate crisis, and fighting for the legacy it will leave to its children-must be heard. It is clear who must make the sacrifices.

Those investing trillions of dollars in data centers for artificial intelligence (AI) are quietly increasing fossil-fuel-based power generation once again. The time has come for financial capital to reconsider its criteria for growth in the interest of a sustainable future.

The expectation of all humanity is that the 31-year period of awareness should come to an end in Antalya and that the time for action should finally begin

‘Mavi Gelecek’in rotası; bilim ve iş birliği

Seda Gök



Şadan Kaptanoğlu, Chairman of the DenizTemiz Association/TURMEPA, spoke to Ticaret Dergisi about 32 years of marine conservation work, the role of science and collaboration in protecting Türkiye's seas, and her candidacy for the chairmanship of the İMEAK Chamber of Shipping.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 46

> “32 yılda 100’ün üzerinde projeyi hayata geçirdik, eğitim ve farkındalık çalışmalarımızla 9 milyon kişiye ulaştık”

Türkiye’nin denizleri, yalnızca doğal bir miras değil; ticaretten turizme, balıkçılıktan deniz taşımacılığına kadar ekonominin pek çok alanını besleyen stratejik bir kaynak. **DenizTemiz Derneği/TURMEPA** Yönetim Kurulu Başkanı **Şadan Kaptanoğlu**, 32 yıllık çalışmalarını, denizlerin korunmasında bilim, eğitim ve iş birliğinin önemini ve Türk denizciliğinin geleceğine ilişkin hedeflerini anlattı. Kaptanoğlu, denizleri temizlemenin ötesine geçerek kirliliği kaynağında önleyen, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir dönüşüm gerektiğine dikkat çekti.



> Hedefimiz, bilimin ve iş birliğinin gücüyle Türkiye’nin mavi geleceğine kalıcı katkı sunmak

Kongre boyunca verilen mesajlar yalnızca yeni kapasite hedeflerine değil; üretime, yerleşmeye, lojistik altyapıya, offshore yatırımlarına ve küresel rekabette Türkiye’nin alacağı yeni pozisyona odaklandı. Kamu temsilcilerinden uluslararası kuruluşlara, yatırımcılardan sanayicilere kadar sektörün tüm aktörleri aynı noktada birleşti. Türkiye artık yalnızca rüzgar yatırımı yapan bir ülke değil, aynı zamanda küresel tedarik zincirinde ağırlığı artan güçlü bir üretim merkezi olma yolunda ilerliyor.

TURMEPA 32 yıldır denizlerin korunması için mücadele ediyor. 1994’te Türkiye’nin deniz kirliliği konusunda bugünkü kadar farkındalığın olmadığı bir dönemde başlayan bu yolculukta, sizce en büyük dönüşüm ne oldu?

TURMEPA’nın 32 yıllık yolculuğunda en büyük dönüşümün, denizlerin korunmasının yalnızca belirli bir kesimin değil, toplumun tamamının ortak sorumluluğu olduğu anlayışının güçlenmesi olduğunu düşünüyorum. TURMEPA, 32 yıl önce değerli büyüğüm Rahmi M. Koç’un öncülüğünde, denizcilik camiasının önde gelen isimleri ve İMEAK Deniz Ticaret Odası’nın desteğiyle kuruldu. O dönemde deniz kirliliği konusunda bugünkü farkındalık düzeyinden oldukça uzaktık. Bugün ise atık yönetiminden iklim değişikliğine, deniz ekosistemlerinin korunmasından sürdürülebilir denizciliğe kadar denizlerin karşı karşıya olduğu sorunların çok boyutlu olduğunu biliyoruz. Bu dönüşümde TURMEPA’nın önemli bir rol üstlendiğine inanıyorum. Kuruluşumuzdan bu yana kamu, özel sektör, akademi ve toplumun farklı kesimlerini ortak çözümler etrafında buluşturuyor, bugün Türkiye’de deniz koruma alanında öncü ve yön veren bir sivil toplum kuruluşu olarak çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Ben de göreve başladığım günden bu yana bu güçlü mirası geleceğe taşıyacak projelere odaklandım. Sıfır Atık hareketine "Mavi" boyutunu kazandırmamız, Sayın Emine Erdoğan Hanımefendi'nin himayelerinde yürüttüğümüz Sıfır Atık Mavi çalışmaları ve Marmara Denizi'ndeki müsilaj sürecinde geliştirdiğimiz eğitim ve farkındalık projeleri bu vizyonun önemli adımları oldu. Türkiye'nin ilk deniz süpürgeleri ve sıvı atık alım teknelerini hizmete kazandıran dernek olarak sahadaki kapasitemizi de filomuzu büyüterek artırdık. Deniz çayırlarının yeniden kazandırılması, mercanların korunması ve deniz ekosistemlerinin güçlendirilmesi gibi bilimsel çalışmalara odaklandık. Bugün geldiğimiz noktada artık hedefimiz, yalnızca kirlenen denizi temizlemek değil, kirliliği kaynağında önlemek, denizlerin karşı karşıya olduğu sorunları bilimsel verilerle ele almak ve toplumun tüm kesimlerini çözümün parçası haline getirmek. Bence 32 yıldaki en büyük değişim, "denizi koruma" anlayışının temizlik faaliyetlerinin ötesine geçerek bir sürdürülebilirlik ve ortak sorumluluk kültürüne dönüşmesi.

TURMEPA'nın çalışmalarında "denizi temizlemek" kadar "denizi kirletmemeyi öğretmek" de önemli bir yer tutuyor. Bugün geldiğimiz noktada eğitim ve farkındalık çalışmalarının davranış değişikliğine dönüştüğünü düşünüyor musunuz? Bu alanda hangi sonuçları gözlemliyorsunuz?

Kesinlikle. Çünkü kalıcı bir çevre koruma kültürünün ancak bilgi, farkındalık ve davranış değişikliğiyle mümkün olduğuna inanıyoruz. Denizleri temizlemek elbette çok değerli, ancak asıl hedefimiz kirlenmesini önlemek. Bu nedenle TURMEPA olarak çocuklardan gençlere, öğretmenlerden özel sektör çalışanlarına kadar toplumun farklı kesimlerine yönelik eğitim ve farkındalık çalışmaları yürütüyoruz. Kirliliğin önlenmesi, atık yönetimi, deniz ekosistemlerinin korunması ve iklim değişikliğiyle mücadele gibi başlıklarda eğitimler ve seminerler düzenliyoruz.

Özellikle çocuklar ve gençlerle yaptığımız çalışmaların uzun vadeli etkisini çok kıymetli buluyorum. Çünkü çevre bilincinin küçük yaşta kazanılması, bireyin yalnızca kendi davranışını değil, ailesini ve çevresini de etkileyebiliyor. Çocukların atık konusunda daha dikkatli davranması, çevresindekileri uyarması, deniz ve kıyı temizliğine gönüllü olarak katılması ve öğrendiklerini günlük yaşamlarına taşıması bizim için önemli davranış değişikliği göstergeleri.

Eğitim çalışmalarımızı teknolojiyle de buluşturuyoruz. Millî Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz kodlama sınıflarıyla çevre bilincini dijital eğitim modelleriyle destekledik. İstanbul'da başlayan bu modeli Hatay, İskenderun, Samandağ ve son olarak Göcek'e taşıyarak gençlerle buluşturduk. Davranış değişikliğini sahada da destekliyoruz. Kıyı ve deniz dibi temizlikleri ile gönüllülük faaliyetlerimiz sayesinde insanlar deniz kirliliğinin sonuçlarını doğrudan gözlemliyor. İnsanların "Ben ne yapabilirim?" sorusunu sormaya başlaması ve bunu günlük yaşamlarına yansıtması, bizim için en değerli sonuç. Önümüzde hâlâ uzun bir yol var. Ancak 32 yıllık deneyimimiz bize gösteriyor ki bilgiyle başlayan farkındalık, doğru yöntemlerle davranışa, davranış da zaman içinde kalıcı bir çevre kültürüne dönüşebiliyor. TURMEPA olarak hedefimiz, bu kültürü toplumun her kesiminde daha da güçlendirmek.



TURMEPA'nın 32 yıllık faaliyetleri kapsamında bugüne kadar elde ettiğiniz rakamsal verileri bizimle paylaşır mısınız?

32 yıllık yolculuğumuzda, denizlerin korunmasına yönelik çalışmalarımızı somut sonuçlara dönüştürmek için kararlılıkla çalıştık. Bugüne kadar 100'ün üzerinde projeyi hayata geçirdik, eğitim ve farkındalık çalışmalarımızla 9 milyon kişiye ulaştık. Deniz temizliği ve atıkların kaynağında önlenmesi konusunda da önemli bir kapasite oluşturduk. 9 atık alım teknemiz ve 3 deniz süpürgemiz ile bugüne kadar 56 milyon litre sıvı atığın ve 3 milyon kilogram katı atığın denizlerimize karışmasını önledik. Ayrıca 11 binden fazla gönüllümüzle kıyılarımızda tonlarca atığın toplanmasına katkı sağladık. Deniz ekosistemlerinin korunması konusunda da önemli çalışmalar yürütüyoruz. Göcek'te 17 bin deniz çayırı fidesini denizle buluşturduk; Saros'ta tür belirleme ve haritalama çalışmaları gerçekleştirdik. Marmara Denizi Prens Adaları ve Ayvalık'ta da ekosistemi güçlendirmeye yönelik yeni bir projeyi hayata geçirdik. Teknoloji ve çevre eğitimini bir araya getirerek Sarıyer, Beykoz, İskenderun, Samandağ ve Göcek'te 5 kodlama sınıfı kurduk. Bizim için bu rakamların her biri, denizlerimizin geleceğine yapılan somut bir yatırım anlamına geliyor. Önümüzdeki dönemde bu etkiyi daha da büyütmek ve mavi geleceğimiz için daha güçlü sonuçlar üretmek istiyoruz.







İklim değişikliği, plastik kirliliği, biyolojik çeşitlilik kaybı ve deniz ekosistemlerindeki bozulma artık birbirinden bağımsız sorunlar değil. Türkiye'nin denizleri açısından önümüzdeki 10 yılın en büyük çevresel riski sizce ne olacak?

Bugün denizlerimizi tehdit eden çevresel sorunları birbirinden bağımsız değerlendirmek mümkün değil. İklim krizi, deniz kirliliği, biyoçeşitlilik kaybı, kıyı alanları üzerindeki baskılar ve doğal yaşam alanlarının tahribatı birbirini besleyen bir tablo oluşturuyor. Özellikle iklim değişikliğiyle birlikte deniz suyu sıcaklıklarının artması, istilacı türlerin yayılımını hızlandırıyor, hassas türlerin yaşam alanlarını kaybetmesine ve denizlerin doğal dengesinin giderek daha kırılgan hale gelmesine yol açıyor. Plastik atıklar, arıtılmadan denize ulaşan atık sular ve karasal kaynaklı kirlilik de bu tabloyu ağırlaştırıyor. Bu sorunlar yalnızca deniz canlılarını değil, balıkçılığı, kıyı ekonomisini ve toplum sağlığını da doğrudan etkiliyor.

Denizler, iklim krizine karşı en güçlü doğal müttefiklerimizden biri. Dünyanın önemli karbon yutak alanları denizlerde bulunuyor, özellikle deniz çayırları karbonun tutulmasına katkı sağlayarak iklim dengesinde kritik rol oynuyor.

TURMEPA olarak biz de çevre eğitiminden deniz temizliğine, bilimsel araştırmalardan teknoloji destekli projelere kadar çalışmalarımızı bu bütüncül anlayışla sürdürüyor, özellikle karbon yutak alanlarının korunması ve artırılmasına odaklanıyoruz. Deniz çayırlarının yeniden ekilmesi ve sualtı ekosistemlerinin güçlendirilmesine yönelik projelerimizle bu alanların iklim değişikliğiyle mücadeledeki rolünü destekliyoruz. Çünkü denizler hem bugünümüzün hem de gelecek nesillerin yaşam güvencesi. TURMEPA olarak 32 yıldır bu anlayışla çalışıyor ve aynı mesajı tekrarlıyoruz: Deniz varsa hayat var.

TURMEPA'nın kamu, özel sektör, yerel yönetimler, üniversiteler ve gönüllülerle yürüttüğü çok sayıda çalışma bulunuyor. Denizlerin korunması konusunda özel sektörün sorumluluğu nerede başlamalı? Şirketlerin sosyal sorumluluk projelerinden daha kalıcı ve ölçülebilir çevre yatırımlarına geçmesi için ne gerekiyor?

Biz TURMEPA olarak denizlerin korunmasının ortak bir sorumluluk olduğuna inanıyoruz. Bugüne kadar hayata geçirdiğimiz projelerin büyük bölümünü kamu, özel sektör, yerel yönetimler, üniversiteler ve gönüllülerimizle kurduğumuz güçlü iş birlikleriyle gerçekleştirdik. Bu deneyim bize gösteriyor ki kalıcı sonuç ancak farklı paydaşların uzmanlıklarını ve imkânlarını ortak bir hedefte buluşturmasıyla mümkün.

Özel sektörün sorumluluğu da burada başlıyor. Şirketler bir sosyal sorumluluk projesine destek vermenin ötesine geçmeli, kendi faaliyetlerinin çevresel etkisini ölçmeli, azaltmalı ve uzun vadeli çevre yatırımlarını iş süreçlerinin bir parçası haline getirmeli. Bunun için de yatırımların etkisinin ölçülebilir olması çok önemli. Ne kadar atığın denize ulaşmasının önlendiği, hangi ekosistemin iyileştirildiği ya da ne kadar kaynak tasarrufu sağlandığı gibi somut sonuçlara bakmalıyız.

TURMEPA olarak biz bu dönüşümde özel sektör için önemli bir çözüm ortağı olduğumuzu düşünüyoruz. Bilimsel bilgi ve saha deneyimimizi şirketlerin kaynak, teknoloji ve inovasyon kapasitesiyle bir araya getirerek, kısa süreli desteklerin ötesinde kalıcı ve ölçülebilir çevresel etki yaratacak projeler geliştiriyoruz. Çünkü bugün denizlere yapılan yatırım, yalnızca çevreye değil, geleceğin ekonomisine ve yaşam kalitesine yapılan bir yatırımdır.



32 yılın ardından TURMEPA'nın önündeki yeni hedef nedir? 2030'a kadar denizlerin korunması konusunda Türkiye'de nasıl bir tablo görmek istiyorsunuz ve TURMEPA bu dönüşümün neresinde konumlanacak?

32 yıllık birikimimiz, tecrübemiz ve paydaşlarımızın bize duyduğu güvenle bugün çok güçlü bir noktadayız. Hedefimiz, bu birikimi daha geniş bir etkiye dönüştürerek denizlerin korunmasını çevre politikalarının ötesinde, sürdürülebilir kalkınmanın temel unsurlarından biri haline getirmek. 2030'a geldiğimizde deniz ekosistemlerinin bilimsel verilerle daha etkin korunduğu, kirliliğin kaynağında önlendiği ve toplumun her kesiminin bu sorumluluğu sahiplendiği bir Türkiye görmek istiyoruz.

TURMEPA olarak bu dönüşümün güçlü bir parçası olmaya devam edeceğiz. Bilimsel çalışmalarımızı ve ekosistem projelerimizi artırırken, eğitim ve teknolojiyle daha fazla çocuk ve gence ulaşacak, gönüllü ağımızı büyütecek ve kamu, özel sektör, akademi ve sivil toplumla iş birliklerimizi güçlendireceğiz. Son beş yıldır Bakanlığımızla birlikte COP zirvelerinde çalışmalarımızı uluslararası platformlara taşıyoruz. Antalya'da düzenlenecek COP31'i de Türkiye'nin denizler konusundaki çalışmalarını dünyaya anlatmak için önemli bir fırsat olarak görüyorum. Hedefimiz, bilimin ve iş birliğinin gücüyle Türkiye'nin mavi geleceğine kalıcı katkı sunmak.

Denizcilikte yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve yeni çevresel yükümlülükler artık yalnızca şirketlerin tek başına yönetebileceği meseleler olmaktan çıkıyor. Sizce sektörün ortak kurumları bu dönüşüm döneminde nasıl bir rol üstlenmeli, hangi alanlarda somut değer üretmeli?

Bugün yaşadığımız dönüşümün ölçeği, tek tek şirketlerin kendi imkânlarıyla yönetebileceği sınırların çok ötesine geçmiş durumda. Yeşil dönüşüm, karbon düzenlemeleri, alternatif yakıtlar, dijitalleşme, yeni veri yükümlülükleri ve finansman ihtiyacı aynı anda bütün denizcilik ekosistemini etkiliyor. Böyle bir dönemde sektörün ortak kurumlarının görevi yalnızca gelişmeleri aktarmak ya da sorunları ilgili mercilere iletmek değil, değişimi önceden okuyarak üyelerine yol göstermek ve ortak çözümler üretmek olmalı.

Ben Deniz Ticaret Odası'nın da bu anlayışla daha güçlü bir rol üstlenmesi gerektiğine inanıyorum. Yeni düzenlemelerin ticari ve operasyonel etkilerini analiz eden, alt sektörler için yol haritaları hazırlayan, teşvik ve sürdürülebilir finansman imkânlarına erişimi kolaylaştıran ve sektöre veri ve bilgi sağlayan bir yapı büyük değer yaratacaktır. Armatörden limancıya, tersaneciden acenteye kadar her alanın ihtiyacı farklı, önemli olan bu farklılıkları gözeterek üyeyi dönüşüm sürecinde yalnız bırakmamak. Bunun için kamu, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum arasında sürekli çalışan güçlü koordinasyon mekanizmalarına ihtiyacımız var. TURMEPA'da yıllardır gördüğümüz gibi kalıcı dönüşüm, farklı paydaşların ortak hedef etrafında buluşmasıyla mümkün. Yeni dönemde temsilin, çözüm üretme ve ortak kapasite geliştirme gücüyle tamamlanması gerekiyor. Benim görmek istediğim Deniz Ticaret Odası, değişimi geriden takip eden değil, üyeleriyle birlikte değişimin rotasını çizen bir kurumdur.

TURMEPA'daki çalışmalarınızın yanı sıra uzun yıllardır Türk ve dünya denizciliğinin farklı kurumlarında sorumluluk üstlendiniz. Şimdi de sektörümüz için yeni bir dönem iddiasıyla İMEAK Deniz Ticaret Odası başkan adayısınız. Türkiye denizciliğinin ihtiyaç duyduğu yönetim anlayışını nasıl tarif ediyorsunuz? Neyi farklı yapmak gerektiğini düşünüyorsunuz?

Denizcilikte geçirdiğim yıllar bana iki şeyi çok açık gösterdi. Birincisi, sektörümüzün çok güçlü bir birikimi var ve bunu korumamız gerekiyor. İkincisi ise dünyanın değişim hızı, geçmişte başarılı olmuş yöntemleri aynen sürdürerek geleceği yönetmemize artık izin vermiyor. Benim yaklaşımım, geçmişten gelen tecrübeyi, kurumsal hafızayı ve kazanımları sahiplenerek bunların üzerine yeni bir atılım dönemi inşa etmek.

Bugün ihtiyaç duyduğumuz yönetim anlayışının daha kapsayıcı, teknik, ölçülebilir ve üyeye daha yakın olması gerektiğine inanıyorum. Deniz Ticaret Odası yalnızca sektörün görüşünü ifade eden değil, üyelerinin sorunlarına çözüm ve rehberlik sunan, kamu ile güçlü teknik koordinasyon kuran ve uluslararası gelişmeleri yakından takip ederek sektörünü hazırlayan bir ortak akıl platformu olmalı. Şubelerimizin, komitelerimizin ve sivil toplum kuruluşlarımızın birikimini de bu yapının gerçek bir parçası haline getirmeliyiz.

Uluslararası görevlerimde de gördüm ki güçlü denizcilik merkezleri temsil gücünün yanında sektörlerine sundukları bilgi, bağlantı, çözüm ve yeni imkânlarla öne çıkıyor. Türkiye'nin de güçlü bir insan kaynağına, girişim gücüne ve denizcilik kültürüne sahip olduğuna inanıyorum. Yapmamız gereken, bu kapasiteyi ortak bir hedef etrafında daha iyi organize etmek ve uluslararası gücümüzü üyelerimizin somut faydasına, yeni pazarlara ve daha güçlü bir rekabet kapasitesine dönüştürmek.

Başkan adaylığımın temelinde de bu anlayış var. Bir ayrışma yaratmak için değil, bütün denizcilik ailesinin ortak gücünü büyütmek için yola çıktık. Değişime yalnızca uyum sağlayan değil, ona yön veren, sorunları not etmekle yetinmeyip çözümün takipçisi olan bir yönetim anlayışı istiyoruz. "Denizde Yeni Rota" benim için tam olarak budur: Mevcut birikimi koruyarak Deniz Ticaret Odamızı ve Türk denizciliğini geleceğin şartlarına bugünden hazırlamak.

Körfezi korumak, İzmir'in ekonomik, sosyal ve ekolojik geleceğini korumaktır

İzmir, Türkiye'nin en önemli liman, ticaret, sanayi, turizm ve denizcilik merkezlerinden biri. İzmir Körfezi'nin çevresel geleceğini ve körfezin ekonomik faaliyetlerle ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? TURMEPA İzmir Şubesi'nin bugün yürüttüğü çalışmalar ve önümüzdeki döneme ilişkin öncelikleri neler olacak?

İzmir, limanı, ticareti, sanayisi, turizmi ve güçlü denizcilik kültürüyle denizle iç içe yaşayan bir kentimiz. Bu nedenle İzmir Körfezi'nin çevresel sağlığı, yalnızca ekolojik açıdan değil, kentin ekonomik ve sosyal geleceği açısından da büyük önem taşıyor. Körfezin temiz ve sağlıklı olması turizmden balıkçılığa, deniz taşımacılığından kıyı ekonomisine kadar pek çok alanın sürdürülebilirliği için temel bir koşul. TURMEPA olarak İzmir'de uzun yıllardır bu anlayışla çalışmalar yürütüyoruz. İzmir Şubemiz aracılığıyla özellikle Sıfır Atık, denizlerin korunması ve iklim değişikliği başlıklarında bölgesel eğitim ve farkındalık çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Çocuklardan gençlere, yerel paydaşlardan denizcilik sektörüne kadar farklı kesimlere ulaşarak çevre bilincinin günlük yaşama ve davranışlara yansımasını hedefliyoruz. Sahadaki çalışmalarımız da eğitim faaliyetlerimizi tamamlıyor. Çeşme'de görev yapan atık toplama teknemizle denizlerimize ulaşabilecek sıvı atıkların toplanmasına katkı sağlıyor, kıyı temizlikleri ve çeşitli farkındalık etkinlikleriyle toplumun denizlerin korunmasına aktif katılımını teşvik ediyoruz.

Önümüzdeki dönemde de İzmir'de önceliğimiz, eğitim ve farkındalık çalışmalarını daha da yaygınlaştırmak, yerel yönetimler, özel sektör, akademi ve gönüllülerle iş birliklerimizi güçlendirmek ve Körfez'in korunmasına yönelik somut, ölçülebilir projeleri artırmak olacak.

Çünkü İzmir'in geleceğini denizden ayrı düşünmek mümkün değil. Körfezi korumak, İzmir'in ekonomik, sosyal ve ekolojik geleceğini korumaktır.

"Blue Future": Charting a course through science and cooperation

Seda Gök









Şadan Kaptanoğlu Chairwoman of the DenizTemiz Association/TURMEPA, spoke to Ticaret Dergisi about 32 years of marine conservation work, the role of science and collaboration in protecting Türkiye's seas, and her candidacy for the chairmanship of the İMEAK Chamber of Shipping.

TURMEPA has been fighting for marine protection for 32 years. What has been the most significant transformation over that period?

The greatest shift has been the growing understanding that protecting our seas is a shared responsibility - not the concern of a specific group, but of society as a whole. When TURMEPA was founded 32 years ago under the leadership of Rahmi M. Koç and with the support of the maritime community and the İMEAK Chamber of Shipping, awareness of marine pollution was far below where it is today. We now understand that the threats facing our seas - from waste management to climate change, ecosystem degradation to sustainable shipping - are deeply interconnected. Our goal today is no longer simply to clean polluted seas, but to prevent pollution at source, address these challenges with scientific data, and make every segment of society part of the solution.

Is the education and awareness work translating into genuine behavioural change?

Absolutely - because we believe lasting environmental culture is only possible through knowledge, awareness, and behaviour change. We work with everyone from children and young people to teachers and private sector employees, running training and seminars on pollution prevention, waste management, ecosystem protection, and climate action. The work with children and young people is particularly important: environmental consciousness developed early can influence not only a child's own behaviour, but also that of their family and community. We have also integrated technology into our education model through coding classrooms developed in partnership with the Ministry of National Education, starting in Istanbul and expanding to Hatay, İskenderun, Samandağ, and Göcek. The moment people start asking "What can I do?" and reflecting that in their daily lives is the most valuable result we can achieve.

Can you share the key figures from TURMEPA's 32 years of activity?

We have implemented over 100 projects and reached 9 million people through education and awareness work. With our fleet of 9 waste collection vessels and 3 sea sweepers, we have prevented 56 million litres of liquid waste and 3 million kilograms of solid waste from entering our seas, and more than 11,000 volunteers have helped collect tonnes of waste from our coastlines. On ecosystem restoration, we have replanted 17,000 seagrass seedlings in Göcek, carried out species identification and mapping in Saros, and launched a new ecosystem strengthening project in the Marmara Sea's Princes' Islands and Ayvalık. We have established 5 coding classrooms in Sarıyer, Beykoz, İskenderun, Samandağ, and Göcek. Each of these figures represents a concrete investment in the future of our seas.



What is the greatest environmental risk facing Türkiye's seas over the next decade?

The threats cannot be considered in isolation. Rising seawater temperatures driven by climate change are accelerating the spread of invasive species, destroying the habitats of sensitive species, and making the natural balance of our seas increasingly fragile. Plastic waste, untreated wastewater, and land-based pollution compound this picture. Seas are one of our most powerful natural allies against the climate crisis - they contain some of the world's most significant carbon sinks, and seagrass beds in particular play a critical role in climate balance through carbon capture. Our projects focused on seagrass replanting and underwater ecosystem restoration directly support this function. As we say at TURMEPA: where there is sea, there is life.

Where should private sector responsibility begin, and what is needed to move from CSR projects to lasting environmental investment?

Companies must move beyond supporting a social responsibility project and start measuring and reducing the environmental impact of their own operations, making long-term environmental investment a core part of their business processes. Measurability is critical - we need to be able to point to concrete outcomes: how much waste was prevented from reaching the sea, which ecosystem was improved, and how much resource was saved. TURMEPA sees itself as an important solution partner for the private sector in this transformation, combining our scientific knowledge and field experience with companies' resources, technology, and innovation capacity to develop projects that create lasting, measurable environmental impact rather than short-term support.

What are TURMEPA's goals looking ahead to 2030?

We want to see a Türkiye by 2030 where marine ecosystems are more effectively protected with scientific data, pollution is prevented at source, and every segment of society takes ownership of that responsibility. TURMEPA will continue to be a strong part of that transformation - expanding our scientific and ecosystem projects, reaching more children and young people through education and technology, growing our volunteer network, and strengthening our partnerships across public institutions, the private sector, academia, and civil society. We have been taking our work to international platforms at COP summits alongside our Ministry for the past five years. COP31 in Antalya will be a significant opportunity to present Türkiye's marine conservation work to the world. Our goal is to make a lasting contribution to Türkiye's blue future through the power of science and cooperation.

How should sectoral institutions support the maritime industry's green and digital transformation?

The scale of the transformation we are living through has gone far beyond what individual companies can manage alone. Green transition, carbon regulations, alternative fuels, digitalisation, new data obligations, and financing needs are all affecting the entire maritime ecosystem simultaneously. Sectoral institutions must do more than relay developments or pass concerns to relevant authorities - they need to read change in advance, guide their members, and produce common solutions. I believe the Chamber of Shipping needs to become a platform that analyses the commercial and operational impact of new regulations, prepares roadmaps for subsectors, facilitates access to incentives and sustainable financing, and provides data and knowledge to the sector. From shipowners to port operators and from shipyards to agents, every area has different needs - what matters is not leaving members to navigate the transformation alone.

You are also a candidate for the chairmanship of the İMEAK Chamber of Shipping. How do you define the leadership approach Turkish maritime needs today?

My years in shipping have shown me two things clearly. First, our sector has an enormous wealth of accumulated experience that must be preserved. Second, the speed of change in the world no longer allows us to manage the future by simply continuing what worked in the past. My approach is to build a new phase of ambition on top of that institutional memory, not to set it aside. The management approach we need today must be more inclusive, more technically grounded, more measurable, and closer to members. The Chamber of Shipping should be not only a voice for the sector but also a problem-solving partner - one that provides technical coordination with public institutions, follows international developments closely, and prepares the sector accordingly. Strong maritime centres I have encountered in my international roles stand out not just for their representational power but also for the knowledge, connections, solutions, and new opportunities they provide. Türkiye has strong human capital, entrepreneurial energy, and a maritime culture. What we need to do is organise this capacity more effectively around a common goal and convert our international strength into concrete benefits for our members, new markets, and stronger competitiveness. That is what "New Course at Sea" means to me: preserving what we have built while preparing Turkish maritime for tomorrow's conditions, today.

"Protecting the Bay Means Protecting İzmir's Economic, Social and Ecological Future

İzmir's environmental health - its port, trade, industry, tourism, and maritime culture - cannot be separated from the health of its bay. A clean, healthy bay is a prerequisite for the sustainability of everything from tourism and fisheries to maritime transport and the coastal economy. Through TURMEPA's İzmir Branch, we continue regional education and awareness work on Zero Waste, marine protection, and climate change, reaching children, young people, local stakeholders, and the maritime sector. Our waste collection vessel operating in Çeşme contributes to preventing liquid waste from reaching the sea, while coastal clean-ups and awareness events encourage active community participation. Going forward, our priorities in İzmir will be to expand education and awareness work further, strengthen partnerships with local government, the private sector, academia, and volunteers, and increase concrete, measurable projects for the protection of the bay. İzmir's future cannot be separated from its sea. Protecting the bay is protecting İzmir's economic, social, and ecological future.







> 2026-2027 Su Ürünleri Av Sezonu'nda palamutun bol olacağı bekleniyor

Balıkçılar 'Vira Bismillah' dedi

Seren Karaşahin

Av yasağı 1 Eylül'de kalktı. Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından, deniz ve iç sulardaki su ürünlerinin korunması ve balıkçılığın sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla uygulanan, gırgır ve trol tekneleri için 15 Nisan'da başlayan av yasağı dönemi, 1 Eylül itibarıyla serbest kaldı. Balıkçılar denizlere açıldı, sezonun ilk balıkları 'oltaya geldi'.

Balıkçılıkta kazandırılan döviz tutarı 2,3 milyar dolar

Yeni av sezonunda İzmir Tarım ve Orman İl Müdürlüğü ev sahipliğinde Güzelbahçe Yalı Balıkçı Barınağı'nda bir araya gelen balıkçılar, Tarım ve Orman Bakanı İbrahim Yumaklı'nın katılımıyla yeni sezona 'Vira Bismillah' dedi. Bakan Yumaklı, "Geçtiğimiz yıl tam 1 milyon 37 bin tonluk üretimle Cumhuriyet tarihimizin rekorunu kırmış durumdayız. Neredeyse 100 ülkeye ihracat yapan çok kıymetli iş adamlarımız var. Hem yetiştiricilikte hem üreticilikte ülkemize kazandırdığımız döviz tutarı 2,3 milyar dolar" diye konuştu.

Palamutta bolluk beklentisi

Balıkçılara yapılan desteklerin katlanacak artacağını ifade eden Yumaklı, sadece belirli dönemler yasak koyarak sektörü yönetmediklerini, uygun ve modern destekler vererek onların üretim yapmalarını sağladıklarını dile getirdi. Yeni sezon beklentilerinden bahseden Yumaklı, bu sezonda palamutun bol olacağı bilgisini verdi.

2026-2027 Su Ürünleri Av Sezonu Açılış Programı kapsamında İzmir Tarım ve Orman İl Müdürlüğü'nden yapılan açıklamada da balıkçıların emeğinin korunması, su ürünleri kaynaklarının sürdürülebilir şekilde kullanılması, denizlerin ve sucul ekosistemlerin gelecek nesillere aktarılması amacıyla yürütülen çalışmaları yeni sezonda da kararlılıkla sürdürecekleri ifade edildi.

The fishing ban for trawlers and purse seiners, in force since 15 April, was lifted on 1 September, marking the opening of the 2026–2027 fishing season. Fishermen gathered at Güzelbahçe Yalı Fishing Harbour in İzmir, hosted by the İzmir Provincial Directorate of Agriculture and Forestry, with Agriculture and Forestry Minister İbrahim Yumaklı in attendance to mark the traditional "Vira Bismillah" - the call to cast off and begin.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 50



Avcılık üretiminde 2025'te %15,3 artış

Balıkçılık verilerine bakıldığında en güncel istatistikler 2025 yılına ait. Özellikle avcılık verileri; üretimin yüzde 15,3 arttığını gösterirken, geçen yıl en fazla avlanan türün de hamsi olduğunu ortaya koydu. Tarım ve Orman Bakanlığı Tarım Reformu Genel Müdürlüğü tarafından açıklanan 2025 yılına ilişkin su ürünleri istatistiklerine göre geçen yıl avcılık yoluyla 410 bin 428 ton, yetiştiricilik yoluyla 626 bin 591 ton üretim gerçekleşti. Su ürünleri üretimi 2025 yılında bir önceki yıla göre yüzde 11,1 artarken; avcılık yoluyla yapılan üretim yüzde 15,3 oranında yükseldi. Su ürünleri avcılığının 378 bin 269 tonu denizlerden ve 32 bin 159 tonu iç sulardan sağlandı. Deniz ürünleri avcılığı bir önceki yıla göre yüzde 17,3 artarken, iç su ürünleri avcılığı yüzde 4,3 azaldı. Avcılık yoluyla elde edilen deniz balıkları üretimi 2025 yılında 346 bin 366 ton olarak gerçekleşti. Türler itibarıyla incelendiğinde, 245 bin 261 tonluk üretimle hamsi en fazla avlanan balık türü oldu.



Sezonun ilk satılanları levrek ve barbun oldu

Av yasağının sona ermesiyle balıkçılar, sezonun ilk balıklarını İzmir Büyükşehir Belediyesi Su Ürünleri Hali'nde tezgâhlara sundu. Açık artırmayla satışa çıkarılan ilk balıkları İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Cemil Tugay satın alırken, sezonun ilk satılan ürünleri levrek ve barbun oldu. Halde esnaf ziyaretinde bulunan Tugay, balıkçıların yeni sezondaki beklentilerini dinledi. İzmir'in su ürünleri sektöründeki önemine dikkati çeken Tugay, "Yeni av sezonu açıldı. Bütün balıkçılarımıza, ekmeğini denizden çıkaran bütün kardeşlerimize bereketli bir yıl diliyorum. İzmir su ürünleri ihracatında Türkiye'nin lideri konumunda. Ciddi miktarda ihracat yapılıyor. İzmir ve Türkiye için çok önemli bir durum bu" diye konuştu. Denizlerin korunması gerektiğini ifade eden Tugay, denizlerin kirletilmemesi için özen gösterilmesini söylerken denizlerin bereketini kaybetmemesi gerektiğini dile getirdi.

Bereketli sezon tahmini

İzmir Ticaret Odası Su Ürünleri Meslek Komitesi Başkanı Mehmet Şahin Çakan ise tutulan balıklardan anlaşılan kadarıyla bereketli bir sezon yaşanacağını söyledi. Çakan, "Genel iklim şartları ve yağışlar nedeniyle bu sene balıklarda havyar tuttu. Bereketli bir sezon olacağını tahmin ediyoruz" dedi.







> “We expect a plentiful season”

Fishermen set sail for the new season

Seren Karaşahin

The fishing ban for trawlers and purse seiners, in force since 15 April, was lifted on 1 September, marking the opening of the 2026–2027 fishing season. Fishermen gathered at Güzelbahçe Yalı Fishing Harbour in İzmir, hosted by the İzmir Provincial Directorate of Agriculture and Forestry, with Agriculture and Forestry Minister İbrahim Yumaklı in attendance to mark the traditional "Vira Bismillah" - the call to cast off and begin.

Minister Yumaklı announced that last year's total aquaculture and fishing production reached 1,037,000 tonnes, breaking a Republic-era record. Türkiye now exports to nearly 100 countries, with combined fishing and aquaculture generating $2.3 billion in foreign currency earnings. He confirmed that bonito is expected to be plentiful in the new season, and indicated that support for fishermen will continue to grow, emphasising that sector management goes beyond seasonal restrictions to include modern, targeted production incentives.

The season's first catch was brought to İzmir Metropolitan Municipality's Fish Market, where sea bass and red mullet were the first species sold at auction. İzmir Metropolitan Mayor Cemil Tugay purchased the opening lots, later visiting traders at the market to hear their expectations for the season. Tugay highlighted İzmir's leading role in Türkiye's seafood exports, calling for continued protection of the seas. İzmir Chamber of Commerce Fisheries Committee Chairman Mehmet Şahin Çakan expressed optimism, noting that general climate conditions and rainfall this year had supported fish spawning: "We expect a plentiful season."

Fishing Production Up 15.3 Percent in 2025

According to data published by the Ministry of Agriculture and Forestry, total aquaculture production reached 626,591 tonnes in 2025, while wild catch production reached 410,428 tonnes - a year-on-year increase of 15.3 percent. Overall aquaculture production grew 11.1 percent compared to the prior year. Of the wild catch, 378,269 tonnes came from the sea and 32,159 tonnes from inland waters. Marine catch rose 17.3 percent while inland water catch fell 4.3 percent. Anchovy was the most caught species, accounting for 245,261 of the 346,366 tonnes of marine fish landed.

Kırtasiye sektörü katma değerli üretimle büyüyecek

Seren Karaşahin



> 2026-2027 eğitim öğretim yılında temel kırtasiye ihtiyaçlarından oluşan ortalama bir okul çantasını doldurmanın maliyeti yaklaşık 2 bin 500 TL seviyesine yükseldi

TÜKİD TÜM KIRTASİYECİLER DERNEĞİ

Yaklaşık 18 milyon öğrenci için okul zili çaldı. 14 Eylül günü başlayan 2026-2027 eğitim ve öğretim yılı 25 Haziran 2027 Cuma günü tamamlanacak. Okulların açılmasıyla ebeveynler alışveriş telaşına düşerken, kırtasiye malzemeleri ve okul çantası gibi temel ihtiyaç ürünlerinin fiyat değişimlerinden olumsuz etkilenmesiyle alışveriş kararları da etkileniyor.

Eğitim harcamaları 2,2 trilyon TL'yi aştı

TÜİK'ten edinilen en güncel verilere göre eğitim harcamaları 2024 yılında 2 trilyon 200 milyar 338 milyon TL oldu. Öğrenci başına eğitim harcaması 100 bin 307 TL'ye yükseldi. Harcama tutarı, bir yılda yüzde 50'den fazla arttı. Eğitim harcamalarının gayrisafi yurt içi hasıla (GSYH) içindeki payı ise yüzde 4,9 olurken; öğrenci başına yapılan eğitim harcaması ise yıllık bazda dolar cinsinden yüzde 48,1 artarak 3 bin 53 dolar olarak kaydedildi.

Okul çantasının maliyetinde %25 artış

Ham madde, enerji, lojistik, işçilik ve finansman maliyetlerindeki artış, raflardaki fiyatları da yükseltiyor. Resmî verilere göre temel kırtasiye ürünlerinde fiyat artışı yaklaşık yüzde 25 olurken, okul çantalarındaki artış yüzde 45 seviyesine dayandı. Okul eşyalarındaki masrafın sepette 2 bin 500 TL'yi bulması, velilerin ihtiyaç listesinde bazı kalemleri eksiltmesine yol açtı. Defter, kalem, ayakkabı, çanta ve okul üniformaları alışverişlerde önemli yer tutarken; diğer ihtiyaçlar, önem, fiyat ve kampanya koşullarına göre sıralanıyor. Geçen yılki rakamda yaklaşık yüzde 25 oranında artış kaydedildi.

Gündem; katma değerli üretim

Kırtasiye sektörünün bu yılki temel gündemleri; güvenli ürün, sürdürülebilir rekabet, dijitalleşme, yerli üretimin güçlendirilmesi ve ihracat kapasitesinin artırılması olarak öne çıkıyor. Kırtasiye sektörünün temsilcileri hedeflerinin artık yalnızca daha fazla üretmek olmaması gerektiğine vurgu yaparken, amacın daha yüksek katma değerli ürünler üretmek olduğunu kaydediyor.

Sektörün öncelikleri; AR-GE ve inovasyon yatırımlarının artırılması, üretim maliyetlerinin rekabetçi hale getirilmesi, finansmana erişimin kolaylaştırılması, enerji maliyetlerinin öngörülebilir hale getirilmesi, nitelikli iş gücünün geliştirilmesi ve ihracat desteklerinin güçlendirilmesi olarak sıralanıyor.

Tüm Kırtasiyeciler Derneği (TÜKİD) Yönetim Kurulu Başkanı **Taha Keresteci**, Ticaret Dergisi'nin sorularını yanıtladı. Kırtasiye sektörünün ciro bazında büyümeye devam ettiğini söyleyen Keresteci, bu büyümenin adet bazlı olarak değerlendirilmemesi gerektiğini kaydetti.

Öte yandan kırtasiyede güvenli ürünün önemini vurgulayan Keresteci, Ticaret Bakanlığı'nın 2025 denetimlerinde güvenli ürün oranında yüzde 99,33'e ulaştığını belirterek, "Hedefimiz yüzde 100" açıklamasında bulundu.

Taha Keresteci, Chairman of the All Stationers Association (TÜKİD), spoke to Ticaret Dergisi about the state of Türkiye's stationery sector, rising costs, and the industry's priorities for the period ahead.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 54



Kırtasiye sektörünü 2026 yılı özelinde değerlendirir misiniz?

2026 yılı kırtasiye sektörü açısından hareketli ancak aynı zamanda dikkatli olunması gereken bir dönem. Sektörümüz ciro bazında büyümesini sürdürüyor ancak bu büyümeyi yalnızca adet bazlı bir büyüme olarak değerlendirmemek gerekiyor. Artan hammadde, enerji, lojistik, işçilik ve finansman maliyetleri raf fiyatlarına da yansıyor. Buna rağmen sektör olarak fiyat artışlarını mümkün olduğunca sınırlı tutmaya, aile bütçesini gözetmeye çalışıyoruz.

Tüketici tarafında ise artık çok daha bilinçli ve planlı bir alışveriş görüyoruz. Fiyat-performans dengesi, ürün güvenliği ve dayanıklılık satın alma kararlarında daha fazla belirleyici oluyor. 2026'da sektörün önündeki temel gündemler güvenli ürün, sürdürülebilir rekabet, dijitalleşme, yerli üretimin güçlendirilmesi ve ihracat kapasitesinin artırılması.

Türkiye'nin kırtasiye üretiminde ciddi bir bilgi birikimi ve üretim kabiliyeti var. Özellikle kalem, kâğıt ürünleri, boya grubu ürünleri, okul ve ofis ürünleri gibi kategorilerde güçlü üreticilerimiz bulunuyor. Burada hedefimiz yalnızca daha fazla üretmek değil, daha yüksek katma değerli ürünler üretmek olmalı.

Önceliklerimizi; AR-GE ve inovasyon yatırımlarının artırılması, üretim maliyetlerinin rekabetçi hale getirilmesi, finansmana erişimin kolaylaştırılması, enerji maliyetlerinin öngörülebilir hale getirilmesi, nitelikli iş gücünün geliştirilmesi ve ihracat desteklerinin güçlendirilmesi olarak sıralayabiliriz. Ayrıca Avrupa başta olmak üzere uluslararası pazarlarda ürün güvenliği, izlenebilirlik ve dokümantasyon gereklilikleri giderek önem kazanıyor. Yerli üreticimizin bu standartlara uyum kapasitesini artırması da ihracat açısından kritik.

Türkiye'deki kırtasiye sektörünün büyüklüğü nedir?

Türkiye'de yaklaşık 8 bin kırtasiyeci sektöre hizmet veriyor. Perakende satış fiyatları üzerinden baktığımızda sektörümüzün ekonomik hacmi yaklaşık 100 milyar TL'nin üzerinde ancak kırtasiye sektörünü yalnızca mağaza sayısı ya da ciro üzerinden değerlendirmemek gerekiyor. Bunun arkasında üreticiler, ithalatçılar, distribütörler, toptancılar, lojistik firmaları ve çalışanlardan oluşan geniş bir ekosistem var. Kırtasiye, eğitim ve üretim zincirinin önemli parçalarından biri.

Türkiye genelinde geçen yıl ve bu yıl içinde ne kadar kırtasiye kapandı?

Bu konuda Türkiye genelini kapsayan, resmi ve güncel bir kapanış verisi bulunmadığı için kesin bir sayı vermeyi doğru bulmuyoruz ancak özellikle yüksek finansman maliyetleri, uzun vadeler, kira ve işletme giderleri ile stok finansmanı küçük esnaf üzerinde ciddi bir baskı oluşturuyor.

Bugün sektörde siparişten tahsilata kadar uzanan vadenin 14-15 aya kadar çıkabildiği bir yapı söz konusu. Bu durum özellikle sermayesi sınırlı işletmeler açısından sürdürülebilir değil.

Dolayısıyla bizim için önemli olan yalnızca kaç işletmenin kapandığı değil, mevcut kırtasiyecinin sağlıklı bir finansal yapıyla faaliyetini sürdürebilmesi. Önümüzdeki dönemde finansmana erişim ve vadelerin makul seviyelere çekilmesi kritik olacak.

Kırtasiye sektörünün istihdamdaki payı nedir?

Kırtasiye sektörünün istihdamına ilişkin TÜİK tarafından doğrudan kırtasiye başlığı altında açıklanan ayrı bir istihdam oranı bulunmuyor çünkü sektör; perakende, toptan ticaret, imalat, ithalat ve dağıtım gibi farklı faaliyet alanlarına yayılıyor. Bu nedenle tek bir istihdam rakamı üzerinden sektörün ekonomik katkısını değerlendirmek doğru olmaz.

Okulların açılmasına az bir süre kala bir öğrencinin kırtasiye maliyet analizi nedir?

2026-2027 eğitim öğretim yılı öncesinde temel kırtasiye ihtiyaçlarından oluşan ortalama bir okul çantasını doldurmanın maliyeti yaklaşık 2 bin 500 TL seviyesine geldi. Geçen yıl aynı sepet bin 900-2 bin TL civarındaydı. Yani yaklaşık yüzde 25 oranında bir artış söz konusu.

Burada öğrencinin sınıfı, okulun ihtiyaç listesi, tercih edilen marka ve ürün kalitesi gibi unsurlar maliyeti değiştirebiliyor. Ayrıca çanta, matara, beslenme çantası gibi ürünlerin dahil edilip edilmemesine göre toplam okul alışverişi maliyeti de farklılaşıyor.

Önemli olan şu: Kırtasiye sektörü de artan maliyetlerle karşı karşıya olmasına rağmen fiyat artışlarını mümkün olduğunca sınırlamaya çalışıyor. Bu yılki yaklaşık yüzde 25 oranındaki artışın genel fiyat artışlarının altında kalması da bunun bir göstergesi.

Ağustos itibarıyla küresel ham madde, enerji ve işçilik maliyetlerindeki artışlar doğrultusunda kâğıt ve matbaa baskı fiyatları geçen yıla oranla yükseldi. Bu durumun sektöre etkisini; üretici, satıcı ve tüketici bakımından karşılığı nedir?

Kırtasiye sektörü çok sayıda maliyet kaleminin aynı anda etkilediği bir sektör. Kâğıt başta olmak üzere hammadde fiyatları, enerji, işçilik, lojistik ve finansman maliyetlerindeki artış doğrudan üretim maliyetlerine yansıyor.

Üretici açısından bu durum daha yüksek bir üretim maliyeti anlamına geliyor. Satıcı tarafında ise stok maliyeti ve işletme sermayesi ihtiyacını artırıyor.



Tüketiciye geldiğimizde ise kaçınılmaz olarak bir fiyat yansıması ortaya çıkıyor. Sektörümüzün önemli bir sorumluluğu var, maliyet artışının tamamını tüketiciye yansıtmamak. Bizim de özellikle okul döneminde ailelerin bütçesini gözeten bir fiyat politikası oluşturma sorumluluğumuz bulunuyor.

İthal ürünlerin ürün tercihindeki oranı nedir? Bu durumun sektöre yansıttığı durumu değerlendirir misiniz?

Kırtasiye sektöründe ithal ürünlerin önemli bir payı bulunuyor ancak bu oran ürün grubuna göre ciddi farklılık gösteriyor. Dolayısıyla tüm sektör için tek bir ithalat oranı vermek yanıltıcı olabilir. İthalatın varlığı sektörde ürün çeşitliliğini ve rekabeti artırırken, diğer taraftan kur hareketleri, lojistik maliyetleri ve küresel tedarik koşullarına karşı sektörün hassasiyetini artırıyor. Bizim yaklaşımımız ithalata karşı olmak değil; Türkiye'de daha yüksek katma değerli, rekabetçi ve güvenli ürünlerin üretilmesini sağlamak. Yerli üreticimiz güçlendikçe hem iç pazarda dışa bağımlılığımız azalır hem de ihracat kapasitemiz artar.

Merdiven altı üretimin sektörde yarattığı etkileri değerlendirir misiniz?

Merdiven altı üretim hem sektörümüz hem de çocuklarımız açısından ciddi bir sorun çünkü kayıt dışı ve denetimsiz üretim, güvenlik standartlarının dışında ürünlerin piyasaya girmesine neden olabiliyor. Bunun ekonomik boyutu da var. Kurallara uygun üretim yapan, test ve belgelendirme süreçlerinden geçen işletmelerle hiçbir standarda uymadan üretim yapan işletmeler arasında haksız rekabet oluşuyor.

Bu nedenle mücadeleyi yalnızca denetim dönemlerinde değil, yılın tamamında sürdürmek gerekiyor. Güvenli ürün konusunda kamu, üretici, ithalatçı ve perakendecinin birlikte hareket etmesi gerektiğine inanıyoruz.

Fiyat, kalite ve güvenlik üçgeni değerlendirilmeli

TÜKİD Başkanı Keresteci, velilerin çocukları için ürün seçerken dikkat etmesi gerekenleri açıkladı. Öncelikle ürünün güvenli olup olmadığına bakılması gerektiğini söyleyen Keresteci, ürünün üretici veya ithalatçısının belli olup olmadığına ve ürün üzerinde gerekli bilgilerin yer alıp almadığına dikkat etmesi gerektiğini vurguladı. Öte yandan ürünün etiketinin de okunması gerektiğine işaret eden Keresteci, ürünün üreticisini veya ithalatçısını, menşe bilgisini, kullanım talimatlarını ve varsa yaş uyarılarının kontrol edilmesi gerektiğini dile getirdi. Özellikle çocukların doğrudan temas ettiği kalem, boya, silgi, yapıştırıcı gibi ürünlerde güvenliğin önemli olduğunu ifade eden Keresteci, "Sadece ürünün fiyatına bakarak tercih yapmak doğru değil. Ucuz görünen bir ürünün kullanım ömrü kısa olabilir veya güvenlik açısından yeterli standartları karşılamayabilir. Biz velilere fiyat, kalite ve güvenlik üçgenini birlikte değerlendirmelerini öneriyoruz. Güvenli ürün konusunda sektör olarak önemli bir noktaya geldik. Ticaret Bakanlığı'nın 2025 denetimlerinde güvenli ürün oranının yüzde 99,33'e ulaşması bunun önemli bir göstergesi. Hedefimiz yüzde 100" diye konuştu.

> "Kırtasiye sektörünün ekonomik hacmi 100 milyar TL'ye ulaştı"

Kırtasiye sektörünün dijitalleşmedeki adımları nelerdir?

Dijitalleşme artık sektör için bir tercih değil, zorunluluk. Kırtasiyecilerimiz e-ticaret platformlarında yer almanın yanı sıra kendi dijital satış kanallarını, sosyal medya iletişimlerini, dijital stok yönetim sistemlerini ve müşteri yönetim araçlarını daha fazla kullanmaya başladı ancak bizim açımızdan dijitalleşme sadece internetten ürün satmak anlamına gelmiyor. Stok yönetiminden sipariş süreçlerine, müşteri ilişkilerinden mağaza içi deneyime kadar işletmenin tamamının dijitalleşmesinden söz ediyoruz. 2026'da özellikle küçük ve orta ölçekli kırtasiyecilerin dijital araçlara erişimini kolaylaştırmak sektörün rekabet gücünü artıracak.

E-ticaretin artması kırtasiye sektörünü nasıl etkiliyor?

E-ticaret sektörümüz için hem bir rekabet alanı hem de önemli bir fırsat. Tüketici artık fiyatları daha kolay karşılaştırabiliyor, ürün çeşitliliğine daha hızlı ulaşabiliyor. Bu durum fiziksel mağazaları da kendilerini geliştirmeye zorluyor ancak kırtasiye ürünlerinde fiziksel mağazanın önemli bir avantajı var. Özellikle çocuk ürünlerinde ürünü görme, dokunma, deneme ve uzmanından bilgi alma ihtiyacı devam ediyor.

Bu nedenle geleceğin modeli fiziksel mağaza ya da e-ticaret değil; ikisini birlikte kullanan çok kanallı yapı olacak. Güçlü kırtasiyeci hem mahallesindeki müşterisine hizmet verecek hem de dijital dünyada görünür olacak.

Kırtasiye sektörü aynı zamanda yeşil dönüşüm ve geri dönüşümle de yakından ilgilenebilir. Sektör bu konuda hangi çalışmaları yapıyor?

Kırtasiye sektörü doğası gereği sürdürülebilirlik açısından önemli bir potansiyele sahip. Kâğıt, karton, plastik, ambalaj ve farklı malzemelerden oluşan geniş bir ürün grubundan söz ediyoruz.

Burada ilk adım ürünlerin daha uzun ömürlü olması, gereksiz ambalaj kullanımının azaltılması ve geri dönüştürülebilir malzemelerin daha fazla kullanılması. Üreticilerimiz de bu yönde yatırımlar yapıyor.

Önümüzdeki dönemde sürdürülebilirliği yalnızca geri dönüşüm olarak değil, ürünün tasarımından üretimine, lojistiğinden kullanım ömrüne kadar bütünsel bir yaklaşım olarak ele almamız gerekiyor. Avrupa'daki çevresel düzenlemeler de bu dönüşümü hızlandıracak.

Büyük mağazalarda okul dönemlerindeki kırtasiye malzemesi satışlarını değerlendirir misiniz? Kırtasiye sektörünü ve kırtasiyeciyi bu durum nasıl etkiliyor?

Büyük mağazaların kırtasiye ürünleri satması rekabetin doğal bir sonucu olarak görülebilir. Bizim itirazımız satış kanalının kendisine değil, rekabet koşullarının eşit olup olmadığına.

Kırtasiyeci yılın 12 ayı bu ürün grubuyla çalışan, ürün güvenliğinden tüketici yönlendirmesine kadar uzmanlık sağlayan bir işletme. Okul döneminde kısa süreli kampanyalarla çok düşük fiyatlardan ürün satılması, yıl boyunca bu alanda faaliyet gösteren esnaf açısından ciddi bir rekabet baskısı oluşturabiliyor. Burada önemli olan tüketicinin yalnızca fiyat üzerinden değil; ürün güvenliği, kalite, satış sonrası hizmet ve uzmanlık üzerinden de değerlendirme yapabilmesi.

Kırtasiyecilik sektörünün ulaşmak istediği hedefler nelerdir?

Bizim temel hedefimiz kırtasiyeyi yalnızca okul döneminde ihtiyaç duyulan bir satış noktası olmaktan çıkarmak ve yılın 12 ayı yaşayan, eğitimden sanata, hobiden ofis ihtiyaçlarına kadar geniş bir alana hitap eden bir sektör olarak konumlandırmak. Bunun yanında güvenli ürün konusunda yüzde 100'e ulaşmak, yerli üretimin katma değerini artırmak, üreticilerimizin ihracat kapasitesini geliştirmek ve kırtasiyecilerin dijital dönüşümünü hızlandırmak önceliklerimiz arasında. Sektörün sağlıklı büyümesi için üretici, ithalatçı, toptancı, perakendeci ve kamu tarafının aynı hedef doğrultusunda hareket etmesi gerektiğine inanıyoruz.

Kırtasiyenin geleceği; deneyim, yaratıcılık ve yaşam alanı ekseninde

Son yıllarda kırtasiye sektöründe yeni girişimler de öne çıkıyor. Hem kafe hem hediyelik eşya satışı yapan kafe konseptli ortak mekanların sayısı artıyor. Sektörün dönüşümünün deneyim odaklı olduğunu ifade eden Keresteci, "Kırtasiye artık yalnızca defter ve kalem satılan bir yer değil. İnsanların yaratıcılıklarını besleyen, hobi ürünlerine, sanat malzemelerine, kitaplara ve hediyelik ürünlere ulaşabildiği deneyim alanlarına dönüşüyor. Kafe ve kırtasiye gibi konseptlerin bir araya gelmesi de tüketicinin alışveriş deneyiminin değiştiğini gösteriyor. Özellikle genç tüketici gruplarında deneyim ve sosyalleşme giderek daha önemli hale geliyor. Biz de kırtasiyenin geleceğini bu nedenle 'ürün satan mağaza'dan ziyade deneyim, yaratıcılık ve yaşam alanı ekseninde görüyoruz" dedi.

the Stationery sector will grow through higher value-added production

Seren Karaşahin



TÜKİD TÜM KIRTASİYECİLER DERNEĞİ

> “Filling an average school bag with basic stationery needs has reached approximately ₺2,500”

Taha Keresteci Chairman of the All Stationers Association (TÜKİD), spoke to Ticaret Dergisi about the state of Türkiye's stationery sector, rising costs, and the industry's priorities for the period ahead.

How would you assess the stationery sector in 2026?

It's an active but cautious period. The sector continues to grow in revenue terms, but this shouldn't be read as unit-volume growth - rising raw material, energy, logistics, labour, and financing costs are feeding through to shelf prices. Despite this, we are trying to keep price increases as limited as possible and protect family budgets. On the consumer side, we're seeing much more conscious and planned purchasing, with price-performance balance, product safety, and durability increasingly driving purchase decisions. The sector's main priorities for 2026 are safe products, sustainable competitiveness, digitalisation, strengthening domestic production, and expanding export capacity. Türkiye has serious knowledge and production capability in stationery - particularly in pens, paper products, paints, and school and office supplies. Our goal should not be to produce more, but to produce higher value-added products.

How large is Türkiye's stationery sector?

Approximately 8,000 stationery retailers serve the market. At retail prices, the sector's economic volume exceeds ₺ 100 billion - though the sector shouldn't be assessed by store count or turnover alone. Behind that figure is a broad ecosystem of manufacturers, importers, distributors, wholesalers, logistics firms, and employees. Stationery is an important link in the education and production chain.

What is the cost of filling a school bag this year?

For the 2026–2027 academic year, filling an average school bag with basic stationery needs has reached approximately ₺2,500 - up from around 1,900 to 2,000 lira last year, a roughly 25 percent increase. The actual cost varies by grade level, school requirements, brand preferences, and whether items like bags, water bottles, and lunch boxes are included. Even so, that 25 percent increase is below general inflation - which reflects the sector's effort to absorb costs rather than pass them through in full.

How are rising raw material and energy costs affecting producers, retailers, and consumers?

Stationery is a sector hit by multiple cost pressures simultaneously. For producers, this means higher manufacturing costs. For retailers, it increases stock financing needs and working capital requirements. For consumers, some price increase is unavoidable. Our sector has a responsibility not to pass the full cost increase on to consumers - particularly during the school season, when family budgets are already stretched. The payment cycle from order to collection can now stretch to 14 or 15 months in some cases, which is simply not sustainable for smaller operators.

What is the impact of informal production on the sector?

Informal and unregulated production is a serious problem both for the sector and for children, because uncontrolled manufacturing allows products that fall outside safety standards to reach the market. There is also an economic dimension: companies that comply with regulations, testing, and certification processes face unfair competition from those that don't. This is why enforcement needs to be continuous throughout the year, not just at inspection periods. We believe that safe products require public authorities, manufacturers, importers, and retailers to act together. The Ministry of Trade's 2025 inspections showed a safe product rate of 99.33 percent - our target is 100 percent.

How is digitalisation changing the sector?

Digitalisation is no longer a choice - it's a necessity. Stationery retailers are increasingly using e-commerce platforms, their own digital sales channels, social media, digital stock management, and customer relationship tools. But for us, digitalisation doesn't simply mean selling products online. It means digitalising the entire business - from stock management and order processes to customer relations and the in-store experience. Making digital tools more accessible to small and medium-sized stationery retailers will directly strengthen the sector's competitiveness.

What is the future of the physical stationery shop in an e-commerce world?

E-commerce is both a competitive pressure and a significant opportunity. Consumers can now compare prices more easily and access a wider product range more quickly. But physical stationery shops have an important advantage - particularly for children's products, the need to see, touch, try, and get expert guidance doesn't disappear. The future model won't be physical or digital; it will be both - a multi-channel structure. The strong stationery retailer will serve its local customers while also being visible in the digital world.

Where does the sector want to be?

Our fundamental goal is to move stationery beyond being a seasonal back-to-school destination and position it as a sector that is active all year round - covering education, arts, hobbies, and office needs. Alongside that: reaching 100 percent safe product compliance, increasing the value-added content of domestic production, developing manufacturers' export capacity, and accelerating the digital transformation of retailers. We also see the sector evolving into experiential spaces - places where people can access hobby products, art materials, books, and gifts, rather than simply buying pens and notebooks. The growing number of hybrid café-stationery concepts reflects exactly this shift in consumer behaviour, particularly among younger shoppers.

Price, Quality, and Safety: What Parents Should Consider

Keresteci advises parents to check whether a product has an identifiable manufacturer or importer, whether required information appears on the product, and to read labels carefully - including origin, usage instructions, and age warnings. For products children handle directly, such as pens, paints, erasers, and adhesives, safety is particularly important. "Don't choose based on price alone - a cheap product may have a short lifespan or fail to meet safety standards. We recommend evaluating price, quality, and safety together," he said.

The Future of Stationery: Experience, Creativity, and Living Space

"Stationery is no longer just a place where notebooks and pens are sold. It is transforming into an experiential space where people can feed their creativity and access hobby products, art materials, books, and gifts. The growing combination of café and stationery concepts shows that the consumer's shopping experience is changing. Among younger consumer groups, experience and socialisation are becoming increasingly important. We see the future of stationery not as a product-selling shop, but through the lens of experience, creativity, and living space."



Daldan dala



Rıza Kadılar

Daldan dala atlayan bir yazı paylaşmak geldi içimden. Saatli Maarif takvimine göre Kara Erik fırtınasından köpürmüş Gökova'nın derin mavi sularına bakarken başladım yazmaya...

Enteresan zamanlarda yaşıyoruz. Bundan sonrası da pek durağan ve sıkıcı olmayacak. O yüzden önemli başlıklara kısaca değinelim istedim..

En önemli konu asıl mühim olanın ne olduğunu belirleyebilmek... Önce bununla başlayalım

Desem ki size dünyada neler olup bittiğinden ziyade bütün bu olup bitenin bizi nasıl etkilediği asıl önemli olan. Medeniyet en büyük yıkımları da görmüş, arkasından gelen müthiş gelişmeleri de. Asıl önemli olan o arka arkaya gelen sert dalgaların bizi nasıl etkileyeceği. Rüzgar sörfü yapan veya plajda uzanıp kafa dinlemek isteyen iki kişinin rüzgar ve dalga ile olan ilişkisi bize ilham versin. Nasıl günün her saatinde aynı rüzgar ve dalga yok, biz de hayatın her aşamasında aynı özelliklere sahip değiliz. Hem değişen koşulları önceden okumamız, ona göre hazırlanmamız, hem de değiştiremeyeceğimiz durumlara en etkin şekilde uyumlanma yeteneğimizi geliştirmemiz sanırım öncelikle ele almamız gereken konu.

Peki ne yapacağız bu konuda, nereden başlamalı?

Duygularımız bize rehber olsun. Herhangi bir durumda duygularınız harekete geçtiğinde lütfen bir an durup şu sorulara cevap arayın:

"Ne oluyor içimde, hangi duygularım beni kontrol etmeye başladı? Ne veya neler tetikledi bu duygularımı?"

"Hissettiğim direnç ne, neye karşı direniyorum? Bu direnç neye hizmet ediyor, beni nelerden koruyor?"

Bu soruların cevapları netleştikçe aslında "hangi sert değişim darbesine karşı kendimizi hazırlamalıyız?" sorusu kendiliğinden bize hizmet etmeye başlıyor.

Tabii ikinci önemli konu kendimizi ve yaşadığımız hayatı ne ölçüde anladığımız ve anlamlandırabildiğimiz. Yual Harari geçenlerde yaptığı bir konuşmada şöyle bir iddiada bulundu: Şu an yaşayan insanlar belki de tarih boyunca kendisini en az tanıyan nesiller olabilir. Konuşmasında mağara adamının yaşamını etkileyen sistemler ile günümüz insanının hayatını etkileyen sistemleri karşılaştırıyor ve şöyle bir örnek veriyor: Dünyada kaç sayıda at olacağını, atların ne kadar bir süre ile hangi coğrafyalarda hangi koşullarda yaşayacağını belirleyen bir finansal ve ekonomik sistem var. Hatta belki atların gözlerinin önünde bazı finansal işlemler bile gerçekleşiyor, para el değiştiriyor. Ancak atlar bu sistemleri anlamıyor ve hatta böyle sistemlerin olduğundan haberleri bile yok. Harari konuyu yapay zekaya bağlıyor ve diyor ki yakın bir gelecekte bu sistemleri yapay zeka şekillendirmeye başladığında insanlar da aynı durumda olacaklar. Bana çarpıcı gelen ise konuşmasında belki diyor zaten günümüzde de insanlığın sadece yüzde beşi ya da yüzde onu biraz olsun anlayabiliyor hayatımızı şekillendiren finansal, ekonomik, jeopolitik ve siyasi sistemleri. Biz acaba hangi dilimde yer alıyoruz? Hayatımızı etkileyen sistemleri ne ölçüde fark ediyoruz? Ve daha da önemlisi acaba ne ölçüde kendi irademizle başımıza geleceklere müdahalede bulunabiliyoruz?

Çözüm kolay değil tabii ama madem yapay zeka günümüzdeki en güçlü icat ve hayatımızı kontrol etmeye başladı bile, o zaman biz de onu yanımıza alıp kendi özgür irademizi güçlendirebiliriz. Beni etkileyen sistemleri anlamak için birden çok LLM ile sohbet etme alışkanlığımı geliştiriyorum. Hatta NexStrat.ai gibi araçlar kullanarak stratejik boyutu olan her önemli kararımı bütün boyutları ile irdeleme imkanı yaratıyorum kendime. (Bu arada bir not: eğer denemek isterseniz R25SPECIAL kuponunu kullanabilirsiniz). Stanford Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma vardı. Teknoloji ile ilgili konularda insanlar kendilerini "pilot" veya "yolcu" olarak görenler şeklinde ikiye ayrılıyormuş. Pilot olarak görenlerin her açıdan son derece daha etkin ve başarılı olduğunu gösteriyordu araştırmanın sonuçları. Acaba bizim kendimizi bu konularda "pilot" olarak görebilmemiz için neye ihtiyacımız var?

Peki başka neler oluyor dünyada?

İklim değişimi giderek daha net bir şekilde ekonomik ve sosyal hayatta etkilerini göstermeye başladı. Hollanda susuzlukla mücadele ediyor. Orman yangınları Kanada'nın şarap endüstrisini tehdit ediyor. Kuzey Akdeniz yanıyor. Seller yaşam alanlarını yerle bir ediyor. Trend aynı: giderek daha sert hava koşulları bizi bekliyor.

Sermaye piyasaları derseniz, her yerde bir şaibe. Amerika örneğinden yola çıkalım. Kitapların yazdığı kuralların her geçen gün biraz daha çiğnendiğine tanık oluyoruz. Piyasaların gizli eli derim hep, bir ortak akıl var ve günümüzde gözünü Mars'a, Ay'a dikti. Yapay zekanın benzersiz bir devrim olduğuna inanıyor ve inanılmaz büyüklüklere ulaşan çok sert hareketlere neden oluyor.

Bir de Çin gerçeğimiz var. Batı hangi kulvarı tanımlasa, Çin çıkıp daha hızlı koşuyor ve oyunu bozuyor. Sanırım yapay zekada da durum böyle. Yarışı kazanmak için Çin'in elektriğini kesmek bir çözüm olur mu diye sanırım bir çaba var son dönemde. Hürmüz boğazı krizini de bu şekilde açıklamak gerekebilir. Ancak Çin adeta Go oynuyor. Bunu da önceden görmüş önlemini almış. Sert dalgalar diğer Asya ülkelerine ve Hindistan'a çarpıyor gibi.

Bir de bizleri bekleyen bir gıda krizi var. Hem Hürmüz hem de Ukrayna'da yaşananlar dünyayı belki de benzeri daha önce görülmemiş bir gıda krizine doğru sürüklüyor. Göz göre göre bir insanlık dramı daha yaşayacak mıyız bilmiyorum ama bu sonbahar çok tatsız haberlere gebe olabilir bu açıdan da.

Ve sürdürülebilirlik. Geçenlerde bir yazımda detaylarını verdim: Hem dört yıllık Ukrayna hem de birkaç aylık İran çatışmalarının neden olduğu doğa katliamı inanılmaz. Sera gazı salmamak için sanayimiz AB'nin sınırda karbon vergisinin tehditi altında yaşarken insan ne kadar iki yüzlü bir süreç içinde olduğumuzu bir kez daha fark ediyor. Tam da COP 31 ile geç de olsa girmiştik biz de bu sürece. Bakalım neler çıkacak Antalya'dan?

Bütün bu kafa karıştıran gelişmelere rağmen aslında insanlık birçok açıdan en parlak dönemini yaşıyor. Yaşam bilimlerinde yaşanan gelişmeler inanılmaz. Obezite en büyük sorun diyorduk daha bundan birkaç yıl önce, bir ya da iki ilaç nasıl değiştirdi değil mi bütün söylemi. Benzer şekilde gıda teknolojileri, sanayide verimlilik artışı, iş gücüne ve özel hayata katılan robotlar, yeni malzemeler, teknolojiler daha çok yakın zamanda imkansız görünen birçok problemi çözmemizi sağlıyor.

Çok enteresan bir çağda yaşıyoruz. Bir tarafta endişelerimiz hızla artarken, öte yandan da yeni teknolojilerin sağladığı nimetlerden her geçen gün daha da fazla faydalanıyoruz.

O zaman başa dönelim: peki mühim olan ne?

discursively

Rıza Kadılar

I felt like sharing a piece that jumps from one subject to another. According to the traditional Saatli Maarif calendar, I began writing while looking out over the deep blue waters of Gökova, churned up by the Kara Erik storm...

We are living in interesting times. What comes next is unlikely to be particularly calm or boring either. So, I thought I would briefly touch on some of the important issues.

The most important issue is being able to determine what actually matters. Let's start there.

What if I told you that, rather than what is happening in the world, what really matters is how everything that is happening affects us? Civilization has witnessed both the greatest destruction and the extraordinary progress that followed. What really matters is how those successive, powerful waves will affect us. Let the relationship that two people-one windsurfing and the other simply wanting to lie on the beach and relax-have with the wind and the waves inspire us. Just as the wind and waves are not the same at every hour of the day, neither do we possess the same characteristics at every stage of our lives. I believe what we need to address first is our ability both to anticipate changing conditions and prepare accordingly, and to develop our capacity to adapt as effectively as possible to circumstances we cannot change.

So, what should we do about this? Where should we begin?

Let our emotions guide us. Whenever you find your emotions being stirred by a situation, please stop for a moment and ask yourself these questions:

"What is happening inside me? Which emotions have begun to take control of me? What triggered these emotions?"

"What is the resistance I am feeling? What am I resisting? What purpose does this resistance serve? What is it protecting me from?"

As the answers to these questions become clearer, the question of "which severe shock of change should we prepare ourselves for?" naturally begins to work in our favor.

The second important issue, of course, is the extent to which we understand ourselves and the lives we are living-and the extent to which we can make sense of them. Yuval Harari recently made the following claim in a talk: the people alive today may be among the generations in history that understand themselves the least. In his talk, he compares the systems that affected the life of a caveman with those that shape the lives of people today, offering the following example: There is a financial and economic system that determines how many horses there will be in the world, how long they will live, in which geographies, and under what conditions. Financial transactions may even take place right before the horses' eyes, with money changing hands. Yet the horses do not understand these systems; they are not even aware that such systems exist. Harari connects this idea to artificial intelligence and argues that, in the near future, once AI begins shaping these systems, humans will find themselves in much the same position.

What struck me, however, was another point he made: perhaps even today, only five or ten percent of humanity has even a modest understanding of the financial, economic, geopolitical, and political systems shaping our lives. Which group do we belong to? To what extent are we aware of the systems influencing our lives? And, more importantly, to what extent can we intervene, through our own free will, in what is going to happen to us?

The solution is not easy, of course. But if artificial intelligence is the most powerful invention of our time and has already begun to control our lives, then perhaps we can bring it onto our side and use it to strengthen our own free will. I am developing the habit of talking to multiple LLMs to better understand the systems that affect me. I even use tools such as NexStrat.ai to give myself the opportunity to examine every important decision with a strategic dimension from every angle. (A quick note, by the way: if you would like to try it, you can use the R25SPECIAL coupon.)

There was a study conducted at Stanford University showing that, when it comes to technology, people tend to see themselves as either "pilots" or "passengers." The findings showed that those who saw themselves as pilots were significantly more effective and successful in every respect. So, what do we need in order to see ourselves as "pilots" when it comes to these issues?

What else is happening in the world?

Climate change is making its effects on economic and social life increasingly apparent. The Netherlands is struggling with water shortages. Wildfires are threatening Canada's wine industry. The northern Mediterranean is burning. Floods are destroying living spaces. The trend is the same: increasingly severe weather conditions lie ahead.

As for capital markets, there is suspicion everywhere. Let's take the United States as an example. Every day, we are witnessing the rules written in the textbooks being violated a little more. I often talk about the invisible hand of the markets: there is a collective intelligence at work, and today it has set its sights on Mars and the Moon. It believes artificial intelligence represents an unprecedented revolution, and it is driving extremely sharp market movements of astonishing magnitude.

Then there is the reality of China. Whatever lane the West defines, China steps in, runs faster, and disrupts the game. I think the same may be true of artificial intelligence. Lately, there appears to be an effort to determine whether cutting off China's electricity might be a way to win the race. Perhaps the Strait of Hormuz crisis should also be interpreted in this context. But China seems to be playing Go. It anticipated this as well and took precautions in advance. The hardest waves now seem to be hitting other Asian countries and India.

There is also a food crisis waiting for us. What is happening both in the Strait of Hormuz and in Ukraine may be pushing the world toward a food crisis unlike anything we have seen before. I do not know whether we are about to witness yet another human tragedy unfolds before our eyes, but this autumn may bring some very unpleasant news on this front as well.

And then there is sustainability. I recently wrote about this in detail: the environmental devastation caused by both the four-year war in Ukraine and the months-long conflict in Iran is staggering. While our industries live under the threat of the EU's carbon border tax in an effort to curb greenhouse gas emissions, one cannot help but recognize once again just how hypocritical the entire process has become. With COP31, we too had finally, albeit belatedly, become part of this process. Let's see what comes out of Antalya.

Despite all these bewildering developments, humanity is, in many respects, actually living through one of its brightest periods. The advances in life sciences are extraordinary. Only a few years ago, we were saying that obesity was one of our greatest problems. It is remarkable how one or two drugs have transformed the entire conversation, isn't it? Likewise, food technologies, increases in industrial efficiency, robots entering both the workforce and our private lives, new materials, and new technologies are enabling us to solve many problems that, until very recently, seemed impossible to overcome.

We are living in an extraordinarily interesting age. On the one hand, our anxieties are rising rapidly; on the other, we are benefiting more and more each day from the opportunities provided by new technologies.

So, let's return to where we began: what, then, really matters?



Web linki için dokunun

TOUCH / CLICK TO BROWSE THE LINK

Bir bağış, bilet, uzay yolculuğu

Seda Gök

SpaceX'in Inspiration4 göreviyle Dünya yörüngesine çıkan ilk **tamamen sivil** astronot ekibinin üyelerinden **Christopher "Hanks" Sembroski**, geçtiğimiz günlerde ESBAŞ bünyesinde hizmet veren Uzay Kampı Türkiye'de öğrencilerle bir araya geldi. Organizasyon kapsamında sohbet ettiğimiz Sembroski, uzay yolculuğu deneyimlerini ve sürece ilişkin merak ettiğimiz soruları yanıtladı.

SpaceX tarafından gerçekleştirilen Inspiration4 görevi, tamamı sivillerden oluşan ilk yörünge görevi olarak uzay tarihinde önemli bir dönüm noktası kabul ediliyor.

St. Jude Children's Research Hospital yararına yürütülen kampanya kapsamında ayrılan 'Generosity' koltuğu için yapılan çekiliş sürecinin ardından Sembroski, koltuğun kendisine devredilmesiyle Inspiration4 ekibine katıldı.

Görev öncesi kapsamlı eğitim sürecini başarıyla tamamlayan ve çocukluk hayalini gerçeğe dönüştürerek uzay tarihine geçen Sembroski, yaklaşık üç gün boyunca Dünya yörüngesindeki görevi kapsamında mikro yerçekiminde yaşamı deneyimledi. Mürettebatla birlikte sağlık ve insan fizyolojisine yönelik araştırma faaliyetlerinde yer alarak ticari insanlı uzay uçuşlarının geleceğine yön veren bu tarihi misyonun bir parçası oldu.

ESBAŞ bünyesinde hizmet veren Uzay Kampı'nın konuğu olarak İzmir'de bir hafta geçirdiniz. Çocuklara yaptığınız sunumu dinleme imkânım oldu. Konuşmanızda uzaydan bakınca hiçbir ülkenin sınırlarının görülmediğini, sadece Dünya'nın sınırlarının görüldüğünü vurguladınız. Ayrıca Dünya'nın kırılganlığını ifade ettiniz ve "Ufak şeyler için birbirimizi kırmayalım" dediniz. Uzaydan Dünya'ya baktığınızda, en büyük sorun olarak neyi gördünüz?

Bir açıklık getirmek isterim. Dünya, boşluk içerisinde bir cisim ve çok narin bir cisim. Uzaydan baktığınızda bunu çok net görüyorsunuz. Atmosferin ne kadar ince olduğunu fark ediyorsunuz.



Chris Sembroski, a member of the first all-civilian crew to orbit Earth on SpaceX's Inspiration4 mission, visited Space Camp Türkiye - operated under ESBAŞ - to meet with students in İzmir. The Inspiration4 mission, conducted in aid of St. Jude Children's Research Hospital, is recognised as a landmark in space history. Sembroski joined the crew after the "Generosity" seat, which was allocated through a charity raffle, was passed on to him. He spoke with us on the sidelines of the event.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 61





Dünya'dayken uçakların çok yüksekte olduğunu gördüğünüzde ya da dumanların çok uzağa gittiğini gördüğünüzde gezegenimizi aslında çok büyükmüş gibi algılıyoruz. Ancak uzaydan baktığımızda atmosferin çok ince bir çizgi gibi göründüğünü fark ediyoruz. Benim "büyük problemler" derken kastettiğim şey de bu. Büyük problemleri çözmek için birlikte olmamız, birbirimizle iş birliği içerisinde çalışmamız gerekiyor. Amazon'da çıkan yangının dumanını bile uzaydan görebiliyorsunuz. Aslında hepimiz oradayız, hepimiz aynı yerdeyiz ve birlikte çalışmamız gerekiyor. Artemis programında da bunu görüyoruz. Ay'la ilgili hedefler var. Ben de uzaydayken Dünya'ya baktım, aynı zamanda Ay'ın doğuşunu gördüm ve insanlığın bulunması gereken yerden daha da uzağa gitmesi gerektiğini düşündüm. Nitekim Artemis programı da insanlığın Ay'a dönüşü ve daha uzak hedeflere hazırlanması için yürütülen çalışmalardan biri.

Çocuklara yaptığınız sunumda özellikle "Uzaydan ülkelerin sınırlarını göremiyoruz" ifadeniz dikkat çekiciydi. Dünyada, özellikle bölgemizde çok fazla savaş yaşanıyor. Sizi uzaya götüren teknolojinin de geçmişinde askeri amaçlar bulunuyor. Bu çelişkiyi nasıl açıklıyorsunuz?

Çok güzel bir noktaya değindiniz. Özellikle içinde bulunduğumuz dönem açısından önemli. Bölgemizde çok fazla savaş var. Ben savaşı kesinlikle sevmiyorum ve desteklemiyorum. Yalnız, benim uzaya çıkmamı sağlayan roketin yapılmasının arkasında da bir savaş teknolojisinin geçmişi bulunuyor. İnsanlı uzay uçuşlarına baktığımızda, Merkür/Mercury ve Gemini programlarında ilk uçan roketlerin ICBM'lerden geldiğini görüyosuz. Daha sonra bu teknolojinin daha insancıl ve barışçıl amaçlarla kullanılabileceği fark edildi.

Ben de bu süreci anlayabiliyorum. Çünkü Amerikan Hava Kuvvetleri'nde görev yaptım. İngiltere'den insanlarla da konuştum. Onlar Amerikan Hava Kuvvetleri'ni kutluyor olsa da bazı isimleri ve bu teknolojinin geçmişteki kullanım biçimlerini olumlu karşılamıyorlardı. Ancak bütün bu teknolojiyi kullanmak için onu mümkün olduğunca iyi ve barışçıl bir amaç için kullanmak istiyoruz.

Yuri Gagarin'e atfedilen bir sözü hatırlatmak isterim... Dünya, çatışmalar için çok küçük bir yer ama iş birliği yapmak için çok büyük bir yer. Bu mesaj maalesef kayboldu. Şimdi yeniden keşfediyoruz. Bu çok güzel bir hatırlatıcı. Bu nedenle Dünya'yı bu perspektifte tutmamız önemli.

Uzaya çıkmak, doğup büyüdüğünüz Dünya'dan tamamen farklı bir ortamda bulunmak ve Dünya'ya dışarıdan bakmak sizin üzerinizde nasıl bir etki yarattı? Ruhsal olarak nasıl bir deneyimdi?

Ruhsal olarak çok güçlü bir etkisi vardı. Dünya'yı bu perspektiften gören birinin bunu diğer insanlarla paylaşması çok güçlü bir mesajdır. İnsanlara Dünya'yı o yükseklikten görüp anlatmak çok güçlü bir mesaj.

Uzay aracına giderken oturduğum koltuğun ve temsil ettiği anlamın da bana bir mesaj verdiğini düşünüyorum. O deneyimi ve temsil ettiğim şeyi mümkün olduğunca daha fazla insanla paylaşmam gerektiğini anladım.

Hayatımdaki görevim de bu anlamda değişti. Bu çok farklı bir heyecan. Bazı insanların da uzaya gidebilecek şanslara sahip olduğunu görüyor olmak benim için çok heyecan verici.

Size artık uzayda yaşama imkânı sunulsa, Dünya'da mı yoksa uzayda mı yaşamayı tercih ederdiniz?

Uzayı özledim. Dünya'yı o açıdan görmeyi özledim. Dünya'yı o açıdan görmek bana, uzaydan gördüğüm dünyanın her tarafını gezmeyi, oradaki insanlarla iletişime geçmeyi istemem konusunda ilham verdi. Beni böyle yönlendirdi. Dünya'da seyahatim devam edecek.

Uzay çalışmalarında bugüne kadar hükümetler önemli rol oynadı. Rusya, Birleşmiş Milletler, Çin, İngiltere gibi aktörlerin yanı sıra artık özel şirketler ve sivil uçuşlar da devreye giriyor. Bu büyük şirketlerin uzay sektöründeki rolünü ve uzay turizminin geleceğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Uzay turizmini daha fazla görme konusunda çok heyecanlıyım. Ancak şu anda uzay turizminin önündeki en büyük engellerden biri maliyet. İnsanların uzay turizmine ulaşması çok pahalı.

Fakat uzay turizminin maliyetinin zaman içerisinde çok düşeceğini düşünüyorum. Bunun yanında uzay sektöründe yalnızca turizmden söz etmiyoruz. Yeni ve başarılı fikirler de ortaya çıkıyor. Starlink bunun mükemmel bir örneği. Veri merkezlerini yörüngeye taşımak da bunun bir parçası.

Ben Starfish Space şirketi için çalışıyorum. Yörüngede bulunan başka uzay araçlarına hizmet edecek uzay araçlarının geliştirilmesi üzerinde çalışıyorum.

Bu, uzay araçlarının gelişimini ve uzay araçlarının birbirleriyle nasıl etkileşime gireceğini değiştiriyor. Aynı zamanda uzay araçlarını nasıl kullanacağımızı da değiştiriyor.

Sonunda insanlık, uzay uçuşlarının ardından gelecek yeni bir döneme girecek. Bu durum, uzay uçuşlarının çok eski günlerine benziyor. Kıtalar arasında daha fazla insan göndermek için daha fazla yöntem bulduk. Uçuşların fiyatları düştükçe inovasyon arttı.

Hükümetler ilk uçuşların gerçekleştirilmesi için ödüller verdi. Havacılık üretimini destekledi. Bu durum, hükümetlerin uzay çalışmalarını desteklemesiyle paralellik gösteriyor. Ticari uçuşlar ortaya çıkana kadar bu sürecin daha da ilerlemesi gerekiyor.

Uzay madenciliği konusunda ne düşünüyorsunuz? Hollywood filmlerinde ve bilim dergilerinde bununla ilgili çeşitli senaryolar ve haberler görüyoruz. Yakın zamanda Ay'da nadir elementler için madencilik çalışmaları bekliyor musunuz?

Hollywood tarafından yapılan bazı filmler aslında insanlığı bu fikre hazırlıyor. Örneğin 1980'lerde "Terminatör" çekildiğinde robotlar insanlara hayal gibi geliyordu. Şimdi bunun bir kısmı gerçek.

Biraz korkutucu. Uzayda maden çalışmalarını filmlerde görüyoruz. Bilim dergilerinde de dönem dönem bu konuda haberler çıkıyor. Milyonlarca kilometre ötedeki asteroitlerde veya gök cisimlerinde değerli elementler bulunduğuna ilişkin haberle görüyoruz. Interlune, bu teknolojiyi geliştiren şirketlerden biri. Atmosferin olmadığını düşündüğümüzde uzay madenciliği yapmak çok zorlayıcı bir iş. Trilyonlarca dolara mal olacak bir çalışmayı mümkün görüyorum.

Bu konuda bir istek var. Teorik olarak evet, bunu yapabilirsiniz. Ancak bunu gerçekleştirdiğinizde ekonomik açıdan çok büyük sonuçları olabilir. Dünya ekonomisini de yerle bir edebilirsiniz.

Bu nedenle çalışmalar sırasında her zaman farklı yöntemler bulmaya çalışıyoruz. Mevcut kaynakların yerine yeni kaynaklar koyabilecek yöntemler geliştirmeye çalışıyoruz.

Mars'a kadar gidebilen, roketleri yeniden Dünya'ya indirebilen bir teknolojimiz var. Ancak uzayda oluşan ciddi miktardaki atık konusunda hâlâ yeterince ilerleme sağlayamadık. Uzay çöplerinin finansal sorununu nasıl çözebiliriz?

Biliyorsunuz, uzayda çok ciddi bir atık var. Bununla ilgili yaratıcı fikirler ortaya koyan insanlar da var ve bunların desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum. Benim anlamadığım nokta şu:

Robotik araçları Mars'a gönderebilen teknolojilere sahibiz. Roketleri tekrar normal şekilde indirebilen bir teknolojimiz var. Ama uzayda çok ciddi bir atık problemimiz bulunuyor. Bu nedenle hâlâ bir çözüm bulamadığımız büyük bir sorun var ve insanların bu konuda bir çözüm geliştirmesini bekliyoruz. Starfish Space'ın ilk kontratlarından biri de bu konuda bir çözüm geliştirmeye yönelik. Biz de bu çözümün bir parçasıyız.

Ama hâlâ büyük bir problem. Temel olarak sorduğunuz şey, uzaydaki çöpleri toplayacak uzay araçlarının finansal problemini nasıl çözeceğimiz. Evet, ilk olarak bunun gerçekten bir problem olduğunu söyleyebilirim.

Çöpleri toplayabilmek için bir çözüm geliştirmemiz gerekiyor. Ya da çöpleri toplayıp başka bir yere yerleştirmek için bir çözüm bulmalıyız. Uzayda çöp toplamak çok pahalı. Belki çöpleri toplayıp başka bir yere taşımak için bir çözüm geliştirmeliyiz. Bazı insanlar bunun üzerinde çalışıyor. Avustralya'da bununla ilgili çalışan bir arkadaşım var.

Uzaya gitmek sizin için nasıl bir süreçti? Bunun için herhangi bir ödeme aldınız mı?

Uzaya gitme şansını kazanmak çok pahalıya mal oldu. Ancak ben bunun karşılığında herhangi bir ödeme almadım. İşimden uzaya gitmek için izin kullanmak zorunda kaldım. Zaten tüm izin günlerimi kullanmıştım.

Giydiğiniz tulum siyah renkte. Ticari astronotlarla NASA astronotları arasında nasıl bir fark var? Kıyafetler ve hazırlıklar açısından farklı uygulamalar oldu mu?

NASA astronotları, hükümete ve NASA'ya bağlı astronotlardır. Biz ise tamamen sivil bir mürettebattık. Ticari bir görevimiz vardı. Bu nedenle bizim için farklı uygulamalar ve gelenekler geliştirildi. NASA'nın testlerini kullanmak için aslında onların sahip olduğu bazı imkânlara sahip değildik. SpaceX, ticari mürettebat için farklı hazırlık prosedürleri ve ekipman kullanım süreçleri oluşturdu. Ticari astronotlar için biz de başka gelenekler ve başka yollar geliştirdik.



Star Store Uzay Konseptli Satış Mağazası hizmete açıldı

SpaceX'in Inspiration4 göreviyle Dünya yörüngesine çıkan ilk tamamen sivil astronot ekibinin üyelerinden Chris Sembroski, Uzay Kampı Türkiye'de öğrencilerle bir araya geldi. Sembroski, uzay yolculuğu deneyimlerini paylaşarak gençlerin uzay, teknoloji ve geleceğin uzay çalışmalarına ilişkin sorularını yanıtladı. Etkinliğin son bölümünde Star Store Uzay Konseptli Satış Mağazası'nın açılışı gerçekleştirildi



a Donation, Ticket, Space Journey

Seda Gök



Chris Sembroski, a member of the first all-civilian crew to orbit Earth on SpaceX's Inspiration4 mission, visited Space Camp Türkiye - operated under ESBAŞ - to meet with students in İzmir. The Inspiration4 mission, conducted in aid of St. Jude Children's Research Hospital, is recognised as a landmark in space history. Sembroski joined the crew after the "Generosity" seat, which was allocated through a charity raffle, was passed on to him. He spoke with us on the sidelines of the event.

You told the students that from space, you cannot see national borders, only the borders of Earth itself. What did you identify as the greatest problem when looking down at our planet?

I want to be clear about something. Earth is an object in space, and a very fragile one. From up there, you see how thin the atmosphere really is. On the ground, when we see planes flying high or smoke drifting far away, we perceive our planet as enormous. From space, the atmosphere looks like a thin line. That's what I mean when I talk about big problems: solving them requires us to work together. You can even see the smoke from Amazon wildfires from space. We are all there, all in the same place, and we need to collaborate. The Artemis programme reflects this. When I was in orbit, I watched the Moon rise over Earth, and I thought humanity needs to go even further. Artemis is part of that preparation.

The technology that took you to space has military origins. How do you reconcile that contradiction?

You've raised a very important point, especially given the conflicts in our region. I don't support war in any form. But it's true that the rockets behind human spaceflight - the Mercury and Gemini programmes - came from ICBM technology. Over time, it became clear that this technology could be redirected toward more peaceful purposes. I served in the US Air Force, and I understand this tension. The goal is to take all of that technology and use it for the best, most peaceful purpose possible. There's a quote attributed to Yuri Gagarin: "Earth is too small a place for conflict, but large enough for cooperation." That message has been lost. We are rediscovering it now.

What kind of experience was it spiritually, seeing Earth from the outside for the first time?

It had a profound spiritual impact. Seeing Earth from that perspective and then sharing it with others felt like a powerful responsibility. The seat I sat in, and what it represented, gave me a message of its own: I need to share this experience with as many people as possible. My sense of purpose in life changed after that. Seeing others now have the chance to go to space is enormously exciting to me.

If you were offered a permanent life in space, would you choose space or Earth?

I miss space. I miss seeing Earth from that angle; it inspired me to want to travel across the world and connect with the people in it. So, my journey on Earth will continue.

How do you see the future of space tourism and the role of private companies?

I'm very excited about the growth of space tourism, but cost remains the biggest barrier right now. I believe costs will come down significantly over time. And it's not just tourism; new and successful ideas are emerging. Starlink is a perfect example. Moving data centres into orbit is another. I work for Starfish Space, developing spacecraft that service other spacecraft in orbit. This changes how we think about spacecraft development and how assets in orbit interact with one another. The parallel with aviation is clear: as flight costs dropped, innovation accelerated. Governments supported early flights and manufacturing; commercial aviation followed. Space is on the same trajectory.

What about space mining? Is it realistic in the near term?

Some Hollywood films are actually preparing humanity for this idea - the same way the Terminator films made robots seem like science fiction in the 1980s, and now parts of that are real. There are companies working on this, including Interlune. Without an atmosphere, space mining is extraordinarily difficult - we're talking about trillions of dollars. Theoretically, it's possible, but if done without care, it could have enormous economic consequences for Earth. We always try to find approaches that replace existing resources rather than simply extracting new ones.

What about space debris? We can land rockets and send rovers to Mars, yet debris remains an unsolved problem.

It is a serious problem, and there are creative people working on it. What I find puzzling is that we have the technology to send robotic vehicles to Mars and land rockets vertically - yet we still haven't solved the problem of space debris. One of Starfish Space's first contracts is directly related to developing a solution in this area. We're part of that work. The financial challenge of collecting debris is real: it's expensive, and the economic model for doing it hasn't been fully resolved. Some people are working on it - I have a colleague in Australia doing exactly that.

Did you receive any payment for going to space?

Going to space cost me enormously in personal terms - but I received no payment for it. I had to take leave from my job, and I had already used all my leave days.

What's the difference between commercial astronauts and NASA astronauts in terms of preparation and equipment?

NASA astronauts are government employees affiliated with NASA. We were an entirely civilian crew on a commercial mission. Because of that, different protocols and traditions were developed for us. We didn't have access to all the same facilities NASA uses. SpaceX created its own preparation procedures and equipment processes for commercial crews - we effectively helped establish new conventions for what it means to be a commercial astronaut.



> "Earth is too small for conflict, too large for anything but cooperation"

Üç yılda İzmir'den Avrupa'ya uzanan voleybol hikayesi

Seren Karaşahin





Kapımız, kadın sporunda birlikte büyümek isteyen her markaya açık

Aras Kargo Spor Kulübü, aldığı taraftar desteğiyle İzmir'i temsil ederek kısa zamanda aldığı başarılarla Sultanlar Ligi'ne yükseldi. 2023'te kurulan ve İzmir'i 13 yıl aradan sonra Türkiye'nin en üst voleybol ligine yeniden kavuşturan Aras Kargo Spor Kulübü, Vodafone Sultanlar Ligi'nde bir İzmir temsilcisini 17 yıl sonra ilk defa play-off'a taşıdı.

Aras Kargo Spor Kulübü Kadın Voleybol Takımı, 2025-2026 Vodafone Sultanlar Ligi sezonunu yedinci sırada tamamlayarak 17 yıl sonra İzmir'e play-off heyecanı yaşattı. Play-off 5-8 etabında Nilüfer Belediyespor'u eleyen Aras Kargo Spor Kulübü, 5-6 etabında Galatasaray'a kaybederek sezonu lig altıncı sırasıyla tamamladı ve Balkan Kupası'na katılma hakkı kazandı. Kulüp, yeni sezonda Avrupa'nın üçüncü en büyük organizasyonu olan CEV Challenge Kupası'nda salonun tozunu atacak. Başarılı bir sezonun ardından da baş antrenör Suphi Doğancı ile devam kararı alındı.

Aras Kargo Spor Kulübü Başkanı **Yiğitcan Bozoğlu**, Ticaret Dergisi'nin sorularını yanıtladı. Bozoğlu, kulübün başında bulunurken aynı zamanda Aras Kargo'nun Hukuk, Uyum ve İç Denetim ve İnsan ve Kültür fonksiyonlarından sorumlu Başkan Yardımcısı olarak da görev yapıyor.

Yiğitcan Bozoğlu kimdir? Aras Kargo'yla yollarınız nasıl kesişti?

Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunuyum; aynı üniversitede Uluslararası İlişkiler alanında yan dal yaptım, yüksek lisansımı ise Ekonomi Hukuku alanında İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde tamamladım. Kariyerime uyuşmazlık ve şirketler hukuku avukatı olarak başladım. 2021 yılında Aras Kargo ailesine katıldım. Bugün Hukuk, Uyum ve İç Denetim ve İnsan ve Kültür fonksiyonlarından sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yaparken, Aras Kargo Spor Kulübü (ASK) Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürütüyorum.

Aras Kargo Spor Kulübü macerası nasıl başladı ve devam ediyor?

Kulübümüzün temellerini 2023 yılında attık. İlk sezonumuzda 1. Lig'den Sultanlar Ligi'ne yükselerek İzmir'i 13 yıl aradan sonra Türkiye'nin en üst voleybol ligine yeniden kavuşturduk. İkinci sezonumuzda ligde kalıcı olmayı başardık. 2025-2026 sezonunda ise İzmir'i 17 yıl aradan sonra play-off'a taşıdık ve ligi 6. sırada tamamlayarak Avrupa kupalarına katılma hakkı kazandık.

Bu yolculuğu yalnızca sportif sonuçlarla değerlendirmiyoruz. Aras Kargo'nun mücadele, gelişim ve birlikte başarma kültürünü sahaya taşıyan; İzmir'le birlikte büyüyen sürdürülebilir bir spor kulübü oluşturmak istiyoruz. Bugün geldiğimiz nokta bizim için önemli bir başarı olsa da bunu uzun vadeli yolculuğumuzun önemli bir adımı olarak görüyoruz.

Dünya genelinde ve Türkiye özelinde rol model aldığınız bir takım var mı?

Hem Türkiye'de hem dünyada sportif başarıları ve yönetim modelleriyle örnek olan kulüpleri elbette yakından takip ediyoruz. Belki bize en çok uyanı NBA'den San Antonio Spurs diyebilirim.

"Sportif başarının ötesinde, sporcularımızı, taraftarlarımızı, çalışanlarımızı ve iş ortaklarımızı bir araya getiren ve Türk voleybolunda kendi modeliyle iz bırakan bir kulüp olmayı hedefliyoruz"



Yiğitcan Bozoğlu, Chairman of Aras Kargo Sports Club (ASK) and Executive Vice President of Aras Kargo responsible for Legal, Compliance & Internal Audit, and People & Culture, spoke to Ticaret Dergisi about the club's remarkable rise since its founding in 2023.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 65

Biz tek sezonluk bir kazanç değil, uzun vadeli başarı istiyoruz. Her sene teknik ekip ve kadro değiştiren bir kulüp olmaktansa aynı insanlarla derinleşen bir kulüp olmayı hedefliyoruz. Kimsenin bakmadığı yerlerden yetenekleri bulmaya çalışıyoruz. Pahalı yıldız değil, doğru fiyata doğru oyuncuyu alıyoruz. Bizde kimse takımdan büyük değil. Sponsor da antrenör de başkan da oyuncu da...

Oyuncularımızı voleybol dışındaki insanlar olarak da tanımak istiyoruz. Aras Kargo Spor Kulübü'nden sadece iyi voleybolcu olarak değil, iyi insanlar olarak mezun olsunlar. Ama kimseyi kopyalamıyoruz; bu ilkeleri Aras'ın kurum kültürüyle ve İzmir'le harmanlayıp kendi modelimizi kurguluyoruz.

Son yıllarda Aras Kargo Spor Kulübü'nün yükselen ivmesiyle birlikte önümüzdeki dönem için hem Sultanlar Ligi'nde hem Avrupa kupalarında veya uluslararası arenadaki hedefleriniz nelerdir?

İlk olarak belirtmeliyiz ki bizim çok net bir şampiyonluk hedefimiz var; en başta gönüllerin şampiyonu olmayı hedefliyoruz. Sportif alandaki rekabetçi ruhumuzu sahaya yansıtmak için her türlü plana ve vizyona sahibiz. Kulüp politikamız çıtayı her sezon adım adım yükseltmektir: Önce Sultanlar Ligine yükseldik, orada kalıcı olduk, play-offlara ulaştık ve şimdi de ülkemizi CEV Challenge Kupası'nda temsil edeceğiz. Bu sene en büyük odağımız CEV Challenge Kupası'nda final oynamak ve bu kupayı ülkemize getirmektir

Taraftarlarınız hakkında neler düşünüyorsunuz? Sadece İzmir'e yayılan bir kulüp müsünüz; yoksa ülke genelinde de ses getirdiğinizi düşünüyor musunuz?

Elbette İzmir bizim kalbimiz, şehrin sporla kurduğu bağın bir parçasıyız ama gördüğümüz o ki ASK artık Izmir'in sınırlarını aştı. Bugün geldiğimiz noktada, voleybolseverlerin kendi takımlarından sonra "en çok sempati duyduğu ve desteklediği ikinci takım" konumuna ulaştık. Bu ulusal ilgiyi hem sahada sergilediğimiz pozitif, pes etmeyen mücadeleci oyunumuza hem de taraftarlarımızla kurduğumuz samimi ve şeffaf duygusal bağa bağlıyoruz.

Kısa zamanda birçok başarı da geldi. Bu hızlı yükselişin arkasındaki temel "yönetim ve bütçe disiplini" noktasında nasıl ilerlediniz?

Sporda başarının formülü genellikle sadece yüksek bütçelerle eşdeğer görülür; ancak biz bu anlayışa katılmıyoruz. Baş antrenörümüz Suphi Doğancı'nın da vurguladığı üzere, "para her şeyi çözmez, asıl önemli olan doğru plandır."

Biz ilk günden itibaren Aras Kargo'nun güçlü kurumsal yönetim, bütçe disiplini ve stratejik planlama reflekslerini spor kulübümüze entegre ettik. Önümüze 5 yıllık gerçekçi bir taslak plan koyduk ve bu plana tamamen sadık kaldık. Çok makul ve rasyonel bütçelerle, her kuruşun karşılığını sahada ve organizasyonda alacak şekilde hareket ettik. Finansal disiplini, idari şeffaflıkla birleştirdik. Yönetim kurulu olarak en büyük başarımız, bütçeyi doğru yönetmenin yanı sıra kriz anlarında soğukkanlılığımızı koruyarak teknik ekibimizi ve sporcularımızı gereksiz baskılardan korumak oldu. Bu yönetim olgunluğu, bütçe disipliniyle birleştiğinde başarıyı kaçınılmaz kıldı.

Spor kulübünün finansal sürdürülebilirliğini nasıl sağlıyorsunuz? Bu noktada sponsorluklar ne kadar yer kaplıyor?

Finansal sürdürülebilirlik bizim için bir slogan değil, kulübün varlık sebebi. Bu işi geçici bir heyecan ya da sosyal sorumluluk projesi olarak görmüyoruz. Bütçesi belli, ayakları yere basan, yıllarca yaşayacak bir yapı kuruyoruz. Bugün ana sütun elbette Aras Kargo ama hedefimiz tek bir sponsora bağlı bir kulüp olmak değil; kadın voleybolna değer katmak isteyen markalarla uzun soluklu ortaklıklar kurmak. Biz sponsorlarımıza bir forma reklamından fazlasını sunuyoruz: Türkiye'de kadın voleybolunun ulaştığı seyirci ve sosyal medya gücü, Avrupa'da görünürlük, Sultanlar Ligi'nin en fazla değer yaratan markalarından biriyle yan yana yer alma imkanı. Kapımız, kadın sporunda birlikte büyümek isteyen her markaya açık. Sektör ya da ölçek sınırı koymuyoruz, bizim değerlerimize inanan ve ortak vizyonu paylaşabileceğimiz sponsorlar arıyoruz.

Sahada kazanılan başarıların arkasında nasıl bir organizasyonel yapı, veri analitiği ve transfer vizyonu yatıyor?

Sahadaki başarının arkasında güçlü bir ekip çalışması ve veri temelli bir karar alma kültürü var. Teknik ekibimizin ana kadrosunda ve her yıl koruduğumuz çekirdek kadroda sağladığımız devamlılık, bugün yakaladığımız uyumun önemli nedenlerinden biri.

Kulübümüzde kararları yalnızca sezgilerle değil, verilerle de destekliyoruz. Resmî müsabakaların yanı sıra antrenmanlarımızın da detaylı istatistiksel analizlerini gerçekleştiriyoruz. Bu yaklaşım hem teknik kararlarımızı güçlendiriyor hem de takım içerisinde adalet ve güven duygusuna katkı sağlıyor.

Transfer politikamızda ise teknik yeterlilik kadar karakter ve takım kültürüne uyumu önemsiyoruz. Pozitif, mücadeleci ve takımın parçası olmaktan mutluluk duyacak sporcularla ilerlemek istiyoruz. Bizde dediğim gibi takım herkesten önce gelir. Teknik ekibimizin uluslararası tarama çalışmaları doğrultusunda transferlerimizi acele etmeden, doğru zamanda ve doğru ihtiyaçlara göre gerçekleştiriyoruz.

Türk voleybolunda altyapı sürdürülebilirlik anlamında da önem kazandı. Siz de yalnızca A Takım başarısı mı hedefliyorsunuz, yoksa İzmirli genç yetenekleri Türk voleybolna kazandıracak sürdürülebilir bir akademi veya altyapı modeli mi düşünüyorsunuz?

> "İzmir taraftarı sporu bir şenlik olarak yaşıyor"

Altyapı yatırımları bizim en çok önem verdiğimiz ve kesinlikle düşündüğümüz bir alandır. Ancak voleybol altyapısına yatırım yaparken kız çocuklarının sorumluluğunu aldığımızın bilinciyle, çok dikkatli ve planlı hareket etmek istiyoruz. Spor kulübümüzün temel misyonu, kurulduğu günden bu yana çıtayı adım adım yükseltmek üzerine kurgulanmıştır. Şu anda İzmir'in farklı kulüpleriyle güçlü altyapı iş birlikleri yürütüyoruz; orada antrenörlerimiz görev almakta ve danışmanlık desteği sunmaktadır. Kendi bağımsız altyapı yatırımımızı da en sağlam şekilde hayata geçirmek için planlarımızı yapıyoruz. Süreçleri doğru yönetmek adına bu yıl içerisinde kendi altyapı yatırımımızı fiilen hayata geçirmeyi planlıyoruz. Amacımız sadece sporcu yetiştirmek değil; eğitim kalitesi yüksek spor okullarıyla, çocukların hayatlarına dokunarak onları hem Türk voleyboluna hem de topluma kazandırmak.

Aras Kargo neden İzmir merkezli bir spor kulübü kurdu? İzmir sizin ve Aras Kargo için tam olarak neyi ifade ediyor?

İzmir benim için önce kişisel bir şehir. Babamın büyüdüğü, liseyi okuduğu şehir. Tüm baba tarafım hala İzmir'de yaşıyor. İzmir, Aras Kargo için her zaman özel bir yere sahip. Hikâyemizin başladığı şehir ve bugün de bizim için önemli bir merkez. Bu nedenle Aras Kargo Spor Kulübü'nün İzmir'i ulusal ve uluslararası arenada temsil etmesini çok kıymetli buluyoruz.

İzmir'i tam 17 yıl aradan sonra kadın voleybolunda yeniden Avrupa sahnesine (CEV Challenge Kupası) taşıyor olmak, başladığımız şehre değer katma misyonumuzun en güzel ve en anlamlı meyvesidir.

İzmir takımı olmanın ayrıcalıkları var mı?

Var. İzmir voleybol hafızası olan bir şehir. Burada tribün maçı bilir, oyuncuyu tanır, ralliyi alkışlar, kendi şehrinin takımını destekler. İzmir taraftarı sporu bir şenlik olarak yaşıyor. Bizim maçlarımız herkesin ailesiyle, sevdikleriyle gelebileceği alanlar oluşturuyor.

İkincisi, hangi sporcu İzmir'e gelmek istemez ki? Bu bizim transferlerimizde başlı başına bir argüman.

Üçüncüsü İzmir'in büyük bir ekonomik gücü ve marka çeşitliliği var. Bu da sponsorluk için doğal bir zemin yaratıyor. Bizim için mesele yalnızca sahadaki başarı değil; başladığımız şehre değer katmak, İzmir'le birlikte büyümek.

Kulübün elde ettiği ivmenin, İzmir'in ulusal ve uluslararası alandaki "yatırım ve cazibe merkezi" imajına katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sporun, özellikle Türkiye'de çok güçlü bir karşılığı bulunan kadın voleybolunun şehirlerin marka değerine ve uluslararası görünürlüğüne önemli katkı sağladığına inanıyoruz.

Aras Kargo Spor Kulübü'nün kısa sürede Sultanlar Ligi'nde önemli bir konuma ulaşması ve şimdi CEV Challenge Kupası ile Avrupa sahnesine çıkacak olması, aynı zamanda İzmir'in de bu başarı hikâyesiyle birlikte farklı ülkelerde görünür olmasına katkı sağlayacak.

Avrupa kupaları kapsamında İzmir'e gelecek takımlar, teknik ekipler, taraftarlar ve medya mensupları şehrin uluslararası spor organizasyonlarıyla kurduğu bağı güçlendirecek. Bunun İzmir'in spor turizmine, şehir markasına ve uluslararası tanıtımına katkı sunacağına inanıyoruz. Dolayısıyla sahada elde ettiğimiz her başarıyı yalnızca kulübümüz adına değil, temsil ettiğimiz şehir adına da değerli görüyoruz.



> “Gönüllerin şampiyonu olmak istiyoruz”

Lojistik sektörü geleneksel olarak erkek egemen bir alan olarak algılanıyor. İzmir gibi kadın gücünün kent ekonomisinde aktif olduğu bir yerde, kadın voleybol takımına yapılan bu yatırım, Aras Kargo'nun kurum içi toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamı politikalarıyla nasıl bir sinerji oluşturuyor?

Toplumsal cinsiyet dengesini bir iyi niyet göstergesi olarak değil, iş stratejimizin önemli bir parçası olarak ele alıyoruz. Lojistik, yetenek rekabetinin çok yoğun olduğu bir sektör ve bu nedenle kadınların iş gücüne ve liderliğe daha güçlü katılımını hem toplumsal hem de stratejik açıdan önemsiyoruz.

Bugün kadın lider oranımız yüzde 29,5; geçen yılın aynı döneminde bu oran yüzde 24,3'tü. En başta CEO'muz kadın. Genel Müdürlüğümüzde ise beyaz yaka çalışanlarımızın yüzde 54'ü kadın. 2030 için kadın lider oranımızı yüzde 40'a çıkarma hedefimiz var ve bu hedefi yıllık ara hedeflerle, Kurumsal Karnemiz içinde ölçüyor ve raporluyoruz.

Bu hedefin gelecekte de sürdürülebilir olması için liderlik havuzumuzu bugünden güçlendiriyoruz. Bu yıl liderlik gelişim programımızdan geçen 81 şube yöneticisinin yüzde 44'ünün kadın olması, bu konuda yalnızca bir hedef koymadığımızı; geleceğin liderlik yapısını da bugünden oluşturduğumuzu gösteriyor.

Kadın voleyboluna yaptığımız yatırımı da bu yaklaşımın sahadaki güçlü bir yansıması olarak görüyoruz. Aras Kargo Spor Kulübü aracılığıyla kadın sporcuları desteklerken, kız çocuklarının önünde yeni rol modeller oluşmasına ve kadınların farklı alanlarda daha görünür hale gelmesine katkı sunmayı önemsiyoruz. Bizim için kadın liderlik ve fırsat eşitliği bir söylem değil; ölçülen, takip edilen ve somut uygulamalarla desteklenen bir dönüşüm alanı.

Gelecekte nasıl bir Aras Kargo Spor Kulübü hayal ediyorsunuz?

Gelecekte sahada son topa kadar mücadele eden karakterini koruyan, Sultanlar Ligi'nde kalıcı başarılar elde eden ve Avrupa kupalarında düzenli olarak yer alan güçlü bir Aras Kargo Spor Kulübü hayal ediyorum. Bizim için kazanmak veya kaybetmek önemli değil. Önemli olan hakkını vererek ve keyif alarak oynamak. Bu mücadeleye değdi diyebilmek.

Ancak hedefimiz yalnızca kupalarla ölçülen bir başarı değil. Altyapısıyla genç sporcular yetiştiren, kadın sporuna değer katan, taraftarıyla güçlü bir topluluk oluşturan ve İzmir'i uluslararası arenada gururla temsil eden sürdürülebilir bir kulüp bırakmak istiyoruz.

Kısacası sportif başarının ötesinde, sporcularımızı, taraftarlarımızı, çalışanlarımızı ve iş ortaklarımızı bir araya getiren ve Türk voleybolunda kendi modeliyle iz bırakan bir kulüp olmayı hedefliyoruz.

Türk voleybolunun geldiği noktayı ve gelişimini nasıl yorumlarsınız?

Türk kadın voleybolunun bugün ulaştığı nokta gerçekten inanılmaz ve dünya çapında ayakta alkışlanacak bir seviyede.

Tahmin ediyorum ki şu an dünyada kadın voleyboluna en büyük bütçelerin ve yatırımların ayrıldığı ülke Türkiye'dir. Kulüplerimizin profesyonelleşme hızı ve kalitesi müthiş bir düzeyde. Öyle ki, geçmişte sadece bir baş antrenör ve bir yardımcıdan oluşan 3-4 kişilik teknik ekipler varken, bugün bünyesinde birden fazla kondisyoner, yardımcı kondisyoner, fizyoterapist ve analist barındıran 10 ila 14 kişilik dev profesyonel ekipler sahada görev yapıyor. Bu üst düzey profesyonellik hem lig kalitemize hem de milli takımımızın tarihi başarılarına doğrudan yansıyor.

Ancak bu elde ettiğimiz tecrübeyi tesisleşmeye, altyapıya ve spordaki gelirin artırılmasına ve kulüplerin kendi gelirlerini ürütebilmesine taşımalıyız. Bugünkü büyüme büyük ölçüde sponsor bütçeleriyle geldi. Sürdürülebilir olması için kulüplerin bilet, ürün, yayın ve altyapı gelirleriyle ayakta durması gerekiyor. Taraftarlara hem maç öncesinde hem maç sırasında çok iyi bir deneyim yaşatmalı, bu deneyimi dijital kanallarla tüm sezon sürdürmeliyiz.En yakın rakibimiz olan İtalya Ligi daha hızlı oyunu ve farklı yabancı kurallarıyla, bizim ligimiz ise yıldız yoğunluğu ve hücum gücüyle öne çıkıyor. Dünyanın en iyi hücum oyuncularının önemli bir kısmı bizim ligimizde bu da bizim ligimizi daha zorlu bir hale getiriyor. Bu sezon da Şampiyonlar Ligi'nde birden fazla Türk takımını Final Four'da görmeyi bekliyorum.

Genç girişimcilere ve yöneticilere vereceğiniz en önemli tavsiyeler neler olur?

Kendi deneyimimden yola çıkarak üç konunun özellikle önemli olduğunu söyleyebilirim.

Birincisi, uzun vadeli düşünmek ve oluşturduğunuz plana zor zamanlarda da sadık kalabilmek. Hızlı başarılar heyecan verici olabilir ancak sürdürülebilir başarı disiplin gerektiriyor.

İkincisi, doğru insanlarla yol yürümek. Ben ekip kurarken teknik yetkinlik kadar karaktere ve kültür uyumuna da çok önem veriyorum. Çünkü güçlü bir organizasyonu yalnızca yetenek değil, ortak değerler ve güven oluşturuyor. İşler bir şekilde halledilir ama önemli olan etrafınızı iyi insanlarla sarmak olacaktır.

Üçüncüsü ise özellikle kriz anlarında ekibinizin arkasında durmak. Liderliğin en fazla böyle dönemlerde ortaya çıktığına inanıyorum. İnsanların kendilerini güvende hissettiği, adil ve şeffaf bir ortam oluşturduğunuzda performans da beraberinde geliyor. Elbette dönem dönem yaşadığınız hayal kırıklıkları, güvensizlikler olacaktır ama bunların da size önemli dersler kattığını unutmamak gerekiyor. Bu dersleri öğrenip yola devam etmek gerekiyor.

Bunların yanında yaptığınız işin yalnızca ekonomik değil, toplumsal bir değer de üretmesini çok önemsiyorum. Kalıcı başarıyı biraz da geride bıraktığınız olumlu etkiyle ölçmek gerektiğine inanıyorum.

A volleyball story; From Izmir to Europe in three years

Seren Karaşahin





Our door is open to any brand that wants to grow alongside women's sport

" Our aim isn't just to develop athletes – it's to touch children's lives through high-quality sports education and bring them into both Turkish volleyball and society."

Yiğitcan Bozoğlu, Chairman of Aras Kargo Sports Club (ASK) and Executive Vice President of Aras Kargo responsible for Legal, Compliance & Internal Audit, and People & Culture, spoke to Ticaret Dergisi about the club's remarkable rise since its founding in 2023.

Founded in 2023, ASK returned women's volleyball to İzmir's top flight after a 13-year absence, reached the play-offs of the Vodafone Sultanlar Ligi for the first time in 17 years in the 2025–2026 season, finished sixth overall, and earned a place in the CEV Challenge Cup - Europe's third-largest club competition.

Who is Yiğitcan Bozoğlu, and how did you come to lead the club?

I studied law at Bilkent University with a minor in International Relations, and completed a master's in Economic Law at Istanbul Bilgi University. I began my career as a dispute resolution and corporate law attorney before joining Aras Kargo in 2021. I serve as Executive Vice President responsible for Legal, Compliance & Internal Audit, and People & Culture alongside chairing the sports club board.

How has the club's journey unfolded?

We laid the foundations in 2023. In our first season, we were promoted from the First League to the Sultanlar Ligi. In our second we established ourselves as a permanent presence. In 2025–2026 we reached the play-offs and finished sixth, earning European qualification. But we don't evaluate this journey through sporting results alone - we want to build a sustainable club that carries Aras Kargo's culture of determination and shared achievement, growing together with İzmir over the long term.

Do you have a role model among clubs globally?

The San Antonio Spurs from the NBA, perhaps more than any other. We want long-term success, not a single-season gain. Rather than changing coaching staff and rosters every year, we want to go deeper with the same people. We look for talent where others aren't looking, and we buy the right player at the right price - not expensive stars. No one is bigger than the team here - not the sponsor, the coach, the chairman, or the player. And we don't copy anyone; we blend these principles with Aras's institutional culture and İzmir's identity to build our own model.

What are the club's sporting targets for the coming period?

First and foremost, we aim to be champions of hearts. Our club policy is to raise the bar one step at a time: we reached the Sultanlar Ligi, established ourselves there, reached the play-offs, and now we will represent Türkiye in the CEV Challenge Cup. This season our biggest focus is reaching the final of that competition and bringing the trophy home.

How do you ensure financial sustainability?

Financial sustainability isn't a slogan for us - it's the reason the club exists. From day one we integrated Aras Kargo's corporate governance, budget discipline, and strategic planning into the club. We set a realistic five-year plan and stuck to it. We operated with very reasonable budgets, making sure every lira was accounted for on the pitch and in the organisation. The board's greatest achievement has been managing the budget well while keeping our heads in crisis moments - protecting the technical staff and players from unnecessary pressure. That management maturity, combined with budget discipline, made success inevitable. Our door is open to any brand that wants to grow alongside women's sport - we offer more than a shirt sponsorship: reach, European visibility, and association with one of the Sultanlar Ligi's most valued brands.

What organisational and analytical approach underpins the sporting results?

There is a strong team effort and a data-driven decision-making culture behind our on-court results. The continuity we maintain in our technical staff and core squad is one of the main reasons for the cohesion we've achieved. We back decisions with data, not instinct alone - we run detailed statistical analysis of training sessions as well as official matches. In transfers, character and cultural fit matter as much as technical ability. The team always comes first.

Are you planning an academy or youth development model?

Youth investment is an area we care deeply about - and are firmly committed to. But when investing in a volleyball academy, we're acutely aware of the responsibility we take on for young girls, and we want to move carefully and with a clear plan. We are currently running strong youth partnerships with various İzmir clubs, with our coaches involved in a support and advisory capacity. We plan to launch our own independent youth investment this year. Our aim isn't just to develop athletes - it's to touch children's lives through high-quality sports education and bring them into both Turkish volleyball and society.

What does İzmir mean to Aras Kargo, and to you personally?

İzmir is first a personal city for me - it's where my father grew up, and my entire paternal family still lives there. For Aras Kargo it has always held a special place - it's where our story began. Taking İzmir back to the European stage in women's volleyball after 17 years is the most meaningful fruit of our mission to add value to the city we started from. İzmir is a city with a volleyball memory - fans know the game, they know the players, they applaud a rally, they support their city's team. Our matches are places where everyone can come with their families. And honestly - which player wouldn't want to come to İzmir? That's a genuine argument in our transfer conversations.

How does women's volleyball investment connect to Aras Kargo's gender equality agenda?

We treat gender balance as a core part of our business strategy, not a goodwill gesture. Today our female leadership rate is 29.5 percent, up from 24.3 percent a year ago. Our CEO is a woman. Among white-collar staff at headquarters, 54 percent are women. We have a target of 40 percent female leadership by 2030, tracked through annual milestones in our Corporate Scorecard. This year, 44 percent of the 81 branch managers who completed our leadership development programme were women - showing we're not just setting targets but building tomorrow's leadership structure today. Our investment in women's volleyball is a strong reflection of this approach on the field.



What is your vision for the club's future?

A club that retains its fighting character until the final point, achieves lasting success in the Sultanlar Ligi, and competes regularly in European competitions. But beyond trophies - a sustainable club that develops young athletes through its academy, adds value to women's sport, builds a strong community with its fans, and proudly represents İzmir on the international stage. A club that brings together our players, fans, employees, and business partners, and leaves its mark on Turkish volleyball through its own model.

What's your advice to young entrepreneurs and managers?

Three things from my own experience.

First: think long-term and stay faithful to your plan in difficult moments. Fast success is exciting, but sustainable success requires discipline.

Second: surround yourself with the right people. I value character and cultural fit as much as technical competence - strong organisations are built not just on talent but on shared values and trust.

> "İzmir is a city with a volleyball memory"

Third: stand behind your team in crisis moments. When people feel safe, when the environment is fair and transparent, performance follows. And don't forget that every disappointment and setback carries an important lesson - absorb it and keep moving. Beyond the economic dimension, I also strongly believe that what you do should produce social value. Lasting success should be measured, at least partly, by the positive impact you leave behind.

İzmir'e bir de Bisicab'den bakın

Anıl Yıkgeç

İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Dr. Cemil Tugay'ın çevre dostu ulaşım hedefiyle hayata geçirilen Bisicab Projesi, kent içi ulaşıma farklı bir boyut kazandırdı. Pilot uygulama kapsamında 20 adet Bisicab aracı, Alsancak Limanı ile Konak arasında 12.30–20.30 saatleri arasında çalışıyor. Üniversite öğrencilerinin sürücülüğünü yaptığı elektrik destekli üç tekerlekli Bisicab araçları hem İzmirlilerden hem de kenti ziyaret eden yerli ve yabancı turistlerden yoğun ilgi görüyor. İZULAŞ'tan alınan bilgiye göre, 1 Eylül itibarıyla 3 bin 908 kişi Bisicab uygulamasıyla yolculuk yaptı.

Sürücü koltuğunun arkasında yer alan bölümde iki yetişkin ve bir çocuğun konforlu bir şekilde yolculuk yapmasına imkân tanıyan, kısa mesafeli yolculuklar için tasarlanan sistem, özellikle yoğun ve turistik bölgelerde motorlu araçlara alternatif oluşturarak kent içi trafik ve çevre üzerindeki yükü azaltmayı hedefliyor.

Kapsamlı eğitimden geçirilen sürücüler çoğunlukla üniversite öğrencilerinden oluşuyor. Başvuru yapan üniversite öğrencileri; teori derslerinin ardından sürüş güvenliği, ilk yardım, trafik kuralları, araç teknik bilgisi, acil durum yönetimi ve yurttaşla iletişim gibi başlıklarda eğitim alıyor. Sürecin devamında uygulamalı sürüş eğitimine geçen adaylar, yapılan değerlendirmeler sonucunda göreve başlıyor. Bu yönüyle Bisicab, gençlere sadece gelir değil aynı zamanda mesleki yetkinlik kazandıran bir model olarak öne çıkıyor. Böylece genç nesiller şehrin gelişimine bizzat katkı sağlarken aynı zamanda kendi bütçelerine de katkı sağlamış oluyorlar. Ulaşım aracı olarak Bisicab'i tercih edenler ise rüzgarı hissetmenin, sahilin kokusunu almanın güzel olduğunu belirtiyor.

The Bisicab Project, launched under Izmir Metropolitan Mayor Dr. Cemil Tugay's environmentally friendly transport initiative, has introduced a distinctive new dimension to urban mobility in the city.

SEE PAGE FOR THE ABSTRACT 69





Bisicab

Trafik yükünün azaltılmasında etkili

Bisicab uygulaması, yoğun şehir trafiğinde vatandaşlara pratik ve çevreci bir ulaşım seçeneği sunuyor. İZULAŞ yönetimi, Bisicab'in özellikle kısa mesafelerde otomobil ve taksiye alternatif olarak trafik yükünün azaltılmasına katkı sağladığını belirtti. Uygulamanın şehir trafiği üzerinde henüz ellerinde net veriler olmadığını ifade eden İZULAŞ, "Bu konuda net sayım ve veriler sistem yeni çalışmaya başladığı için henüz netleşmemiştir, fakat sistemin oturması ile birlikte bu karşılaştırmalar yapılacaktır. Özellikle bisiklet sayısının artmasıyla belirgin bir etkisi olması beklenmektedir" dedi.

Yeni rotalarda da faaliyet gösterecek

İZULAŞ'tan alınan bilgilere göre, Bisicab'in kullanımı, Karşıyaka ve Konak bölgeleri için Ukome kararıyla onaylandı. Alsancak-Konak güzergâhında başlayan iki farklı rotada başlayan Bisicab uygulamasının, İzmir büyükşehir Belediye Başkanı Cemil Tugay'ın talimatları doğrultusunda Karşıyaka ve Alsancak-Konak bölgelerinde farklı rotalarda da kullanılması için çalışmalar devam ediyor. Bisiklet sayısının artmasıyla da bu rotaların faaliyete geçirilmesi planlanıyor.

Hem çevreci hem hesaplı

Bisicab aracı, Alsancak Limanı ile Konak arasında 12.30–20.30 saatleri arasında hizmet veriyor. Hat; Alsancak Limanı, Vasıf Çınar Bulvarı, Lozan, Montrö, Basmane, Agora ve Konak duraklarını kapsıyor. Kısa mesafeli ulaşım için tasarlanan sistem, özellikle yoğun ve turistik bölgelerde motorlu araçlara alternatif oluşturarak trafik yükünü ve çevresel etkileri azaltmayı hedefliyor. Elektrik destekli pedallı yapısıyla dikkat çeken Bisicab'ler, sıfıra yakın emisyon değerleriyle sürdürülebilir ulaşım vizyonunun önemli bir parçası olmayı hedefliyor. Başta İzmirliler olmak üzere kent dışından gelen yerli ve yabancı turistlere hizmet veren Bisicab üç tekerlekli bisikletler için açılış biniş ücreti 35 TL, kilometre başına ücret 45 TL, indi bindi ücreti ise (2.5 kilometreye kadar) 150 TL olarak belirlendi.



See İzmir from a Bisicab

Anıl Yıkgeç

Bisicab Project, launched under İzmir Metropolitan Mayor Dr. Cemil Tugay's environmentally friendly transport initiative, has introduced a distinctive new dimension to urban mobility in the city. Twenty electric-assisted three-wheeled Bisicab vehicles currently operate between Alsancak Port and Konak, running daily from 12:30 to 20:30. Driven by university students, the vehicles have attracted strong interest from both İzmir residents and domestic and international tourists. According to İZULAŞ, 3,908 passengers had used the service by 1 September.

Each vehicle accommodates two adults and a child behind the driver's seat, making the system well-suited to short-distance journeys in dense and tourist-heavy areas. The initiative aims to reduce both traffic congestion and environmental impact by offering a practical alternative to cars and taxis on busy urban routes. The current line covers stops at Alsancak Port, Vasıf Çınar Boulevard, Lozan, Montrö, Basmane, Agora, and Konak. Fares are set at 35 Turkish lira as a boarding fee, 45 lira per kilometer, and 150 lira for a point-to-point journey of up to 2.5 kilometres.

Drivers - predominantly university students - undergo comprehensive training covering road safety, first aid, traffic regulations, vehicle mechanics, emergency management, and communication skills, followed by a practical driving assessment before beginning work. The model is designed to provide young people with not only supplementary income but also professional skills, allowing them to contribute directly to the city's development.

İZULAŞ has noted that while comparative traffic impact data is not yet available given the system's recent launch, measurable effects on traffic load are expected as the fleet grows. Use of Bisicab has been approved by the Urban Transport Coordination Board (UKOME) for the Karşıyaka and Konak districts, and work is under way to extend operations to additional routes in both areas in line with Mayor Tugay's directives. With near-zero emissions through its electric-assist pedal system, Bisicab is positioned as a meaningful component of İzmir's broader sustainable transport vision.



Arkas Sanat'ın restore ederek İzmir'in mimarisine, tarihine ve sanat dünyasına kattığı Mayda Köşkü, Arkas Sanat Göztepe olarak şehir hayatında yerini buldu



Mayda Köşkü ile İzmir'in tarihine yolculuk

Anıl Yıkgeç

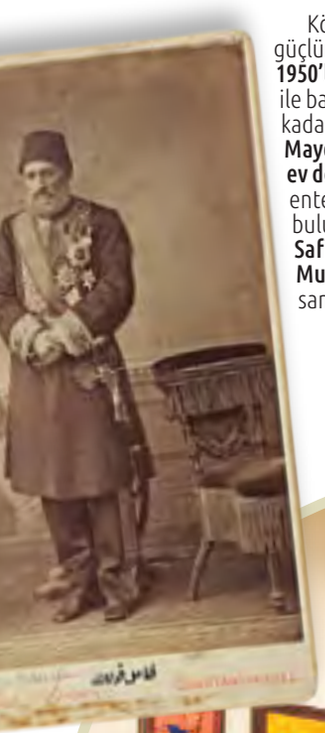
Arkas Sanat Göztepe

Arkas Sanat'ın İzmir'deki **altıncı sanat merkezi** olarak Eylül 2025'de ziyarete açıldı. Arkas Holding'in yürüttüğü incelikli restorasyon süreci sonucunda bir sanat merkezine dönüştürülen Ayşe & Seniha Mayda Köşkü'nde, Arkas Koleksiyonu'ndan derlenen Türk resim seçkisi yer alıyor. Arkas Sanat Göztepe, süresiz koleksiyon sergisinin yanı sıra çocuk ve yetişkin atölye alanları, bahçe ve kafe alanlarıyla kentin kültür yaşantısının bir parçası olarak kurgulandı.

Osmanlı Devleti'nin önde gelen asker ve siyasetçilerinden, dört kez sadrazamlık yapan **Kâmil Paşa**, 1895-1906 yılları arasındaki Aydın (İzmir) Valiliği döneminde kentin mimari silüetini değiştiren önemli projelere öncülük etti. Bunların en görkemlilerinden biri, Sultan II. Abdülhamid'in tahta çıkışının 25. yılı anısına 1901'de inşa edilen İzmir Saat Kulesi'dir. Kulenin mimarı, Bordeaux Güzel Sanatlar Akademisi'nde eğitim gören Raymond **Charles Péré**, İzmir'de Saint Helen Katolik Kilisesi ve Fransız Hastanesi Ek Binası gibi önemli yapılara da imza attı. Ayşe-Seniha Mayda Köşkü'nün mimarını kesin olarak belirleyen bir belgeye henüz ulaşılamamış ancak bazı kaynaklarda Kâmil Paşa'nın özel mülkleri için Péré'ye yaptırdığı yapılardan söz edilmesi, köşkün de onun tarafından tasarlanmış olabileceğini

Kamil Paşa'nın tayini çıkınca köşkün kaderi değişiyor

Kâmil Paşa'nın Kıbrıs'a yerleşmesinin ardından İzmir'deki mülklerinin kiraya verilmesiyle Ayşe-Seniha Mayda Köşkü, 20. yüzyıl boyunca farklı kurumlara ev sahipliği yaptı. 1915-1918 arasında Musevi Kız Mektebi, 1920-1938 yıllarında Göztepe İtalyan Mektebi olarak kullanılan köşk, 1938'den itibaren İzmir Hususi Devrim Ortaokulu'na, ardından liseye ev sahipliği yaptı. 1946'da ise tüccar ve yazar Mehmet Dürdali Karasan tarafından kiralandı. Böylece başlangıçta özel bir konut olarak tasarlanan yapı, farklı kuşakların yollarının kesiştiği bir kent tanığına dönüştü.



Köşkün hikâyesindeki en güçlü dönüşümlerden biri ise **1950'li yıllarda Mayda Ailesi** ile başlar. Hayatının sonuna kadar burada yaşayan **Ayşe Mayda** için köşk **yalnızca bir ev değil**, İzmir'in kültürel ve entelektüel hayatıyla buluşan özel bir mekândır. **Safiye Ayla** ve **Şerif Muhiddin Targan** gibi sanatçıların yanı sıra yabancı konukları da ağırlayan köşk, zamanla akademisyenlerin, gazetecilerin ve sivil toplum temsilcilerinin buluşma noktası haline geldi.

Geçmiş ile bugün arasındaki bu diyalog, köşkün yeni yaşamında sanat aracılığıyla devam ediyor. Ayşe-Seniha Mayda Köşkü, taşıdığı mimari izleri ve kuşaklar boyunca biriktirdiği hatıraları yeni bir kültürel yaşamla buluşturuyor. İzmir'in modernleşme hikâyesine tanıklık eden yapı, Arkas Sanat Göztepe kimliğiyle yeniden kentle buluşurken, Arkas Koleksiyonu'ndaki Türk ressamlarının eserleri aracılığıyla ziyaretçilerini sanat tarihimizin izinde zamansız bir yolculuğa davet ediyor.

Sergide modernleşme sürecini görebiliyoruz

Arkas Koleksiyonu'ndan derlenen seçki, modernleşme sürecinde sanatın geçirdiği yapısal dönüşür. Evreleri inceleme olanağı sunuyor. **Saray** ve **asker ressamlar** kuşağıyla başlayan bu yolculuk, **1914 Kuşağı** ve çağdaşlarıyla devam ederken, dönemin estetik anlayışı, sanat eğitimi, dünyaya bakış biçimi ve yeni kurulan **Cumhuriyet'in değerlerini** yansıtıyor.

Erken Cumhuriyet döneminde sanatçılar, Paris'te edindikleri akademik eğitim ve Batı resmiyle kurdukları ilişki aracılığıyla sanat dilini çeşitlendirdiler. Doğayı merkeze alan bir yaklaşımla gelişmeye başlayan Türk manzara resmi, 1914 Kuşağı sanatçılarıyla birlikte öznel yorumlarla zenginleşir ve doğa tasviri içsel bir anlatı alanına



1950'li yıllardan itibaren köycü söylem doğrultusunda Anadolu panoramaları, geleneksel yasam biçimleri ve halk kültürü öne çıkar. 1960'lar itibariyle sanatçılar hem yerel unsurları hem de Batı'daki sanat anlayışını harmanlayarak yeni bir yönelim geliştirirler. 1970'lerde ise toplumsal ve siyasal bunalımların atmosferiyle birlikte, toplumsal içerikli figüratif resimler ve bireyin iç dünyasını sorgulayan yaklaşımlar öne çıkar. 1968 Kuşağı, figürü yalnızca biçimsel bir unsur değil, aynı zamanda varoluşsal ve toplumsal bir temsil aracı olarak ele alırlar.



"**Arkas Koleksiyonu'nda Türk Ressamlar**" sergisi, döneminin ruhunu yansıtan eserler aracılığıyla Türk resim sanatının tarihsel dönüşümünü değerlendirme imkanı sunarken; yalnızca görsel bir arşiv olmanın ötesine geçerek tarihsel bellek, kültürel tanıklık ve düşünsel bir ifade alanı da oluşturuyor.







a journey through İzmir's history: the Mayda Mansion

Anıl Yıkgeç



inviting visitors on a journey through the history of Türk art while restoring a significant building to the life of the city



Arkas Sanat Göztepe opened in September 2025 as the sixth arts centre operated by **Arkas Sanat** in İzmir. Housed in the restored **Ayşe & Seniha Mayda Mansion** - a historic mansion in the Göztepe district - the centre presents a curated selection of **Türk paintings from the Arkas Collection** alongside children's and adult workshop spaces, a garden, and a café.

The mansion's origins trace back to the late Ottoman period. Kâmil Paşa, one of the era's leading statesmen and a four-time Grand Vizier, served as Governor of Aydın (İzmir) between 1895 and 1906, overseeing a series of significant architectural projects including the Izmir Clock Tower, built in 1901 to mark the 25th anniversary of Sultan Abdülhamid II's accession. The tower's architect, **Raymond Charles Péré** - trained at the Bordeaux School of Fine Arts - also designed **several other prominent İzmir buildings**. While no document has yet been found definitively attributing the Mayda Mansion to Péré, some sources suggest Kâmil Paşa commissioned him to design his private properties, raising the possibility that he designed this building too.

Following Kâmil Paşa's departure for Cyprus and the subsequent leasing of his İzmir properties, the mansion served a succession of institutions across the twentieth century: a Jewish girls' school from 1915 to 1918, an Italian school from 1920 to 1938, and later state secondary and high schools. In 1946 it was leased by merchant and writer Mehmet Dürdali Karasan. Its most resonant chapter began in the 1950s when the Mayda family took residence. For Ayşe Mayda, who lived there until the end of her life, the mansion was far more than a home - it became a **gathering place for artists** including **Safiye Ayla** and **Şerif Muhiddin Targan**, as well as academics, journalists, and civil society figures, weaving it into İzmir's cultural and intellectual life.

The exhibition "Türk Painters in the Arkas Collection" traces the structural evolution of Türk painting through the modernisation period. Beginning with the generation of palace and military painters, it follows the 1914 Generation and their contemporaries, reflecting the aesthetic sensibilities, artistic education, and values of the newly founded Republic. Early Republican artists, shaped by their academic training in Paris, diversified the language of Türk painting. From the 1950s, Anatolian panoramas, traditional ways of life, and folk culture came to prominence. The 1960s brought a blending of local and Western influences, while the 1970s saw the rise of socially engaged figurative painting and introspective approaches shaped by the turbulent political atmosphere of the period. The 1968 Generation treated the human figure not merely as a formal element but as a vehicle for existential and social representation.

In this way, the Arkas Sanat Göztepe centre brings together two layered histories - the architectural memory of the mansion itself and the artistic memory of Türk modernisation - inviting visitors on a journey through the history of Türk art while restoring a significant building to the life of the city.

DOĞANKOÇ ÖZEL GÜVENLİK

25. yıl



REKABET EDEN DEĞİL, REKABET YARATAN

21. Yüzyılın başından itibaren DOĞANKOÇ GRUP markası altında; ülkemizde özel güvenlik ve hizmet sektörlerinin gelişiminde öncü olmak, özel güvenlik hizmeti ve personel gereksinimlerine etkin çözümler sunmak amacı ile yola çıktık.

ENTEGRE GÜVENLİK SİSTEMİ

- Kamera Sistemleri
- Yapay Zeka Destekli Uzak Güvenlik Hizmeti
- Alarm Sistemleri
- Geçiş Kontrol Sistemleri
- Merkezi İzleme ve Yönetim Hizmetleri
- Alarm İzleme Merkezi Hizmeti

YAPAY ZEKA DESTEKLİ GÜVENLİK

Akıllı analiz, anlık veri işleme ve tahminsel algılama ile daha proaktif güvenlik.



www. dogankoc.com.tr



Cumhuriyet'in aydınlığını, hayat için
dağıttığımız enerjiyle geleceğe taşıyoruz.

29 Ekim Cumhuriyet Bayramımız kutlu olsun.

Adm | Gdz