

# Eur newspart

Dünyayı yönetenler; kalem, mürekkep ve kağıttır

MART - NİSAN

www.euronewsport.com  
ISSN 1309-4163 / 04  
Fiyat: 100 TL • KKTG: 120 TL

## ABD'nin YENİ "MONROE DOKTRİNİ 2.0" ve ENERJİ POLİTİK DEĞERLENDİRMESİ

International Armoured Vehicles Konferansı'nda  
Nurol Makina büyük ilgi gördü



Koray Ertaş



Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki ticari  
işbirliği önemli bir ivme yakaladı

Sinem Torun



Sağlık sektöründe global bir  
Türk markası olmak istiyoruz

Levent Sadık Ahmet



Batı Trakya'dan Borsa İstanbul'a  
uzanan bir yol hikayesi

Hasan Yücel



10 bin ton alım potansiyelimiz var,  
mesele üretime dönüştürmek

# MEDYA



Türkiye'nin Müzelerini keşfetmek için  
**MüzeKart** sosyal medya hesaplarını

**Takip Et**



**TÜRKİYE'NİN  
MÜZELERİ**



UYGULAMAYI İNDİRMEK  
İÇİN QR KODU TARAT



# bluefarm

## TARIM



[www.bluefarmtarim.com.tr](http://www.bluefarmtarim.com.tr)

 **DCT**  
TRADING

AB Haber&Yayıncılık Mat. Bilg. Hiz.

Ltd. Şti. adına İmtiyaz Sahibi ve

Yazı İşleri Müdürü

Hasan Özer

Haber Müdürü

Doğancan Ay

Haber Editörleri

Prof. Dr. A. Beril Tuğrul

Merve Özer

Ada Özer

Reklam Müdürü

Süleyman Can

Grafik

İsmail Kara

Mali İşler

Ahmet Önemli

Yönetim Yeri

Akşemsettin Mah. Çifttekumrular Sok.

No 39/1 Fatih/İstanbul

Tel: 0212 532 96 70

info@euronewsport.com

www.euronewsport.com

Baskı

Radika Matbaa San. ve Tic. Ltd. Şti.

0212 629 07 47

Dağıtım

Dünya Süper Veb Ofset A.Ş.

Yayının Türü

Yaygın süreli yayın

İki ayda bir yayınlanır

Yıl: 21 Sayı: 126 - 2026/02

## Merhaba

2026 yılına ABD'nin Venezüella Başkanı'na yaptığı operasyonla giren küresel piyasalar jeopolitik gerilimlerin odağında geleceğini aramaya başladı.

Yeni yılla birlikte FED'in bağımsızlık tartışmaları, ABD İran çatışması, Avrupa ülkelerindeki düşük büyüme gündemi belirlerken, IMF Dünya ekonomik raporunda küresel ekonominin 2026 yılında %3.3 büyüyeceğini öngördü. Hazırladıkları ekonomi raporunda risklere çok fazla yer veren IMF, "Yapay zeka başta olmak üzere teknoloji yapılan yatırımlar, mali ve parasal desteklerin artması, iyileşen finansal koşullar ve yeni oluşan düzene özel sektörün hızlı uyum göstermesi riskleri dengelemektedir. Ancak ticaret politikalarındaki belirsizlik, jeopolitik gelişmelerin küresel ticarete baskı yaratmakta ve yüksek kamu borçluluğu ile beklenenden daha fazla uzun süre sıkı maliye politikalarına neden olacaktır" şeklindeki yorumları serbest piyasa koşullarının tekrar tam işlemesindeki sorunları da ortaya koymuş oldu.

Avrupa Birliği'nin 19 yıldır gündeminde olan Hindistan ile serbest ticaret anlaşması 27 Ocak tarihinde imzalanırken, kimya, plastik ve tekstil gibi sektörleri ön plana çıkararak piyasalarda yeni bir dönemin başlayacağı belirtiliyor. Kendi ekonomik sorunlarını çözmek için çözüm arayan Euro bölgesinde 2025 yılında %1.5 oranında büyümeyi başarırken, Çin 2025 yılında da geleceğini bozmayarak %5 oranında büyümeyi başardı. Fitch ve Moody's Türkiye'nin kredi değerlendirmesinde Türkiye'nin döviz rezervlerini hızlı arttırmasına dikkat çekerken,

güncel politikalarındaki etkinliğin sürmesi ve yapısal reformların uygulanması durumunda not artışlarının ihtimal olacağına vurgu yaptılar.

Küresel piyasalardaki olumsuzluğu avantajı çevirmek için bir dizi yurt dışı çalışmalarda bulunan Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Şubat ayında Yunanistan ile 10 milyar dolarlık ticaret hedefinde uzlaşması dikkatlerden kaçmadı. Yapılan görüşmede Batı Trakya Türklerinin sorunlarına değinen Erdoğan, Türkiye Yunanistan ticaretinin 2025 yılında 7 milyar dolara ulaşmaktadır. Mevcut meseleler çetrefilli olmakla birlikte uluslararası hukuk temelinde çözümsüz de değildir. Yeter ki iyi niyet, yapıcı diyalog ve çözüm iradesi olsun" dedi. Yunanistan Başbakanı Miçotakis ise, "Ülkenizi her ziyaret ettiğimizde böyle sıcak bir konukseverlikle karşılaşıyoruz. Açık olan diyalog kanalları vesilesiyle aramızdaki konuları görüşme fırsatı bulduk. Bazı başlıklarda hemfikir olamayabiliriz. Bu konularla ilgili olarak belki de bir uluslararası yargı organına başvurmak gerekebilir" diyerek iki ülke ilişkilerinde bütün tehditlerin ortadan kalkmasının zamanı geldiğine vurgu yaptı.

2026 yılının ilk aylarında Mısır, Suudi Arabistan ve Afrikalı devlet başkanlarıyla görüşerek yeni ekonomik hedefler belirleyen Türkiye'nin ihracattaki stratejisini güçlendirmek için çalışmalar yapan Türk İş dünyasına dergi okuyucularımız adına teşekkür ederken, uluslararası sorunların çözümünün savaş olmadığını belirtmek isteriz.

Saygılarımla...

**HER YOLUN  
KAHRAMANI  
KISRAK**



**GÜÇLÜ.**

**HAZIR.**



**KOLUMAN  
TECH**

**KOLUMAN**



**Kervan Gıda UK Genel Müdürü Enes Başar:**  
Yurtdışında başarılı olmak istiyorsak pazarın  
%98'ini temsil eden alanda yerimizi almalıyız

34



**Türkerler Global Madencilik Genel Müdürü Hakan Aslan:**  
Yer altı kaynaklarını kontrol eden ülkeler  
dünyayı da şekillendirecek

22



**Tam Finans CEO'su Hakan Karamanlı:**  
Tam Finans, 66 bin KOBİ'ye  
hizmet vermeyi başardı

50



**DEİK Türkiye Çad İş Konseyi Başkanı ve Karanfil  
Group Yönetim Kurulu Başkanı Murtaza Karanfil:**  
Afrika'da karşılıklı  
kazan kazan modeli oluşturmalıyız

42



**Alışan Lojistik CEO'su Damla Alışan:**  
Türkiye artık yalnızca bir transit ülke değil; Avrupa,  
Asya ve Orta Doğu arasında stratejik bir lojistik merkezdir

46

- 06 Türkiye Londra Büyükelçisi Osman Koray Ertaş: Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki ticari işbirliği önemli bir ivme yakaladı
- 10 İstanbul Medikal ve Sağlık Ürünleri Tic.A.Ş. Y.K.B. Sinem Torun: Sağlık sektöründe global bir Türk markası olmak istiyoruz
- 14 DTİK Balkanlar Temsilciler Kurulu Başkanı ve DCT Trading Yönetim Kurulu Başkanı Levent Sadık Ahmet:  
Batı Trakya'dan Borsa İstanbul'a uzanan bir yol hikayesi
- 18 Altın Madencileri Derneği Başkanı Hasan Yücel: 10 Bin Ton Altın Potansiyelimiz Var, Mesele Üretime Dönüştürmek
- 22 Türkerler Global Madencilik Genel Müdürü Hakan Aslan: Yer altı kaynaklarını kontrol eden ülkeler dünyayı da şekillendirecek
- 26 International Armoured Vehicles Konferansı'nda Nurok Makina büyük ilgi gördü
- 30 Koluman Otomotiv Endüstri Savunma Sanayiinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Zafer Özcan:  
Koluman, İngiltere'de sürdürülebilir bir model kurmayı hedefliyor
- 34 Kervan Gıda UK Genel Müdürü Enes Başar: Yurtdışında başarılı olmak istiyorsak pazaramızın %98'ini temsil eden alanda yerimizi almalıyız
- 38 EPDK VE TÜREB'DEN RÜZGAR ENERJİSİ SEKTÖR ÇALIŞTAYI
- 42 DEİK Türkiye Çad İş Konseyi Başkanı ve Karanfil Group Yönetim Kurulu Başkanı Murat Karanfil: Afrika'da karşılıklı kazan kazan modeli oluşturmalıyız
- 46 Alışan Lojistik CEO'su Damla Alışan: Türkiye artık yalnızca bir transit ülke değil; Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasında stratejik bir lojistik merkezdir
- 50 Tam Finans CEO'su Hakan Karamanlı: Tam Finans, 66 bin KOBİ'ye hizmet vermeyi başardı
- 54 ABD'nin YENİ "MONROE DOKTRİNİ 2.0" ve ENERJİ POLİTİK DEĞERLENDİRMESİ
- 60 Maher Holding Sigorta Grubu Başkanı Ahmet Yaşar: 2026'da ana büyüme stratejimiz, hızlı büyümeden çok kaliteli büyüme olacak
- 64 Türkiye Sigorta Genel Müdürü Taha Çakmak: Sigortayı herkes için erişilebilir ve ulaşılabilir kılmayı hedefliyoruz
- 68 Vat Enerji Genel Müdürü Altuğ Karataş: Enerji modern toplumların tam merkezindedir
- 70 HLG Türkiye Ülke Müdürü Çiğdem Sanoğlu Ergut: Birden fazla vatandaşlık, bugün bir lüks değil; stratejik bir hareket alanıdır.
- 72 Badem Pınar Su Yönetim Kurulu Üyesi Kaan Badem: Doğadan aldığımız bir ürünü satıyoruz, doğaya saygılı olmak zorundayız
- 74 Kurallara Dayalı Düzenin Çözülüşü: Küresel Normsuzluk Çağı ve Türkiye'nin Stratejik Rolü



Türkiye Londra Büyükelçisi Osman Koray Ertaş:

## Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki ticari işbirliği önemli bir ivme yakaladı

**G**elişen ticari ilişkiler doğrultusunda Birleşik Krallık, Türkiye'nin önde gelen ticaret ortaklarından biridir. Ticari ilişkilerde yakalanan son yıllarda ivme önümüzdeki dönemde de olumlu havanın devam edeceğini gösteriyor. Yaşanan süreç ile ilgili görüşlerini aldığımız Türkiye'nin Londra Büyükelçisi Osman Koray Ertaş, ticari ilişkilerde yakalanan ivmenin memnuniyet verici olduğunu ifade etti.

**Türkiye-Birleşik Krallık Ticari ilişkilerinin genel seyri ve gelişim seyri ile ilgili bir değerlendirme alabilir miyiz?**

Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki ticari işbirliği önemli bir ivme yakaladı. İki ülke arasındaki mal ticareti hacmi 2025 yılında 24 milyar Dolar seviyesine ulaştı. Birleşik Krallık bugün itibarıyla Türkiye'nin en büyük ikinci ihracat pazarı konumundadır. Hizmet ticareti hacmi ise yaklaşık 7 milyar Dolar. Toplam mal ticaret hacmini, orta vadede 40 milyar dolar seviyesine çıkarmayı hedefliyoruz. Halihazırda müzakereleri devam eden güncellenmiş Serbest Ticaret Anlaşması'nın (STA) da bu hedefe ulaşmamızda önemli bir kaldıraç işlevi göreceğine inanıyoruz. Bu anlaşma, mevcut ekonomik ilişkilerimizi sadece niceliksel olarak değil, niteliksel olarak da daha ileri bir aşamaya taşıyacak.

**İki ülke ticari ilişkilerinin geliştirilmesi noktasında serbest ticaret anlaşması müzakerelerinde geleneksel nokta ile ilgili bir bilgi alabilir miyiz?**

STA müzakereleri yapıcı bir zeminde ilerliyor. Her iki tarafta da olumlu bir siyasi irade var. Uzman heyet-

lerimiz bugüne kadar üç tur müzakere gerçekleştirdi; dördüncü tur Şubat ayı sonunda Londra'da yapılacak. Güncellenmiş STA'yı klasik bir ticaret belgesinin ötesinde, derinleştirilmiş bir ekonomik ortaklık çerçevesi olarak görmek lazım. Mal ticaretine ilaveten, hizmet sektörü, e-ticaret, sürdürülebilirlik, yeşil dönüşüm ve dijital ekonomi gibi alanlar müzakere başlıkları arasında yer alıyor. Ayrıca tarım ürünlerinde ilave kotalar ve piyasa erişimi konularını çalışıyoruz.

Küresel ölçekte korumacılığın arttığı, aynı zamanda ülkelerin yeni ticaret anlaşmalarına hız verdiği bir dönemde, Türkiye-Birleşik Krallık STA'sının güncellenmesi önemli bir stratejik anlam taşıyor. Bu sürecin, Türkiye ile Avrupa Birliği arasında uzun süredir gündemde olan Gümrük Birliği'nin güncellenmesi yönündeki müzakerelere de olumlu bir örnek teşkil etmesini ve kaldıraç etkisi yapmasını temenni ediyoruz.

**Türkiye-Birleşik Krallık 8. JETCO toplantısı ile ilgili bir değerlendirme alabilir miyiz?**

İki ülke arasında ekonomi ve ticareti ilgilendiren alanlarda kararların alındığı ve uygulamanın takip edildiği en önemli kurumsal mekanizmalardan biri olan JETCO, her yıl Ticaret Bakanlarının eş başkanlığında düzenleniyor. Bu yıl gerçekleştirilen 8. JETCO toplantısında özellikle ticaretin önündeki teknik engellerin kaldırılması konusunda önemli bir ilerleme sağlandı. Örneğin, yetkilendirilmiş kuruluşlara ilişkin imzalanan anlaşma, ticaretin kolaylaştırılması açısından son derece faydalı bir adım oldu.

Söz konusunun toplantının bir diğer önemli boyutu-

nu ise, Türkiye ve Birleşik Krallık'ın üçüncü ülkelerde yürütebileceği ortak projelerin değerlendirilmesi teşkil etti. Türkiye'nin güçlü müteahhithlik tecrübesi ile Birleşik Krallık'ın finansman ve müşavirlik kapasitesinin bir araya getirilerek, özellikle Afrika, Orta Asya ve Orta Doğu'da ortak projelere imza atılmasını hedefliyoruz.

Sayın Ticaret Bakanımıza bu ziyarette iş dünyamızın önemli temsilcilerinin eşlik etmesi, somut ticari görüşmelerin yapılmasına da imkân sağladı. Toplantı vesilesiyle, iş insanlarımızın sahada karşılaştığı sorunlar doğrudan muhataplara iletildi ve çözüm için ortak bir irade ortaya koyuldu.

### **Gelişen ticari ilişkiler doğrultusunda Türk yatırımcıların Birleşik Krallık'a olan ilgisi ile ilgili neler söylemek istersiniz?**

Birleşik Krallık ve bilhassa Londra, değişen küresel dengelere rağmen hâlâ finans, teknoloji, ticaret ve kültür alanlarında dünyanın önde gelen merkezlerinden biri olma niteliğini koruyor. Londra'nın küresel finans sistemi içindeki güçlü konumu, Brexit'e rağmen değişmedi.

Özellikle Türk teknoloji girişimcileri, hem finansmana hem küresel pazarlara erişim imkânları nedeniyle Londra'yı öncelikli bir merkez olarak görüyor. Aynı şekilde, Türkiye'nin köklü markaları da küresel açılım stratejilerinde Birleşik Krallık'ı önemli bir hedef pazar olarak konumlandırıyor.

Ticaret Bakanlığımızın sağladığı desteklere ilaveten, Büyükelçilik olarak ihracatçımıza, yatırımcılarımıza her türlü danışmanlık ve yönlendirmeyi sağlamaya devam ediyoruz. Bununla birlikte, Birleşik Krallık gibi maliyetleri yüksek ve iş yapma süreçleri detaylı olabilen bir pazara girerken, yatırımcılarımızın profesyonel hizmetlerden faydalanmalarını tavsiye ediyoruz.

### **Birleşik Krallık yatırımcılarının Türkiye'ye ilgisi ile ilgili gözlemlerinizi alabilir miyiz?**

Türkiye, genç ve dinamik nüfusu, güçlü iç pazarı ve çoklu bölgelere erişim imkânı sunan coğrafi konumuyla cazip bir yatırım destinasyonu olmaya devam ediyor. İstanbul, pek çok uluslararası şirket için Orta-doğu, Orta Asya ve Doğu Avrupa'yı kapsayan bölgesel merkez işlevi görüyor. Birleşik Krallık firmaları bugün Türkiye'deki en büyük yabancı yatırımcılar arasında yer alıyor ve Türkiye'nin her yıl sergilediği güçlü doğrudan yabancı yatırım performansında Londra merkezli finansman yapılarının önemli katkısı var. Bu sürecin daha da güçlenmesi için Hazine ve Maliye Bakanlığımız ile Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi öncülüğünde yoğun bir çalışma yürütüyoruz. Yatırım ve Finans Ofisimizin bu kapsamda Londra'da daimi bir



mevcudiyet tesis etmesi de buradaki faaliyetlerimize güç kattı. Keza, DEİK, DTİK, MÜSİAD, TOBB ve TÜSİAD gibi kuruluşlarımızın faaliyetleri ilişkilerimize güç katıyor.

### **Gelişmeler doğrultusunda iki ülke ticari ilişkilerinin geleceği ile ilgili görüşlerinizi alabilir miyiz?**

Avrupa'nın iki farklı kanadında yer alan, AB üyesi olmayan, ancak önemli iki NATO müttefiki ve stratejik ortak olan Türkiye ve Birleşik Krallık'ın ilişkileri Brexit sonrasında daha stratejik ve çok boyutlu bir nitelik kazandı. Serbest Ticaret Anlaşması'nın güncellenmesi kararı da bu stratejik yaklaşımın bir yansıması olarak okunabilir.

Esasen savunma sanayiinde son dönemde imzalanan anlaşmalar da bu gidişatın somut yansımalarından. Küresel jeopolitik kırılganlık ve ticaret sisteminde yaşanan yapısal dönüşümler karşısında, Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki işbirliği daha da önem kazandı.



Özellikle, AB içinde savunma sanayii ve ticaret alanında atılmakta olan adımlar, ABD ve Asya pazarlarıyla ticaret, ikiz dönüşüm ve çığır açan teknolojilerdeki gelişmeler ortak paydalarımızı artırmış durumda.

Sadece ticaret açısından bakacak olursak, Sayın Cumhurbaşkanımız ile Birleşik Krallık Başbakanı'nın ortaya koydukları 40 milyar Dolarlık ticaret hedefine makul sürede ulaşabileceğimizi değerlendiriyoruz. Keza, finansman alanında buradaki imkanlardan azami istifade etmeye çalışıyoruz. Özellikle, BK ihracat teşvik kuruluşu UKEF kredileri, Türkiye için önemli ve uygun maliyetli dış finansman sunmaya devam ediyor. Keza, UKEF'le birlikte üçüncü ülkelerde başlayan ortak projeler, bu konudaki büyük potansiyelin habercisi. Özellikle ulaştırma, enerji ve yüksek teknoloji altyapı projelerinde söz konusu finansman imkanlarından etkin şekilde yararlanmak için kamu ve özel sektör paydaşları olarak yoğun bir çaba içindeyiz.

**Ticari ilişkiler değerlendirildiğinde turizm önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. İki ülke arasındaki turizm faaliyetlerine ayrı bir parantez açmanızı istesek neler söylemek istersiniz?**

Turizm, iki ülke arasındaki ekonomik ilişkilerin en canlı ve toplumsal yönü en güçlü alanlarından biri. Türkiye'nin üçüncü büyük turizm pazarı olan Birleşik Krallık'tan 4 milyondan fazla turisti ülkemizde ağırlıyoruz. Aynı şekilde Londra da Türk vatandaşlarının yoğun seyahat ettiği destinasyonlarından biri.

Turizm sektörü, doğası gereği hizmet kalitesi ve kriz yönetimi açısından son derece hassas bir alan. Bu ne-

denle, Kültür ve Turizm Bakanlığımızın öncülüğünde hem tanıtım, hem iletişim, hem doğabilecek sorunlara hızlı çözümler üretme konularında tüm yıla yayılan yoğun bir mesai veriyoruz. Türkiye Turizm ve Tanıtım Geliştirme Ajansımız, özel sektör paydaşlarıyla birlikte bu konuda çok etkili çalışmalar yürütüyor.

Bildiğiniz üzere, sağlık turizmi alanında da ciddi bir potansiyel var. Bu alandaki fırsatları da Sağlık Bakanlığımızın liderliğinde, başta Ticaret Bakanlığımız olmak üzere ilgili tüm kurumlarımız ve DEİK Sağlık İş Konseyi gibi özel sektör paydaşlarımızla birlikte değerlendirmeyi sürdürüyoruz.

#### **Ekleme istedikleriniz...**

Küresel siyaset ve ekonomide son yüzyıla damgasını vuran kuralların hızla değiştiği, yapay zekânın tarihsel bir kırılma yarattığı yeni bir dönemin eşliğindeyiz. Türkiye olarak bu döneme güçlü girmek için ekonomiden savunma sanayiine, diplomasiden ticarete kadar her alanda yoğun bir hazırlık içerisindeyiz.

Bu çerçevede, çok boyutlu diplomamızın önde gelen ortaklarından biri de Birleşik Krallık. Londra, ekonomi diplomasisi, ticaret diplomasisi, enerji, bilim, turizm, denizcilik ve kamu diplomasisi gibi birçok alanda Türkiye açısından stratejik bir hedef başkent olmaya devam ediyor. Buradaki vatandaşlarımız, sivil toplum kuruluşlarımız ve şirketlerimizle birlikte, ilişkilerimizi ülkemizin uzun vadeli çıkarları doğrultusunda daha da derinleştirmeyi hedefliyoruz. Bu çalışmalarımızda emeklerini ve desteklerini esirgemeyen herkese şükranlarımı sunarım. ■

# DenizBank Black Kart sahipleri, TAV Passport üyeliğiyle seyahatlerinin her anında ayrıcalığı hissediyor.

400'e yakın lounge'a ücretsiz erişim, güvenlik noktalarından ücretsiz hızlı geçiş imkanı, ücretsiz otopark ve birçok noktada indirimli alışveriş fırsatlarıyla konforlu bir uçuş deneyimi sizi bekliyor.

Hızlı Geçiş  
ve Lounge  
Hizmetleri



denizbank.com | 0 850 222 0 800

ENBD

İlerisi Benim ›

DenizBank

TAV Passport ayrıcalıkları 10 mio TL ve üzeri varlığı bulunan müşteriler için geçerlidir. Belirtilen ayrıcalıklar TAV Passport üyeliğiyle anlaşmalı havalimanlarında sunulmaktadır. 31 Aralık 2026'ya kadar geçerlidir. DenizBank kampanyada değişiklik yapma hakkını saklı tutar. Ayrıntılı bilgi denizbank.com'da.

**İstanbul Medikal ve Sağlık Ürünleri Tic.A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Sinem Torun:**

## Sağlık sektöründe global bir Türk markası olmak istiyoruz

**T**ürkiye’de yara bakım ürünleri konusunda halkın yeterli bilgi alması hususunda ve doğru ürün kullanımı konusunda önemli çalışmalar yapan İstanbul Medikal ve Sağlık Ürünleri Tic.A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Sinem Torun, insanların kulaktan dolma bilgilerle hareket etmemesi gerektiğine vurgu yaparak sorularımızı yanıtladı.

**İstanbul Medikal olarak yara bakım ürünleri alanında yürüttüğünüz çalışmalardan bahsedermisiniz?**

Şirketimizin kurulduğu günden bu yana yani 24 yıldır ağırlıklı olarak yara ürünleri üzerine çalışmaktayız. Parris markamızın altında birçok yara bakım ürünümüz mevcut. İlk olarak Parris markası ile venöz ülser yaralarının tedavisinde kullanılmak üzere Parris Çoklu Bandaj Setlerini üretmiştik. Daha sonra Parris İkili Bandaj, Parris Lenf Ödem Bandajları, Parris Vulvar Varis Giysileri, Parris Tübüler Bandajlar ve Parris Giysiler üretildi. Daha sonrasında ise bize en çok ivme kazandıran, büyüme stratejimizde önemli bir adım teşkil eden ürünlerimiz markamıza katıldı. Parris Silikon Yara Örtüleri, Parris Silikon Yara Temas Tabakaları, Parris Silikon Bantlar ve Parris Yara Birleştirme Stripleri. Bu ürünler özellikle son yıllarda en fazla önem verdiğimiz konu olan ve nadir bir hastalık olan Epidermolizis Bülloza, halk diliyle kelebek

hastalarının yaraları için tasarlandı. Biraz bahsetmem gerekirse; bu ürünler alerjik reaksiyona sebebiyet vermeyen, yumuşak dokunuşuyla silikon teknoloji ve üst katman poliüretan köpük ile üretilmiş yara bakımına destek ürünlerdir. Uygulamanın zor olduğu bölgelerde (uyluk, eklem, sakrum, topuk vb) ince yapıları ve ten rengi nedeni ile vücuda çok kolay uyum sağlıyorlar ve hastaların konforunu arttırıyorlar. Yara alanında faaliyetlerimiz bu yönde devam ederken pandemide hayatımıza maskenin aktif olarak girmesiyle koruyucu ürünleri de Parris markası ile hayata geçirdik. Yara ürünlerinin yanı sıra koruyucu ürünlerin de ürün yelpazemize katılmasını sağladık. Koruyucu ürünlerimiz arasında ise Yetişkin ve Çocuk cerrahi maskelerin yanı sıra Yüz korumalı maskeler, yüz koruyucu siperlikler ve ameliyathane kullanımları için astronot tipi boneler de bulunmaktadır. Modern yara bakım ürünleri kapsamında yaraya dair tüm ürünler bünyemizde mevcuttur. Fakat özellikle son yıllarda spesifik olarak Epidermolizis Bülloza hastalarının yaraları için öncelikli olarak çalışmaktayız.

**Bahsettiğiniz hastalık Epidermolizis Bülloza nedir? Ürünleriniz bu hastalara nasıl bir kolaylık sağlamaktadır?**

Epidermolizis Bülloza nadir bir hastalıktır. Halk dilinde Kelebek hastalığı olarak da bilinen bizim de çoğunlukla EB olarak adlandırdığımız bu hastalık

deride ve mukozada bül (içi su dolu kabarcıklar-yarınta da görüldüğü gibi) gelişimi olan bir hastalıktır. Genellikle büller bu bölgelerin maruz kaldığı bası ya da çarpma gibi benzeri olayların yaşanması ile gelişir. Epidermolizis büllosa genetik bir hastalıktır, genetik bağ dokusu bozukluğudur. Bilinen 30 dan fazla varyatı ile EB tipine göre çok çeşitli şiddetlerde ortaya çıkar.3 ana tip ise simplex (basit), distrofik (kusur bırakan), jonksiyonel (derinin bileşke yerinde) Bu hastalık bazen akraba evliliği ya da diğer nedenlere bağlı olarak görülür. Coğrafi bölge ayrımı yoktur. Tüm dünyada bu hastalıkla mücadele eden hastalar görülmektedir. Türkiye’de kesin bir istatistik bilgi olmamakla birlikte 2000 tahmini hasta olduğu öngörülmektedir. Bizim kendi imkanlarımızla ulaştığımız ve varlığını bildiğimiz hasta sayısı 700 hastadır. Dünyada yılda yaklaşık 200 çocuk EB ile doğmaktadır. Cinsel ve etnik grup ayrımı yapmaz, kalıtsaldır fakat ebeveynler taşıyıcı olduklarını bilemeyebilirler. Bulaşıcı değildir. Henüz tedavisi olmamakla birlikte umut veren bilimsel çalışmalar mevcuttur. Şimdiki tedavisi yara bakımı yapılarak yaralarının temiz tutulması ve yara içinde toz, krem, iplik vb yabancı maddelerden uzaklaştırılması, bandajlama ile de cilt enfeksiyondan ve sürtünmeden korunmasıdır.

Bizim ürünlerimiz ile bağlantısına değinecek olursak bizim yara bakımı ürünlerimiz birçok yara tipine hitap etmesinin yanı sıra ar-ge çalışmalarımızda, ürün tasarım, geliştirme ve işlevsellikte özellikle Epidermolizis büllosa hastalarının yaraları düşünülmüş ve gözletilmiştir. Epidermolizis büllosa hastalarının yaralarının sürtünmeden, enfeksiyondan uzaklaştırılması ve kıyafetlerine yapışmasından korunması için bariyer görevi görecektir yara örtülerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu yara örtüleri cilde kolayca tutunmalı ve çıkarılırken pansuman değişimi esnasında cilde yapışmayan, ağrı, acı ve travmaya neden olmayacak ürünler olmalıdır. Bizim Parris silikon yara örtülerimiz de bu noktada çok işlevseldir. Tüm bu özelliklerin yanı sıra yarada eğer akıntı varsa kendi hacminin %30 fazlası kadar da sıvı emici özelliği bulunmaktadır. Ürünlerimiz hastaların konforunu arttıracak ince yapıda olup özel büyük boy çalışılmış ebatlar ile yaralarının tümünde kullanım kolaylığı sağlamaktadırlar. Ürünlerimiz cilde nazikçe tutunup, örtü değişiminde hastaya hafif temas sağlamaktadırlar. Parris silikon yara örtülerimizi de yine kendi markamızın üretimi olan bandaj ve giysi grubumuz desteklemektedir. Örtülerin sabitlenmesi ve dış etkilerden korunması amacı ile yeni yara açılmasını önlemek, hastayı korumak adına özel üretilmiş, dikişlerin



dışında olduğu, ciltte tahrişe ve temasa izin vermeyen, esnek ve koton yapıda her yaş grubuna uygun çorap, eldiven, tayt ve body şeklinde koruyucu giysilerimizi de örtülerimizin yanı sıra hastalarımıza sunmaktayız. Aslında kısacası Parris markası bu hastalığın tüm aşamalarını organize edebilecek çeşitliliktedir.

**Uluslararası iş birlikleriniz ve bu iş birliklerinin firmanıza katkıları hakkında bilgi verir misiniz?**

Uluslararası işbirliği içerisinde bulunduğumuz üretici firmalar, firmamızın sürdürülebilir büyüme stratejisinin en önemli yapı taşlarından birini oluş-



turmaktadırlar. Bu işbirlikleri sayesinde yalnızca yeni pazarlara erişim sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda küresel ölçekte rekabet gücümüzü de önemli ölçüde arttırıyoruz. Yurt dışındaki çözüm ortaklarımızla yürüttüğümüz ortak projeler, bilgi ve teknoloji transferini hızlandırmakta; ürün ve hizmet kalitemizin uluslararası standartlara taşınmasına katkı sunmaktadır. Küresel iş ağıımız sayesinde pazar trendlerini daha yakından takip edebiliyor, değişen beklentilere hızlı ve esnek çözümler üretebiliyoruz. Markamız adına gerçekleştirdikleri kaliteli üretim faaliyetleriyle ürünlerimizin gücüne önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bu iş ortaklıkları sayesinde, kendi kalite standartlarımız ve marka kimliğimiz doğrultusunda üretim yaptırarak pazara hızlı, güvenilir ve rekabetçi ürünler sunabiliyoruz. Yurt dışındaki üretici partnerlerimizin tek-

nik altyapısı, üretim kapasitesi ve sektörel tecrübesi; ürün çeşitliliğimizi arttırmamıza ve talebe daha esnek şekilde yanıt vermemize olanak tanımaktadır. Ayrıca bu işbirlikleri, uluslararası kalite standartlarına uygun üretim yapılmasını mümkün kılmakta ve markamızın global pazarlardaki güvenilirliğini güçlendirmektedir. Süreç boyunca kalite kontrol, tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilirlik kriterleri tarafımızca yakından takip edilmekte; böylece markamızın değerini koruyan ve arttıran bir üretim modeli uygulanmaktadır. Ayrıca üretim süreçlerinde verimlilik ve maliyet avantajı elde etmemize katkı sunmaktadırlar. Uluslararası işbirliklerimiz, markamızın büyüme stratejisinde kritik bir rol oynamakta hem operasyonel esneklik hem de uzun vadeli rekabet avantajı sağlamaktadır.

### **Yara bakım ürünleri alanında Türk halkının bilinç düzeyi hakkında görüşlerinizi paylaşır mısınız?**

Türkiye’de yara bakım ürünleri konusunda halkın bilinç düzeyi orta–düşük seviyede kabul ediliyor. Günlük ve basit yaralarda (kesik, sıyrık, yanık gibi) insanlar çoğunlukla kulaktan dolma bilgilerle hareket ediyor.

Kolonya, alkol, oksijenli su gibi ürünler hâlâ çok yaygın kullanılıyor ve bunların her yara için uygun olmadığı pek bilinmiyor. Yara iyileşmesini destekleyen modern ürünler, geliştirilmiş yara örtüleri, antibakteriyel pansumanlar vb. toplumun büyük bir kısmı tarafından ya hiç bilinmiyor ya da gereksiz pahalı görülüyor. Hastaların bilgi kaynakları, aile büyükleri, çevre ve eczacı tavsiyeleri oluyor. Doktor veya hemşireden bilinçli yara bakım eğitimini genellikle sadece diyabet hastaları, yatak yarası riski olanlar ve ameliyat sonrası yarası olan hastalar alıyor. Yani aslında bilincin daha yüksek olduğu gruplar Kronik hastalar (özellikle diyabetliler), Sağlık çalışanlarıyla yakın teması olanlar ve büyük şehirlerde yaşayan, eğitim düzeyi daha yüksek bireyler oluyor.

### **Türkiye’de yara bakım ürünleri pazarının mevcut durumunu, gelişmiş ülkelerle kıyaslayarak değerlendirir misiniz?**

Türkiye’nin Yara Bakım Ürünleri Pazar Büyüklüğü 2025 yılı için tahmini bilgiyle 16 milyon dolar olduğuydu. Bu, nüfus büyüklüğüne göre hâlâ küçük bir pazar anlamına geliyor. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça düşük bir seviye. ABD ve diğer gelişmiş ekonomilerde yara bakım harcamaları incelendiğinde bu ülkeler toplam sağlık sistemlerindeki yara bakım giderlerine çok daha büyük pay ayırırlar. (örneğin ABD 100 milyar USD’yi aşan büyük pazar büyüklükleriyle)

Avrupa’da da gelişmiş yara bakım pazarı yıllık bü-

yüme gösteriyor ve ileri teknolojilere yatırımları yüksek. Gelişmiş ülkelerde kişi başı yara bakım ürünleri ve hizmetlerinden elde edilen gelir Türkiye'nin çok üzerinde. Bu Türkiye'de sağlık sisteminde geleneksel bakım ürünleri kullanımının yaygın olmasına ve ileri ürünlerin kullanımlarının daha düşük olmasından kaynaklanıyor. Gelişmiş ülkeler yara bakımında daha fazla ileri teknoloji ürününe, biyolojik materyallere, akıllı pansumanlara, özel tedavi cihazlarına yatırım yaparken, Türkiye'de bu tür ürünlerin pazar penetrasyonu daha sınırlı kalıyor. Gelişmiş yara bakım ürünleri ve cihazlar Türkiye pazarında büyüyor ancak genel pazar payı hala gelişmiş ülkelere göre daha düşük. Türkiye'de büyümeyi etkileyebilecek bazı faktörler ise nüfusun yaşlanması olabilir ve diğer taraftan kronik hastalıkların artması da ileri yara bakım ürünlerine talebi artırıyor. Sağlık altyapısındaki gelişmeler de ileri yara bakım teknolojileri için pazar büyümesi potansiyeli yaratmaktadır.

#### **İstanbul Medikal'in 2026 yılı hedefleri ve gelecek planları hakkında bilgi alabilir miyiz?**

2026 yılına kadar olan dönemi, şirketimiz için sürdürülebilir büyümenin ve kurumsal dönüşümün ivme kazandığı bir süreç olarak görüyoruz. Bu doğrultuda öncelikli hedefimiz, mevcut pazar payımızı güçlendirirken yeni hedef kitlelere ulaşarak istikrarlı bir genişleme sağlamaktır. Ürün ve hizmet portföyümüzde yenilikçi çözümleri artırmayı, ihtiyaçlara daha hızlı ve etkili yanıt verebilen bir yapıya kavuşmayı hedefliyoruz. Teknoloji ve dijitalleşme ile operasyonel verimliliğimizi artırırken, süreçlerimizi daha çevik ve ölçülebilir hale getirmeyi planlıyoruz. Önümüzdeki dönemde yalnızca finansal büyümeye değil, aynı zamanda kurumsal kapasitemizi geliştirmeye de odaklanacağız. Çalışanlarımızın yetkinliklerini artıran eğitim ve gelişim programlarını önceliklendireceğiz. Sürdürülebilirlik, 2026 vizyonumuzun temel taşlarından biridir. Çevresel sorumluluklarımızı gözeterek uygulamaları yaygınlaştırmayı ve topluma değer katan projelerle sosyal etkimizi güçlendirmeyi amaçlıyoruz. Artık hiç kimse firmaları ciro hacimlerine göre değerlendirmiyor topluma ne kadar fayda sağladıklarına göre değerlendiriyor. Hedefimiz marka bilinirliğimizi ve şirket değerimizi hem yurtiçi hem yurtdışı platformlarda daha da arttıracak işlerde bulunmak olacaktır. Global bir Türk markası olmak istiyoruz ve bu amaçla ilerliyoruz. Marka bir söz verme işidir ve biz asla mahcup olmak istemiyoruz. Sağlık sektörü zaten zor ve hassas bir sektör bu bilinçle tüm bu hedefler doğrultusunda,



2026 yılına geldiğimizde daha güçlü, daha yenilikçi ve paydaşları için sürdürülebilir değer üreten bir şirket olmayı amaçlıyoruz.

#### **Sağlık sektöründe kadın yöneticilerin sektörün gelişimine katkılarıyla ilgili görüşlerinizi paylaşmısınız?**

Sağlık sektöründe kadın yöneticilerin sektöre kattıkları katkılar hem kurum performansı hem de çalışan, hasta ve toplum sonuçları açısından son derece olumlu şekilde kendini göstermektedir. Kadın liderlerin yönetimde yer almasıyla hasta deneyimi ve bakım kalitesi çok ön planda tutuluyor. Kadın yöneticiler genellikle empati, iletişim ve bütüncül yaklaşım gibi güçlü yetkinliklerle hasta merkezli hizmeti güçlendiriyorlar.

Bu da güvenlik, beklenti yönetimi ve tedavi sürecine uyumda fayda sağlıyor. Kadın liderlerin bulunduğu sağlık kurumlarında inovasyon ve teknolojik gelişmelerin kabulü ve uygulanması daha hızlı olabiliyor. Cinsiyet çeşitliliği organizasyonel başarıyı kesinlikle artırıyor. Aynı zamanda mali performans ve verimlilik genellikle daha yüksek oluyor. Çeşitliliğin stratejik karar alma süreçlerini zenginleştirdiği ve risklere daha esnek yanıtlar verdiği bir gerçek. Kadın liderlerin getirdiği güçlü yönlerden biri de daha kapsayıcı ve işbirlikçi bir çalışma ortamı yaratmalarıdır. Çalışan memnuniyeti, ekip uyumu ve işe bağlılık gibi alanlarda olumlu katkıları çoktur. İyi yönetim ve çeşitlilik kültürünü desteklemek, eşit fırsatlar sağlamak ve genç çalışanları motive etmek gibi faydalar ortaya çıkıyor. ■

DTİK Balkanlar Temsilciler Kurulu Başkanı ve DCT Trading Yönetim Kurulu Başkanı  
Levent Sadık Ahmet:

## Batı Trakya'dan Borsa İstanbul'a uzanan bir yol hikayesi

**T**ürkiye Yunanistan ticari ilişkileri zorluklarına rağmen geliştirilmeye çalışılıyor. Ticari ilişkilerin geliştirilmesinde önemli emeği olan DTİK Balkanlar Temsilciler Başkanı ve DCT Trading Yönetim Kurulu Başkanı Levent Sadık Ahmet, sorularımızı yanıtladı.

**DCT Trading olarak yaptığınız çalışmalarla ilgili bilgi verir misiniz?**

DCT Trading olarak bugün faaliyetlerimizi yalnızca ticaret perspektifiyle değil; tarım ve teknolojiyi entegre eden bir büyüme vizyonuyla sürdürüyoruz. Özellikle son dönemde attığımız adımlarla, agro-tech refleksiyle hareket eden, üretimden paketlenmeye, ticaretten teknolojiye kadar uzanan bütüncül bir yapı inşa ediyoruz.

Öncelikle pamuk tarafında, DCT Trading'in uzun yıl-

lara dayanan güçlü bir birikimi ve uluslararası pazarda çok sağlam bir konumu bulunuyor. Pamukta ithalat, ihracat ve transit ticarete dünyanın ana oyuncularını arasında yer alıyoruz. Bu alanda "güvenli ticaret" mottosuyla hareket ediyor; verdiğimiz sözün arkasında duran, kaliteyi, sürekliliği, izlenebilirliği ve güveni önceleyen bir ticaret anlayışını temsil ediyoruz. Ayrıca Çin pazarna yönelik faaliyetlerimizde önemli bir avantaj sağlayan AQSIQ sertifikamız ile, bu alandaki yetkinliğimizi ve uluslararası standartlara uygunluğumuzu güçlü şekilde ortaya koyarak Çin devletine doğrudan pamuk satışı yapabiliyoruz.

Tarım tarafında ise Yunanistan'daki yatırımlarımızla çok önemli bir ölçüğe ulaştık. Bluefarm şirketimiz ile yaban mersini üretiminde Yunanistan'ın en büyük üreticisi konumundayız. Modern tarım yöntemleri, otomasyon



altyapısı ve yüksek verimlilik odaklı üretim modelimiz sayesinde hızla büyüyoruz. Aynı zamanda bu yapının en kıymetli taraflarından biri de istihdam boyutu; özellikle 100 civarındaki kadın çalışanlarımızın emeği, titizliği ve üretime kattığı kalite bizim için çok değerli. Yıl sonu itibarıyla 70 bin saksılık bir ölçüğe ulaşmayı hedefliyoruz ve bu, yalnızca üretim kapasitesi açısından değil, bölgesel kalkınma ve sürdürülebilir tarım açısından da çok önemli bir eşik olacak.

Yunanistan'daki operasyonlarımızın bir diğer güçlü ayağı ise YAKA şirketimiz. YAKA bünyesinde faaliyet gösteren tesisimiz, yalnızca modern bir paketleme tesisi olmakla kalmıyor; aynı zamanda sertifikasyon süreçlerinde en üst notları alan, ödüllü bir yapı olarak öne çıkıyor. Bu yüksek kalite ve güven standardı sayesinde, Avrupa'daki süpermarket zincirlerine doğrudan ürün tedariki sağlıyoruz. Üretim, işleme, kalite kontrol ve lojistik süreçlerini entegre biçimde yönetmemiz; bizi sektörde çok güçlü ve sürdürülebilir bir konuma taşıyor.

Bu başarı modelini Türkiye'ye taşımak için de çok önemli bir adım attık. Edirne-İpsala bölgesinde benzer bir yaban mersini yatırımını hayata geçirmek üzere arazi alımlarımızı gerçekleştirdik. Şu anda altyapı çalışmalarımız hızlı bir şekilde devam ediyor ve bu yıl içerisinde fidan dikimlerinin yapılmasını planlıyoruz. Hedefimiz yalnızca Türkiye'de yaban mersini üretimine başlamak değil; en modern ve en büyük tesislerden birini kurmak, aynı zamanda bu ürünün ticaretinde de lider oyuncuların biri haline gelmek. Bu yatırımı, hem ülkemiz tarımına katma değer sağlayacak hem de ihracat potansiyelini güçlendirecek stratejik bir hamle olarak görüyoruz.

Teknoloji tarafında da büyümemizi sürdürüyoruz. Bu kapsamda Pulse Finansal Teknolojiler şirketimizi kurduk. Şirketimizin ilk ürünü olan Yatırımcı.AI, yatırımcıların daha doğru ve veriye dayalı kararlar almasına yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir finansal analiz ve tahmin platformu. Yapay zeka destekli bu çözümlerle, finansal teknolojiler alanında da güçlü bir varlık göstermeyi ve kullanıcılarımıza somut değer üretmeyi hedefliyoruz.

Özetle; DCT Trading olarak bugün tarım ve teknoloji ekseninde eş zamanlı büyüyen, uluslararası ticarete güçlü, üretimde modern, teknolojiye yenilikçi bir şirket yapısına sahibiz. Tüm faaliyetlerimizde ortak yaklaşımımız ise çok net: güvenilirlik, sürdürülebilirlik, izlenebilirlik ve agro-tech odaklı dönüşüm.

**Türkiye Yunanistan ticari ilişkilerinin geçmişini bilen biri olarak bugün gelinen noktayı aktarır mısınız?**

Türkiye Yunanistan ticareti 2025 yılında 6.5 milyar



dolar seviyesindedir. İstatistiklere bakarsanız yıllardır iki ülkenin birbirine aynı ürünleri sattığını göreceksiniz. Şuanda hedefi 10 milyar dolar olarak oluşturduk. Fakat bu yeni bir hedef değildir. Ben ilk DEİK Türkiye Yunanistan İş Konseyi Başkanı seçildiğimde de biz hedefi 10 milyar dolar şeklinde oluşturmuştuk. Fakat sonrasında dünyada bazı şeyler değişti. Bugün dünya genelinde enflasyon var, faiz oranları çok yüksek. Pandemi sonrasında ise vize problemleri giderek arttı. Bunun en büyük etkisi de ticarete oldu. Yine birçok Türk vatandaşı Golden Vize'ye sahip olmak için konutlar aldı. Sadece 2025 yılında ortalama 1.5 milyar Euro konut alımından bahsediyoruz. Türkiye'den bu kadarlık bir bütçe Yunanistan'a transfer oldu. Bunlar iki ülke ticari dengelerini bozmuş oldu.



### **Yunanistan Türk vatandaşların orada konut almalarından tedirgin oluyor mu?**

Özellikle Batı Trakya bölgesindeki aşırı sağcı gruplar Türk yatırımlarının hepsinden rahatsızlık duyuyor. Ben onların bu tutumlarını normal görmüyorum. Bundan 30 yıl önce iki ülke siyasi ilişkileri gerginken rahatsız olmaları normaldi, bunları dile getiriyorlardı. Fakat artık global bir dünyada yaşıyoruz. DCT Trading olarak biz dünyanın öbür ucundaki firmalarla iş yapıyoruz. Özellikle yaşadığımız bu coğrafyada kimsenin toprağında başka ülkelerin gözü yok. Fakat aşırı sağcılar yine de bu durumu siyasi malzeme olarak kullanıyor. Ancak eskisi kadar halk tarafında karşılık bulmuyor.

### **Yunanistan, Türk iş insanlarına destek oluyor mu?**

Türk iş insanlarına biraz esnek davranabilseler bugünkü ticaret çok daha üst seviyelere gelir. Bugün enerji yatırımları, kağıt sanayi, tarım gibi alanlarda çok iyi yatırım yapan Türk iş insanları var. Bu iş insanları da yatırımlarını arttırabilir. Yine balıkçılık sektöründe Türk yatırımcıları bulunuyor. DCT olarak bizde meyve ve sebze sektöründe yatırımlar yaptık. İki ülkede de yatırımlarımız var. DCT Trading Türkiye Yunanistan arasındaki ticaret hacmine katkı sağlıyor. Kiraz paketleme tarafımızda ciddi bir yoğunluk var. Bu noktada önemli Avrupa Birliği programları var. Şirketinizin ölçeğinde bu desteklerden yararlanabiliyorsunuz. Avrupa Birliği destek programlarında maalesef teşvik sistemi biraz geriden geliyor. Siz yatırımları yaptıktan sonra iyi danışmanlarla çalışırsanız bu programdan faydalanabilirsiniz. Biz şirket olarak bu

desteklerden faydalanıyoruz.

### **Aktardıklarınızdan Türkiye Yunanistan ticari potansiyelinin 10 milyar doların üzerinde bulunuyor. 2026 yılında bu hedefi yakalayabilir miyiz?**

Aslında 10 milyar dolar büyük bir rakam değildir. Fakat bu durum sadece Türk Yunan ilişkileri veya ticareti değil, dünyadaki gelişmelere de bağlı. Çünkü Türkiye bazı üretimlerde maalesef pahalı kalmaya başladı. Yunanistan'ın Balkan ülkelerinden temin ettiği ve sattığı birçok ürün var. Çünkü coğrafi olarak çok yakınlar ve lojistik avantajları var. Birde birçok Balkan ülkesi de AB'ye giriş yaptı. Yine Yunanistan, Mısır'dan çok uygun maliyetlerle ürünler temin edebiliyor. Bu açıdan baksanız bile 10 milyar doları çok kısa bir zamanda yakalınız, yeter ki kamu yöneticileri bu konuda gerekli iradeyi göstermiş olsun.

### **Buradan Batı Trakya'ya geldiğimizde oradaki ekonomik durum nasıl, çiftçi eylemlerini gördük.**

Batı Trakya'da esnafın durumu çok sıkıntılıdır. Sadece Batı Trakya Türkleri için değil, genel olarak ekonomik sorun var. Batı Trakya ve Yunanistan'a baktığınızda aslında bir tarım ülkesidir. Tarımdaki fiyat sabit kaldığında zaten enflasyona yenik düşmüş oluyorsun. Birde son dönemlerde bazı ürünlerde ciddi fiyat düşüşleri oldu. Örneğin pamuk fiyatlarını geçmiş yıllarla kıyasladığınızda maalesef düşük kaldı ve bu durum üreticileri çok olumsuz yansıdı. Üreticilerin de eylem yapmasına neden oldu. Bildiğim kadıyla son yılların en uzun süren çiftçi eylemlerini gördük. Yunanistan Başbakanı birkaç defa çiftçilerle görüştü. Muhtemelen bazı kararların alınması sağlandı.

### **Batı Trakya Türkleri de tarım üreticisi onlar bu durumdan nasıl etkilendi?**

Batı Trakya'daki soydaşlarımızın %90'ını tarım üreticisidir. Pamuk, tütün ve meyve üreticisidir. Onlarda maalesef enflasyona yenik düştü. Genç nüfus ağırlıklı olarak AB ülkelerine gidip sezonluk çalışmaya başladı. Geriye kalan üreticiler yaşlı nüfustur. Yaşlı nüfus ise modern tarıma ayak uyduramıyor veya imkansızlıklardan dolayı ürettikleri ürünler standartları karşılamıyor. Böyle olunca da bu ürünleri AB içindeki süpermarketler satın almıyor. Bu tarım için çok ciddi bir sorundur.

### **Türkiye Cumhurbaşkanı son görüşmede halen Batı Trakya Türklerinin yaşadığı sorunlara dikkat çekti. Bu sorunlar halen devam ediyor mu?**

Yunanistan'daki azınlık politikası yıllardır hiç değişmedi ki. Onlar halen bizim Türk olduğumuzu kabul etmemesi konusunda ısrar ediyorlar. Biz Türk doğduk, Türk öleceğiz. Bu konuda anlaşmak istemiyorlar. İnsan ırkını inkar edemez. Biz halen Batı Trakya'da bunun mücadelesini veriyoruz. Biz Türk ve Müslümanız. Rahmetli Babam

Dr. Sadık Ahmet bu uğurda hayatını kaybetti. Geçmişte yaşanan acılara rağmen halen eğitim sorunu var. Halen müftülük sorunu yaşanıyor. Lozan Antlaşması'na göre yönetilmiyor. Babamın kurduğu DEB partisi de bugün bunun mücadelesini veriyor.

**İki ülke arasındaki deniz ticareti ile ilgili neler söylemek istersiniz ?**

Maalesef denizyolunda Dedeoğaç pek kullanılmıyor. Büyük gemiler için elverişli bir liman değil. Bu nedenle limanın modernize edilmesi gerekiyor. Karayolu tarafına baktığınızda pandemi sonrası oradaki lojistik fiyatları çok yükseldi.

**Sizce üreticiler bu fiyat farklarını teknoloji kullanarak düşürebilir mi?**

Bölgede teknolojiye yatırım yapmanız gerekiyor. Daha fazla katma değerli ürünler üretmeniz gerekiyor. Bu katma değerli ürünleri de doğru pazarlara ve hızlı ulaştırmanız lazım. Bizde oradaki yatırımcılara bunları anlatıyoruz. Sözleşmeli tarım yapıyoruz. Katma değerli ürünleri odağa çekmeye çalışıyoruz. Fakat ekonomik refah bölgede belirli bir seviyede. Çok fazla sanayi yok. Fakat Selanik tarafına gittiğinizde aradaki gelişmişliği net görürsünüz. Zaten genç nüfusta bölgede kalmadığı için teknoloji de geride kalıyor.

**Türkiye, Romanya'da Bulgaristan'da çok güzel çalışmalar yapıyor, bu çalışmalarını Yunanistan ile neden yapıyoruz?**

Aslında büyük ölçekli çalışmalar açısından Yunanistan çok doğru bir komşudur. Ben aynı zamanda DTİK Balkanlar Başkanlığını yapıyorum. En son Sayın Ömer Bolat ile Romanya'ya gittik. Türk Romen firmaları ortaklığında yapılan inşaat işlerini gördük. Bu çok doğru bir modeldir. Ben bunu daha önce de Yunanistan ile ilgili söyledim. Türkiye bugün Afrika coğrafyasında çok güçlüdür. Mütteahhitlik alanında güçlerimizi birleştirelim.

**Kara yoluyla Yunanistan'a gittiğinizde gümrük kapılarının geri kaldığını gördük. Konu ile ilgili görüşlerinizi alabilir miyiz?**

Çok acil bir şekilde Yunanistan'ın gümrük kapılarının yenilemesi gerekiyor. Yazın gurbetçi vatandaşlarımızda geldiğinde eziyet oluyor. Aslında bu konuda projede hazırladılar fakat hayata geçemedi. Ben 46 yaşındayım Türkiye kapısını 3 defa yeniledi, Yunanistan'da halen kapı aynı şekilde duruyor. Kapıkule'den günde binlerce tır geçiş yapıyor.

**2024 yılında halka arz oldunuz, yatırımcıların ilgisi nasıldı?**

Biz halka arz olduğumuzda önemli bir talep topladık. DCT Trading firmamıza hem yurt içi hem de yurt



dışı taleplerimiz oldu. Biz halka arz olurken söylediğimiz yatırımların büyük bir çoğunluğunu gerçekleştirdik. Çok şeffaf bir şirketiz. Bununla da gurur duyuyoruz. Devletimize her zaman vergimizi ödedik. Devletimizin her zaman yanımızda olduğunu bilen bir aileden geldik. Halka arz sonrasında da hiçbir zaman açılış fiyatımıza geri gelmedik, hep büyüdük. Gerekli zamanda gerekli adımları attık. Bir söz vardır, 'Biz malımızın arkasındayız' şeklinde bizde böyle şirketimizin arkasındayız.

**İklim krizi Türkiye'yi geçen yıl çok etkiledi, Batı Trakya'yı iklim krizi nasıl etkiledi?**

Son iki yıldır kuraklığı her bölgede ciddi oranda hissettik. Bu çok tehlikelidir. Su kaynaklarının doğru kullanılması gerekiyor. Biz sözleşmeli tarımda su konusunda mutlaka madde koyuyoruz. Kontrollü tarımda bu konulara çok önem vermelisiniz, şu anda su konusu çok kıymetlidir. Kuraklıkla birlikte küresel ısınmanın toplum olarak ne demek olduğunu anlamamızı düşünüyorum. Çünkü ürünlerin kalitesi düştü. Arz tarafı çok düştü. Ürünler yanmaya başladı. Buğday ve mısırı çok etkiledi ve çiftçilerimiz bu sorunlarla karşı karşıya kaldı. Bu durumda tarım sigortaları devreye girmektedir. Ürünler zarar gördüğünde sigorta olmazsa hiçbir destek alamazsınız. Biz de bu bakış açısıyla ürünlerimizi her zaman sigortalamayı tercih ediyoruz. 2026 yılında ise birçok bölge çok iyi yağışlar aldı ve su sorunu şimdilik çözüldü. Fakat bizler suyu çok temkinli tüketmek zorundayız. Tarım üreticilerinin en büyük sorunu gıda enflasyonu veya fiyatlar değil, iklim krizidir. ■

Altın Madencileri Derneği Başkanı Hasan Yücel:

## 10 Bin Ton Altın Potansiyelimiz Var, Mesele Üretime Dönüştürmek

*Türkiye'nin yer altında 10-12 bin ton bandında değerlendirilen altın potansiyeline sahip olduğunu ancak Türkiye'yi asıl güçlü kılanın yalnızca altının çıkarılması değil, ürettiği altını rafine edebilmesi ve güçlü kıyımculuk sektörü sayesinde onu uç ürüne dönüştürerek katma değeri ülke içinde tutabilmesi olduğunu ifade eden Altın Madencileri Derneği Başkanı Hasan Yücel, "Bu avantaj doğru yönetildiğinde Türkiye, güçlü rafinerileri ve kıyımculuk sektörü sayesinde altın işletmeciliğinde önce bölgesel, ardından küresel ölçekte bir aktör haline gelebilir. Bunun yolu ise net: Üretmek. Üretmek. Üretmek." dedi.*

**2** 025, dünyada adeta "altına hücum" yılı oldu. Merkez bankaları rekor düzeyde altın stokladı; 2026'ya hızlı başlayan fiyatların seyri ise merak konusu. Peki, dünyada altın fiyatlarını

yükselten dinamikler neler? Altın üreticileri bu talebe yanıt verebiliyor mu? Dünyanın sayılı altın tüketicilerinden biri olan Türkiye'yi bekleyen fırsatlar ve riskler neler? Tüm bu soruları Altın Madencileri Derneği





Başkanı Hasan Yücel'e sorduk.

**Türkiye’de yerin altında ne kadar altın var? Altın madenciliğinin orta vadede üretim kapasitesi ne olabilir?**

Türkiye’nin altın potansiyelinin 10.000–12.000 ton bandında olduğuna inanıyoruz. Bunun 2.500–3.000 tonluk kısmı fiilen rezerve dönüştürülmüş durumda; yani yatırım yapılırsa üretilebilir nitelikte. Bugün Türkiye, 28 ton üretimle bu potansiyele göre çok düşük bir seviyede. Oysa biz daha önce 40 tonları test ettik, 42 tonu da gördük. Yani kapasite var. Şimdi mesele; doğru planlamayı, doğru takvimi ve doğru yatırım iklimini kurabilmek.

**Üretim ikliminin önündeki engeller neler? Neden üretim artmıyor?**

Üretimi sınırlayan başlıca faktörler çok net. Birincisi izin ve karar süreçlerinin uzunluğu. İkincisi toplumsal kabul ve algı. Madencilik yıllarca itibarsızlaştırıldı; kamuoyu baskısı bugün yatırım süreçlerini en çok geciktiren başlıklardan biri haline geldi.

Üçüncüsü finansman ve risk sermayesi. Çünkü arama ruhsatlarının işletmeye dönüşme oranı çok düşük; ortalama 300–350 aramadan yalnızca biri işletmeye dönüşüyor. Bu da çok güçlü bir risk sermayesi kültürü gerektiriyor. Dördüncüsü ise standart ve denetim kapasitesi. Devle-

tin her disipline ayrı uzman yetiştirmesi kolay değil; modelin doğru kurulması gerekir.

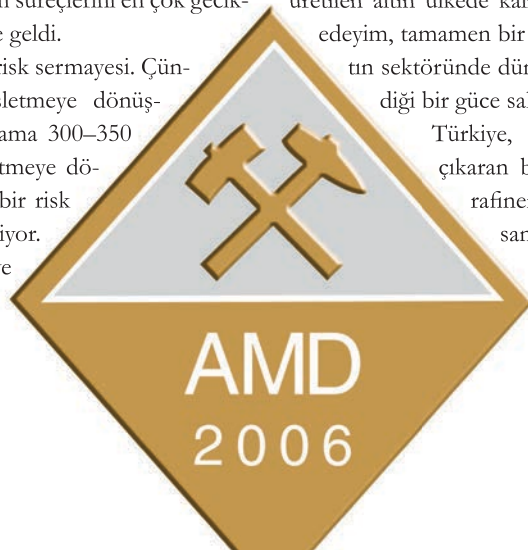
Bir de şunu eklemek isterim: Bugün yüksek orman bedelleri, dünyanın en yüksek seviyelerine çıkan devlet hakkı oranları, ek vergiler ve maliyet baskıları nedeniyle üretimden kaçış yaşanıyor. Oysa altını çıkarmak için risk sermayesine ihtiyaç var. Bu sermayeyi yükleye çekmeden üretimi büyütme mümkün değil.

Devlet yatırımları teşvik eder, izin süreçlerini kolaylaştırır ve yatırım ortamını daha öngörülebilir hale getirirse; 8–10 milyar dolarlık yeni bir yatırım paketiyle Türkiye’nin 5 yıl içinde sürdürülebilir biçimde 100 ton/yıl seviyesine çıkması mümkündür. Bu hedef hayal değil; doğru hız, doğru plan ve doğru finansmanla yapılabilir.

**Türkiye’de üretilen altın ülkede kalmıyor eleştirilerine ne diyeceksiniz?**

Bu eleştirilere kesinlikle katılmıyorum. “Türkiye’de üretilen altın ülkede kalmıyor” söylemi, açıkça ifade edeyim, tamamen bir şehir efsanesidir. Türkiye, altın sektöründe dünyada çok az ülkenin kurabildiği bir güce sahiptir.

Türkiye, altını yalnızca yer altından çıkaran bir ülke değil; aynı zamanda rafineride işleyebilen, mücevherat sanayisinde uç ürüne dönüştürebilen ve bu zincirin tamamında yüksek katma değer



üretebilen bütüncül bir ekosisteme sahip. Bu sayede altın madenciliği Türkiye için sadece bir üretim faaliyeti değil; cari açığı azaltan, ithalatı ikame eden, sanayiye ham madde sağlayan, ihracatı büyüten ve finansal güvenliği güçlendiren stratejik bir kalkınma aracıdır. Burada bir yanlış algıyı da düzeltmek gerekir: “Paranın %98’i dışarı gidiyor” gibi iddialar gerçekçi değil. Türkiye’de bu sektör, en sağlıklı kayıt altına alınan sektörlerden biridir. Üstelik devlet hakkı ve vergi yükü zaten çok yüksek; bu da sistemin ne kadar sıkı takip edildiğini gösteriyor.

Bu tartışmayı “üretmeyelim” noktasına çekmek ülkeye kaybettirir. Altın, üretildiği kadar işlendiğinde ve uç ürüne dönüştürüldüğünde gerçek değerini bulur. Türkiye ise bu değeri madenden rafineriye, rafineriden mücevhere uzanan hat boyunca ülke içinde tutabilecek nadir ülkelerden biridir. Hatta bu üretim döngüsüyle Türkiye, bölgesel bir güç pozisyonundadır. Eğer biz 100 ton altın üretirsek, güçlü rafineri ve kuyumculuk sektörümüz sayesinde küresel bir aktör haline de gelebiliriz.

#### **Neden bütün dünyada altın talebi arttı? 2026 yılında bu talep devam edecek mi?**

2025’te küresel altın talebi ilk kez 5.000 tonu aştı. Buna karşılık dünyada yıllık üretim 3.500 ton civarında. Yani talep, üretimin %35–40 üzerinde. Bu farkın nedeni tek bir başlık değil; pandemi sonrası finansal kırılganlık, jeopolitik gerilimler, rezerv paraların sorgulanması ve yaptırım kaygıları “güvenli liman” algısını güçlendirdi. Bu süreçte yalnızca yatırımcılar değil, merkez bankaları da son 4–5 yıldır rekor alımlar yapıyor ve bu eğilim sürüyor. Enflasyonun yükseldiği, para politikalarının sertleştiği ve risklerin arttığı bir dünyada altın, tartışılmayan ortak değer olarak öne çıkıyor.

2026’ya gelirsek; bunu sadece bir “fiyat tahmini” olarak görmüyorum. Jeopolitik ve finansal istikrarsızlık sürdükçe altın gündemden düşmez. İşte bu iklim ülkemize bir fırsat sunuyor. Türkiye, doğru planlama ve öngörülebilir bir yatırım iklimiyle ilk etapta 50 ton, daha büyük bir yatırım paketiyle de 100 ton altın üreterek bu fırsatı değerlendirebilir.

#### **Bu fırsatı değerlendirmek için ne yapmalı? Türkiye, nasıl altın üretimini artırabilir?**

Burada devlete çok büyük görev düşüyor. Çünkü bugün Türkiye’de rezervi tespit edilmiş, fizibilitesi hazırlanmış, üretime geçmeye hazır çok sayıda proje var. Yani mesele “kaynak var mı yok mu?” değil; bu kaynağı üretime dönüştürecek yatırım iklimini kurmak. Yapılması gereken şey net: Bu işletmelerin önünü hızla



açmak, izin süreçlerini sadeleştirmek, kurumlar arası koordinasyonu güçlendirmek ve bürokratik engelleri kaldırmak. Biz üreticiler hazırız. Yeter ki bize güvenilsin, destek verilsin.

İkinci kritik başlık öngörülebilirlik. Yatırımcı için en büyük risk, altının fiyatı değil; süreçlerin belirsizliğidir. Bir projenin kaç yılda izin alacağı, hangi aşamada hangi kurumun nasıl karar vereceği net değilse, finansman da gelmez. Türkiye’nin ihtiyacı olan şey; yatırımcıya “kurallar belli, takvim belli, süreç belli” diyebilen, hızlı ama disiplinli bir modeldir. Üstelik bu, denetimsiz yapılacak bir iş de değil. Tam tersine; üretim artışı en güçlü denetim, en yüksek standartlar ve en yüksek şeffaflık ile birlikte yürütülebilir. Mesele “üretelim mi üretmeyelim mi?” değil; doğru denetimle, doğru modelle, doğru hızla üretmektir. Biz üretirsek güçleniriz. Üretirsek kazanırız.■

# ATIK PİLLERİNİZİ GERİ DÖNÜŞTÜRÜN GELECEĞİMİZ İÇİN BÜYÜK BİR FARK YARATIN!



MOL-E



TASINABİLİR PİL  
ÜRETİCİLERİ VE  
İTHALATÇILARI  
DERNEĞİ



VARTA

ÇEVRECİLERİ SEVER

Türkerler Global Madencilik Genel Müdürü Hakan Aslan:

## Yer altı kaynaklarını kontrol eden ülkeler dünyayı da şekillendirecek

**K**üresel ekonomide madencilik stratejik hale geldi. Uzmanlar bu ortamda atılan adımların ülkelerin geleceğini belirleyeceğini ifade ediyorlar. Madencilik alanında yaşanan gelişmeleri ve sektörün ülkemizdeki gelişimi ile ilgili görüşlerini almak için sorularımızı yönettiğimiz Türkerler Global Madencilik Genel Müdürü Hakan Aslan, önemli açıklamalarda bulundu.

**Küresel ekonomide madenciliğin önemi ile ilgili görüşlerinizi alabilir miyiz?**

Ülkelerin madenlere ulaşımı sürdürülebilir bir eko-

nomi için olmazsa olmaz noktadadır. Hal böyle olunca kendi kaynakları yeterli olmayan ülkeler bunu ülke dışından tedarik etmek için savaş dahil her yolu deniyor. Venezuela'da, Ukrayna'da yaşananları bu duruma örnek olarak gösterebiliriz. Eskiden sömürge yoluyla Afrika'dan temin edilen madenler bugün yetmemeye başladı. Çünkü işin içerisine nadir toprak elementleri girdi. Ekonomik gelişmeler doğrultusunda altına olan ihtiyaç arttı. Pandemi sonrası tedarik zincirleri kırıldı, ülkeler stok refleksi geliştirdi. Bu da metal ve değerli maden fiyatlarını ciddi şekilde yukarı taşıdı. Altın tale-





bi rekor seviyelere ulaştı. Bu artışın geçici değil, kalıcı olacağını düşünüyorum. Bakıldığında enerjiye, ham maddeye ulaşamadığınızda siyasi bağımsızlığınızın olabilmesi mümkün görünmüyor. Kısaca artık ekonomik bağımsızlık sadece finansla ilgili değil, enerjiye, madene, ham maddeye erişimin yoksa siyasi olarak da bağımsız olamıyorsun. Yeni dünyada toprağın altı, toprağın üstünden daha belirleyici. Geleceği, yer altı kaynaklarını kontrol eden ülkeler şekillendirecek.

**Bu ortamda gelişmiş ülkelerinde bağımlı olmaktan çıkmak için sertleştiği söylenilebilir mi?**

Kesinlikle, bugün teknolojik gelişime paralel olarak nadir toprak elementlerine olan ihtiyacın arttığını gözlemliyoruz. Teknolojik gelişiminin savunma sanayii, yeşil enerji dönüşümü ve teknoloji vesaire birçok alanı doğrudan etkiliyor. Ülkelerin nadir toprak elementlerine olan ihtiyacını gidermeden teknolojik gelişimini sürdürülebilir şekilde devam ettirmesi mümkün değil. ABD'nin Çin ile olan kavgasına baktığınızda en önemli konunun bu olduğunu gözlemliyoruz. Çin nadir toprak elementleri konusunda çok ciddi şekilde tekelleşmeye gitti. Çin bu durumu jeopolitik bir silah haline dönüştürdü. Bu da ABD'yi ürkütüyor.

**Uluslararası arenadaki durumu özetlediniz. Korkutucu bir tablo karşımızda duruyor. Ülkemize dönersek, madencilik alanında farklı düşün-**

**celer içerisinde olduğumuzu söyleyebiliriz. Uç noktada madencilik ile ilgili faaliyetleri tamamıyla bitirmemiz gerektiğini ifade edenler bile var. İçerisinde bulunduğunuz bu durum ile ilgili neler söylemek istersiniz?**

Madencilik konusunda ilerlemiş birçok ülkede gözlemler yapma şansı buldum. Deneyimlerinden yola çıkarak ülkemizde madenciliğin çevreye duyarlı bir şekilde yapıldığını rahatlıkla söyleyebilirim. Kurallarımız katı ve bunu sağlıklı bir şekilde uyguluyoruz. Türkler Global Madencilik öncesinde ben Tümad Madencilikteydim. O dönemde İvrindi ve Lapseki'deki proje serüvenlerimiz, Avrupa Yatırım Bankası'ndan aldığımız kredi ile başladı ve bu Avrupa Yatırım Bankası'nın madencilik alanında verdiği ilk proje finansmanıydı. Bu projenin çevreci bir yaklaşımla yapılacağını da bir göstergesidir. Projeyi kısa zamanda devreye aldık ve Avrupa Yatırım Bankası bizim uyguladığımız çevreci yaklaşımı bizden sonra fonladığı projelerde uygulanmasını istedi. Çevre konusunda aldığımız önlemler maliyetlerimizi oldukça artırdı ancak biz bu konuda taviz vermedik. Ülkemizde çevre dostu şekilde madenciliğin bütün madencilik alanlarında tam anlamıyla yapılmadığını söyleyemeyiz ancak madencilik alanında önemli mesafeler kat ettiğimizi söyleyebilirim. Bu süreçte, özellikle altın madenciliği alanında, çevre ve

sosyal sorumluluk standartları açısından dünyaya örnek olabilecek ölçekte önemli yatırımlar ve öncü uygulamalar hayata geçirdik.

**Hal böyle iken insanların negatif bakış açısı neden değişmiyor?**

Konunun detaylı bir şekilde insanlara aktarılması ile bu algıların değişeceği kanaatindeyim. Yapılan çalışmaların insanlara şeffaf bir şekilde anlatılması ve kafadaki soru işaretlerinin tamamen giderilmesi lazım. Başarılı projelerde insanlara çevre ile ilgili yapılanları aktarıldığını gözlemliyoruz. İnsanların bizim kadar madeni bilme zorunluluğu yok ama bizim doğru şekilde anlatma zorunluluğumuz var.

**Akademik çevrelerdeki değerlendirmelerin de gerçeklerden uzak olduğunu gözlemliyoruz. Onların da konuyu bilmediğini söyleyebilir miyiz?**

O nokta da akademik çevrelerin sadece kendi alanlarındaki akademik bilgiler doğrultusunda hareket etmesinin konuyu bu noktalara taşıdığını düşünüyorum. Bu çerçevede akademik çevrelerin daha farklı disiplinler doğrultusunda bakabiliyor olmaları onları daha gerçekçi bir yaklaşıma götüreceğini düşünüyorum. Ayrıca yeni gelişmelerin farkında olmaları gerektiğini düşünüyorum. Örneğin yakın bir geçmişte akademik olarak hidrojenin saf olarak bulunamayacağı yönünde bir ezberimiz vardı. Bugün bu ezber bozuldu. Fransa'nın Mosalle bölgesinde derin denizde yapılan araştırmalarda kıta kabuğunda 46 milyon tonluk doğal bir hidrojen rezervi tespit edildi.

**Türkerler Global Madencilik ile ilgili bir değerlendirme alabilir miyiz?**

Genç bir firmayız. 2024 yılı sonunda kurulduk. Kuruluşumuz sonrası Kanadalı Velocity Minerals'ın Bulgaristan'daki en önemli varlığı olan Rozino Altın Projesi'ni ve beraberindeki ruhsat grubunu devraldık. Şuanda ÇED sürecimiz devam ediyor. Diğer yandan fizibilite çalışmalarına devam ediyoruz.

**Bulgaristan'ı neden seçtiniz?**

Öncelikle Bulgaristan ülke olarak bizim komşumuz.

Diğer yandan bir AB ülkesi ve yapacağımız işte kuraları ve sınırları belli bir ülke.

**Üretim sürecine tahmini olarak ne zaman başlayabilirsiniz?**

İzinler alındıktan sonra bir iki yıl gibi inşaat yatırım sürecimiz olur. Hedefimiz 2028 yılında üretime başlamak.

**Bütün yoğunluğunuz burası mı yoksa farklı bölgelerde de çalışmalarınız var mı?**

Birinci önceliğimiz Bulgaristan. Çünkü orada aldığımız bu ruhsatı hızlı bir şekilde üretime götürmek istiyoruz. Velocity Minerals'ın devralınmasıyla birlikte bünyemize katılan 26 ruhsat sahasında arama çalışmalarımız yoğun bir şekilde sürmektedir. Bulgaristan sonrası dönemde, özellikle Balkan coğrafyasına yönelik büyüme ve yeni proje geliştirme stratejimizi hızlandırmayı planlıyoruz.

**Türkiye'de yatırım yapma planınız var mı?**

Elbette ülkemizdeki fırsatları değerlendirmek istiyoruz.

**Odağımız altın madenciliği mi olacak?**

Aktif olarak altın ve beraberinde bakır madeni ile ilgileniyoruz. Çinlilerle görüşmeler yapıyoruz. Bu çerçevede nadir toprak elementleri ile ilgili çalışmalar yapmayı planlıyoruz.

**Ülkemizde nadir toprak elementleri ile ilgili çalışmalar konusunda neler söylemek istersiniz?**

Ülkemizde şu an nadir toprak elementleri çok havada bir konu. Evet, bir varlıktan bahsediyoruz ama bunun ekonomisini değerlendirebilecek kapasitede bir bilgi birikimimiz yok. Çin bu konuda elde ettiği bilgi birikimini hapsedmiş durumda, paylaşmıyor. ABD'de bu konuda çalışma yapan firmalar var. Son dönemde Almanya'da bu konuda çalışmalar yapan laboratuvarların kurulduğunu biliyoruz. Yani ülkemiz için bu konu erken aşamada diyebiliriz. Ama bundan 20 yıl öncesine döndüğümüzde Türkiye'de altında bilinmeyen bir şeydi, geldiğimiz noktada yaptığımız çalışmalar takdire şayandır. ■



TÜRKER  
GLOBAL MADENCİLİK®

# Bankkart

## Okul ödemelerinde de *Seni düşünür o*

Bireysel **Bankkart** kredi kartınız ile anlaşmalı okullarda yapacağınız taksitli ödemelerinize **+8 taksit**, seçili okullarda **Bankkart POS**'undan yapacağınız **10.000 TL** ve **üzeri** peşin ödemelerinize **6 taksit** ayrıcalığından yararlanabilirsiniz.

Anlaşmalı  
okullarda  
**+8 taksit**

Seçili okullarda  
**6 taksit**  
fırsatı

 Ziraat Bankası



*Seni düşünür o*  
**bankkart**

5 Ocak - 31 Mart 2026 tarihleri arasında bireysel Bankkart kredi kartınız ile anlaşmalı okullarda yapacağınız taksitli ödemelerinize +8 taksit, seçili okullarda Bankkart POS'undan yapacağınız 10.000 TL ve üzeri peşin ödemelerinize 6 taksit ayrıcalığından yararlanabilirsiniz. Bankkart Ücretsiz, Bankkart Business ve Bankkart Başak ürünleri ile yapılacak işlemler kampanyaya dahil değildir. T.C. Ziraat Bankası A.Ş. kampanya koşullarını değiştirme ve kampanyayı durdurma hakkına sahiptir. Ayrıntılı bilgi ve seçili okullar listesine Bankkart Mobil ve bankkart.com.tr'den ulaşabilirsiniz.

 /bankkart

 Müşteri İletişim  
Merkezi  
www.bankkart.com.tr



## International Armoured Vehicles Konferansı'nda Nurol Makina büyük ilgi gördü

**I**nternational Armoured Vehicles Konferansı'na katılan Nurol Makina, İngiltere Savunma Bakanlığı ve Ordusu birimleri ve uluslararası katılımcılardan ilgi gördü. International Armoured Vehicles Konferansı'nda Nurol Makina'nın mühendislik yaklaşımlarına gösterilen ilgiden oldukça memnun olduklarını ifade eden Nurol Makina Avrupa Operasyonları Genel Müdür Yardımcısı Emre Akın, İngiltere'de savunma ve güvenlik alanındaki karar vericilerin Türk savunma sanayiine olan ilgisinin giderek arttığını belirtti.

**İngiltere'de International Armoured Vehicles Konferansı'na katıldınız. Konferansla ilgili izlenimlerinizi aktarır mısınız?**

International Armoured Vehicles Konferansı, her ne kadar uluslararası birçok ziyaretçi içerse de özellikle İngiltere pazarı için gerçekten yön belirleyici bir platform. Bu yıl özellikle değişen tehdit ortamına yönelik çözümler, mürettebat güvenliğini artıran teknolojiler, dijitalleşme ve otonom sistemler ön plana çıktı. NATO ülkeleri başta olmak üzere farklı coğrafyalardan kullanıcıların sahadaki gerçek deneyimlerini paylaşmaları, geleceğin ihtiyaçlarını doğru okumak açısından çok kıymetliydi.

Etkinliğe Yörük ve NMS-L araçlarımız ile katıldık ve Nurol Makina olarak geliştirdiğimiz araçların; yüksek koruma seviyesi, üstün hareket kabiliyeti ve farklı operasyonel ihtiyaçlara uyum sağlayabilen modüler

yapısıyla, bu küresel eğilimlerle güçlü bir uyum içinde olduğunu bir kez daha görmüş olduk. İngiltere Savunma Bakanlığı ve Ordusu birimleri ve uluslararası katılımcıların ürünlerimize ve mühendislik yaklaşımımıza gösterdiği ilgi, doğru yönde ilerlediğimizi teyit ediyor.

**Son dönemde Ticaret Bakanı İngiltere'yi ziy-**





**ret ederek ekonomik hedefler belirledi. İki ülke ticari ilişkilerinin geleceğiyle ilgili neler söylemek istersiniz?**

Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki ticari ilişkiler sağlam bir zemine oturuyor. Serbest Ticaret Anlaşması'nın sağladığı çerçeve, savunma ve yüksek teknoloji gibi stratejik sektörlerde iş birliklerini daha da geliştirme potansiyeli taşıyor. Son dönemde yapılan üst düzey ziyaretler de bu ilişkilerin derinleşmesine önemli katkı sağlıyor.

İki ülke arasındaki stratejik düzeyde güçlü ilişkiler, iş dünyası açısından önemli bir güven ortamı yaratıyor ve bizlere güç veriyor. İngiltere'nin Türkiye Büyükelçisi Sn. Jill Morris'in ve Türkiye'nin Londra Büyükelçisi Sn. Koray Ertaş'ın iş insanlarına sağladığı destek ve kolaylaştırıcı yaklaşımı da ticari ilişkilerin gelişmesinde çok değerli bir rol oynuyor. Bu güçlü diplomatik ve ekonomik zemin, sürdürülebilir iş birlikleri kurmamıza önemli katkı sağlıyor.

**İngiltere yöneticilerinin Türk firmalarına ve Nurol Makina'ya ilgisini aktarır mısınız?**

İngiltere'de savunma ve güvenlik alanındaki karar vericilerin Türk savunma sanayiine olan ilgisinin giderek arttığını gözlemliyoruz. Türk firmaları; hızlı çözüm üretme kabiliyeti, esnek üretim altyapısı ve sahada kendini kanıtlamış ürünleriyle güvenilir iş ortakları olarak öne çıkıyor.

Nurol Makina özelinde ise araçlarımızın yüksek

koruma seviyesi, modüler yapısı ve farklı görev ihtiyaçlarına uyarlanabilirliği önemli bir ilgi görüyor. Bunun yanında NUROL markasının sahip olduğu saygınlık ve güçlü marka değeri, İngiltere'de de bize önemli bir güven ve itibar kazandırıyor. Bu marka gücü, yeni iş birliklerinin geliştirilmesinde önemli bir avantaj sağlıyor.

**Nurol Makina açısından 2025 yılını değerlendirir misiniz?**

2025 yılı, Nurol Makina açısından hem teknolojik yetkinliklerimizin hem de uluslararası operasyonel gücümüzün somut çıktılarla teyit edildiği, stratejik açıdan son derece verimli bir yıl olmuştur.

Bu yıl, IDEF Uluslararası Savunma Sanayii Fuarı'nda iştirakimiz Binom Mühendislik'in katkılarıyla geliştirdiğimiz eNMS-L elektrikli aracımızı ilk kez sergiledik. eNMS-L, Nurol Makina'nın yeni nesil teknolojilere yönelik vizyonunu yansıtan; elektrikli, modüler ve sürdürülebilir çözümler geliştirme kabiliyetimizin bir göstergesi olarak konumlandırılmıştır. IDEF gibi küresel ölçekte önemli bir platformda sergilenen aracımız, son kullanıcılar ve tedarik makamları nezdinde yoğun ilgi görmüş; yetkinliklerimizin doğru bir şekilde algılandığını teyit etmiştir.

Nurol Makina, Macaristan ve Estonya ordularına zamanında gerçekleştirdiği teslimatlarla NATO'nun caydırıcılık kapasitesine doğrudan katkı sağlamıştır. Bu süreçte gösterilen operasyonel başarı ve güveni-

lir tedarik performansı, şirketin uluslararası savunma sanayiindeki güçlü konumunu bir kez daha ortaya koymuştur.

Macaristan'da 2025 itibarıyla 100'den fazla Gidran (Ejder Yalçın türevi) aracın Macaristan envanterine dahil edilmesi sağlanmış ve Nurol Makina Hungary ile 4iG holding bünyesinde yer alan RABA Automotive ortaklığıyla yerel üretim altyapısı kurulmuş, 400'ün üzerinde aracın yerel üretim planı hayata geçirilmiştir. İngiltere'de 2023 yılında kurulan şirketle birlikte Leamington Spa şehrindeki üretim tesisinde 4x4 zırhlı araç üretimi için kurulmuş; 2025 yılı içinde faaliyete geçirilmiştir. NATO standartlarına entegrasyon ve sertifikasyon süreçleri tamamlanmıştır.

2025 yılında Suudi Arabistan ile savunma sanayii alanında uzun vadeli iş birliğinin temelini oluşturan önemli bir adım atılmış ve bu kapsamda bir Muta-bakat Zaptı (MoU) imzalanmıştır. Söz konusu anlaşma; teknoloji paylaşımı, üretim süreçleri ve stratejik ortaklık fırsatlarını içeren sürdürülebilir bir iş birliği vizyonunu ortaya koymakta, Nurol Makina'nın bölgedeki varlığını güçlendirmeyi ve uzun soluklu projelerde etkin bir rol üstlenmesini hedeflemektedir.

Tüm bu gelişmelerin yanı sıra, geçtiğimiz hafta düzenlenen 5. Küresel Savunma ve Havacılık Sanayii'nde Küresel Stratejiler Konferansı kapsamında, Türk Savunma ve Havacılık Sanayi İhracatçıları Birliği tarafından Kara Araçları ürün grubunda en fazla ihracat gerçekleştiren firmalar arasında ikinci sırada yer almaktan büyük gurur duyduk. Her yıl hedeflerimizi istikrarlı biçimde yükseltmemiz, performansımıza da doğrudan ve olumlu şekilde yansımaktadır.

#### **2026 yılı ihracat hedeflerinizle ilgili bilgi verirsiniz?**

Avrupa başta olmak üzere küresel ölçekte büyüme, Nurol Makina'nın önümüzdeki dönemde de en öncelikli stratejik hedeflerinden biri olmaya devam edecektir. Birleşik Krallık ve Macaristan'taki şirketlerimiz ve yerel sanayi ortaklarımız sayesinde Avrupa'da güçlü ve kalıcı varlığımızı artıracığımız bir yıl olacağını değerlendiriyoruz.

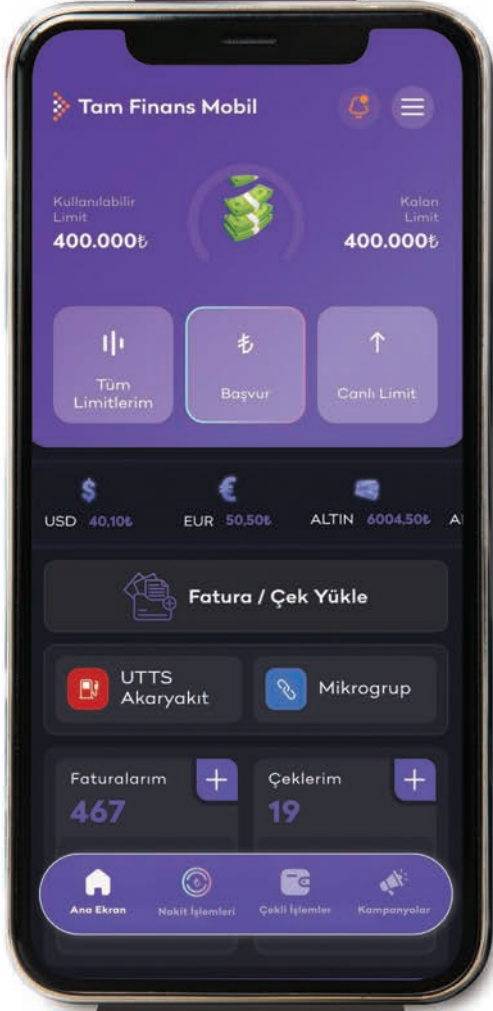
Bahsettiğim üzere platformlarımız hâlihazırda Avrupa'da, Macaristan ve Estonya'da yüksek müşteri memnuniyeti ile hizmet vermektedir. Önümüzdeki dönemde; bu yüksek rekabet ortamı içinde en iyi fiyat, takvim ve teknik performans ile kazandığımız bu başarıların devamında tedarik zinciri yönetiminden satış sonrası destek süreçlerine kadar uzanan mevcut organizasyonumuzu daha da derinleştirmektedir. Bu



doğrultuda süreçlerimizi sürekli olarak geliştiriyor, yetkin insan kaynağımızla Avrupa pazarındaki konumumuzu daha da güçlendirmek için yoğun bir çalışma yürütüyoruz.

Kritik eşikleri başarıyla aşarken, stratejik ortaklıklara zemin hazırlayan bir ekosistem inşa ediyoruz. Attığımız adımların orta ve uzun vadede ihracat performansımıza güçlü bir şekilde yansıtacağına inanıyoruz.

Nurol Makina'nın temel hedefi; yalnızca yeni pazarlara açılmak değil, aynı zamanda mevcut ve potansiyel kullanıcılarla iş birliğine dayalı geliştirme alanları oluşturarak platformlarını sürekli ileriye taşımaktır. Bu yaklaşım doğrultusunda şirketimiz, yalnızca bugünün değil, geleceğin savaş alanını da şekillendiren, yenilikçi, güvenilir ve sürdürülebilir bir çözüm ortağı olma konumunu kararlılıkla sürdürmektedir. ■



## ALACAKLARINI NAKDE ÇEVİRMENİN TAM YERİ TAM ZAMANI!

**Tam Finans Mobil** esnaf ve KOBİ'lerin tam yanında! Sen de uygulamayı indir, faturalı alacakların vadesinden önce **anında** cebine gelsin.



**Nakit ihtiyacın varsa,  
hemen indir!**

Koluman Otomotiv Endüstri Savunma Sanayiinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Zafer Özcan:

## Koluman, İngiltere’de sürdürülebilir bir model kurmayı hedefliyor

2026 yılının Ocak ayında rekor ihracatla başlayan Türk savunma sanayii, geçen yılın aynı ayına göre %44.2 seviyesinde büyüme kaydetti. Uluslararası fuar ve organizasyonlarında ilgiyi kendi üstüne çekmeyi başaran Türk savunma sanayii şirketleri dünyanın farklı coğrafyalarında kendine pazar oluşturmaya çalışıyor. Bu noktada İngiltere’de yapılan International Armoured Vehicles Konferansı’na katılan Koluman Otomotiv, önemli temaslarda bulundu. Dünya güvenlik mimarisinin artık kalıcı olarak değiştiğine değinen Koluman Otomotiv Endüstri Savunma Sanayiinden Sorumlu Genel Mü-

dür Yardımcısı Zafer Özcan, İngiltere’deki temalarında Türk savunma sanayine yükselen oyuncu olarak gördüklerinin altını çizerek sorularımızı yanıtladı.

**İngiltere’de International Armoured Vehicles Konferansı’na katıldınız. Konferansla ilgili izlenimlerinizi aktarır mısınız?**

İngiltere’de gerçekleşen International Armoured Vehicles Konferansı, savunma teknolojilerinde yeni dönem eğilimlerinin ele alındığı önemli bir buluşma oldu. Avrupa savunma entegrasyonu ve endüstriyel kapasite artırımı gibi konuları dikkatle takip ettik.

Bu etkinlik, yalnızca ürünlerin sergilendiği bir fuar





olmaktan öte; sektör oyuncularının görüşlerini paylaştığı ve geleceğin güvenlik ihtiyaçlarına yönelik ortak anlayışların şekillendiği bir platform oldu. Bu bağlamda Koluman olarak İngiliz savunma firmaları ve uluslararası askeri personel ile yeni temaslar kurma ve mevcut çalışmalarımızı anlatma şansı bulduk.

**Koluman açısından İngiltere pazarının önemini ve gelecek hedeflerinizi aktarır mısınız?**

İngiltere, savunma sanayii standartlarının yüksek olduğu ve aynı zamanda NATO bünyesinde kritik bir rol üstlenen bir pazardır. Bu nedenle bizim için stratejik bir referans pazarı oluşturuyor. Burada elde edeceğimiz başarılar, sadece ticari kazanım değil, küresel ölçekte tanınma ve güvenilirlik açısından da önemlidir.

Dünya güvenlik mimarisi kalıcı olarak değişiyor; Avrupa savunma kapasitesini hızla büyütürken özellikle lojistik ve sürdürülebilirlik alanlarında büyük açık oluşuyor. Önümüzdeki 10 yıl savunma sanayinde üretim ölçeği, NATO uyumluluğu ve iş birlikleri açısından belirleyici olacak. Bu alanda güçlü oyuncularla bir araya gelme fırsatı oldukça stratejiktir.

Koluman olarak İngiltere’de özellikle yerel partnerlerle oluşturacağımız uzun dönemli iş birlikleriyle sürdürülebilir bir model kurmayı hedefliyoruz.

**İngiltere yöneticilerinin Türk firmalarına ve Koluman araçlarına ilgisini aktarır mısınız?**

İngiltere’deki temaslarımızda, Türk savunma sana-





yisinin genel olarak “yükselen oyuncu” olarak görüldüğünü memnuniyetle gözlemledik. Koluman’ın mühendislik kabiliyeti ve sahada test edilmiş çözümlerine yönelik ilgi sektör temsilcileri tarafından olumlu şekilde karşılandı.

Özellikle lojistik destek ve çok amaçlı taktik araçlar gibi alanlardaki yeteneklerimiz uluslararası partnerlerin dikkatini çekti.

#### **Koluman olarak ihracat çalışmalarınızla ilgili bilgi verir misiniz?**

Koluman olarak ihracat yaklaşımımızı uzun vadeli stratejik ortaklıklar üzerine kuruyoruz. İngiltere başta olmak üzere Avrupa, Orta Doğu ve Uzak Asya gibi farklı bölgelerde temaslarımızı sürdürüyoruz; bu sayede geliştirdiğimiz ürünleri uluslararası pazarlarda tanıtmaya imkânı buluyoruz.

Savunma lojistiğine odaklanan platformlarımızın yanı sıra, çok amaçlı taktik araçlar gibi yenilikçi çözümlerimiz uluslararası ilgi görüyor ve bu durum ihracat perspektifimizi güçlendiriyor. Uluslararası fuarlar ve konferanslar iş birliği fırsatlarını artırma bakımından bizim için önemli bir rol oynuyor.

#### **Derman ve Kısraak araçlarının öne çıkan özelliklerini aktarır mısınız?**

DERMAN serisi, ortaklanmış modüler altyapısı ile Koluman’ın güçlü lojistik destek araçları ailesinin önemli bir parçasıdır. Bu platformlar; konteyner taşıma, tank taşıyıcı, akaryakıt tankeri, kurtarıcı araç ve zorlu saha lojistiğini destekleme gibi çok yönlü görevleri yerine getirebiliyor. 8×8 konfigürasyonu ile yüksek

taşıma kapasitesi ve balistik koruma sunan DERMAN araçları sahada güvenilirlik, dayanıklılık ve lojistik esneklik sağlıyor. Ayrıca 10×10 DERMAN platformuna yönelik geliştirme faaliyetlerimiz devam etmekte olup, platformun yakın dönemde aktif kullanıma alınması planlanmaktadır.

KISRACK 4x4, Koluman’ın daha hafif sınıfta geliştirdiği taktik platformlardan biridir. Personel ve malzeme taşıma, lojistik destek, komuta-kontrol gibi farklı görev profillerine uygun şekilde tasarlanmış olan KISRACK; yüksek arazi performansı, modüler yapısı ve operasyonel esnekliği sayesinde sahada etkin bir çözüm sunuyor. Bu özellikleriyle araç modern saha ihtiyaçlarında alternatif bir seçenek olarak öne çıkıyor. ■



QUICK  
SIGORTA



CORPUS  
SIGORTA

GÜÇ BİRLİĞİ

Artık kasko  
her araç için ekonomik

# HER YAŞA HER ARAÇA KASKONOMİQ



İSTEYENE İMM

SERVİS SEÇİMİ  
ARAÇ YAŞI **SINIRSIZ**

**KAZA  
HALİNDE** ÇEKİCİ  
KURTARICI  
İKAME ARAÇ



Aracınız ister yeni ister eski, ister motor ister kamyonet olsun, genişletilmiş kasko ile araç değerinin %85'e kadarı bizde, siz sadece küçük bir prim ödeyin yeter.

Her yaşa, her araca **KASKONOMİQ**.



KAREKODU TELEFONUNUZUN KAMERASI İLE OKUTARAK UYGULAMAYI İNDİREBİLİRSİNİZ.

**Q**BLOG **Q**MAG **Q**SÖZLÜK

f i X y in

**QUICK**  
SIGORTA

Kervan Gıda UK Genel Müdürü Enes Başar:

## Yurtdışında başarılı olmak istiyorsak pazarın %98'ini temsil eden alanda yerimizi almalıyız

**1**994 yılında kurulan Kervan Gıda yurtdışında başarılı çalışmalara imza atmaya devam ediyor. Gelirlerinin % 70'nin yurtdışından sağlayan firma, 'Fetihler tarihi şekillendirir ama sadece yenileme geleceği inşa eder' sözüne nispet, yeni pazarlar için kolları sıvamış. Gelişmeleri değerlendirmek için sorularımızı yönelttiğimiz Kervan Gıda UK Genel Müdürü Enes Başar, sektör olarak uluslararası arenada neden yeterli başarıyı elde edemediğimizi gözler önüne serdi.

**Deneyimlerinizden yola çıkarak uluslararası arenada gıda sektöründe etkinliğini sürdürebilmenin zorlukları ile ilgili neler söylemek istersiniz?**

En büyük zorluk enflasyonun olduğu bir ülkede, döviz kurunun artmaması diyebiliriz. Ancak bu zorluk günü düşünerek hareket etmediğimiz için yurtdışındaki ilerlememizi sürdürmemize engel değil. Dengeyi korumak için üç ülkede üretim yapıyoruz. Türkiye, Mısır, ve Polonya'da üretim tesislerimiz var.

**Önce Mısır'a mı yoksa Polonya'ya mı yatırım yaptınız?**

Önce Polonya'ya yatırım yaptık. 2020 yılında borsaya açıldıktan sonra elde ettiğimiz gelirle Polonya'da üretim yapan bir tesisi satın aldık. Tabii bu tesislerde bizim aktif olmadığımız alanlarda da üretim yapılıyordu. Yavaş yavaş o alanlardan çıktık ve jelly, licorice,



marshmallow ve OTC ürünlerine yöneldik ve bu çerçevede dünyanın en büyük markalarına private label ürünler üretmeye başladık. Yaptığımız bu dengeleme çalışmaları ile uluslararası arenadaki sert rekabet koşullarına ayak uydurmayı başardık.

**Tüm bu dengeleme politikalarınızdan bahsederken Mısır yatırımınızdan da bahsetmek gerek, genelde Mısır'a yatırım söz konusu olduğunda bir kaçış hikayesi gibi anlatılır. Bu noktada düşüncelerinizi alabilir miyiz?**

Bu noktada bir firma yurtdışında neden yatırım yapar sorusunu sormamız gerekir. Buna en basit cevap rekabet koşullarına ayak uydurmak olacaktır. Son dönemde ülkeler korumacı politikalar doğrultusunda ülkelerine giren ürünlere farklı vergiler uyguluyorlar, bu durum bazen iki ülke ilişkilerinde yaşanan gerginliklere de neden oluyor. Bu ortamda yumurtaları aynı sepete koymamanız kadar sağlıklı bir yol yoktur. Buna üretim maliyetlerinizi de eklediğinizde başta sorduğumuz sorunun cevabı daha net alınacaktır. Bugün ben Avrupa'ya Türkiye'den gönderdiğim ürünlerde %10 şeker vergisi ödüyorum. Mısır'da Avrupa'ya gönderdiğimde ise bu vergi yok. Bir üreticinin sert rekabet ortamında bu avantajları kullanması gerekir. Bunun yanında Türkiye'de son dört aydır şeker ithalatı durduruldu. Dünya'da şekerin fiyatının belirlendiği borsalarda fiyatın güncel olarak 450-500 dolar bandında olduğunu gözlemliyoruz. İç piyasamızda şekerin fiyatının 900 dolar olduğu düşünüldüğünde yaşanan zorluk tahmin edilebilir. Bizim sadece yurt içinde satışımız olsa ve kurallar rakiplerimiz içinde geçerli olacağı için sorun olmazdı ancak yurtdışında varlık göstermek istediğinizde bu farklılıklar, sizin rekabet gücünüzü zayıflatıyor, hatta yok edebiliyor. Gönül ister ki rekabet edebilme şansımız olsa da tüm üretimimizi Türkiye'de yapacak.

**Bu durum iç piyasada da ürünlerin daha pahalı fiyatlarla raflarda yerini almasına neden olmaz mı?**

Olur, raf fiyatı 5 TL olan bir ürünün 7-8 TL bandında satılması sonucu ile karşı karşıya kalırsınız. Bunun dışında da bu ülkenin günün sonunda ülkeye döviz girişine ihtiyacı var. Bu da ihracat yapan firmalar aracılığı ile olabilir. Bu nedenle ihracat yapan firmalarımızın avantajlı pozisyonlarda kalmasını sağlamalıyız.

**Yurtdışındaki etkinliğinizden bahsetmişken, İngiltere dışında ofisiniz var mı?**

Bizim dünyada yaklaşık 7-8 tane değişik ofisimiz var. Amerika'da, İngiltere'de, Almanya'da, Fransa'da, Rusya'da ve Avustralya'da var. Yakında da Çin'de de açıyoruz ofisimizi. Bu ofislerde marketingi tamamen



kendimiz yapıyoruz. Gidip o ülkelerde distribütör bulmak yerine, satış marketingini tamamen bizim yaptığımız bir organizasyon oluşturuyoruz.

**Bu şekilde yurtdışında etkin olan firmamız var mı?**

Marka olarak ilk on dediğimiz büyük marketlerde yerini alan markamız yok denecek kadar az. Ben sektörümüzde değil ancak Beko'nun bu açıdan başarılı olduğunu düşünüyorum onun dışında Ülker, Godiva ve United Biscuit'i alarak bu adamların hali hazırda raftaki yerini satın almış oldu. İngiltere'yi örnek alırsak ilk on market ticaretin %90'na hükmediyor. Siz bu marketlerde yerinizi alamazsanız doğal olarak pazarın %90'unda yerinizi alamamış oluyorsunuz. Biz hem Kervan Gıda hem de private label olarak ürettiğimiz ürünlerle bu marketlerin altısında yerimizi almış durumdayız.

**Yaptığınız bu çalışmalar çerçevesinde destek görüyor musunuz?**

Devletimizin Turquality çerçevesinde markalaşmaya verdiği destek oldukça önemlidir. 2011 yılından

buyana bu program çerçevesinde destekleniyoruz. Bunlar bakıldığında büyük destekler mi, değil ancak devletimizin arkamızda olduğunu hissetmek bizim için oldukça önemli. Günün sonunda daha güçlü bir ülke olabilmemiz için bahsettiğim pazarlarda yerimizi almamız gerektiğini düşünüyorum. Bugün 15 milyonluk Yunanistan'ın bu raflarda daha fazla ürününün olmasını ben kabul edemiyorum. Bizim de 85 milyon nüfuslu bir ülke olarak gücümüzü göstermemiz gerektiğini düşünüyorum.

**Deneyimlerinizden yola çıkarak bunu nasıl gerçekleştireceğimiz konusunda bir değerlendirme alabilir miyiz?**

Bunların hepsi süreç gerektiren, altında düşünce ve bugünden yarın olmayacak tamamen emekle, tamamen sabırla adım adım çalışılıp, aşama aşama götürmemiz gereken şeyler. Biz bugünden komiteler kurup 20 yıl sonra ben nerede olmak istiyorum sorusuna cevap aramalıyız. İngilizler bir şeyi tamamen planlayarak yapar. Baştan sona tamamen planlamaya çalışır ama bu çok zaman alan bir şeydir Biz daha sabırsız bir milletiz ki bence kötü değil. Tabii ki bu kadar sabırsız olmak kötü ama mesela 80'e 20 kuralı vardır Ben mesela %80 ciro mu %20 müşterimle yaparım %80 ciro mu %20 mal grubumla yaparım. Bu dünyada istatistiksel bir kuraldır. Hayatın bütün noktalarında da dönüp baktığımızda bu kural geçerlidir. Bu kuralı iş yapış şeklimize de uygulayabiliriz. Zamanımızın %20'sini planlamaya, kalan %80 zamanımı ise uygulamaya ayırabiliriz. Her şeyi planlamak zorunda değilim, yolda da sorunları çözebiliriz. Ama hiç planlama yapmadan hareket etmememiz gerekiyor. Gelecekte dürüstlüğümüzle bu dünyada bize ihtiyaç var. Kısa vadede kazanmamız gerekmiyor. Uzun vadede yanlış yapan insanların birer birer elendiğini göreceğiz. Allah'ta doğrunun yanındadır. Dünyada elit dediğimiz insanların ne halde olduğunu şimdi görüyoruz Durum böyleyken her Firavun'a Allah bir Musa gönderiyor Bu Musalar İnşallah Firavunları alt edecektir. Biz iyi niyetle hazır olmalıyız.

**Yurtdışında varlık gösteren sektörünüzdeki firmalar, bahsettiğiniz üzere %2'lik bir pazarda mı rekabet ediyorlar?**

Evet, yerel marketlerde yer almak için mücadele ediyorlar. Sürekliliği olmayan, kurumsallaşmanın olmadığı marketlere ürünlerini vermek için çabalıyorlar. Toplan ticarete çok düşük paya sahip bu pazarın zorlukları ile boğuşuyorlar. Rekabette çok büyük, dünyanın 5000 üretici var, hepsi küçük bir pazarda yer almak için kıyasıya mücadele ediyorlar. Bu şartlarda



ihracat rakamlarımızın büyüme şansını yok. Yurtdışında başarılı olmak istiyorsak pazarın %98'ini temsil eden alanda yerimizi almamız gerekiyor.

**Firmalarımız yurtdışı fuarlara katılarak ihracat yapmak için çalışmalarına devam ediyor. Aktardıklarınızdan yola çıkarak başarılı olma şansları yok mu?**

Aslında dostlar alışverişte görsün tarzında bir durumla karşılaşıyoruz. Rakibi katıldığı için katıldığımız, %2'lik pazarda kıyasıya rekabet için var olduğumuz bir durumdur fuarlar. Düşünün Türkiye'de 100 tane çikolata firması var, bunlar %2'nin içerisinde yer almak için çırpınıyor.

**Avrupalı üreticilerle %98 için rekabet edecek avantajlarımız yok mu?**

Avantajlarımız var ama öncelikle girdiğimiz pazarda sabırla, planlı bir şekilde hareket etmemiz lazım. Önce zarar edeceğimizi ve adım adım pazarda yerimizi aldıkça kar edeceğimizi bilmemiz lazım. Örneğin Kervan Gıda olarak Fransa'ya girdiğimde orada bir dönem zarar edeceğimi biliyoruz. Sonrasında büyük zincirlerde yer alacağımızı biliyoruz. Avrupalı firmaların yaşadığı konfor alanından kolay kolay değişime gitmedikleri için eskimiş üretim bantları ile yollarına devam ediyorlar, bu da verimliliklerine yansıyor. Biz yeni üretim bantları ile verimli bir üretim içerisindeyiz, bu durum bize önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bu noktada daha az kazanıp daha çok satabilmenin yolunu bulabilmeliyiz. %98'lik pazardan pay almaya başladıkça daha fazla kazanacağımızı öngörerek hareket etmeliyiz. Biz başarısak bizden sonra gelecekle ilgili işleri kolaylaşacaktır. ■



DÜNYA BİZİMLE YAKIN  
World is Closer *With Us!*  
الدنيا اقرب معنا



KARANFİL GROUP

Karanfil Group Dış Ticaret ve Uluslararası Taşımacılık A. Ş. Gençtürk Cad. No:49 Laleli/Fatih  
info@karanfilgroup.com | www.karanfilgroup.com | +90 532 651 66 09 / Viber / Whatsapp

## EPDK VE TÜREB'DEN RÜZGAR ENERJİSİ SEKTÖR ÇALIŞTAYI

**E**nerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) ile Türkiye Rüzgar Enerjisi Birliği iş birliğinde düzenlenen Rüzgar Enerjisi Sektör Çalıştayı, 11 Şubat 2026 tarihinde EPDK Konferans Salonu'nda sektör paydaşlarını bir araya getirdi. Düzenleyici otorite ile sektör temsilcileri arasındaki eş güdümün güçlendirilmesi, yatırım süreçleri ve işletme uygulamalarına ilişkin mevcut durumun değerlendirilmesi ve mevzuat çerçevesindeki gelişmelerin işaretlenmesi amacıyla kurgulanan çalıştay; kamu, özel sektör ve birlik temsilcilerinin katılımıyla kapsamlı bir değerlendirme platformu sundu

Çalıştay, gün boyu süren iki oturumluk program kapsamında rüzgâr enerjisi sektörünün yatırım, işletme ve düzenleyici çerçevesine ilişkin güncel başlıkları ele aldı. Açılış konuşmaları, EPDK Başkanı Mustafa Yılmaz, TÜREB Başkanı Dr. İbrahim Erden ve EPDK Elektrik Piyasası Dairesi Başkanı Deniz Daştan tarafından gerçekleştirildi. Konuşmalarda, rüzgâr enerjisinin Türkiye'nin enerji dönüşümündeki stratejik

rolü, yatırım ortamının sürdürülebilirliği ve düzenleyici çerçevenin sektörel ihtiyaçlarla uyumu vurgulandı.

Yenilenebilir enerji yatırımlarında mevcut ilerleme, ön lisans süreçleri ve 2035 hedefleri doğrultusunda yatırımların artırılmasına ilişkin değerlendirmelerde bulunan EPDK Başkanı Mustafa Yılmaz; "Bugün devreye giren ve üretime başlayan santrallerimiz var; ancak ön lisans aşamasında kalıp ilerleyemeyen projelerle de karşılaşıyoruz. Bu durum yalnızca süreci yavaşlatmıyor, aynı zamanda ciddi bir kaynak kaybına da yol açıyor. Oysa planlanan yenilenebilir enerji santrallerinin tamamlanması halinde, önümüzdeki 10 yıl içerisinde yaklaşık 55 milyar dolarlık cari açığın azaltılmasına katkı sağlanmasında öngörülmüyor. Dolayısıyla her projenin zamanında ve sorumluluk bilinciyle ilerlemesi büyük önem taşıyor. Dünya artık sadece üretim miktarına değil; sistem güvenliğini destekleyen, çevreyle uyumlu ve sürdürülebilir enerji üretimine odaklanıyor. Depolama uygulamaları da bu dönüşümün bir parçası olarak hayata geçirilmiştir. 2035 yenilenebilir enerji hedeflerine ulaşabilmemiz için yatırımların kararlılıkla tamamlanması ve yatırımcıların





kendi yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmesi gerekmektedir” açıklamalarında bulundu.

Açılış konuşmasında rüzgâr enerjisinde yeni dönemin yol haritasının ortak akılla şekillendiğini belirten TÜREB Yönetim Kurulu Başkanı Dr. İbrahim Erden; “Ülkemizin yenilenebilir enerji hedeflerine baktığımızda, önümüzdeki dönemde başarının anahtarı artık çok nettir: Rüzgâr ve güneş projeleriyle birlikte planlanan enerji depolama yatırımlarının sağlıklı ve öngörülebilir biçimde hayata geçmesi. Depolama, yalnızca ilave kapasite anlamına gelmez; aynı zamanda sistem esnekliği, arz güvenliği ve yenilenebilir kaynakların şebeke ile uyumlu büyümesi demektir. 2022’den bu yana depolamalı projelere yönelik atılan adımlar ve Ulusal Enerji Planı çerçevesinde ortaya konan yaklaşım sektör açısından son derece kıymetlidir. Bugün tarihimizin en büyük yenilenebilir enerji proje stoğunu konuşabiliyorsak, bu büyük ölçüde depolama temelli kapasite tahsisleri ve düzenleyici irade sayesinde mümkün olmuştur. Ancak büyük bir proje stoğuna sahip olmak tek başına başarı değildir. Asıl mesele, bu projelerin zamanında, finansmanla uyumlu ve şebeke kapasitesiyle senkronize biçimde hayata geçirilebilmesidir. Uluslararası örnekler, büyüyen hedeflerle uygulama kapasitesi arasındaki uyumsuzluğun ciddi sistem riskleri doğurabileceğini göstermektedir. Bu nedenle büyüme hedefi

ile uygulama kapasitesinin koordineli biçimde yönetilmesi kritik önemdedir” dedi.

Enerjide arz güvenliği, enerji bağımsızlığı ve sıfır karbon hedefleri doğrultusunda rüzgâr enerjisi ve depolama yatırımları artık yalnızca çevresel değil; ekonomik ve stratejik bir gereklilik olduğunun da altını çizen Erden, “Elbette sahada çözüm bekleyen başlıklarımız da var: bağlantı altyapısının yatırım takvimleriyle uyumu, ön lisans süreleri ve izin süreçlerinin filli ilerlemeyle daha uyumlu hâle getirilmesi. Bunları dile getirmemizin amacı sorun üretmek değil; çözümün parçası olmak ve süreci birlikte daha sağlam bir zemine oturtmaktır. TÜREB olarak sahadaki gerçekleri görmezden gelmeden ve ihtiyaçları doğru zeminde muhataplarımıza aktarmaya gayret ediyoruz. Aynı zamanda gayretle ülkemizin uzun vadeli çıkarlarına hizmet eden tüm değerli yöneticilerimizle de beraber olmak için çaba gösteriyoruz” açıklamalarında bulundu.

Açılış konuşmasında, yenilenebilir enerji başta olmak üzere elektrik piyasalarında oldukça dinamik bir piyasa yapısı içerisinde yer alındığını belirten EPDK Elektrik Piyasası Dairesi Başkanı Deniz Daştan; “2015 yılı sonunda dünya genelindeki toplam yenilenebilir kurulu güç yaklaşık 2.000 GW seviyesindeyken, 2025 itibarıyla bu rakam 5.000 GW’ı aşmış durumda. Sadece 2025 yılında devreye alınan rüzgâr kapasitesi 150



GW seviyesine ulaştı. Bugün küresel yenilenebilir kurulu gücün yaklaşık 5.500 GW'lık bölümünün yüzde 70'i rüzgâr ve güneş enerjisinden oluşuyor. Artık bu kaynaklar yenilikçi değil, sistemin ana taşıyıcı unsurlarıdır. Batarya tarafında da benzer bir ivme görüyoruz. 2024 yılında 124 GW olan küresel batarya kapasitesi, 2025'te yaklaşık yüzde 43 artışla 180 GW seviyesine yükseldi. 2030 projeksiyonları ise 500 GW eşliğinin aşılacağını gösteriyor. Bu tablo, depolamanın enerji dönüşümünün tamamlayıcı değil, belirleyici bir unsuru haline geldiğini ortaya koyuyor.”

2025 yılında dünyada devreye alınan 150 GW'lık rüzgâr kapasitesinin yaklaşık 2 GW'lık kısmının ülkemize ait olduğunun altını çizen Daştan, “Toplam rüzgâr kurulu gücümüz 15 GW seviyesine ulaşmış durumda. Tahsis edilmiş ancak henüz işletmeye alınmamış 67 GW'lık kapasitenin 24 GW'ı rüzgâr projelerinden, bunun yaklaşık 18 GW'ı ise depolamalı rüzgâr projelerinden oluşuyor. Çalıştay kapsamında bu büyüklüğün sağlıklı ve öngörülebilir biçimde hayata geçirilmesine yönelik mevzuat başlıklarını detaylı şekilde ele alacağız.”

Çalıştayın birinci oturumu, “Rüzgâr Yatırım Süreçleri ve İşletmelerle İlgili Güncel Durum ve Beklentiler” başlığıyla, Deniz Daştan moderatörlüğünde gerçekleştirildi. Oturumda; TÜREB Başkanı Dr. İbrahim Erden, EPDK Kamulaştırma Daire Başkanlığı 2. Başkanı Mehmet Emrah Özsoy, TÜREB Başkan Yardımcısı Ebru Arıcı ve TÜREB Başkan Yardımcısı Erinc

Kısa konuşmacı olarak yer aldı. Oturum kapsamında; kamulaştırma süreçleri, lisanslama ve izin mekanizmaları, yatırım sahalarındaki uygulamalar ile işletme dönemine ilişkin güncel başlıklar sektör temsilcilerinin değerlendirmeleriyle ele alındı.

Çalıştayın ikinci oturumu, “RES İşletmelerine Dair Çeşitli Piyasa ve Mevzuat Düzenlemeleri, Güncel Durum ve Beklentiler” başlığıyla, EPDK Elektrik Piyasası Dairesi Başkanlığı Üretim Rüzgâr ve Güneş Grup Başkanı Gökay Kütükcü başkanlığında gerçekleştirildi. Oturumda; TÜREB Yönetim Kurulu Üyesi Volkan Yiğit, EPDK Elektrik Piyasası Dairesi Başkanlığı Organize Toptan Satış Piyasaları Grup Başkanı Metin Sever, TÜREB Yönetim Kurulu Üyesi Necip Fazıl Bakır ve TÜREB Yönetim Kurulu Üyesi Murat Kirazlı konuşmacı olarak yer aldı. Oturum kapsamında, rüzgâr enerjisi santrallerinin işletme döneminde karşılaşılan piyasa uygulamaları, mevzuat düzenlemelerinin sahaya yansımaları ve önümüzdeki döneme ilişkin düzenleyici çerçeveye dair beklentiler detaylı şekilde ele alındı. Katılımcılar, RES işletmelerinin karşılaştığı güncel başlıkları doğrudan düzenleyici otorite ile paylaşma imkânı bulurken, piyasa yapısının etkinliği ve öngörülebilirliğinin artırılmasına yönelik değerlendirmeler yapıldı. TÜREB üyeleri ile EPDK yetkililerinin aktif katılım sağladığı çalıştay, sektörün önceliklerinin doğrudan düzenleyici kurum nezdinde aktarılmasına imkân sundu. ■

# The X Factor of Energy

<sup>TM</sup> **maxxen**



Maxxen, bataryalı enerji depolama teknolojileri alanında, enerjiyi daha sürdürülebilir ve verimli bir şekilde kullanmak için çözümler sunuyor.

 [maxxen.com](https://maxxen.com)

 [maxxenenergy](https://www.youtube.com/maxxenenergy)

 [maxxenenergy](https://www.linkedin.com/company/maxxenenergy)

DEİK Türkiye Çad İş Konseyi Başkanı ve Karanfil Group Yönetim Kurulu Başkanı Murtaza Karanfil:

## Afrika'da karşılıklı kazan kazan modeli oluşturmalıyız

**T**ürkiye'nin Afrika'daki etkinliği artarak devam ediyor. DEİK çerçevesinde yapılan çalışmalar gelecekte ilişkilerin daha da artacağı sinyali veriyor. Bir önceki dönem DEİK Türkiye Libya İş Konseyi Başkanlığı yapan Karanfil Group Yönetim Kurulu Başkanı Murtaza Karanfil, yeni dönemde de DEİK Türkiye Çad İş Konseyi Başkanlığını üstlendi. Hem Libya ile ilişkilerimizin son dönemini ve Çad ile ilişkilerimizin geleceği ile ilgili görüşlerini aldığımız Murtaza Karanfil, sorularımızı yanıtladı.

**DEİK seçimlerinde Çad İş Konseyi başkanı oldunuz, hayırlı olsun. Çad ülkesinin genel sorunlarını aktarır mısınız?**

Çad, Afrika'da önemli bir ülkedir. Coğrafi olarak denize kıyısının olmaması ulaşım açısından sorun teşkil ediyor. O nedenle genellikle Nijer üzerinden dünyaya açılıyor. Daha öncesinde Libya İş Konsey Başkanlığı yaptığım sırada Çad ile ilgili de bilgimiz vardı. Bölgenin en büyük sorununun enerji üretimi olduğunu biliyoruz. Ülkede ciddi manada kıymetli madenler mevcut ama enerji sorunu nedeniyle işletme yapılamıyor. İş adamlarını enerji alanında bölgeye yatırım yapmalarını için bizde bundan sonra çalışmalar yapacağız. Kısacası Libya üzerinden Çad ile Türkiye ekonomisini canlandırmayı hedefliyoruz.

**Türkiye'deki yatırımcılar Çad'a nasıl ulaşacaktır?**

Libya, bizim için Afrika'ya açılan kapıdır. Libya ile kurulan ilişkilerimizi Çad'a da taşımayı düşünüyoruz. Çünkü Türkiye'nin Libya ile köklü bir geçmişi var ve ilişkilerimiz bugün itibarıyla çok iyi bir seviyededir. Öyle ki Libya'nın Fizan bölgesi Türkçe'de deyimlerimize dahi girmiştir.

Bu nedenle Libya'daki ilişkilerimizle Çad'da önemli çalışmalar yapmayı planlıyoruz.

**Bölge ülkelerin Fransızlarla ilişkileri nasıl?**

Geçmişte Fransızların Afrika'nın birçok bölgesini sömürdüğünü biliyoruz. Fransızların Afrika'dan çıkışı bölgede bir otorite boşluğu oluşturdu. Afrika yeraltı zenginliği ile bilinen bir kıtadır. Bu nedenle Türkiye'nin biraz hızlı hareket etmesi gerekiyor. Bizde DEİK Çad İş Konseyi olarak yakın bir zamanda Türk iş adamlarıyla birlikte bölgeyi ziyaret edeceğiz. İki ülke ticari ilişkileri geliştirmek için çaba harcaacağız.

**Ekonomik kriz yaşıyor, bu durum Afrika'ya olan ihracatımızı nasıl etkiliyor?**

Türkiye, Afrika ticaretinde önemli bir seviyeye geldi. Fakat Çin'de sürekli bölgedeki ticaretini geliştirmek için çalışıyor. Bugün Türkiye'deki üretim maliyetlerinin artışı bizim rekabet gücümüzü zayıflatıyor. Bu nedenle tekstil sektörü Mısır'a gidiyor. Daha uygun maliyetler ve istikrar açısından Mısır şuanda avantajlı konumdadır. Çad'da ise sanayi ve üretim yatırımlarını sınırlayan en belirgin faktör enerji üretimidir. Bu nedenle Türk iş adamlarına ilk yatırım alanı olarak enerji

sektörünü önermekteyiz. Ülkedeki enerji üretimi arttıkça Çad'ın kaynaklarını kamuya ve ülkemize faydalı hale getirmiş oluruz. Böylelikle kazan kazan (win-win) modelini başlatmış oluruz. O açıdan yaşanan ekonomik sorunlara rağmen Çad'da önemli fırsatların olduğunu görüyorum.

**Libya Genelkurmay Başkanı'nın uçağı Türkiye'de düştü. İki ülke ilişkilerinde bir bozulma olmadı sanırım.**

Türkiye'nin Libya ile ilişkisi 400-500 yıldır sürmektedir. Ne olursa olsun Libya bizden ayrılmaz. İki toplum kültürel ve kardeşlik bağlarla bağlıdır. Mısır ile 4-5 yıl suni bir kopukluk oldu bugün ilişkiler en üst seviyeye çıktı. Mısır, Tunus, Libya ve Cezayir ile Türkiye hiçbir zaman kopamaz. Mısır'da bunun farkındadır. Mısır'la Türkiye'nin ayrı kalması bölgede daha önce bulunmayan emperyalist ülkelerin bölgede yer edinmesine neden oldu.

**Türkiye'de Afrika'ya yardımlarını hiç kesmedi.**

Bugün Türkiye, Afrika'nın birçok bölgesinde su kuyusu kazıyor, insanlara su çıkartıyoruz, kurban kesiyoruz veya yardım ediyoruz. Sadece Allah'ın bir selamıyla gidip işler yapıyoruz. Oysa Afrika halkının istediği sadece bunlar değil. Onları dünyayla entegre haline getirmek gerekiyor, sistem kurmamız ve yol göstermemiz gerekiyor. Bu konuda önemli adımlar atmalıyız.

**Laleli'de yapılan operasyonlar ticareti nasıl etkiledi?**

Türkiye'de Libya kartları diye operasyonlar yapıldı. İşin gerçeği bu değildi ama medya olayı böyle yansıttı. Libya kartlarının Türkiye'ye geliş cazibesini yitirmişti. Laleli ve Kapalıçarşı'nın Afrika ile çalışabilmesi için Afrika yasalarına uygun ödeme sistemlerinin geliştirilmesi gerekiyor. Bugün Libya'da bankacılık sistemi gelişmemiştir. Daha öncede söyledim. Avrupa'dan alınan ticaret kanunlarıyla Afrika'da ticaret yapamayız. Türkiye, Batı'dan aldığı ticaret kanunlarını Afrika'ya dayatmaya çalışıyor. Bizim bir ekonomik model oluşturmamız gerekiyor. Şuanda bankalar bizi arayıp hesaplarınızı kapatın, kredi kartlarınızı iade edin diyorlar. Tek neden Libya ile çalışmamız ve yapılan operasyon. Siz bir olayı alıp herkesi böyle yargılayamazsınız. Bu nedenle bizim bir sistem dahilinde ilerlememiz gerekiyor. Afrika'da önemli bir etkinliğimiz var. Türk insanıyla Afrika insanı inanç ve kültür bakımından birbirine çok benziyor. Tasavvufi inanç kültürüne sahibiz. Suudiler, Birleşik Araplar ya da İran, Afrika'da çok uğraştı ama ticareti geliştiremedi. Onlarda Müslüman ama kültürleri uyuşmuyor. Çin Afrika'da neden başarılı



çünkü parayla hareket ediyor. Bizim bölgede kabulümüzü sağlamak için maddi imkanlara ihtiyacımız yok.

**Afrika'nın birçok sektöre ihtiyacı var, sistem kurabilirsek başarılı oluruz sanırım.**

Türkiye'nin Afrika ile ekonomik bir sistem kurması gerekiyor. Afrika ülkelerinin her alanda ürünlere ihtiyaçları var. Afrika'nın bazı ülkelerinde şirket kurmak istediğiniz zaman 250 bin dolar seviyesinde sermaye koymanızı şart koyuyorlar. Yine yerel ortak şartları var. Oysa Türkiye'de 70-80 bin TL'ye şirket kurabiliyorsunuz. Bu durumlar haksız rekabeti beraberinde getiriyor. Mütekabiliyet şartı aranırsa haksız rekabetin önüne geçilir. Yabancılar Türkiye'de gayrimenkul alıyorsa bizde o ülkelerde gayrimenkul alabilmeliyiz. Biz yabancılar Türkiye'ye gelmesin demiyoruz, sadece haksız rekabeti ortadan kaldıralım istiyoruz.

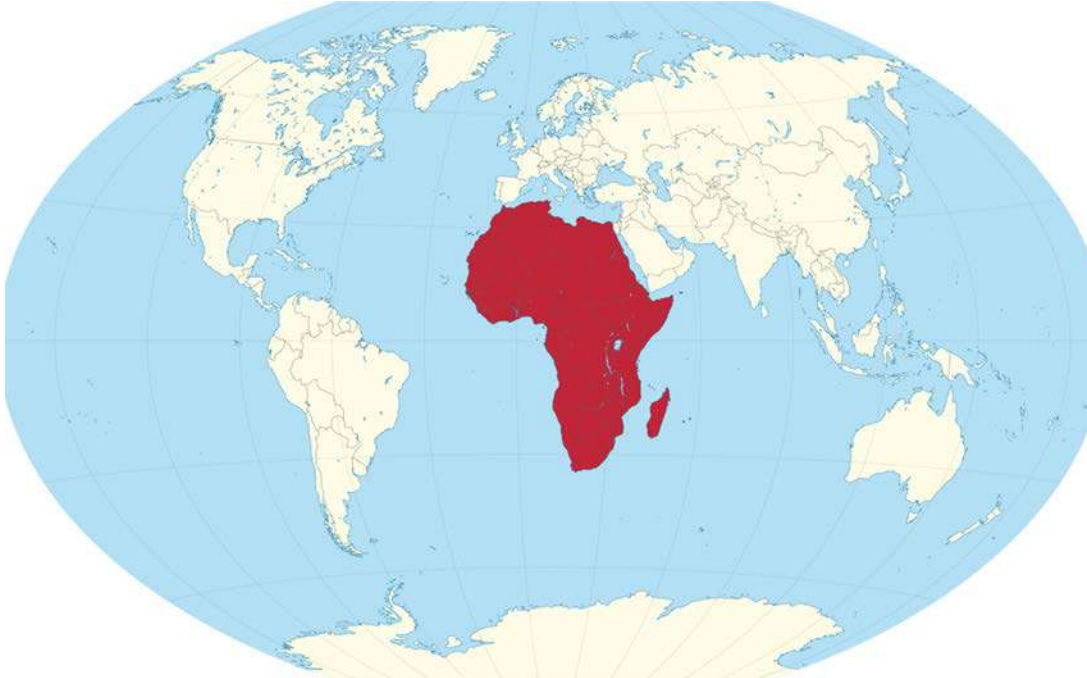
**Afrika pazarına hakim olmak bizim neler yapmamız gerekiyor.**

Tüm Afrika ile para transferi sorununu çözmemiz gerekiyor. Sadece Libya ile değil, diğer ülkelerle de sorunu çözmemiz gerekiyor. Bugün Çad'ın denize kıyısı yok. Ya Cebelitark'tan yada Süveyş kanalına ulaşmaları gerekiyor. Oysa Osmanlı döneminde 2. Abdülhamid Han'ın Afrika demir yolu projesi var. Libya'dan iniyor, 24 ülkeyi etkileyen bir demiryoludur. Bugün benzer bir projeyi Çin, Afrika'da yapıyor. Çin bu projeyi bitirdiğinde bütün Afrika piyasasına hakim olacaktır. Bu bir gerçektir. Geçmişinizden gelen kabiliyetin bugün

hayata geçirmeniz gerekiyor.

**Laleli piyasasına gelirsek ekonominin oraya etkisi nasıl yansıyor?**

Laleli piyasasının ihracata katkısı ortalama 8 milyar doların üzerindedir. Bir de Laleli bölgesinde kayıt dışı ekonominin döndüğü biliniyor. Rusya pazarının hareketli olduğu dönemde tahminimiz 20 milyar dolardı, şuan ise 5-10 milyar dolar arasındadır. Mahmutpaşa, Zeytinburnu, Merter ve Osmanbey'deki üreticilerin hepsi Laleli piyasasına bağlıydı. Laleli ticaretin merkezi iken zamanla bundan vazgeçerek konaklama sektörüne döndü. Merter esnafı bittik diyor, Zeytinburnu esnafı bittik diyor. Bu piyasaların hepsi Laleli'ye bağlıydı ve buradaki olumsuzluk bu piyasaları etkiliyor. Biz kayıt dışına göz yumun demiyoruz. Bunları ayıklayın. Bir yere operasyon yapınca bunun ticarete etkisini düşünün. Bazen memur arkadaşımızın bir firma üzerinde alacağı karar yüzlerce çalışanı olumsuz etkileyebiliyor. Laleli 2000'li yıllarda 100 bin iş yerine sahipti. Bu çok büyük bir ekonomidir. Biz de bu konuda bir rapor hazırladık. Kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınarak Laleli'ye sahip çıkmak istiyoruz. Laleli'de yapılan son operasyonlarla birlikte Libyalı yatırımcılar nakit sermayesini geri çekti. Bu durumda insanları tedirgin ediyor. Libyalılar geleceğini görmediği içinde korkuyor. Bu operasyonların etkisi çok yüksek oluyor. O nedenle biran önce sorunun çözülmesi gerekiyor. Kötü olan varsa cezasını bulsun iyi olanda kendi işine dönebilsin. ■



# BEBETO

ŞİMDİ YENİ AMBALAJLARINDA

MEYVE  
SULU



/ Bebeto

kervan

Alışan Lojistik CEO'su Damla Alışan:

## Türkiye artık yalnızca bir transit ülke değil; Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasında stratejik bir lojistik merkezdir

**L**ojistik sektörü zorlu bir dönemden geçiyor. Bu zorlu dönem ve Alışan Lojistik'in bu süreçteki etkinliği ile ilgili sorularımızı yönelttiğimiz Alışan Lojistik CEO'su Damla Alışan, zorlu dönemin sektörü yeniden şekillendirdiğini ifade etti.

**Sektörün uluslararası arenada zorlu bir dönemden geçtiği ifade edilmektedir. Türkiye bu zorlu dönemde nasıl bir rol oynuyor? Bu konudaki düşüncelerinizi alabilir miyiz?**

Lojistik sektörü küresel ölçekte zorlu ama aynı zamanda yeniden şekillenen bir dönemden geçiyor. Jeopolitik gerilimler, ticaret koridorlarındaki değişimler, enerji maliyetleri ve artan sürdürülebilirlik regülasyonları sektörü daha stratejik bir yapıya dönüştürüyor.

Pandemi süreci, tedarik zincirlerinin kırılganlığını ortaya koyarak risk yönetimini yeniden tanımladı. Ancak bugün sektörü asıl belirleyen unsur, küresel ticaretin yeniden konumlanmasıdır. İşte bu noktada da Türkiye'nin rolü oldukça kritik. Türkiye artık yalnızca bir transit ülke değil; Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasında stratejik bir lojistik merkezi. Nearshoring ve friendshoring eğilimleri, Orta Koridor'un güçlenmesi ve Avrupa'nın tedarik zincirlerini çeşitlendirme ihtiyacı Türkiye'yi doğal bir çözüm ortağı haline getiriyor. Ancak rekabet yalnızca coğrafi avantajla kazanılmıyor. Dijitalleşme, uçtan uca izlenebilirlik, çok modlu taşımacılık altyapısı ve sürdürülebilir

çözümler belirleyici hale geldi. Belirsizlik dönemlerinin, güçlü altyapıya ve esnek operasyonel kabiliyete sahip ülkeler için fırsata dönüştüğünü düşünüyorum. Türkiye işte tam da bu dönüşümün merkezinde yer alıyor bence.

**Geride bıraktığımız yıl ile ilgili değerlendirmeniz ve 2026 yılı ile ilgili beklentilerinizi alabilir miyiz?**

2025 yılı, Alışan Lojistik için yalnızca büyüme değil; altyapı gücümüzü stratejik bir seviyeye taşıdığımız bir yatırım yılı oldu. Küresel ticarete belirsizliklerin devam ettiği bir ortamda biz odağımızı kapasite artışı, operasyonel derinlik ve sürdürülebilir büyüme yönelttik.

Depolama tarafında attığımız adımlarla Türkiye genelindeki toplam depolama kapasitemizi 292.000 m<sup>2</sup> seviyesine ulaştırdık. Bu artış yalnızca metrekare bazlı bir büyüme değil; hizmet çeşitliliği, operasyonel esneklik ve müşteri deneyimi açısından da önemli bir sıçrama anlamına geliyor.

Yılın en stratejik yatırımı ise Gebze-Muallimköy'de devreye aldığımız 23.000 m<sup>2</sup> kapalı alana ve 33.000 EUR palet kapasitesine sahip tesisimiz oldu. Derince Gümrüğü'ne bağlı gümrüklü ve serbest depolama hizmetlerini aynı çatı altında sunabilen bu merkez, entegre lojistik vizyonumuzun sahadaki en güçlü temsilcisi konumunda.

Bununla birlikte Gebze-Pelitli, Hadımköy ve Sakarya-Arifeye'de devreye aldığımız yeni alanlarla



operasyon ağıımızı genişlettik. Hadımköy tesisimizin kazandığı Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYS) ise müşterilerimize gümrük süreçlerinde hız ve maliyet avantajı sağlayarak rekabet güçlerini artırdı.

Sürdürülebilirlik tarafında ise büyümemizi ölçülebilir iyileşmelerle destekledik. 2024 verilerine göre karbon emisyonlarımızı %16,08 oranında azaltırken; çevreci filo dönüşümümüz, intermodal çözümlerimiz ve enerji yatırımlarımız bu performansımızı destekledi. Konya tesisimizde devreye aldığımız güneş enerjisi yatırımıyla tükettiğimiz elektriğin %25'ini yenilenebilir kaynaklardan karşılar hale geldik.

Operasyonel güvenlik alanında sıfır ölümcül ve engelleyici iş kazası hedefimize ulaşmamız ve kaza şiddet oranındaki ciddi düşüş, insan odaklı yaklaşımımızın en somut göstergesi oldu.

2026 yılına baktığımızda önceliğimiz; bu güçlü fiziksel altyapıyı daha ileri bir dijital ve veri odaklı yapıya taşımak olacak. Global bir grubun parçası olmanın sağladığı uluslararası standartlar ve ortak veri dili ile dijitalleşme, depo otomasyonu ve sürdürülebilirlik yatırımlarımızı daha da derinleştireceğiz.

Özetle; 2025 sağlam ve stratejik yatırımlar yaptığımız bir yıl oldu. 2026 ise bu yatırımların verimlilik, hız ve rekabet avantajına daha güçlü şekilde dönüştüğü bir dönem olacak.

**Sürdürülebilirlik konusunda aktif çalışmalar**

**yapmaktasınız. Yaptığınız çalışmalar ile ilgili bilgi alabilir miyiz?**

Sürdürülebilirlik bizim iş modelimizin merkezinde yer alan stratejik bir öncelik. Alışan Lojistik olarak bu yaklaşımı ölçülebilir performans göstergeleri ve yatırım kararlarıyla hayata geçiriyoruz.

UN Global Compact imzacısı bir şirket olarak; tüm süreçlerimizi bu çerçevede yapılandırıyoruz. Bu yıl ikinci Sürdürülebilirlik Raporumuzu yayımlayarak performansımızı şeffaf şekilde kamuoyu ile paylaştık. Raporumuzda karbon emisyonlarımızdan iş güvenliği verilerine, çeşitlilik göstergelerinden enerji yatırımlarımıza kadar tüm başlıkları uluslararası raporlama standartlarına uygun şekilde ortaya koyduk.

Çevresel performans tarafında 2024 verileriyle karbon emisyonlarımızı %16,08 oranında azaltmayı başardık. Çevreci filo dönüşümümüz, intermodal taşımacılık çözümlerimiz, rota optimizasyon uygulamalarımız ve kâğıtsız operasyon süreçlerimiz bu iyileşmenin temel unsurları oldu. Konya tesisimizde devreye aldığımız güneş enerjisi yatırımıyla elektrik tüketimimizin %25'ini yenilenebilir kaynaklardan karşılar hale geldik. 2030 yılına kadar tesislerimizin en az %50'sinde yenilenebilir enerji kullanımını yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

Ayrıca sürdürülebilirlik performansımız uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından da teyit

# ALİŞAN

## LOGİSTİCS

### A MEMBER OF THE PSA GROUP

edildi. EcoVadis'in 2025 değerlendirmesinde puanımızı 56'dan 72'ye yükselterek Gümüş Madalya almaya hak kazandık. Bu artış, sürdürülebilirlik yönetim sistemimizi kurumsal yapımıza daha güçlü entegre ettiğimizin somut bir göstergesi. CDP değerlendirmesinde ise ana skorumuzu "B" seviyesinde korurken; enerji yönetimi, emisyon doğrulaması, hedef belirleme ve yönetim başlıklarında performans artışı sağladık.

Sosyal ve yönetim boyutunda da önemli ilerlemeler kaydettik. 2024 yılında sıfır ölümcül ve engelleyici iş kazası hedefimize ulaştık; kaza şiddet oranında %84,57'lik düşüş sağladık. Eğitim faaliyetlerimizi %75 artırarak güvenlik kültürümüzü güçlendirdik. Kadın çalışan oranımızı 2021'e kıyasla %5,6 artırarak 2030 hedefimize doğru ilerledik. Gençlere ve öğrencilere yönelik projelerimiz ile çevresel eğitim faaliyetlerimizdeki %68'lik artış ise toplumsal etkimizi destekledi.

Özetle sürdürülebilirliği; karbon azaltımından enerji dönüşümüne, güvenli çalışma ortamından etik yönetime kadar bütüncül bir yapı içinde ele alıyoruz. Hedefimiz yalnızca daha düşük karbon ayak izi değil; daha dirençli, daha şeffaf ve geleceğe uyumlu bir lojistik ekosistemi inşa etmek.

**Alışan Lojistik'in başarılı çalışmaları sonrası teknoloji alanında ödüllendirildiğini gözlemliyoruz. Aldığınız ödüllerden bahseder misiniz?**

Teknolojiyi bizim için destekleyici bir araç değil, stratejik bir rekabet avantajı olarak konumlandırıyoruz. Bu yaklaşımımızın en somut göstergelerinden

biri de PSA International Grup tarafından düzenlenen 13. Kua Hong Pak İnovasyon Ödülleri (KH-PIA) kapsamında elde ettiğimiz başarı oldu.

2023 yılından bu yana parçası olduğumuz PSA International bünyesinde gerçekleştirilen 13. KH-PIA'da, 4 bronz ve 2 özel ödül olmak üzere toplam 6 ödüle layık görüldük. Finans, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri süreçlerimizde hayata geçirdiğimiz; faturalama süreçlerinde otomasyon, yapay zekâ destekli ödeme yönetimi ve navlun maliyetlerini akıllı şekilde öngören veri analitiği projelerimizle, grup bünyesindeki 48 iş biriminin 888 uluslararası projesi arasından öne çıkmak bizim için son derece kıymetliydi. Bu başarı, geliştirdiğimiz çözümlerin yalnızca yerel ölçekte değil, global düzeyde de değer yarattığını ortaya koyuyor.

Bu ödüller aynı zamanda daha geniş kapsamlı dijital dönüşüm yolculuğumuzun bir sonucu. WhatsApp Business tabanlı kurumsal iletişim dijitalleşmesi ile müşteri ve paydaş iletişimimizi hızlandırırken, Centryn birleşik mobil çalışma platformu ile çalışan deneyimini daha entegre ve verimli hale getirdik. Otonom drone tabanlı depo devriye sistemimizle ise iş sağlığı, güvenliği ve tesis emniyeti alanında yenilikçi uygulamaları devreye aldık.

Özetle; teknoloji yatırımlarımız yalnızca operasyonel verimlilik değil, karar alma kalitesi, maliyet optimizasyonu ve sürdürülebilir büyüme anlamına geliyor. Hedefimiz, dijitalleşmeyi tüm süreçlerimize entegre ederek daha akıllı, daha çevik ve global ölçekte rekabetçi bir lojistik yapısı inşa etmek. ■

# TÜRKİYE'NİN ALTIN ÜRETİMİNDEKİ YENİ GÜCÜ



**TÜMAD**

MADENCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

[www.tumad.com.tr](http://www.tumad.com.tr)

Tam Finans CEO'su Hakan Karamanlı:

## Tam Finans, 66 bin KOBİ'ye hizmet vermeyi başardı

**2**012 yılında kurulduğu günden itibaren faktoring sektörüne farklı bir bakış açısı getiren Tam Finans, Türkiye'de kurulan her 10 KOBİ'den birine hizmet vermeyi başardı. 2025 yılında faktoring sektörünü üretimdeki önemini bir kez daha kanıtladığına değinen Tam Finans CEO'su Hakan Karamanlı, sorularımızı yanıtladı.

### **Factoring sektörünün 2025 yılı performansı ile ilgili bir değerlendirmesi yapar mısınız?**

2025 yılı faktoring sektöründe ve Tam Finans'ta talebin yüksek olduğu bir yıl oldu. BDDK'nın bankacılık sektöründeki düzenlemeleri bizim gibi banka dışı finans sektörüne olumlu yansıdı. Faktoring sektörü aslında bankadan, para piyasasından veya sermayesini koyarak piyasaya finansman sağlamaktadır. Tam Finans olarak biz yıllardır karımızı sermayemize ekleyerek işlem yapıyoruz. Bu açıdan 2025 yılı Tam Finans için oldukça verimli geçti. Türkiye'deki enflasyonun üzerinde büyüdük diyebiliriz. Banka sektörü açısından da baktığınızda onların üzerinde büyümeyi başardık.

### **BDDK banka kredilerinin üretime değil tüketimle döndüğünü vurguladı.**

Bu dönemde faktoring sektörünün piyasaya faydası gayet iyi anlaşıldı. BDDK bankacılık sektörüne kredinin doğru yere gitmesi için takip sistemi getirdi. Örneğin firmalar fatura karşılığında ürün almak için kredi çekmeye başladı. Aslında bankalarda bu dönemde faktoring işini üstlendi. Çünkü bizim yaptığımız iş zaten fatura karşılığında finans sağlayarak firmaların girdi ürünlerini sağlamasıdır. KOBİ'ler bunu fark edince faktoring sektörüne dönmeye başladı. İstedığı krediyi bankadan alamayan firmalar faktoring sektöründen temin etti. 2025 yılı faktoring sektöründeki müşteri profilinin olumlu yönde geliştiğini gözlemledik. Hem müşteri sa-

yımız artış gösterdi hem de sektörde daha nitelikli firmaların ilgi göstermesi dikkat çekti.

### **Finansman sağladığınız işlemlerde tahsilat süreçleri nasıl ilerliyor?**

Tam Finans'ın geri ödeme performansı, son 10 yılın ortalamasına paralel bir şekilde 2025 yılında da istikrarını korudu. Global ölçekte yaşanan pandemi ve arkasından Türkiye'de meydana gelen büyük deprem gibi olağanüstü gelişmeler, ekonomik dengeleri önemli ölçüde etkiledi. Bu süreçte kamu otoriteleri işletmeleri desteklemek amacıyla kapsamlı önlemler hayata geçirdi ve 2021-2023 dönemi bu destekleyici politikaların yoğun olarak uygulandığı bir dönem oldu.

Gelinen noktada piyasa dinamiklerinin daha dengeli bir yapıya kavuştuğunu görüyoruz. Finansal sürdürülebilirliği güçlü olan işletmelerin öne çıktığı bu yeni dönemin, finans sektörü açısından uzun vadede daha sağlıklı bir ekosistem oluşturacağına inanıyorum.

### **2026 yılı nasıl görünüyor?**

2025 yılına benzer bir yıl geçeceğini düşünüyoruz. Sıkı para politikası devam edecek, enflasyonla mücadele devam edilecektir. Şu anda kontrollü bir şekilde döviz artışları devam edecektir. Ekonomi yönetiminin aşırı bir sıkıştırma yapacağını düşünmüyorum. Enflasyonun hızlı bir şekilde düşmemesinin sebebi de budur. Türkiye ekonomisi açısından enflasyonun %20 seviyesinin altına gerilemesi, dezenflasyon sürecinde önemli bir eşik olarak değerlendirilebilir. %12-13 bandına yaklaşılması ise fiyat istikrarına yönelik politikaların belirgin sonuçları arasında yer alabilir.

### **Tam Finans açısından bu dönem nasıl geçti?**

2025 yılında 66 bin KOBİ'ye 94 milyar TL finansman sağladık. Sektörümüz adına önemli bir başarı elde ettik. Şirketimizin organizasyon yapısını güçlendirerek ve



10 yeni şube açarak büyümemize önemli katkı sağladık. 2026 yılında ise 10 yeni şube daha açmayı planlıyoruz. İnsan odaklı yaklaşımımız doğrultusunda, talebin yoğunlaştığı bölge ve şehirlerde fiziksel varlığımızı artırmayı tercih ediyoruz. Bu stratejinin doğal bir sonucu olarak 2026 yılında da müşteri sayımızda artış öngörüyoruz. Müşterilerimizin önemli bir kısmını yeni kurulmuş firmalar oluşturuyor. Türkiye’de KOBİ’lerin yaşam döngüsünün sürdürülebilirliğine katkı sağlamayı önemli bir sorumluluk olarak görüyoruz. Sağladığımız finansman desteğiyle işletmelerin nakit akışlarını düzenlemelerine ve yükümlülüklerini sağlıklı şekilde yerine getirmelerine destek oluyoruz. Bu yaklaşımımızın, reel sektörün güçlenmesine ve bankacılık sisteminin dengeli biçimde işlemesine de katkı sunduğuna inanıyoruz. Nitekim Türkiye’de yeni kurulan her 10 KOBİ’den birinin ilk finansman ihtiyacını karşılıyor olmamız, bu alandaki etkin rolümüzü ortaya koyuyor.

#### **Tam Finans olarak bu büyümede teknolojinin etkisi nedir?**

Ar-Ge’ye sürekli olarak yatırım yaptık. Son 10 yıldır yapay zeka ile çalışıyoruz. Hiç kimse yapay zekayı konuşmazken biz yapay zeka teknolojisi geliştirdik. Bu nedenle teknoloji kısmını daha fazla geliştireceğiz.

Factoring sektörü çoğu zaman yalnızca çek alacaklarına dayalı işlemler üzerinden değerlendirilebiliyor. Oysa

faaliyet yapımıza baktığımızda, ciromuzun önemli bir bölümünün çeşitli işlemlerden oluştuğunu görüyoruz.

#### **Son dönemde tarım finansmanı ön plana çıkıyor, bu alanda sizin yaptığınız çalışmaların aktarımını mı?**

Geçtiğimiz yıl, bağlı bulunduğumuz holding çatısı altında Tam Birlik Tarım adlı kardeş şirketimizi hayata geçirdik. Bu yapı kapsamında tarım sektörüne özel finansman çözümleri sunuyoruz. 2025 yılı, iklim koşulları başta olmak üzere çeşitli nedenlerle tarım sektörü açısından oldukça zorlayıcı bir dönem oldu. Yağış rejimindeki düzensizlikler ve mevsimsel değişimler üretim üzerinde belirgin etkiler yarattı. Biz ise tarım finansmanına yalnızca ticari bir faaliyet alanı olarak değil, aynı zamanda stratejik ve toplumsal sorumluluk perspektifiyle yaklaşıyoruz. Tarımın, Türkiye ekonomisi ve gıda arz güvenliği açısından kritik bir sektör olduğuna inanıyoruz; bu alanın uzun vadeli ve bütüncül politikalarla desteklenmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Tarım sektörünün dinamiklerini ve işleyişini yakından tanıyarak üreticilerin yanında konumlanıyoruz. Türkiye’de tarım finansmanı alanında gelişime açık önemli başlıklar bulunduğuna inanıyoruz. Oysa yaklaşık 3 milyon çiftçimizin yer aldığı bu ekosistemde, doğru yapılandırılmış finansman modelleriyle tüm paydaşların kazanacağı sürdürülebilir bir sistem oluşturmak mümkün.



Tarım alanında ilk adım attığımızda, bu sektörün risk profiline dikkat çeken görüşlerle de karşılaştık. Bu değerlendirmelerin belirli ölçüde haklı yönleri bulunmakla birlikte, alanında deneyimli ve sektörü iyi analiz eden bir ekiple ilerliyoruz. Tarımı kısa vadeli ticari bir alan olarak değil, uzun vadeli ve stratejik bir yatırım perspektifiyle ele alıyoruz. Tam Finans olarak mikro KOBİ finansmanı alanındaki uzmanlığımız ve 13 yıla dayanan deneyimimiz, bu yeni alandaki yaklaşımımızın da temelini oluşturuyor. Uluslararası kuruluşlar tarafından takdir edilen bu birikimi, tarım finansmanında da aynı disiplin ve sürdürülebilirlik anlayışıyla geliştirmeyi hedefliyoruz.

**Tam Finans Mısırlı MNT-Halan yatırımcısına satıldı. Yeni yönetim Türkiye piyasasından memnun mu?**

Evet çok mutlular. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın Mısır ziyareti kapsamında gerçekleştirilen programda şirket yöneticilerimizde yer aldı ve ikili toplantılara katılım sağladı. Bu temaslar, iki ülke arasındaki ekonomik iş birliklerinin gelişimi açısından önemli bir zemin oluşturdu. Tam Finans Mısır sermayeli bir yapının Türkiye'deki yatırımlarından biri olarak faaliyetini sürdürmektedir. Aynı şekilde Mısır'da da güçlü bir Türk yatırımcı varlığı bulunmaktadır. Bu karşılıklı yatırım ortamı, iki ülke arasında finansal ve ticari iş birliği potansiyelini artırmaktadır. Holdingimiz, Mısır'da faktoring lisansı alarak bu pazarda da faaliyet göstermeye hazırlanıyor. Özellikle KOBİ'lere yönelik faktoring hizmetlerinin gelişim alanı sunduğu bu pazarda, hem Türk yatırımcılara hem de yerel işletmelere çözüm sunmayı hedefliyoruz. Öte yandan holdingin Pakistan'daki

bankacılık yatırımı ve bölgesel genişleme adımları da grubun uluslararası büyüme vizyonunu ortaya koyuyor. Bu stratejik yaklaşım doğrultusunda bizde orta vadede komşu ve yakın coğrafyalarda, Azerbaycan ve Romanya gibi pazarlarda faktoring alanında fırsatları değerlendirmeyi planlıyoruz. Tüm bu adımlar, sürdürülebilir ve kontrollü bir uluslararası büyüme perspektifiyle ele alınmaktadır.

**Tam Finans olarak sosyal sorumluluk projelerine önem veriyorsunuz. Bu çerçevede yaptığınız çalışmalardan bahsedebilir misiniz?**

Tam Finans olarak İTÜ Basketbol takımının isim sponsorluğunu üstlendik. İTÜ, Türkiye basketbol tarihinde köklü bir geçmişe sahip önemli bir kulüptür. Kulübün yeniden yapılanma sürecinde, Harun Erdenay ve İbrahim Kutluay gibi Türk basketbolunun değerli isimlerinin liderliğinde başlatılan vizyonu destek verdik. Kadro henüz şekillenme aşamasındayken projeye inanarak sürecin parçası olduk. Bugün genç ve potansiyeli yüksek bir ekip oluşturuldu. İTÜ öğrencilerinin de kulübe güçlü bir sahiplenme göstermesi, bu yapılanmanın en kıymetli çıktılarının biri. Sahada mücadeleci ve istekli bir oyun ortaya koyan bir takım yapısının oluştuğunu görüyoruz.

Kurumsal iletişim tarafında ise dijital yatırımlarımızı sürdürüyoruz. Tam TV platformumuzda farklı sektörlerden deneyimli ve başarılı isimleri ağırladığımız program serilerimiz devam ediyor. 140 binin üzerinde takipçiye ulaşan kanalımızda izleyici ilgisinin artması, içerik kalitesini sürekli geliştirme motivasyonumuzu güçlendiriyor. ■



TÜRKER  
GLOBAL MADENCİLİK®



TÜRKER  
GLOBAL MADENCİLİK®



TÜRKER  
GLOBAL MADENCİLİK®

Prof. Dr. A. Beril TUĞRUL

## ABD'nin YENİ "MONROE DOKTRİNİNİ 2.0" ve ENERJİ POLİTİK DEĞERLENDİRMESİ

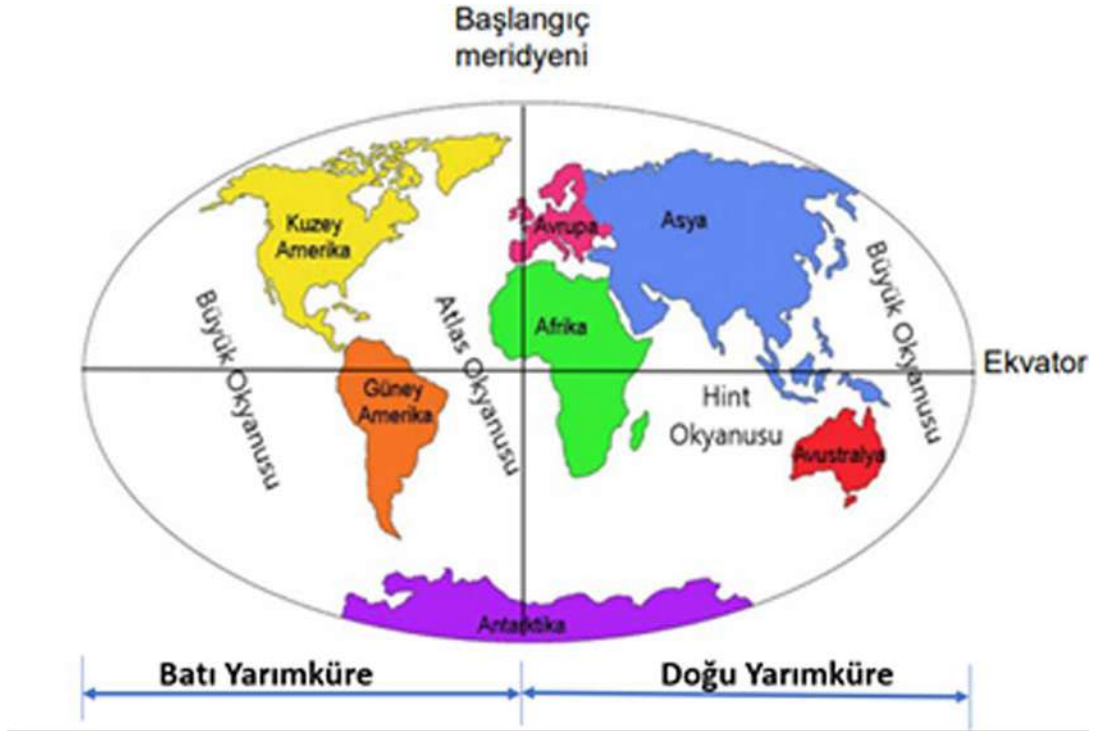
**I**çinde bulunduğumuz dönemde, her geçen gün küresel bağlamda önemli değişikliklerin yaşanmakta olduğu daha net bir şekilde algılanmaktadır. Bilindiği üzere II. Dünya Savaşı sonrası kurulan "İki Kutuplu (ABD ve SSCB'nin başı çektiği Bipolar) Sistem" in etkin olduğu dönemde "Soğuk Savaş" olarak nitelenen olaylar yaşanmıştır. SSCB'nin dağılmasıyla bipolar sistem çökerken Soğuk Savaş ta sona ermiştir. Takiben ABD'nin başat olduğu "Tek kutuplu (Monopolar) Sistemin etkili olduğu görülmüştür. Öte yandan, "Pandemi" dönemi birçok ülkenin ekonomik yapısını önemli ölçüde olumsuz etkilemiş ve bu bağlamda, ABD hegemonyası da zayıflayarak global ölçekte "Çok Kutuplu (Multipol)" bir düzenin oluşmasına yönelik gelişmeler yaşanmaya başlamıştır.

ABD de, bu durumun farkında olup seçim propagandaları sırasında "Make America Great Again (Amerikayı Yeniden Büyük Yap)" ifadesi slogan olarak müteaddit defalar kullanılmıştır. Bir başka deyişle bizzat ABD tarafından, ABD'nin eski gücünü kaybetmiş olduğu ve tekrar eski gücüne dönmesinin hedeflendiği ifade edilmiş olmaktadır. Ancak, burada ABD'nin hala dünyanın en büyük ekonomisi ve askeri gücü olduğunu da belirtmek gerekir.

Hal böyle olunca ABD'nin (eski gücünü kazanması bağlamında) artık II. Dünya Savaşı sonrasında kurulan sistemin kuralları ve değerlerine kendini uymak zorunda hissetmediği de anlaşılmaktadır. Kaldı ki bu durum, genel olarak "Batı Dünyası" olarak nitelenen



ülkelerde de görülür olmuştur. Bir başka deyişle, genel olarak (Ukrayna, Gazze, Bosna vb. gibi olaylarda) Batı Dünyasının genel olarak çifte standart uygulama-



Şekil 1 Dünyanın Batı ve Doğu Yarımkürelere

makta olduğu ve II. Dünya Savaşı sonrası düzenin prensiplerini rahatlıkla göz ardı edebildikleri gözlenmiştir. Bir başka deyişle son yetmiş beş yılı aşkın süredir etkin olan kuralların ve değerlerin önemli ölçüde erozyona uğramakta olduğu görülmektedir.

Gelinen noktada, ABD'nin ve genel olarak Batı dünyasının, II. Dünya Savaşı sonrasında oluşan düzenden ayrılma yönünde gösterdiği gelişmeler ve eylemler "Yeni Dünya Düzeni" şeklinde yorumlanır olmuştur. ABD'nin yönlendirdiği gelişmelere bakıldığında ise ülkenin, 19. Yüzyılda etkin olan Monroe Doktrinini kuvvetle uygulama yönünde tercih kullanmakta olduğu izlenimi edinilmektedir. Dolayısıyla "Monroe Doktrinini"ni incelemek yerinde olacaktır.

#### Monroe Doktrini

Monroe Doktrinini kısaca, ABD Başkanı James Monroe'nun 2 Aralık 1823'te ilan ettiği "Amerika Amerikalıların" anlayışını temel alan dış politika prensibi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, "Batı Yarımküre"nin (Şekil 1) Avrupa müdahalesinden korunması gerektiği şeklinde de özetlenebilir.

Monroe Doktrinini; (Amerika'nın keşfinden sonra bölgede etkin olan) Avrupa ülkelerinin, Amerika kıtasında yeni sömürgeler kurmasını reddederken, aynı zamanda ABD'nin Avrupa işlerine karışmayacağını

da vurgulayan bir söylem olarak vücut bulmuştur. Bu bağlamda Avrupa (Eski Dünya) ve Amerika (Yeni Dünya) farklı siyasi sistemler olarak tanımlanmış ve bu sistemlerin birbirine müdahalesi tehlikeli kabul edilmiştir.

Doktrin kapsamında "Yeni Dünya – Eski Dünya Ayrımı" konsepti o dönemde, ABD'nin Dış Politikasında "Dönüm Noktası" olarak kabul edilmiştir. Monroe Doktrinini ilan edildiği tarihten itibaren söz konusu kavramsal ideanın ABD'nin uzun sürelerle dış politikasında yol haritası olarak kabul edildiği gözlenmiştir. Özellikle Latin Amerika'da, ABD'nin nüfuzunun artırılmasının, bu konsept kapsamında olduğu ifade edilebilir.

Monroe Doktrinini, 20. yüzyılda ek yorumlarla genişletilmiş ve özellikle ABD'nin Latin Amerika üzerindeki etkisini genişletmek için yeniden yorumlandığı da gözlenmiştir. Roosevelt Corollary bağlamında Monroe Doktrinini'nin Latin Amerika'daki istikrarsızlıklar gerekçe gösterilerek ABD'nin müdahale hakkı olacağı şeklinde yorumlandığı görülmüştür (1904). Böylelikle, Avrupa'nın borç tahsilatı bahanesiyle bölgeye müdahalesinin engellenebilmesi, amaç olarak ifade edilmiştir. Takiben ABD tarafından Dominik Cumhuriyeti, Küba ve Haiti gibi ülkelerde doğrudan aske-



ri ve siyasi müdahalelerde bulunulduğu gözlenmiştir. Monroe Doktrini, 1947’de Truman Doktriniyle bağdaştırılarak, dış müdahaleye karşı koyma” kapsamında olmak üzere (SSCB’nin etkisini sınırlamak, özellikle Yunanistan ve Türkiye’de komünizmin yayılmasını engellemek amaçlarıyla) küresel ölçekte genişletilmiştir. Böylelikle Monroe Doktrini’nin bölgesel güvenlik anlayışı, Soğuk Savaş’ın küresel güvenlik paradigmasına dönüşmüştür. Bu anlayışla, Küba Krizi (1962) ve Şili’de Allende iktidarının devrilmesi (1973) vb. gibi olaylarda Monroe Doktrini, ABD tarafından SSCB etkisine karşı gerekçe olarak kullanılmıştır.

Kennedy dönemine gelindiğinde (1961’de), “Alliance for Progress” başlığıyla ifade edildiği üzere, Monroe Doktrini’nin müdahaleci yönünü yumuşatmak bağlamında ekonomik kalkınma programlarıyla Latin Amerika’da ABD etkisinin artırılmasına çalışılması olarak kendini göstermiştir. Başkan Reagan döneminde ise Orta Amerika’daki anti-komünist hareketlere destek olarak Doktrinin önceki dönemlerdeki yorumlamasıyla yeniden canlandırıldığı görülmüştür.

#### “Monroe Doktrini 2.0”

Son olarak, ABD’nin yeni Başkanının Ocak 2025’te görevi devralmasıyla birlikte Monroe Doktrinini kuvvetle benimseyip yeni bir anlayışla hayata geçirmeye başladığını görmekteyiz. Bir başka deyişle “Monroe Doktrini 2.0”, “ABD’nin güncellenmiş güvenlik ve dış politika yaklaşımını” ifade etmektedir denebilir. Söz konusu bu yeni versiyon Doktrin “Monroe

2.0”, “Yeni Monroe Doktrini” ve “Trump’ın Monroe Doktrini” gibi adlarla da anılmaktadır. Son olarak (Monroe ve Donald isimlerinden ilham alındığı üzere) Doktrini, “Donroe Doktrini” olarak niteleme yoluna gidildiği de görülmüştür.

Bu yeni versiyon Doktrinin, klasik Monroe Doktrini’nin genişletilmiş versiyonu olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle “Monroe Doktrini 2.0”, Latin Amerika odaklı yapısını korumakla birlikte genişletilerek küresel güç dengelerini yeniden düzenleme iddiasını da içeriyor olmaktadır. Bununla beraber önceliğin Amerika kıtasının, bir başka deyişle Batı Yarımkürede olacağı da anlaşılmaktadır.

Monroe Doktrini 2.0’in temel özellikleri kısaca; tüm dünyada ABD’nin çıkarlarını korumayı, (demokrasi yayma veya rejim değiştirme projelerinden öte), çıkar merkezli politikaları ön planda tutmayı ve kendi güvenliği ile ekonomik çıkarlarını öncelemesi şeklinde özetlenebilir. Böylelikle “Batı Yarımkürenin yeniden kırmızı çizgi haline getirilmesi benimsenirken “Küresel Güney”in dönüştürülmesi hedefinin terk edilmesi ve tedarik zincirleri ile enerji kaynaklarına ve kritik minerallere odaklanılmasının hedeflendiği anlaşılmaktadır. Nihayetinde ABD, bu alanlarda kontrolü sağlayarak Çin ile olan rekabetini artırmayı hedeflemektedir de denebilir.

#### Monroe Doktrini 2.0’in Enerji Politikası Yorumlanması

Öncelikle şu konunun belirtilmesi gerekir ki, enerji

politikalarında pragmatik bir yaklaşım; ihtiyaç duyulan enerji kaynaklarının bulunulan ülke merkez alınarak ülke çevresinde oluşturulacak halka halka genişleyen alanlarda bulunan ülkelerden gereksinimin karşılanmasına öncelik verilmesi olmaktadır. Bir başka deyişle, ihtiyaç duyulan enerji kaynağına mümkün olan en yakın enerji ihracatçısı ülkeden temin edilmesi öncelenmektedir. Bu husus, farklı açılardan yararlı olarak nitelenmektedir. Şöyle ki; en yakından enerji kaynağı temini, ekonomik açıdan avantaj sağlamakla kalmamakta, zamandan tasarruf da söz konusu olmakta ve ayrıca merkez ülkenin yakın çevresinde daha güvenilir ve etkin olunulan bölge oluşumuna hizmet etmektedir.

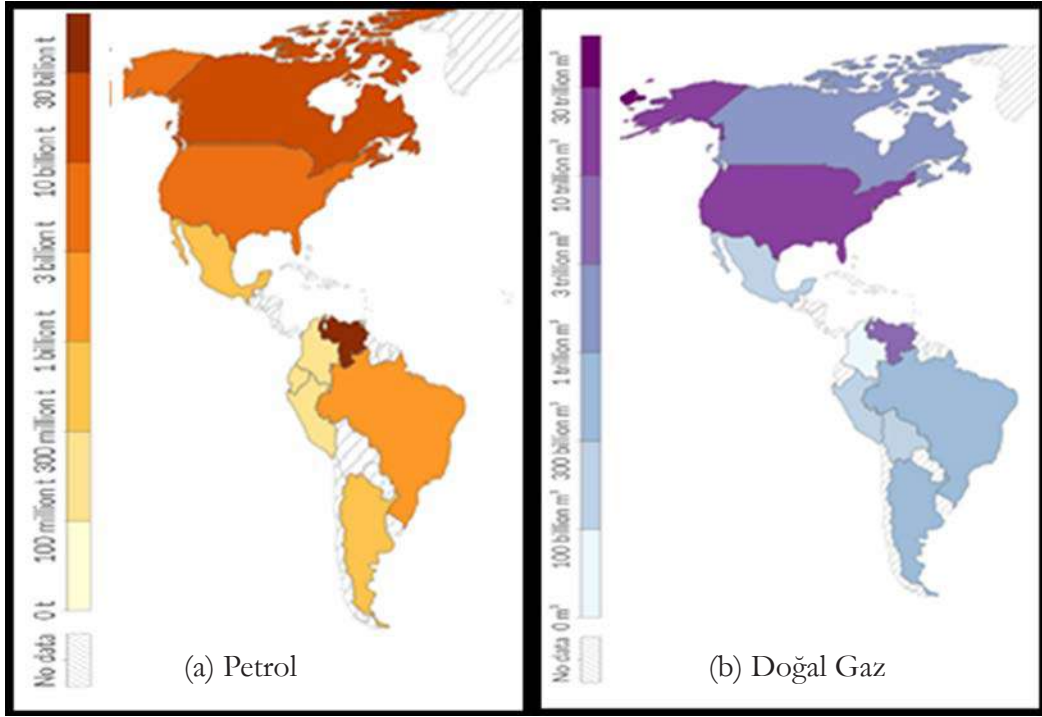
İçinde bulunduğumuz “Bilgi Çağı”nın önemli bir karakteri, enerji yoğun yaşamı ifade ediyor olmasıdır. Bir başka deyişle, endüstriden kamuya, sivil yaşamdan askeri eylemlere kadar tüm faaliyetlerde enerji ve özellikle de elektrik yadsınamaz önem taşımaktadır. Dolayısıyla elektrik üretimi ve devamlılıkla enerji temini sağlayan enerji kaynakları vazgeçilmezlik ifade etmektedir. Bu bağlamda her ne kadar yenilenebilir enerji kullanımı ve yenilenebilir enerji kaynakları kapsamında özellikle rüzgâr, güneş vb. gibi kaynaklar öne çıkarılmaya çalışılsa da bu kaynaklar süreklilikle enerji tedarikini sağlayamadığından ve de enerji depolamada günümüz sanayinin taleplerini karşılayacak mertebeye gelmesi konusu tartışılır olduğundan kesintisiz enerji üretimini sağlayabilen enerji kaynaklarının yerini alamadıkları görülmektedir. Bir başka deyişle elektrik üretimi için fosil yakıtlar ve konvansiyonel nükleer enerji santrallerinin yakıtı olan uranyumun

önemi düşmemekte, artan enerji gereksinimi nedeniyle (tersine olarak) giderek artmaktadır. Nitekim günümüzde de gelecek planlamalarına ilişkin olarak yapılan projeksiyonlarda fosil yakıtlar çoğunlukla ve önemle yerini korumaya devam etmektedir.

Şimdi ABD açısından bakıldığında; “Monroe Doktrini 2.0” kapsamında konuya yaklaşım istenirse ABD, öncelikle Batı Yarımkürede fosil yakıtlara ve ilaveten uranyuma erişmeyi enerji politikaları bağlamında öncelenmektedir. Bu bağlamda, Batı Yarımkürede yer alan ülkelere ilişkin atakları olduğu gözlenmektedir. Bu ülkeler arasında, Kanada, Grönland, Meksika, Venezuela, Kolombiya, Panama öne çıktığı sayılabilir.

Bunlar içinde Panama, ülkedeki Panama kanalı nedeniyle önemli bir geçiş ülkesi olup enerji kaynaklarına ilişkin transportun da önemli boyutlarda sağlandığı ülke konumundadır. Diğerlerinin hepsi de fosil yakıtlar açısından önem arz eden ülkeler olmaktadır. Burada Kanada’nın petrol ve doğal gazın yanı sıra dünyanın ikinci büyük uranyum rezervine de sahip olduğunu belirtmek gerekir. Bir başka deyişle ABD, “Monroe Doktrini 2.0” kapsamında enerji politikalarını, önemli enerji kaynaklarına ulaşmak bağlamında batı yarımküreyi önceleyerek uygulamaktadır denebilir. Dolayısıyla Batı Yarımküresine bu açıdan bakıldığında; (kesintisiz ve süreklilikle enerji üretimi sağlayabilen) emre amade enerji kaynakları açısından hiç de yadsınamayacak rezervlere sahip olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, özellikle günümüzde öne çıkan fosil yakıtlar olan petrol ve doğal gaz açısından hayli zengin bir yarımküre olduğu anlaşılmaktadır. (Şe-





Şekil 2 Batı Yarımkürede Ülkelere İlişkin Petrol ve Doğal Gaz Rezervleri

Öte yandan petrol ve doğal gaz rezervlerinin Batı Yarımkürede, kanıtlanmış rezerv değerlerinden çok daha fazla olabileceğinden de bahsedilmektedir. Zira gelişen teknolojiyle daha derin sondajlar yapılabilmekte ve derin rezervlere ulaşılabilmektedir. Keza deniz bölgesi sondajlarında kaydedilen ilerlemeler, rezervlere ulaşma konusunda yeni ufuklar açabilmektedir. Fazla olarak iklim değişikliği bağlamında arktik bölgedeki buzulların erimesi de yeni sondaj bölgelerini ve ilaveten yeni enerji yollarını gündeme getirmektedir.

Tüm bu açıklamalardan sonra, halen dünyanın en borçlu ülkesi durumunda olan ve de nüfusuna göre dünyanın en büyük enerji tüketicisi durumundaki ABD için “Monroe Doktrini 2.0”, kendi pragmatik hedeflerine uygun olarak vücut bulduğu görülmektedir. Şöyle ki; süreklilikle enerji üretiminde kullanılabilen enerji kaynaklarına ulaşım dijitalleşen dünya için ve dolayısıyla ABD için yadsınamaz önem taşıdığından Monroe Doktrininin bu yeni versiyonu tam da bu amaca hizmet eder olmaktadır. Öte yandan enerji kaynakları ve enerji sistemleri için elzem olan mineraller ekonomik olarak da büyük avantaj sağlayan kaynaklar niteliğini taşımaktadırlar. Dolayısıyla “Monroe Doktrini 2.0”, “Make America Great Aga-

in (Amerikayı Yeniden Büyük Yap)” hedefine hayli uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Ancak, burada şunu da belirtmek yerinde olacaktır ki; ABD Klasik Monroe Doktrininde olduğu gibi sadece Batı Yarımküreyle ilgili de kalmamaktadır. Kendisi için hayati olarak gördüğü ve dünyadaki rakiplerini enterne etme bağlamında etkin olacağını düşündüğü şartlarda (petrol ve doğal gaz rezervleri açısından dünyada ilk üçte yer alan İran örneğinde olduğu gibi) dünyanın farklı bölgelerine bazı ataklar da yapabilmektedir. Buna karşın kendisi için maliyeti yüksek, getirisi batı yarımküredeki bölgelere göre düşük olan yörelerden de (Suriye örneğinde olduğu gibi) çekilme eğilimi göstermektedir.

Öz olarak belirtmek gerekirse; ABD’nin, “Monroe Doktrini 2.0” bağlamında uygulamakta olduğu politikalar çerçevesinde; Batı Yarımküre öncelenecek ve bu bölgelerden başlanarak gerilimli ve militarist gelişmeler (farklı nedenler ileri sürülse de) yaşanmaya devam edilmesi kuvvetle muhtemel olarak, arka plandaki ereğin daima enerji politik olacağı anlaşılmakta olup ideolojik çatışmalardan öte jeopolitik ve enerji temelli konjektürel sorunlar bağlamında konunun tehlikeli şekilde tırmanmasının olasılıklar dahilinde olduğu izlenimi edinilmektedir. ■

# KASKO VE SAĞLIK SİGORTALARINDA 2025 FİYATLARI DEVAM EDİYOR!

PEŞİN FİYATINA

**12**  
TAKSİT

ÜSTELİK  
EK AVANTAJLARLA!

**%10**  
İNDİRİM



KASKODA  
**%100**  
ORJİNAL  
PARÇA  
KULLANIM  
TAAHHÜDÜ\*

SON GÜN  
**31 MART**



\*Bireysel kasko hasar onarımlarında geçerlidir.  
Ayrıntılı bilgi için QR kodu okutun.

Taksit kampanyalarında sadece anlaşmalı banka kredi kartları geçerlidir. Türkiye Sigorta AŞ tarafından sunulan kampanya koşulları hakkında detaylı bilgi için [turkiyesigorta.com.tr](http://turkiyesigorta.com.tr)'yi ziyaret edebilirsiniz.

0850 202 20 20 | 0850 402 20 20  
[turkiyesigorta.com.tr](http://turkiyesigorta.com.tr)

**TÜRKİYE SİGORTA**  
Gücü, adında.

Maher Holding Sigorta Grubu Başkanı Ahmet Yaşar:

## 2026'da ana büyüme stratejimiz, hızlı büyümeden çok kaliteli büyüme olacak

**S**igorta sektörünün genel görünümünü ve bu görünüm içerisinde Maher Holding'in sigorta sektöründeki performansını değerlendirdiğimiz Maher Holding Sigorta Grubu Başkanı Ahmet Yaşar, önemli açıklamalarda bulundu.

**2025 yılı sonunda sektör, Quick Sigorta ve Maher Holding Sigorta Grubu'nun toplam prim üretimi ve kârlılığı hangi seviyelerde gerçekleşti? Hasar ve giderler dahil edildiğinde genel sigortacılık performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?**

2025 yılı, Türkiye sigorta sektörü açısından tarihsel bir büyüklüğe ulaşılan ve sigortalanan risk alanlarının belirgin biçimde genişlediği bir yıl oldu. Sektör, 2025 yılını Ocak-Aralık döneminde 1 trilyon 223 milyar TL toplam prim üretimi ve %45,82 yıllık büyüme ile kapattı. Bu üretimin 1 trilyon 44 milyar TL'si hayat dışı branşlardan (%41,33 artış), 178,9 milyar TL'si hayat branşlarından (%79,1 artış) geldi. Hayat dışı branşların toplam içindeki payı %85,4, hayat branşlarının payı ise %14,6 olarak gerçekleşti.

Bu genel tablo içinde Maher Holding Sigorta Grubu olarak sektörel ortalamanın üzerinde, dengeli ve disiplinli bir performans sergiledik. Quick Sigorta, 2025 yılını 43 milyar TL net prim üretimiyle tamamladı.

Yıllık büyüme oranımız %42,1 seviyesinde gerçekleşti. Portföy yapısını dengeli tutan bir büyüme performansı sergiledik. Satış tarafında 8.040 acente, broker ve plaza ile güçlü ve yaygın bir dağıtım ağıyla yılı kapattık.

Quick Sigorta'da 2025 sonu itibariyle aktif büyüklük 79 milyar TL, özsermaye 21.4 milyar TL, kârlılık ise 8.8 milyar TL seviyesine ulaştı. Güçlü dijital yapımız ve sürdürülebilir kârlılığa dayalı stratejimizle çift haneli reel büyüme gerçekleştirdik.

Corpus Sigorta için 2025 yılı, bilinçli bir portföy sadeleşmesi ve teknik temizlik yılı oldu. Yıl sonunda 8 milyar TL net prim üretimi gerçekleşti. Poliçe adedi 684 bin seviyesine ulaştı. Bu tablo, düşük marjlı ve yüksek hasarlı işlerden çıkıldığını; buna karşın müşteri tabanının ve teknik altyapının korunduğunu açık biçimde gösteriyor. 2025'te atılan bu adımlar, 2026'da çok daha güçlü teknik sonuçların zemini olarak değerlendirilmektedir.

Önleyici sigortacılık vizyonuyla mühendislik, yangın ve enerji sigortalarında liderliğe ilerleyen Corpus Sigorta'nın, 2025 yılı itibariyle aktif büyüklüğü 17.8 milyar TL, özsermayesi 5,7 milyar TL, kârı ise 2,6 milyar TL oldu. Güçlü reasürans koruması ve teknik kapasite sayesinde sermaye verimliliğini koruyan, sürdürülebilir



bir yapı oluşturuldu.

Quick Hayat, ilk kez uygulanan sigortasürans modeli ve dijital altyapı sayesinde mikro hayat sigortalarında önemli bir büyüme ivmesi yakaladı. Yılsonunda 260,6 milyon TL toplam üretime ulaşılırken, 1,68 milyon poliçe adedi ile geniş bir müşteri tabanı oluşturuldu. Üretimin yaklaşık %55'i yılın son çeyreğinde gerçekleşti. 2025 itibarıyla aktif büyüklük 564 milyon TL, özsermaye ise 303.4 milyon TL seviyesine ulaştı. Bu ivme, hayat ve ferdi kaza ürünlerinde ölçeklenebilir büyüme eşliğinin aşıldığını ve 2026 için güçlü bir başlangıç yapıldığını göstermektedir.

Konsolide olarak Maher Holding Sigorta Grubu, 2025 yılını yaklaşık 51,3 milyar TL toplam prim üretimi ile kapadı. 2025 itibarıyla aktif büyüklük 97,2 milyar TL, özsermaye 27,4 milyar TL, kâr ise 11,4 milyar TL oldu.

Hasar ve genel giderler dahil genel performansı değerlendirirken bizim için kritik üç gösterge bulunuyor: hasarın fiyatlamaya yansıtılma hızı, portföy karmasının teknik sonuç üreten segmentlere doğru optimizasyonu ve hasar süreçlerinde uçtan uca kontrol ile suistimale mücadele. 2025'te yüksek enflasyonun hasar maliyetlerini yukarı ittiği ortamda, yalnızca finansal gelire dayanan bir kârlılık modelini yeterli görmedik. Teknik disiplin, veri analitiği ve dijital otomasyonla teknik dengeyi korumayı önceliklendirdik. Hasar dosyalarında kullandığımız yapay zekâ tabanlı uygulamalar ve otomasyon sayesinde bu zorlu ortamı fırsata çevirdik.

Bu yıl bizim için;

- ölçek kazanılan,
- portföy kalitesi artırılan,
- 2026'ya daha sağlam bilanço ile girilen bir dönem oldu.

**2025'te branş ve dağıtım kanalları bazında bakıldığında, en güçlü büyümeyi ve kârlılığı hangi alanlarda gördünüz?**

2025 yılında sektörel kırılım incelendiğinde; hastalık-sağlık branşı %55,1, genel zararlar %50,0, kara araçları sorumluluk %41,2 ve yangın ve doğal afetler %35,9 büyüme ile öne çıktı. Bu tablo, sigorta sektöründe yalnızca fiyat artışlarının değil, sigortalanan risk alanlarının da belirgin biçimde genişlediğini gösteriyor.

Dağıtım kanalları açısından bakıldığında, acenteler sektör genelinde %53,10 pazar payı ile ana omurgayı oluşturmaya devam ediyor. Quick Sigorta özelinde ise üretimin %87,29'u acente kanalı üzerinden gerçekleşti. Bizim yaklaşımımızda dijital, acentenin alternatifi değil; acenteyi güçlendiren ve verimliliğini artıran bir katmandır. 8 binin üzerindeki acente ağıımızı QPort, QuickWeb ve Quick Mobil gibi dijital araçlarla beslerken, QuickFinansall ekosistemi ile acenteyi sigortadan fazlasını konuşabileceği bir "finansal market" yapısına taşıyoruz.

Ürün tarafında oto sigortaları, özellikle trafik sigortasında Quick Sigorta'nın güçlü konumunu sürdürdüğü bir alan olmaya devam etti. Bunun yanında, klasik



kasko ürününe erişemeyen segmentler için geliştirilen KaskonomiQ, sigortalanma oranı düşük alanlarda kapsayıcı bir büyüme modeli sundu.

#### **2025'i Maher Holding Sigorta Grubu açısından nasıl özetlersiniz?**

2025'i Maher Holding Sigorta Grubu açısından üç kelimeyle özetlemek gerekirse: disiplin, denge ve bilinçli büyüme.

Birincisi, teknik sonuç odaklı büyüme anlayışının net biçimde yerleşmesi oldu. Sektörün hayat dışı branşlarda %41,3 büyüdüğü bir yılda, biz 50,5 milyar TL net prim üretimiyle teknik dengeyi koruyarak ilerledik.

İkincisi, önleyici sigortacılık yaklaşımının ürün mimarisinde daha belirgin hale gelmesi. Bina Tamamlama Sigortası, afet odaklı çözümler, Lüküs Hayat ve KaskonomiQ gibi bütçeye uyumlu ürünlerle ekonomik belirsizlik ortamı yönetildi.

Üçüncüsü ise ekosistem yaklaşımı. Quick Sigorta, Quick Hayat ve Corpus Sigorta'yı; Quick Finans, QPAY, QCAR ve diğer grup şirketleriyle birlikte konumlandırarak, sigortayı tek ürün mantığından çıkarıp Türkiye'nin ilk bütünsel sigorta–finansal ekosistemi haline getirdik. Bu yapı, grubumuzun en önemli stratejik kazanımlarından biridir.

#### **2026 yılı için Maher Holding Sigorta Gru-**

#### **bu'nun ana büyüme stratejisi ne olacak?**

2026'da ana büyüme stratejimiz, hızlı büyümeden çok kaliteli büyüme olacak. Bu stratejiyi; önleyici sigortacılık, finansal entegrasyon, bilanço disiplini ve Quick Sigorta'nın halka arz süreciyle taçlanacak kurumsal güçlenme eksenlerinde kurguluyoruz.

Maher Holding Sigorta Grubu olarak 2026 hedefimiz 68,4 milyar TL toplam prim üretimi ve %30–35 büyüme bandıdır. Bu hedeflerde temel öncelik, pazar payından ziyade kârlılık, hasar/prim dengesi ve bilanço gücüdür. Elbette Türkiye'nin 2030 hedefi olan 50 milyar USD prim üretimine de katkı sağlamayı sürdüreceğiz.

#### **2026 yılı sigorta sektörü açısından nasıl bir yıl olacak?**

2026, sigortanın ekonomideki rolünün nicelikten çok nitelik olarak güçlendiği bir yıl olacak. Afet ve iklim riski, yaşlanan nüfus ve sağlık harcamaları artık yalnızca teminat konusu değil; doğrudan ülkenin strateji başlıkları haline geliyor. Teknik disiplin, fiyatlama ve reasürans mimarisi entegre kurgulanmadığı süreçte sürdürülebilir büyüme mümkün olmayacak.

Bu dönemde rekabet, fiyat üzerinden değil; güveni doğru ve kalıcı biçimde inşa edebilen şirketler arasında yaşanacak.■



# Lojistik; Uzmanlıktır.

**Alışan Lojistik** olarak, 40 yılı aşkın deneyimimizle; ulusal ve uluslararası ölçekte paketli, sıvı, toz ve dökme ürünlerin depolanması, yönetilmesi ve güvenli şekilde taşınması alanlarında uzmanlaşmış bir lojistik altyapı sunuyoruz.

**Gelişmiş depo çözümlerimiz, katma değerli hizmetlerimiz ve entegre operasyon yapımızla; ürünlerinizi yalnızca bir noktadan diğerine taşıyor, lojistiğin her aşamasında kontrol, verimlilik ve güven sağlıyoruz.**

Entegre lojistik çözümlerinizi %100 müşteri memnuniyeti ile yürütüyor; iş süreçlerimizdeki çevre dostu uygulamalarımız ile karbon ayak izimizi azaltarak ve enerjiyi daha verimli kullanarak bizden sonraki nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmayı hedefliyoruz.



**Alışan**  
**LOGISTICS**

A MEMBER OF THE PSA GROUP

[alisanlogistics.com](http://alisanlogistics.com)

[@alisanlogistics](https://www.instagram.com/alisanlogistics) [/alisanlogistics](https://www.linkedin.com/company/alisanlogistics)

Türkiye Sigorta Genel Müdürü Taha Çakmak:

## Sigortayı herkes için erişilebilir ve ulaşılabilir kılmayı hedefliyoruz

**T**ürkiye'nin dört bir yanında güvenceye erişimi kolaylaştırma vizyonuyla yola çıktıklarını belirten Türkiye Sigorta Genel Müdürü Taha Çakmak, Türkiye Sigorta ve Türkiye Hayat Emeklilik açısından 2025 yılını dergimize değerlendirdi.

### **Türkiye Sigorta açısından 2025 yılıyla ilgili bir değerlendirme alabilir miyiz?**

2025 yılı, Türkiye Sigorta ve Türkiye Hayat Emeklilik için finansal gücümüzü daha da pekiştirdiğimiz, operasyonel kabiliyetlerimizi genişlettiğimiz ve sektördeki lider konumumuzu güçlendirdiğimiz son derece başarılı bir yıl oldu. Türkiye Sigorta ve Türkiye Hayat Emeklilik olarak, 2025 yılında istikrarlı büyümemizi sürdürerek 35 milyar TL rekor kârlılığa imza attık. Müşteri odaklı yaklaşımımız, yaygın hizmet ağıımız ve yenilikçi ürünlerimizle her iki şirketimizde sektördeki liderliğimizi pekiştirdik. Türkiye Varlık Fonunun 2020 Eylül ayında 900 milyon dolarlık yatırım ile kurduğu Türkiye Sigorta ve Türkiye Hayat Emeklilik şirketleri 5 yılın sonunda 5,8 milyar dolar piyasa değerine ulaşarak hayat ve hayat dışı sigorta sektörünün öncüsü konumuna geldi.

Türkiye Sigorta olarak geçen yılın aynı dönemine göre net kârlılığımızı yüzde 53 artışla 19,4 milyar TL'ye taşırken; prim üretiminde de yüzde 45 artışla 147,1 milyar TL'ye ulaştık. Türkiye Hayat Emeklilik tarafında ise 2025 yıl sonunda, geçen yılın aynı dönemine göre BES fon büyüklüğünde yüzde 82 artışla 494,1 milyar TL'ye ve 5 milyon katılımcı sayısına, hayat prim üretiminde ise bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 105 büyümeyle 29,3 milyar TL'ye ve 7,1 milyon poliçe adedine ve neticede yüzde 67 artışla 15,5 milyar TL net kârlılığa eriştik. Bu performans, sürdürülebilir büyüme stratejimizin, yaygın dağıtım ağıımızın ve etkin risk yönetimi politikalarımızın doğrudan bir yansımasıdır.

### **Teknoloji ve yapay zekanın sigorta sektöründeki etkisini ve Türkiye Sigorta olarak bu alandaki yatırımlarınızı aktarır mısınız?**

Dijitalleşme ve ileri teknoloji çalışmalarımız; büyüme stratejimizin önemli bir parçası. Türkiye'nin ilk yapay zekâ sertifikalı finansal şirketiyiz. Yapay zekâ; müşteri

deneyiminden risk analitiğine, hasar süreçlerinden dolandırıcılık tespitine kadar sigortanın tüm değer zincirini dönüştürüyor. Doğru ve etkin kullanıldığında müşterilere hız ve kolaylık sağlarken şirketler için de verimlilik ve sürdürülebilirlik imkânı yaratıyor.

Türkiye Sigorta olarak bu dönüşümü sadece takip eden değil, ona yön veren bir konumda yer almayı hedefliyoruz. Yapay zekâyı yalnızca bir teknoloji yatırımının ötesinde iş yapış şeklimizi yeniden tanımlayan stratejik bir kaldıraç olarak görüyoruz.

Müşteri kanallarımızda dijital ve akıllı çözümlerle daha kişiselleştirilmiş bir deneyim sunuyoruz. Veri ve yapay zekâ destekli modeller sayesinde risk değerlendirme ve fiyatlandırma süreçlerinde daha isabetli kararlar alıyoruz. Hasar yönetiminde otomasyon ve ileri analitik uygulamalarıyla hem işlem hızını hem de hizmet kalitesini artırıyoruz. Ayrıca yapay zekâ destekli sistemlerle dolandırıcılık tespitini güçlendirerek sektör açısından kritik bir alanda önemli fark yaratıyoruz.

Özetle; bizim için yapay zekâ, insanın yerini alan değil, insanı güçlendiren bir teknolojidir. Güçlü veri altyapımız ve yetkin ekiplerimizle teknolojiyi güvenli, etik ve sürdürülebilir şekilde kullanarak müşterilerimize gerçek değer üretmeyi amaçlıyoruz. Türkiye Sigorta'yı geleceğin sigortacılığına bugünden hazırlarken, sektördeki liderliğimizi teknoloji alanında da kararlılıkla yansıtıyoruz. Hayata geçirdiğimiz uygulamalarımızla, pek çok alanda ilklere imza atıyor ve müşterilerimizi yenilikçi çözümlerle buluşturuyoruz.

Teknoloji uygulamalarımızı iç kaynaklarımızla geliştiriyoruz. Ayrıca iş ortaklarımıza uçtan uca dijital hizmet sunan bir yapıyı hayata geçirmeyi planlıyoruz. Tüm kanallarımızda kesintisiz etkileşimi esas alan çok kanallı mimari yaklaşımımızı güçlendirecek, Türkiye Sigorta Mobil Plus'ın yeteneklerini genişleterek dijital ekosistemimizi yeni API (Uygulama Programlama Arayüzü) servisleriyle büyüteceğiz. Çünkü dijitalleşmeyi yalnızca bir teknoloji yatırımını değil, ekosistemimizi güçlendiren, verimliliği, müşteri deneyimini, şeffaflığı ve erişilebilirliği artıran bir dönüşüm süreci olarak görüyoruz.

### **Türk halkının sigortaya verdiği önemi ve Türki-**



#### **ye Sigorta'ya olan güveni aktarır mısınız?**

Türkiye Sigorta olarak; 5 yıllık yolculuğumuzda ilhamımızı tıpkı adımız gibi ülkemizden, insanımızdan aldık ve bu yolculuğu 5 kavramla özetledik: Birleşme, Büyüme, Başarı, Birliktelik ve Bir adım ötesi... Birleşerek büyüdük; büyüyerek birlikte başladık. Tüm çalışmalarımızı; güvenilirlik, yenilikçilik ve erişilebilirlik ekseninde sektörün standartlarını yükseltme, sigorta bilincini daha geniş kitlelere ulaştırma ve Türkiye'nin dört bir yanında güvenceye erişimi kolaylaştırma vizyonu ile yürüttük. Bu yaklaşımın somut çıktısını ise sigorta penetrasyonunun her geçen gün artmasıyla ve genişleyen sigortalılarımızla görmek bizleri memnun ediyor.

Sigortayı herkes için erişilebilir ve ulaşılabilir kılmaya hedefi doğrultusunda enflasyonun altında fiyat politikası benimsiyoruz. Örneğin, 2025 yılında Türkiye Sigorta olarak kasko, konut ve sağlıkta sigortalılarımıza sunduğumuz peşin fiyatına 12 taksit ve indirim uygulamalarımızla sigortalılarımızın bütçelerini destekleyen ve ödeme kolaylığı sunan kampanyalarımızı hayata geçirdik. Türkiye Hayat Emeklilik tarafında ise 20.000 TL'ye varan ek fayda kampanyalarımızla katılımcılarımızın birikimlerine destek olduk. Bu kampanyalarımız ile sadece ödeme kolaylığı sunmuyor, sigortalılarımızın hayatını kolaylaştıran ve toplumsal sorumluluğumuzu yansıtan bir yaklaşım sergiliyoruz.

**BES'te yapılan değişimin sektöre yansımalarıyla ilgili beklentileriniz nelerdir?**

BES, emeklilik döneminde ek bir gelir elde etmek ve uzun vadeli birikim yapmak isteyenler için en etkili tasarruf ve birikim yöntemlerinin başında geliyor. Türkiye Hayat Emeklilik'in fon getirileri de katılımcılarımızın birikimlerine sektör ortalamasının üzerinde katkı sunuyor. 2025 yılı BES'in (OKS dahil) sektör ortalama getirisi yüzde 58 iken, şirketimiz fonları yüzde 65 getiriyle sektörün üzerinde bir performans sergiledi.

BES'teki yüzde 30 devlet katkısının yüzde 20 olarak güncellenmesini analiz edecek olursak; Ekonomik Araştırmalar Birimimizin, son 12 yıllık verilerle yaptığı araştırma sonucunda elde ettikleri temel bulgulara göre katılımcıların Bireysel Emeklilik Sistemini tercih etmesinde devlet teşviğine kıyasla ekonomik konjonktürün ve piyasa koşullarının daha etkili olduğu ortaya konuyor. Bununla birlikte OECD ülkelerindeki özel emeklilik teşvik modelleri incelendiğinde, Türkiye'de sunulan yıllık devlet katkısı tavan tutarının, benzer "doğrudan katkı" sistemlerine kıyasla çok daha yüksek olduğunu gözlemledik.

Fon performanslarının son 10 yıllık periyodunda ise BES fonlarının istikrarlı bir şekilde enflasyonun üzerinde performans sergileyerek katılımcısına reel getiri sunmayı başardığı görülüyor. BES'in, yüzde 20'lik devlet katkısı ile dünyanın en yüksek başlangıç getirisini sağlayan finansal ürünlerinden biri olduğu dikkat çekiyor.

**Türkiye Sigorta olarak sağlık sigortalılarında yaptığınız çalışmalardan bahsedebilir misiniz?**



Türkiye'nin dört bir yanındaki yaygın anlaşmalı sağlık kurum ağıımız ve yapay zekâ destekli hızlı provizyon hizmetimiz sayesinde 'Sağlıkta Milyonların Güvencesi' olmaya devam ediyoruz. Sağlık sigortalarında son 3 yıldaki değişimi incelediğimizde sigortalı sayısında yüzde 27 oranında artış yaşanırken Türkiye Sigorta olarak portföyümüzün en hızlı büyüyen branşı olan sağlıkta yüzde 232 oranında artışla sigortalı sayımızı sektörün yaklaşık 9 katı oranında artırarak 1 milyonun üzerinde sigortalıya ulaştık. Sektörde 2025 yılında sağlık branşında sigortalı sayısı düşerken 1 milyon üzeri sigortalıya ulaşan şirket olduk.

Sağlık branşında kaydettiğimiz bu güçlü büyüme, şirketimizin son dönemde açıkladığı prim üretimi artışı ve teknik kârlılık performansı ile uyumlu olup, portföyümüzün gelir çeşitliliğine ve sürdürülebilir kârlılığına önemli katkı sağlamaktadır.

Sağlık branşında yapılan başvuruların yüzde 90'ını yapay zekâ desteği ile 5 saniye içinde, kalanını ise ortalama 4 dakika 51 saniye içerisinde değerlendiriyoruz. 2026 yılı odaklarımız arasında müşteri deneyimi ve operasyonel süreçleri geliştirmek ve mükemmelleştirmek yer alıyor. Bu doğrultuda daha gidecek yolumuz var. Önümüzdeki dönemde müşterilerimizin operasyonel süreçlerini iki günün altında sonuçlandırmayı hedefliyoruz. Operasyonel verimliliği artırmaya yönelik bu yatırımların, önümüzdeki dönemde hasar/prim dengesine ve operasyonel maliyetlerin optimize edilmesine olumlu yansımaları bekliyoruz.

**2026 yılı Türkiye Sigorta ve Türkiye Hayat**

#### **Emeklilik açısından hedeflerinizi aktarır mısınız?**

2026 yılında stratejik önceliklerimizin merkezinde üç ana unsur yer alıyor; "büyüme, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik". Hayat ve hayat dışı branşlarda dengeli ve sağlıklı bir büyüme stratejisini sürdüreceğiz, Türkiye'nin dört bir yanında daha fazla müşteriye ulaşarak erişim ağıımızı daha da genişletmeye devam edeceğiz.

Ölçeklenebilirlik, verimlilik ve kesintisiz deneyimin en önemli kaldıraç etkisinin teknoloji olduğunun bilinciyle; yapay zekâ ve mobilitayı her alanda en etkin ve yenilikçi şekilde kullanmaya devam edeceğiz.

Sigorta bilincini toplumun her kesimine yaymak amacıyla erişilebilir sigortacılık kampanyalarımıza devam edeceğiz; özellikle sağlık ve kasko alanlarında müşterilerimizin yükünü hafifleten ve ulaşılabilir ürünler sunmayı sürdüreceğiz. "Sigortayı herkes için erişilebilir ve ulaşılabilir kılma" vizyonumuzla 2026 yılı mart ayı sonuna kadar 2025 yılı fiyatlarımızı koruyarak müşterilerimizi güvence altına almaya devam ediyoruz.

Ülkemizin stratejik projelerinde sigorta risklerini üstlenen bir kurum olarak kamu altyapılan, enerji yatırımları ve büyük ölçekli endüstriyel projelerde sunduğumuz sigorta çözümlerini 2026 yılında da artırarak devam ettireceğiz. Öncelikli hedeflerimiz arasında sağlık branşında yapay zekâ destekli provizyon sistemlerini daha da geliştirmek, bireysel sigorta ürünlerinde erişilebilirliği artıran ödeme kolaylıklarını sürdürmek ve yenilikçi ürünlerle müşteri deneyimini daha da iyileştirmek yer almaktadır. Tüm bu çalışmalarımızla, sigorta sektöründe güçlü, kapsayıcı ve sürdürülebilir büyümemizi kararlılıkla sürdüreceğiz. ■



# RAMAZANIN VAZGEÇİLMEZİ



Vat Enerji Genel Müdürü Altuğ Karataş:

## Enerji modern toplumların tam merkezindedir

**E**nerji uluslararası arenada belirleyici rolünü devam ettiriyor. Artan enerji ihtiyaçları bir yandan ülkeler arasındaki anlaşmazlıkları tetiklerken diğer yandan alternatif enerji kaynaklarına olan yönelimin arttığını gözlemliyoruz. Aktardığımız bu çerçevede doğrultusunda görüşlerini almak için bir araya geldiğimiz Vat Enerji Genel Müdürü Altuğ Karataş, kamuoyunun merak ettiği soruları okuyucularımız için cevapladı.

**Enerji sektöründeki gelişmeler ile ilgili genel bir değerlendirme alabilir miyiz?**

200 küsur yıl önce sanayi devriminin ortaya çıkmasıyla birlikte insanlık tarihi, sanayi devrimiyle birlikte enerjinin ne olduğunu, hayatını nasıl kolaylaştıracağını, emperyalizmden daha çok kapitalizme doğru giden, emperyalist devletlerden kapitalist ekonomiye giden büyük bir dönüşümü yaşamış dünya. Enerji olmadan sanayi devriminin sürekliliğinin olamayacağı sonucuna varılmış. Bu çerçevede enerjiye olan bağımlılık ortaya çıkınca Osmanlı İmparatorluğu'nun da yıkılışı destek-

lenmiş. Ortadoğu coğrafyası da dâhil dünyadaki bütün büyük enerji kaynaklarının çıktığı noktalara baktığımızda büyük bir kısmı ve çoğunluğu Osmanlı coğrafyasının içinde bir paylaşım savaşını ortaya çıkmış. Birinci paylaşım savaşı yapılmış. Tam paylaşılammış. İkinci paylaşım savaşı yani ikinci dünya savaşı ortaya çıkmış. Bence şimdi günümüzde de kansız, daha doğrusu daha az kanlı, daha az ölümlü, farklı metotların denendiği bir üçüncü paylaşım savaşındayız. Kısaca enerji, modern toplumların tam merkezinde diyebiliriz.

**Dijital çağ da enerjiye olan bağımlılığı pekiştirdi diyebilir miyiz?**

Kesinlikle, dijital çağ enerjiye olan ihtiyacımızı katladı. Ortaya çıkan refah düzeyi, insanların hayatlarını bir yandan kolaylaştırırken diğer yandan bu refaha ulaşabilmek için ödediği bedel doğrultusunda işleri daha zorlaştı. Bu da yepyeni senaryoları konuşmamıza neden oluyor.

**Bu ortamda enerji tasarrufu ve verimliliği konusu önem kazanıyor diyebilir miyiz?**

Benim esas konum aslında enerji verimliliği. Bu çer-



çevrede kaynakları tüketerek bir yere varamayacağımızı rahatlıkla söyleyebilirim. Tüketimdeki artış dünyamızı geri dönülemez noktalara getirebilir. Yaşadığımız çevresel sorunlar enerjimizi daha verimli nasıl kullanabileceğimiz sorusunu gündeme getirdi. İşin merkezinde artık vahşi kapitalizm ve tam bir tüketim canavarına dönüşmüş insanlığın artık ortaya bir akıl koyarak daha verimli üretip, daha verimli tüketmenin bir yolunu bulması gerekir ki, ben bunu slogan olarak da kendi sayfamda da kullanıyorum. Verimli üretin, bilinçli tüketin.

Bugün rahatlıkla minimum %25 enerji verimliliği ile birçok sorunumuzu çözebiliriz. Şu anda dünyada günlük 105 milyon varil günlük petrol çıkarılıyor. Bunun %20 tasarrufla kaba bir hesapla 21 milyon varil azaltabiliriz. ABD'nin günlük üretiminin 13 milyon varil olduğunu düşündüğümüzde ne kadar tasarruf sağladığımız ortaya çıkar. Hal böyle olunca daha az çatışmanın ve daha az savaşın olacağı sonucuna rahatlıkla ulaşabiliriz.

**Venezüella'da yaşananları görünce aktardıklarınız daha da kıymetli hale geliyor.**

Bu bir paylaşım savaşıdır. Şu an mafyavari bir biçimde hareket ediliyor. Dünyanın gözü önünde hukuk, Birleşmiş Milletler yok deniliyor. Bu ortamda Dünya 5'ten büyüktür sözünün daha değerli hale geldiğini düşünüyorum. Venezüella örneğinden sonra diğer ülkelerinde bu ve benzeri hareket tarzı meşru hale geldi. Artık yeni dünya düzeninde güçlü ve dengesiz liderlerin oluşturduğu bir bilek güreşin savaşının içinde bir oraya bir buraya dünya savruluyor.

**Türkiye tüm bu keşmekeşin içerisinde farklı bir politika izliyor. Daha paylaşımcı daha barışçıl yollarla insanların enerji kaynaklarına ulaşması için çaba sarf ediyor. Bu yaklaşımımız ile ilgili düşüncelerinizi alabilir miyiz?**

Bu kadar dengesizliğin içerisinde ülke olarak bir denge arayışı içerisindeyiz. Enerji merkezi olma noktasında her şeye rağmen adımlar atmaya devam ediyoruz. Bu çerçevede Ortadoğu'da, Asya'da, Doğu Akdeniz'de ve daha birçok yerde barışçıl politikalarla insanların enerji kaynaklarına ulaşması için çaba sarf ediyoruz. Bu çerçevede de dünyada itibarımızın arttığını ifade edebilirim.

**Ülke olarak beklentileri karşılayabilecek durumda mıyız?**

Hem kat ettiğimiz yol hem de bulunduğumuz coğrafya olarak değerlendirdiğimizde bir enerji merkezi olabilecek potansiyeldeyiz. Bulduğumuz coğrafya Türkiye'ye yeni misyonlar ve roller üstlenmesini sağlıyor. Bugün itibarı ile kendi topraklarımız dışında da enerji konusunda farklı ülkelerle karşılıklı güven esasına dayalı



bir şekilde hareket edebilmemiz oldukça önemlidir.

**Özetlediğiniz ortamda Vat Enerji'nin faaliyetlerinden bahsedebilir misiniz?**

Özellikle kamu binalarındaki yeşil enerji dönüşümü ile ilgili çalışmalarını yapıyoruz. Bu çerçevede enerji verimliliği ile ilgili çalışmalar yürütüyoruz. Son dönemde çalışmalarımız Özbekistan'a da yönlendirdik. Özbekistan Türkiye'nin tecrübelerine güveniyor ve bu doğrultuda farklı alanlardaki dönüşümünü Türkiye'ye danışarak yapıyor. Firma olarak da deneyimlerimizden yola çıkarak Özbekistan'da çalışmalarımıza devam ediyoruz. ■

HLG Türkiye Ülke Müdürü Çiğdem Sarıoğlu Ergut:

## Birden fazla vatandaşlık, bugün bir lüks değil; stratejik bir hareket alanıdır.

**K**üresel ölçekte göç ve yatırım programları artık yalnızca seyahat özgürlüğü değil; güvenlik, esneklik ve gelecek planlaması anlamına geliyor. 1992 yılında Kanada'da kurulan ve bugün merkez ofisi Hong Kong'da bulunan Harvey Law Group (HLG), 20'den fazla ofisi ve 50'nin üzerinde yatırım temelli program uzmanlığı ile bu alanda dünyanın en köklü hukuk markalarından biri. HLG'nin Türkiye yapılanmasını 5,5 yıldır yöneten Çiğdem Sarıoğlu Ergut ile değişen küresel dinamikler ışığında ikinci vatandaşlık ve oturma programlarını konuştuk.

### Harvey Law Group'u biraz daha yakından tanıyabilir miyiz?

Harvey Law Group, Jean-François Harvey tarafından 1992 yılında kurulmuş uluslararası bir hukuk firması. Yatırım yoluyla oturma ve vatandaşlık programlarında dünyanın en deneyimli ekiplerinden birine sahibiz. Türkiye ofisi olarak yaklaşık 5,5 yıldır hizmet veriyoruz. Türkiye'den başvuran yatırımcıların büyük bölümü Portekiz oturma programı, Golden Visa ve Karayipler vatandaşlık programlarını tercih ediyor. Bunları Kanada, ABD ve İngiltere gibi ülkeler takip ediyor. Bizim yaklaşımımız yalnızca bir başvuru süreci



yönetmek değil; yatırımcının uzun vadeli global mobilite stratejisini kurgulamak.

#### **Portekiz neden hâlâ en çok tercih edilen program?**

Portekiz modeli yatırımcıya önce oturum izni veriyor ve belirli süre sonunda vatandaşlığa giden bir yol açıyor. En önemli avantajı ise kişinin Türkiye'deki yaşam düzenini bozmadan süreci ilerletebilmesi. Golden Vize kapsamında yatırımcı, ülkeye taşınmadan – yılda sınırlı süreli ziyaretlerle – vatandaşlık hakkına ulaşabiliyor. Bu da özellikle aktif iş hayatını sürdürmek isteyen yatırımcılar için güçlü bir esneklik sağlıyor.

#### **Bulgaristan Ticari Temsilcilik Ofisi Modeli nedir? Portekiz'den farkı ne?**

Bulgaristan modeli yatırım gerektirmeyen, daha ticari temelli bir yapı. Türkiye'deki mevcut şirketiniz üzerinden Bulgaristan'da temsilcilik ofisi açarak oturum alabiliyorsunuz. Ancak bu modelde vatandaşlığa gidebilmek için Bulgaristan'da fiziki yaşam şartı bulunuyor. Portekiz Golden Vize ise yatırım temelli ama yaşam zorunluluğu olmayan bir vize türü. Dolayısıyla biri daha esnek mobilite sağlarken, diğeri daha ticari yapı üzerinden ilerliyor. Yatırımcının hedefi belirleyici oluyor.

#### **Ülkelerin program değişiklikleri yatırımcıları etkiliyor mu?**

Avrupa Birliği pasaport satışına izin vermiyor. Dolayısıyla doğrudan pasaport veren bazı modeller zaman içinde revize edilebiliyor. Ancak burada önemli olan, sürece doğru zamanda ve doğru hukuk danışmanlığı ile girilmiş olması. Kazanılmış haklar geriye dönük iptal edilmiyor. Bu nedenle güvenilir ve köklü bir hukuk firmasıyla çalışmak kritik. Sürecin yalnızca bugününü değil, yarınını da öngörmek gerekiyor.

#### **Yatırımcılara önerirken daha temkinli yaklaştığınız programlar oluyor mu?**

Eğer bir model konusunda çekincemiz varsa, o programı danışanımıza sunmayız. Her yatırımcının motivasyonu farklı. Bazen Yunanistan'daki 250.000 Euro'luk bir gayrimenkul yatırımına kıyasla, biraz daha yüksek bütçeyle Portekiz'e yönelmenin uzun vadede daha güçlü bir vatandaşlık avantajı sunduğunu anlatıyoruz. Bizim yaklaşımımız satış odaklı değil; güven odaklı.

#### **Son dönemde talep artışı var mı?**

"Talep arttı" demek yerine "farkındalık arttı" demek daha doğru olur. İkinci pasaport veya oturum artık bir ihtiyaçtan ziyade stratejik bir gereklilik haline geldi. Dünya dinamikleri hızla değişiyor. Ülkeler arası ilişkiler, vize politikaları, ekonomik dengeler farklılaşıyor. Eğer cebinize birden fazla vatandaşlık koyabiliyorsanız, hareket alanınız genişler. Bu da yatırımcıya



psikolojik ve stratejik bir güven sağlar.

#### **Türk yatırımcıların yurtdışı gayrimenkule ilgisini nasıl yorumluyorsunuz?**

Yurtdışındaki mülk yatırımlarında yatırımcıyı koruyan net hukuk sistemleri ve şeffaf kazanç mekanizmaları bulunuyor. Özellikle mülkiyet hakkının güçlü şekilde korunması, yatırımcının kararını hızlandıran faktörlerden biri.

#### **ABD'de konuşulan yeni "Trump Gold Kart" programı hakkında ne düşünüyorsunuz?**

ABD'de gündeme gelen ve yüksek başış tutarları karşılığında green card sağlayan modeller var. Ancak kişi başı 1 milyon dolar ve üzeri rakamlar söz konusu. Türkiye'den şu aşamada ciddi bir talep gözlemlemiyoruz. Bu rakamlar birçok aile için oldukça yüksek. Her programın kendi içinde bir hedef kitlesi var; önemli olan yatırımcının finansal gücü ile stratejik beklentisinin örtüşmesi. ■

Badem Pınarı Su Yönetim Kurulu Üyesi Kaan Badem:

## Doğadan aldığımız bir ürünü satıyoruz, doğaya saygılı olmak zorundayız

**1** 950'li yıllarda faaliyetlerine başlayan Bademler Şirketler Grubu, üretim yolculuğuna içecek üretimiyle başladı ve ilerleyen süreçte doğal kaynak suyu üretimi alanında yatırımlarını güçlendirerek faaliyetlerini sürdürdü. Türkiye'de ambalajlı su pazarı 11 milyar litreyi aşan hacmi ve yaklaşık 31,1 milyar TL seviyesindeki toplam cirosuyla büyümeye devam ederken; kişi başına yıllık tüketim ortalama 127 litre seviyesinde seyrediyor. Tüketiciler özellikle doğal kaynak suyu ve premium segment ürünlere daha fazla yöneliyor. Doğal kaynak suyu üretimi ile ilgili yatırımlarına devam ettiklerini ifade eden Badem Pınarı Su Yönetim Kurulu Üyesi Kaan Badem, sektörün zorluklarını okuyucularımızla paylaştı.

### **Badem Pınarı Su ile ilgili bilgi alabilir miyiz?**

Yaptığımız yatırımlarla Türkiye'de kapasitesi en yüksek on tesisten biri haline geldik. Saatte yüz otuz beş bin şişelik üretim kapasitemiz var. Yıllık yaklaşık 30 milyon kolilik üretim hacmiyle faaliyet gösteriyoruz. Şu anda Türkiye'de elli, dünyada beş ülkede faaliyetlerimize devam ediyoruz. Sektörde 17 yıllık bir

geçmişimiz var. Üç yüz çalışanımız ve kendi lojistik ağımla müşterilerimizi sağlıklı su ile buluşturuyoruz. 2026 yılı için 3,5 milyar TL ciro hedefliyoruz. Büyüme stratejimizi kısa vadeli satış artışlarından ziyade üretim altyapımızın güçlendirilmesi, operasyonel verimlilik ve bölgesel erişimin artırılması üzerine kurguluyoruz.

**Gözlemlerimiz doğrultusunda sektörün önemli sorunlarından biri insan sağlığına gösterilen hassasiyet olduğunu söyleyebiliriz. Bu konuda bir değerlendirme alabilir miyiz?**

Bu konuda firma olarak hassas davranıyoruz. Filtasyon sistemlerimizin kontrollerini yoğun bir şekilde yapıyoruz. Plastiği en az kullanan işletmelerdeniz. Bunun yanında son kullanıcıyla buluşana kadar ürünümüzün sağlıklı bir şekilde aktarımını sağlamaya çalışıyoruz. Ürettiğimiz ürünlerin kısa sürede tüketici ile buluşmasını sağlıyoruz. Tüketiciler artık şebeke suyu na kıyasla daha güvenilir, temiz ve sağlıklı alternatiflere yöneliyor. Bu bilinç artışı da sektörün kalite standartlarını daha görünür hale getiriyor.

**Önemli maliyet kalemlerinizden biri olan navlun,**





**tüketicinin uygun fiyatla suya ulaşmasına neden oluyor. Bu çerçevede neler söylemek istersiniz?**

Navlun ücretlerindeki artış karlılığımızı önemli ölçüde etkiliyor. Pandemi öncesi maliyetlerimiz içerisinde navlun %13 bandında iken bugün maliyetlerimiz içerisinde navlun %35'lere kadar yükseldi. Biz bu maliyetleri düşürebilme adına filomuzda yakıt tasarruflu araçlarımızı tercih ediyoruz. Üretim-lojistik entegrasyonunu kendi bünyemizde yürütmemiz, maliyet kontrolü açısından bize önemli avantaj sağlıyor.

**Karlılığın azaldığı bir ortamda yeni yatırımlar düşünüyor musunuz?**

Biz hem ülkemize hem de bölgemize olan bağlılığımızla zorlu dönemlerde dahil her dönem yatırımlarımıza devam ettik. Bundan sonra da devam edeceğiz. Ayrıca yaptığımız iş itibarı ile belli bir büyüklükte bu işi yapma zorunluluğunuz var. Bu da bizi gelişime ve yeni yatırımlara yönlendiriyor. Nüfus artıyor ve bizim bu artışa cevap verebilmemiz gerekir. 2026–2027 stratejimiz kapsamında yaklaşık 50 milyon euro tutarında ek yatırım planlıyoruz. 2027 yılı için Türkiye'nin başka bir lokasyonunda bir üretim tesisi daha planlıyoruz.

**Sektörünüzde markalaşma ile ilgili farklı yaklaşımlar var. Sizin bu konudaki yaklaşımınızı öğrenebilir miyiz?**

Su hayat kaynağı, yaşam kaynağıdır. Su ambalajı bozuk bir kutunun içinde de olsa çok kıymetli. Bizim sürdürülebilir plastiğin içerisinde olsa da su çok

kıymetli. Benim nazarımda markalaşma alanında en önemli konu hijyendir. Suyun üretim alanındaki hijyen şartlarını sağlarsanız dahi, suyun aktarım sırasında ve depolama sırasında güneşle ve hava ile teması da suyun kalitesini ve sağlıklı tüketimini engellemektedir. Biz bu noktada satışımızın %90'nını kontrolünü tam sağlayabildiğimiz 48 müşterimizi en uygun şartta son tüketici ile buluşmasını sağlayarak kontrol ediyoruz. Kalan %10 için ise kontrol oranımızı artırmak yönünde bir eğilim içerisindeyiz.

**Aktarımlarınızın arasında sürdürülebilirlik ile ilgili cümleler var ama konu ile ilgili yaklaşımlarınızı öğrenebilir miyiz?**

Doğadan aldığımız bir ürünü satıyoruz. Doğaya saygılı olmak zorundayız. Bu çerçevede bugünü değil yarını düşünmek zorundayız. Biz de tüm hamlelerimizi bu bakış açısı ile yapıyoruz. Tükettiğimiz enerjinin %30'nu yenilenebilir enerji kaynaklarından üretiyoruz.

**Sektörünüzdeki diğer firmalar sizin gibi duyarlı mı?**

Sektörümüzde üretim yapan üç yüz firma var ve her birinin bu doğrultuda hareket ettiğini söyleyemem. Tabii bu noktada firmaların karlılığı ile ilgili bir soruna da dikkat çekmemiz lazım. Firmalar yeterli karlılığa ulaşamadığı zaman maliyetlerini artıracak bu gibi çalışmalara kaynak ayırmakta zorlanıyor. Maliyetlerin yüksek olması sanayicinin yatırım yapmasını engelliyor. Sanayici kurduğu tesiste yatırım yapmayınca da maliyetleri optimize edebilme adına gerekli standartları yerine getiremiyor. ■

Ali Murat Kurşun / SETA

## Kurallara Dayalı Düzenin Çözülüşü:

### Küresel Normsuzluk Çağı ve Türkiye'nin Stratejik Rolü

**I**kinci Dünya Savaşı sonrasında inşa edilen ve Soğuk Savaş'ın bitimiyle küresel ölçekte zaferini ilan eden kurallara dayalı liberal uluslararası düzen, bugün tarihinin en derin meşruiyet ve işlevsellik krizini yaşamaktadır. Demokrasi, insan hakları, serbest piyasa ve çok taraflılık gibi normlar üzerine kurulu olduğu iddia edilen bu düzenin vaatleri ile sahadaki pratikleri arasındaki makas son dönemde telafi edilemez biçimde açılmıştır. Bugün liberal uluslararası düzenin krizinde yaşanan temel farklardan bir tanesi ise Batı dışında uzun zamandır var olan itiraz ve şikayetlerin artık Batı ittifakı içerisinde de görünür olmasıdır. Özellikle Donald Trump'ın Beyaz Saray'a dönüşü ve Amerikan dış politikasında benimseydiği revizyonist ve tek taraflı tutum, bu çözülme sürecini bir durak lama veya sapma olmaktan çıkarp sistemik bir karakter değişikliğine dönüştürmektedir. Trump bu yaklaşımını yalnızca Amerikan dış politikası açısından değil küresel siyasetteki diğer temel krizlerde de benimsemekte ve benzeri aktörlere alan açmaktadır. Bugün uluslararası sistem, liberal düzenin kurallarının belirleyici olduğu normatif bir çerçeveden irade, güç, çıkarlar ve maliyeti üstlenmenin belirleyici olduğu eylemsel bir gerçekçilik aşamasına doğru geçmektedir. Bu tarihsel dönüşümü dikkat çekici kılan detaylardan en önemlisi ise bu durumun düzenin kurucu unsuru tarafından gerçekleştirilmesidir.

Bu yeni aşamada uluslararası hukuk ve kurumlar birer denge-denetleme mekanizması olmaktan çıkmaya başlamıştır. Küresel Güney'in işlevsizliğine yıllardır işaret ettiği ancak Batı'nın bir statüko unsuru olarak kullandığı bu çerçevede bu gün ABD tarafından yok sayılmaktadır. Trump yönetiminin Venezuela hamlesi, uluslararası örgütlerden çekilme girişimleri ve gümrük duvarlarını siyasi bir silah olarak kullanması normsuzluk çağının en somut göstergeleridir. Elbette Amerikan dış politikasındaki bu makas değişikliğini sadece Trump'ın şahsi tercihlerine indirgemek eksik bir okuma olacaktır. Washington'da yerleşik bürokrasi, Demok ratlar ve geleneksel müttefiklerin bu normsuzlaşma sürecine karşı kurumsal bir direnç gösterdiği yadsınmaz. Ancak Biden yönetiminin de korumacı ekonomi politikalarını (IRA Yasası vb.) sürdürdüğü ve Çin ile rekabette benzer bir sertliği benimsediği hatırlanırken yaşanan sürecin kişiler üstü yapısal bir dönüşüm

olduğu ortaya çıkmaktadır. Trump ise bu yapısal süreci hızlandırın ve kurumsal fren mekanizmalarını esneten bir katalizördür.

Bu analiz küresel sistemde yaşanan bu önemli dönüşümü, Batı'nın majör krizlerdeki seçici dayanışmacılık pratiğinin oluşturduğu güven krizini ve liberal uluslararası düzenin çözülüşünü mercek altına almaktadır. Analizin temel argümanı eski düzenin restorasyonunun basit reformlarla mümkün olmadığı, dünyanın çok kutuplu ve eylemci-gerçekçi bir mücadele ortamına girdiği ve bu dönüşümün Türk dış politikasının son yıllarda dönüştüğü stratejik otonomi hamlelerini doğruladığı ve normsuzluk çağında Türkiye'ye yeni bir kurucu rol verildiğidir.

#### VENEZUELA MÜDAHALESİ VE NORM YANILSAMASI

Kurallara dayalı uluslararası siyaset düzeninin içerisinde bulunduğumuz dönem de önemli bir dönüşüm yaşadığı gözlemlenmektedir. Bugüne kadar düzeni hedef alan eylemler, eleştiriler ve tartışmalar uluslararası örgütlerin işlevsizliği, uluslararası hukukun uygulanmaması ve küresel yönetişimde adil bir temsilin olmaması gibi tali normlar üzerinden yürümüştür. Bugün yaşadığımız dönüşüm ise kurucu normun açıkça tartışmaya açılmasıdır. Uluslararası politikada "egemenlik" kavramı ve devletlerin iç işlerine karışmama ilkesi Vestfalya Barış'ından bu yana modern devletler sisteminin temel normu kabul edilmiş ve uluslararası toplumun belki de en eski ve tartışmasız kurucu normu olarak bugüne kadar süregelmiştir. Ancak Trump yönetiminin Venezuela'da gerçekleştirdiği son müdahale ve Devlet Başkanı Nicolas Maduro'ya yönelik doğrudan eylemi bu kurucu normun dahi aşınabildiğini göstermektedir.

Özellikle Soğuk Savaş döneminde egemenlik normuna müdahale eden benzeri rejim değişikliği ve darbe planlaması operasyonlarının (1953 İran Darbesi, 1954 Guatemala Müdahalesi, 1961 Lumumba Suikastı, 1973 Şili Darbesi vb.) yaşandığı bilinmektedir. Ancak bugün içerisinden geçtiğimiz süreç ve Maduro vakası uluslararası sistemin şahit olduğu benzeri müdahalelerden niteliksel olarak ayrılmaktadır. Önceki örneklerin hemen hepsinde müdahaleler sırasında ve sonrasında söylem düzeyinde yoğunluklu bir liberal uluslararası düzen vurgusu bulun-



maktaydı. Yani ABD bu müdahalelerle liberal uluslararası düzeni genişlettiğine ve ayakta tuttuğuna aktörleri inandırmaya çalışıyordu. Demokrasi, insan hakları ve alternatif düzenlerden (komünizm) koruma gibi normatif çerçeveler bu müdahalelerin vazgeçilmez sölemsel unsurlarıydı.

Ancak Venezuela örneğinde uluslararası hukukun veya Birleşmiş Milletler (BM) Şartı'nın sağladığı herhangi bir meşruiyet zeminine ihtiyaç duyulmamış, Amerikan iç hukuku ve askeri gücü liberal uluslararası düzenin kurucu normu olan egemenlik üzerine ikame edilmiştir. Bu radikal tutum değişikliği en net biçimde Washington'un kendi hukuki ve ekonomik enstrümanlarını uluslararası sistemin normlarını tek taraflı bir iradeyle ikame edecek silahlara dönüştürmesinde görülmektedir. Amerikan Adalet Bakanlığının görevdeki bir devlet başkanını narko terörizm suç lamasıyla iddianameye konu etmesi ve yakalanması için başına 25 milyon dolar ödül koyması ulusal yargı yetkisinin küresel egemenlik ilkesinin üzerine çıkarılması olarak okunabilir. Dahası Venezu el devletine ait bir uçanın Dominik Cumhuriyeti'nde Amerikan yasalanna istinaden el konularak Florida'ya kaçınması ABD'nin kendi iç hukukunu sınır aşan bir yetkiyle uyguladığını kanıtlamıştır. Trump yönetiminin ve ardından gelen Kongre iradesinin BOLIVAR Yasası gibi düzenlemelerle Venezuela ile ticaret yapan üçüncü tarafları da Amerikan yaptırımlarına tabi tutması ise meseleyi diplomatik bir anlaşmazlık olmaktan çıkararak Amerikan iç idari tasarrufuna indirgemıştır. Bu pratikler silsilesi devletlerin egemen eşitliği ilkesini fiilen hükümsüz kılmakta ve meşruiyetin kaynağını uluslararası konsensüsten alarak Washington'ın tek taraflı iradesine ve cebri gücüne teslim etmektedir.

Bu normsuzluk hali yalnızca ABD'nin hasım olarak gördüğü devletlerle sınırlı kalmamış aynı zamanda liberal uluslararası düzenin en yakın müttefiklik ilişkisinin de toprak bütünlüğünü tartışmaya açacak bir boyuta ulaşmıştır. 2019'da Trump'ın Danimarka'ya yaptığı Grönland'ı satın alma teklifi o dönemde uluslararası kamuoyunda diplomatik bir nezaketsizlik veya ticari bir absürtlük olarak görülerek geçiştirilmiştir. Ancak bugün Trump'ın ikinci döneminde karşı karşıya gelinen tablo o günkü ticari teklifin çok ötesinde doğrudan ve zorlayıcı bir egemenlik tehdidinin dönüşmüştür. Bugün Beyaz Saray, Grönland'ın devri konusunda artık bir "gayrimenkul pazarlığı" önermemekte, adanın kontrolünün ABD'ye bırakılmaması halinde Amerikan gücünün burayı fiilen devralacağını açıkça ima etmektedir. Trump'ın bu yaklaşımı egemenlik normunun en sıkı müttefiklik ilişkisinde dahi bir ticari teklife ve hatta bir ilhak retorikine dönüştüğünü göstermektedir.

Washington yönetimi olası bir fiili durum karşısında Avrupa Birliği'nin (AB) veya Kopenhag'ın herhangi bir somut direnç gösteremeyeceğinden emin hareket etmektedir. Bu durum liberal uluslararası düzeni kuran transatlantik ittifakının sadece dış tehditlere karşı değil bizzat ittifakın liderinin iradesine karşı da ne denli savunmasız olduğunu ifşa etmektedir. Grönland vakası Batı bloku içindeki hiyerarşinin de egemen eşitlik ilkesini nasıl ezip geçtiğinin ve AB'nin Washington nezdinde artık stratejik bir ortak değil iradesi yok sayılabilecek bir aktör muamlesi gördüğünün ispatıdır.

Esasen Venezuela'daki zorlayıcı müdahale pratiğinden Grönland'daki ilhakçı yaklaşıma kadar şahit olduğumuz tüm bu gelişmeler ne tesadüfi birer sapma ne de Trump'ın

fevri kişiliğinin bir sonucudur. Aksine bu durum “Amerikan Büyük Stratejisi”nin sahadaki kaçınılmaz yansımasıdır. Aralık 2025’te yayımlanan Amerikan Ulusal Güvenlik Stratejisi belgesi incelendiğinde ABD’nin liberal uluslararası düzenin kurucusu ve koruyucusu olma misyonundan gereksiz maliyeti nedeniyle vazgeçtiği ve bunun yerine Önce Amerika prensibiyle kendi ulusal çıkarlarını maksimize etmeye odaklanan revizyonist bir hatta çekildiği görülmektedir.

Strateji belgesinde işaret edilenler dikkatlice okunduğunda ABD’nin artık normatif çerçevelerle sunulmuş demokrasi ihracı ve uluslararası normları evrenselleştirme gibi hedefleri bir kenara bıraktığı netleşmektedir. Belgede açıkça ifade edildiği üzere Washington için artık temel öncelik “uluslararası düzenin bekası” değil “Amerikan yaşam tarzının korunması” ve büyük güç rekabetinde –ki bu Çin denklemine değerlendirilmekte– üstünlüğün sağlanmasıdır. Dolayısıyla Vene zuela’da egemenliğin yok sayılması veya müttefiklere yönelik zorlayıcı diplomasi si; strateji belgesinde teorize edilen “kuralları değil sonuçları öncelendiği” bu yeni yaklaşımın pratiğe dökülmüş halidir.

Liberal uluslararası düzen ve normları, kurucuları tarafından tüm maliyetlerine rağmen ayakta tutulması gereken bir hedef olarak görülmekteydi. Ancak ABD artık müttefiklik ilişkilerini ortak değerler topluluğu olarak değil maliyet ve risk paylaşımına dayalı işlem bazlı ortaklıklar olarak kategorilendirmektedir. Trump yönetiminin kaynak israfına yol açan, etkisiz ve zararlı ilan ettiği 66 uluslararası örgütten çekilme sürecini başlatan kararname de bu çerçevede değerlendirilmelidir. ABD’nin küresel yönetim mekanizmalarından bu denli kitlesel ve sistematik kopuşu ya da en azından bu kopuş niyetini göstermesi sadece bir tasarruf tedbiri değil liberal uluslararası düzenin kurumsal maliyetine yönelik bilinçli bir tasfiye operasyonudur. Önce Amerika doktrini uyarınca alınan bu karar normatif çerçevelenmeye dayalı uluslararası iş birliği zeminini boşaltmakta ve küresel sorunların çözümünü kurumsal mekanizmalardan alarak ikili pazarlıklar ve işlemsel mekanizmalara havale etmektedir. Amerikan yönetiminde yaşanan bu zihinsel kırılmalar Washington’un neden artık normatif meşruiyet aramadan doğrudan iradeye dayalı hamleler yaptığını açıklamaktadır.

Bu yeni ekosistemin şekillenmesinde diğer aktörlerin yükselen revizyonizmi de belirleyici bir rol oynamaktadır. Çin ve Rusya liberal düzenin aşınmasına paralel olarak uluslararası siyaseti demokrasi-otokrasi ikileminden çıkararak kalkınma ve güvenlik eksenli yeni bir pragmatizme oturtmaya çalışmaktadır. Çin’in “Kuşak ve Yol Girişimi” ile sunduğu siyasi koşulsuz destek modeli ve Rusya’nın Afrika’dan Ortadoğu’ya uzanan çizgide denemeye çalıştığı

rejim güvenliği garantileri, liberal uluslararası düzenin koşullu dayatan yaklaşımına karşı somut bir alternatif oluşturmayı hedeflemektedir. Bu iki güç mevcut normsuzluk halini bir kaos olarak değil Batı hegemonyasının çözüldüğü ve çok kutupluluğun fiilen inşa edildiği bir fırsat penceresi olarak okumaktadır. Dolayısıyla Washington’un kuralları ihlal ederek oluşturduğu emsal, Moskova ve Pekin tarafından kendi etki alanlarını genişletmek için meşrulaştırıcı bir zemin olarak da kullanılacaktır.

### **YENİ DÜZENİN KODLARI: İŞLEMCİ SİYASET VE HİBRİT ARAÇLAR**

Bu bağlamda altı çizilen normsuzluk vurgusu uluslararası sistemin mutlak bir anarşiye sürüklendiği veya tüm kuralların bir gecede buharlaştığı anlamına gelmemektedir. Kuşkusuz ticaret hukuku, deniz yetki alanları veya teknoloji standartları gibi teknik alanlarda normlar halen işlevini sürdürmekte ve devletler eylemlerini çerçevelemek için norma dayalı bir strateji kullanmaya devam etmektedir. Ancak yaşanan kriz normların uygulanma biçimiyle ilgilidir. Karşı karşıya olduğumuz tablo normların herkesi bağlayan evrensel bir zemin olmaktan çıkarak araçsallaştırılmış bir mekanizmaya dönüşmesidir. Dolayısıyla normsuzluktan kasıt kuralların hiyerarşik ve asimetrik bir seçicilikle uygulanmasıdır.

Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi (BMGK) veto yetkisine sahip daimi üyelerin jeopolitik kutuplaşması nedeniyle yapısal bir kilitten me yaşamaktadır. Suriye’den Ukrayna’ya, Gazze’den Afrika’ya kadar hiçbir uluslararası majör krizde uluslararası kurumlar önleyici veya sonlandırıcı bir irade ortaya koyamamıştır. Washington’un uluslararası örgütlerden çekilme pratikleri de buna eklendiğinde çok taraflı mekanizmaların küresel sorun çözücü vasfını yitirdiği tescillenmiş tir. Kurumların sağladığı kolektif güvenlik şemsiyesinin çökmesi, devletleri gerçekçi yaklaşımın temel varsayımı olan kendi başının çaresine bakma doktrinine geri döndürmektedir. Artık her devlet, güvenliğini uluslararası garantilere değil yalnızca kendi güç ve ittifak kapasitesine dayandırmaktadır.

Vestfalya’dan itibaren süregelen geleneksel diplomasi prosedürel doğası krizlerin hızı, birbirine bağlantılı olması ve yeni dönemin sonuç odaklı beklentisine yanıt verememektedir. Bu durum dış politika yapım süreçlerinin diplomatların kurumsal dosyalarından çıkarak doğrudan liderler arası diyaloga taşınması sonucunu doğurmaktadır. Trump ile sembolleşen ancak Erdoğan, Putin ve Modi gibi liderlerde de gözlemlenen bu trendi yalnızca kişiselleşmiş bir dış politika değil yeni dönemin getirdiği bürokratik ataleti aşma ihtiyacı olarak da okumak gerekmektedir. Yerleşik protokollerin yerini liderlerin şahsi inisiyatifleri almaktadır. Sürece, protokole ve hiyerarşi-

ye sıkı sıkıya bağlı, riskten kaçınan geleneksel teknokrat diplomat profili yerini inisiyatif alabilen, pragmatik ve kriz anlarında esnek çözümler üretebilen anlaşma yapıcı profiline bırakmaktadır. Yeni dönemde diplomatik başarı artık sürecin kurallara uygunluğuyla değil masada somut ve uygulanabilir bir sonucun üretilmesiyle ölçülmektedir.

Yeni ekosistemde mücadele cephe hattının çok ötesine taşınmıştır. Ticaret, finans ve hukuk konvansiyonel silahlar kadar yıkıcı birer dış politika enstrümanına dönüşmektedir. Amerika'nın Hasımlarına Yaptırım Yoluyla Karşı Koyma Yasası (Countering America's Adversaries Through Sanctions Act, CAATSA) örneğinde olduğu gibi ABD'nin iç hukukunu sınır aşan bir yetkiyle müttefiklerine karşı uygulaması hukukun araçsallaşmasının en net örneğidir. Benzer şekilde Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) sisteminden çıkarma tehdidi, gümrük duvarları ve teknoloji transferi yasakları ekonomik devlet yönetiminin temel mekanizmaları haline gelmektedir. Benzer şekilde dolarn küresel rezerv para statüsünün bir şantaj unsuru olarak kullanılması, hedef ülkeleri stratejik otonomi arayışına ve dolarsızlaşma süreçlerine zorunlu olarak itmektedir.

Trump dönemiyle belirginleşen en kritik uluslararası düzen dönüşümü ise ABD'nin küresel polislik görevinden çekilmesi ve oluşan güç boşluklarının bölgesel aktörler tarafından doldurulmasıdır. Yeni konsensüs, bölgesel krizlere müdahale etmeyen, bunun yerine bölge ortaklarının inisiyatif almasını bekleyen bir uzaktan dengeleme stratejisine dayanmaktadır. Bu denklemde bölgesel siyasetin güvenlik ve finansal maliyetlerini üstlenen liderler ABD ve uluslararası düzen nezdinde meşru muhatap statüsü kazanmaktadır. Artık meşruiyet BM kararlarına uyumdan veya liberal uluslararası düzenin değerlerini savunmaktan geçmemektedir. Aksine sahada düzen kurulabilme ve bunun maliyetini ABD'ye ödetmeme kapasitesinden gelmektedir. Örneğin Türkiye'nin Suriye, Libya ve Karabağ'da inisiyatif olarak kendi güvenliğini sağlarken aynı zamanda bölgesel istikrara katkı sunması maliyeti devredilebilir rasyonel bir ortaklık modeli olarak okunmaktadır. Dolayısıyla yeni dönem sorun çıkarıcı değil kendi bölgesinin sorununu kendi çözen güçlü bölgesel liderlerin yükselişine sahne olmaktadır.

### **RESTORASYON ÇAĞRILARI, AB VE SEÇİCİ DAYANIŞMACILIK DUVARI**

Liberal uluslararası düzenin transatlantik hegemonya tarafından terk edilmesi en büyük sarsıntıyı bu düzenin temel yararlanıcısı olan Kıta Avrupası'nda meydana getirmiştir. Amerikan güvenlik şemsiyesinin AB'yi şartsız koşulsuz kapsamaya çağına yönelik sinyaller ve Önce Amerika doktriniyle ekonomik korumacılığın artması

karşısında AB ve Amerikan Demokratları sistemi restore etme arayışıyla çağrılara başlamıştır. Özellikle Avrupalı liderlerin ve Batılı kamuoyu önderlerinin dile getirdiği ne pahasına olursa olsun kurala dayalı düzenin yeniden tesis edilmesi, çok taraflılığın korunması ve Küresel Güney'in sisteme entegre edilerek küresel normlara dönüşmesine yönelik çağrılarını kaosu önlemeye yönelik normatif bir refleks gibi görünmektedir. Ancak gerçekçi bir perspektifle incelendiğinde bu çağrılar evrensel bir adalet arayışı değil dönüşen uluslararası sistemde Avrupa'nın jeopolitik bir aktör olarak hayatta kalma stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. İşlemci aksiyon kapasitesi sınırlı ve stratejik otonomisi aşınmakta olan Avrupa, kuralların bağlayıcılığını yitirdiği bir düzende daha kırılabilir bir aktör olacağına farkındadır.

Ancak transatlantikteki yerleşik düzen savunucularının bu restorasyon çağrısının Küresel Güney nezdinde tarihsel bir duvara çarptığı gözlemlenmektedir. Bu duvarı oluşturan temel faktör ise Batı ittifakının son çeyrek asırda özellikle de yakın dönemde sergilediği yapısal seçici dayanışmacılık pratiğidir. Batı'nın uluslararası normlara yaklaşımındaki araçsal tutumu Rusya-Ukrayna savaşı ve İsrail'in Gazze'ye yönelik saldırıları arasındaki mukayesede kristali ze olmuştur.

Ukrayna krizinde; devletlerin egemenliği, toprak bütünlüğü, sivil altyapının korunması ve savaş suçları gibi kavramları "tartışılmaz kırmızı çizgiler" olarak belirleyen Avrupa başkentleri, Rusya'ya karşı tarihin en kapsamlı yaptırım rejimini devreye sokmuştur. Uluslararası Ceza Mahkemesinin (UCM) Rus liderliğine karşı aldığı kararlar alkışlanmış, sivil ölümleri "barbarlık" olarak nitelendirilmiş ve Kiev'e verilen destek "demokrasinin otokrasiye karşı savaşı" olarak kodlanmıştır. Ancak aynı blok 7 Ekim sonrası Gazze'de yaşanan soykırımda Ukrayna'da savunduğu tüm bu normları bizzat askıya almıştır. On binlerce sivilin öldürüldüğü, hastanelerin ve okulların hedef alındığı, gıdanın bir savaş silahı olarak kullanıldığı Gazze'de, Ce nevre Sözleşmeleri ve uluslararası insancıl hukuk normları, Batı'nın siyasi desteğiyle fiilen hükümsüz kılınmıştır. Ukrayna'da sivillerin elektriğinin kesilmesini "savaş suçu" sayan Avrupa Komisyonu yetkililerinin Gazze'de su ve elektriğin kesilmesini "İsrail'in kendini savunma hakkı" parantezine alması, kurala dayalı liberal düzende Avrupa'nın seçici dayanışmacılığını gözler önüne sermiştir.

Bu örnekle somutlaşan yapısal seçici dayanışmacılık ve çifte standart Brezilya'dan Güney Afrika'ya, Endonezya'dan Suudi Arabistan'a uzanan geniş bir coğrafyada derin bir güven ve meşruiyet krizi doğurmuştur. Küresel Güney ülkeleri için mevcut uluslararası düzen tablosu, Avrupa'nın normlara dönüş çağrısının evrensel bir ilke değil jeopolitik çıkarları koruma aparatı olduğunu kanıtla-

miştir. Güney Afrika Cumhuriyeti'nin Uluslararası Adalet Divanında (UAD) İsrail'e karşı açtığı soykırım davası bu bağlamda önemli bir kırılma noktasıdır. Hukuk ve adalet bayrağını Batı'nın elinden alan Küresel Güney, Batı'nın kurduğu mahkemelerde onun koruduğu aktörleri yargılayarak liberal düzenin ahlaki üstünlük iddiasına meydan okumuştur.

Dolayısıyla bugün Avrupa kamuoyundan yükselen sistemi restore etme ve normlara dönüş çağrılarını, Küresel Güney coğrafyasında yapısal bir meşruiyet bariyeriyle karşılaşmaktadır. Batı dışı aktörler nezdindeki temel sorunsal Ukrayna krizinde egemenlik ve insan hakları normlarını mutlak bir referans noktası olarak kabul eden Batı'nın Gazze örneğinde aynı normları jeopolitik tercihleri uğruna askıya almasıdır. Bu ikircikli tutum önerilen restorasyonun evrensel kurallara dayalı bir düzenin ihya sı değil Batı'nın güvenlik mimarisini önceleyen ancak diğer coğrafyalardaki yıkımı ise tali gören hiyerarşik bir uluslararası statükonun yeniden tahkimi olarak anlaşılmasına neden olmaktadır. Bu algı, Batı'nın normatif liderlik iddiasını zayıflatmakta ve önerilen iş birliği zeminini daha en başından kadük bırakmaktadır.

Bu sorgulama duygusal bir tepkiden öte stratejik bir yönelişe de dönüşmektedir. BRICS+ gibi alternatif platformların genişlemesi veya ülkelerin ticarete yerel para birimlerine yönelmesi ontolojik bir Batı karşıtlığının sonucu değildir. Bu, kurallara dayalı liberal uluslararası düzenin normlarının güvence sağlayamadığı bir yapıda bundan mustarip aktörlerin kendilerini düzenin kurucularının keyfiliklerinden koruma refleksidir.

### **NORMSUZLUK ÇAĞINDA TÜRKİYE VE TÜRK DİŞ POLİTİKASI**

Küresel sistemin içine girdiği bu normsuzluk çağı ve kurumsal mimarideki çöküş Türkiye açısından beklenmedik bir kriz değil bilakis uzun süredir işaret edilen ve hazırlığı yapılan yapısal bir gerçekliktir. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliğinde Türk dış politikasının son dönemdeki dönüşümü incelendiğinde Ankara'nın bu kaotik geçiş dönemine hazırlıksız yakalanmadığı aksine geliştirdiği doktrinlerle yeni dönemin kodlarını önceden okuduğu görülmektedir. Bu çerçevede Türkiye'nin pozisyonu üç temel stratejik sütun üzerinden okunmalıdır.

Birincisi Türkiye'nin yıllardır dile getirdiği "Dünya beşten büyüktür" doktrini bugün gelinen noktada retorik bir eleştiri olmaktan çıkmış ve küresel sistemin tikanıklığını açacak önemli bir reçete olarak tarihsel haklılığını ispat etmiştir. Başlarda Batı'da duygusal veya revizyonist bir söylem olarak marjinalize edilmeye çalışılan bu çıkışın aslında ne denli isabetli bir stratejik öngörü olduğu Gazze krizinde tüm çıplaklığıyla görülmüştür. BMGK'nin bir

daimi üyenin (ABD) vetosuyla soykırım karşısında dahi kilitlenmesi sistemin sadece ahlaken değil fonksiyonel olarak da iflas ettiğini kanıtlamıştır. Dolayısıyla Türkiye'nin reform çağrısı artık bir temenni değil uluslararası sistemin sürdürülebilirliği için zorunlu bir acil durum müdahalesi niteliğindedir. Türkiye bu duruşuyla sadece statükoyu eleştiren bir şikayetçi olmanın ötesine geçerek kaotik düzene nizam ve adalet öneren bir norm kurucu pozisyonuna yükselmektedir.

İkincisi mevcut uluslararası konjonktür Türkiye'nin son yirmi yılda savunma sanayii, enerji ve diplomaside ısrarla sürdürdüğü "stratejik otonomi" hedefinin bir beka meselesi olduğunu teyit etmiştir. Müttefiklik ilişkilerinin pamuk ipliğine bağlı olduğu, tedarik zincirlerinin siyasi şantaj unsuru olarak kullanıldığı ve örtülü/ açık ambargoların bizzat müttefiklerden geldiği bir dünyada hazır alım doktrini çökmektedir. Kendi milli savunma kapasitesine sahip olmak, diplomasinin masada kalabilmesi için sahadaki olmazsa olmaz koşuldur. Türkiye'nin Suriye'nin kuzeyindeki terör koridoru nu parçalaması, Libya'da meşru hükümeti ayakta tutması ve Karabağ'da otuz yıllık işgali sonlandıran denkleme kurması ancak bu sert güç kapasitesinin oluşturduğu kaldıraç sayesinde mümkün olmuştur. Onay bekleyen değil kendi göbeğini kesen bu kapasite Türkiye'yi müdahale edilen bir orta ölçekli güç olmaktan çıkıp müdahale eden ve oyun kuran bir güç statüsüne taşımıştır.

Üçüncüsü ve belki de en önemlisi Türkiye yeni dönemde "Doğu ile Batı arasında bir köprü" şeklindeki pasif ve araçsal rolü terk ederek sistemin dönüşümünde merkez/kurucu aktör rolüne göz kırpan işlevsel ittifak ilişkilerine yönelmektedir. Köprü metaforu, üzerinden geçilen edilgen bir yapıyı ifade ederken Türkiye bugün her iki dünyayla da eş zamanlı konuşabilen, müzakere yürüten ve sonuç alan aktif bir diplomasi ağna sahiptir. NATO'nun en büyük ikinci ordusuna sahip bir müttefik olarak Batı güvenlik mimarisinin merkezinde yer alan Türkiye aynı zamanda Türk Devletleri Teşkilatı, İslam İşbirliği Teşkilatı ve BRICS gibi platformlarla geliştirdiği derinlikli ilişkiler ve sahada kurmaya çalıştığı yeni işlemler müttefiklik ilişkileri sayesinde eşsiz bir stratejik esnekliğe sahiptir. Bu çoklu angajman, normsuzluk çağının gerektirdiği bir eksen tahkimidir. Tahıl Koridoru girişimi ve Rusya-Ukrayna savaşındaki ara buluculuk rolü Türkiye'nin Batı'nın seçici dayanışmacılığına hap solmadan küresel gıda güvenliği gibi hayatı konularda inisiyatif alabildiğini göstermiştir. Türkiye, Küresel Güney'in adalet arayışını Batı sistemine tercüme edebilen, Batı'nın güvenlik kaygılarını da Doğu'ya rasyonel bir zeminde aktarabilen yegane aktör olarak yeni kurulacak küresel dengenin kilit taşı konumundadır. ■

# Yönümüz Gelecek

145 ülkede, 370'in üzerinde temsilcilikle sınır tanımadan yol alıyor, dünyanın tüm denizlerinde ilerliyoruz. Deniz sigortacılığının geldiği son noktayı görmek için bizimle iletişime geçin.



**TURKP&I**

**Türk P ve I Sigorta A.Ş.**  
Finanskent Mah. Finans Cad. No: 46 K3 Blok 12. Kat Ofis No: 74  
Ümraniye/İstanbul  
T. 0850 420 8136 F. 0216 545 0301



**1.600**  
Karaciğer Nakli

**1.650**  
Böbrek Nakli

**1.500**  
Kemik İliği  
Nakli



**46.500**  
Kalp ve Damar  
Cerrahi



Robotik  
Göğüs  
Cerrahisi  
**450**

**30.000**  
Ortopedi ve  
Travmatoloji

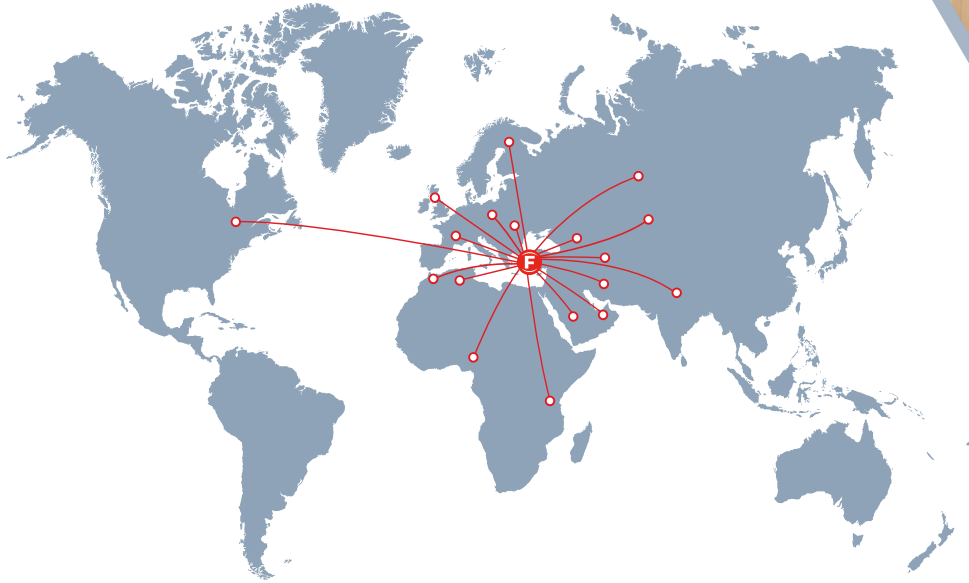


Onkoloji  
İmmünoterapi  
Radyoterapi  
Kemoterapi  
PET-MR

**1.600**  
Robotik  
Cerrahi



**Florence**  
Nightingale  
Hastanesi



444 0 436



grupflorence

[florence.com.tr](http://florence.com.tr)

**Florence**  
Nightingale  
Hastanesi

# AVRUPA'NIN EN BÜYÜK BESİ ÇİFTLİĞİ



**GÖKTAŞLAR GLOBAL**  
1998'den Bugüne  
Güvenle Üreten Güç



[www.goktaslar.com](http://www.goktaslar.com)

# NMS-L

Tek Araç



Farklı Görevler

