



ODE'NİN KÜRESEL YOLCULUĞU
40. YILINDA HIZLANIYOR



YENİ DÜNYA DÜZENİNDE TÜRKİYE'NİN STRATEJİK ROLÜ

İHRACATTA ÜÇ YILDIR ZİRVEDEYİZ

2022



2023



2024



ODE YALITIM YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI / OZAN TURAN

Dünya sadece değişmiyor, yeniden şekilleniyor. Ticaret savaşları, teknolojik rekabet ve sürdürülebilirlik baskıları, ülkeler arası dengeleri sarsarken şirketlerin iş yapış modellerini de kökten dönüştürüyor. Küresel tedarik zincirlerinin kırılganlaştığı bu yeni düzende, üretim coğrafyası kadar stratejik uyum becerisi de kritik hâle geliyor. Türkiye gibi esnek ve güçlü üretim altyapısına sahip ülkeler için bu dönem, zorluklarla birlikte önemli fırsatlar da barındırıyor. Böylesine kapsamlı bir dönüşüm çağında, yerli markaların hem kendi köklerine sıkı sıkıya bağlı kalması hem de evrensel bir vizyona sahip olması gerekiyor.

Bu noktada belirleyici olan ise yalnızca değişime ayak uydurmak değil, onu erkenden fark edebilmek ve hatta yön verebilmektir. ODE olarak bu bilinçle hareket ediyor, dijitalleşmeden sürdürülebilirliğe, ihracattan üretim planlamasına kadar tüm stratejimizi bu yeni dünyanın dinamikleriyle uyumlu şekilde kuruyoruz. Sadece bugünün ihtiyaçlarını değil, yarının beklentilerini de gözeterik ilerliyor, merak ediyor ve adım atmak için cesaret gösteriyoruz.

Yakın zamanda gerçekleştirdiğimiz Eskişehir yatırımımız da bu yaklaşımın önemli adımlarından biri. Çorlu'daki elastomerik kauçuk köpüğü üretimimizi bu tesise taşıyarak, Türkiye'nin bu alandaki ihtiyacının

yaklaşık yüzde 90'ını karşılayabilecek bir kapasiteye ulaşacağız. Bu yatırım, üretim gücümüzün yanı sıra çevikliğimizi, sürdürülebilirliğe olan bağlılığımızı ve küresel rekabetteki kararlılığımızı da gösteriyor.

Bunun en somut örneği ise ihracatta kazandığımız başarılar ve bu alandaki istikrarlı büyümemiz. Bugün ODE ürünleri, 6 kıtada 80'in üzerinde ülkede tercih ediliyor. Bu yalnızca bir ihracat başarısı değil; yerli üretim gücümüzün, kalite anlayışımızın ve sürdürülebilir çözümlerimizin küresel ölçekte kabul görmesinin en net kanıtı. Biz ihracatı, bir satış kanalından öte, bilgi, deneyim ve değer taşımanın yolu olarak görüyoruz. Girdiğimiz her yeni pazarda, ürünlerimiz kadar temsil ettiğimiz vizyonla da var oluyoruz.

Her adımımızda, yerelden doğan birikimimizi evrensel değerlere taşımanın yollarını arıyoruz. Çünkü yerli üreticilerin küresel sistemde daha fazla söz sahibi olması, şirketlerin ötesinde, ülkelerin geleceği açısından da kritik bir öneme sahip.

Bu yıl 40'ıncı yılımızı kutlarken, geriye dönüp baktığımızda büyük bir birikimi, geleceğe baktığımızda ise güçlü bir heyecanı taşıyoruz. ODE'nin hikâyesini yalnızca geçmişteki başarılarla değil, geleceğe olan inancımızla da yazıyoruz. Biz bu inancı, attığımız her adımda daha da büyütüyoruz.



Ticaret Savaşının Gölgesinde Yeni Dünya Düzeni

S/8

ABD ile Çin arasında yaşanan ticaret savaşı, küresel ekonomideki dengeleri sarsarken, stratejik konuma sahip Türkiye gibi ülkeler için yeni fırsatları da beraberinde getiriyor.

İçindekiler

S/16

“Küresel Ticarete Yeni Dönem Başlıyor”

Friendshoring politikaları, AB’nin yeşil dönüşüm hedefleri ve dijitalleşmenin hız kazanması, şirketlerin önceliklerini radikal biçimde değiştiriyor. Tüm bu başlıkları H. Çağatay Özdoğru ile yeni küresel düzende iş dünyasının karşı karşıya kaldığı dinamikler ekseninde ele aldık.

S/20

“Ticaret Artık Güvenlik Meselesi”

AB için Dünya Belirsizlik Endeksi’nin yükselmesini varoluşsal bir sorun olarak değerlendiren Prof. Dr. Evren Balta ile artan korumacılık, jeopolitik gerilimler ve Türkiye’nin bu yeni küresel düzendeki konumunu etraflıca ele aldık.

S/24

“Çin, Batı Dünyasını Geride Bıraktı”

Emekli Büyükelçi Fatih Ceylan ile gerçekleştirdiğimiz röportajda, küresel güç dengelerindeki değişimleri, ABD-Çin rekabetinin dinamiklerini, tedarik zincirleri üzerindeki etkilerini ve Avrupa Birliği’nin (AB) bu süreçteki konumunu derinlemesine analiz ettik.



İnşaat Sektöründe Dijital Devrim: ODE Select

S/42

ODE Yalıtım, Türkiye’de bir ilk olan dijital platformu ODE Select ile inşaat profesyonellerine yalıtım çözümlerine kolay erişim imkânı sunuyor.

S/54

“Gençlere Gelecek Sunmak En Büyük Stratejimiz”

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Başkanı Nadir Küpeli ile gerçekleştirdiğimiz röportajda mesleki eğitimin değeri, gençlerin sanayiye yönlendirilmesi ve üniversite-sanayi iş birlikleri gibi başlıkları ele aldık.

S/58

“Hedefimiz, Okul-Sanayi Entegrasyonunu Yaygınlaştırmak”

Ankara Sanayi Odası (ASO) Yönetim Kurulu Başkanı Seyit Ardic ile mesleki ve teknik eğitimi, okul-sanayi iş birliklerinin artırılması, usta-çırak geleneğinin modernleşmesini, üniversite-sanayi iş birliklerinin etkisini ve dijitalleşen üretim dünyasına uyum sağlayacak müfredat reformlarını ele aldık.

TÜKETİCİ PROFİLİ

S/62

“Tüketici Artık Zamansız ve Mekânsız”

Tüketici davranışlarındaki hızlı değişim, sürdürülebilirliğin yükselişi ve yapay zekânın pazarlamadaki rolü gibi konuları ele aldığımız röportajda, Marka Danışmanı Mustafa Can ile markaların ve tüketicilerin yeni dünya düzenine nasıl adapte olduğunu konuştuk.

PUSULA



İmtiyaz Sahibi

ODE Yalıtım Sanayi ve Ticaret AŞ Adına
Ozan TURAN

Yayın Kurulu

Esra GÜRZ
İpek KOÇ
Ozan TURAN

Yönetim Adresi

Piyalepaşa Bulvarı Ortadoğu Plaza
Kat:12 / 34384 Okmeydanı Şişli / İstanbul
Web: ode.com.tr
E-posta: ode@ode.com.tr

Yayın Türü

Yayın Süreli Yayın

Yapım

Viya Medya Yayıncılık Organizasyon AŞ

Halaskargazi Mah. Şafak Sok.
Yunus Apt.

No: 40 Kat: 3 Şişli / İSTANBUL

Tel: 0 (212) 236 00 50

Web: www.viyamedya.com

E-posta: viya@viyamedya.com

Yazı İşleri

Murat ERDOĞAN
Selen DEMİRTÜRK

Görsel Yönetmen

Serpil YENİHAYAT

Baskı Tarihi

Ağustos 2025

Baskı

Şan Ofset

FINANSIN GELECEĞİ YAPAY ZEKÂNIN ELİNDE

Yapay zekâ teknolojileri, finans sektöründe dönüşümün itici gücü hâline geldi. Sanal asistanlardan siber güvenliğe, kredi skorlamadan regülasyonlara kadar birçok alanda yapay zekâ aktif rol oynuyor. KPMG Türkiye'nin yayımladığı çalışmada; üretken yapay zekânın bankacılıkta veri analizi, müşteri deneyimi, dolandırıcılık tespiti, sanal asistan hizmetleri gibi pek çok alana entegre edildiği belirtiliyor. Türkiye'de dijital bankacılık müşteri sayısı 111 milyona yaklaşırken, mobil bankacılık ana kanal hâline geldi. KPMG Fintech Lideri Sinem Cantürk, Türkiye'de yapay zekâ regülasyonunun yolda olduğunu ve İstanbul'un finans merkezi olma hedefiyle bu alanda stratejik adımlar atıldığını vurguladı. Açık bankacılığın ardından yakın zamanda açık finans uygulamalarının hayata geçmesi bekleniyor. FINTR Başkanı Demet Zübeyiroğlu ise fintek girişimlerinin Web3 ve yapay zekâ kesişiminde yeni iş modelleri geliştirmeye odaklandığını belirtti. Türkiye'de 697 aktif fintek girişimi bulunuyor ve bunların küresel pazarlara açılması giderek yaygınlaşıyor.



TÜRKİYE'NİN İLK İKLİM KANUNU YÜRÜRLÜKTE

Türkiye'nin ilk İklim Kanunu, Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. Kanun, ülkenin yeşil büyüme vizyonunu ve 2053 net sıfır emisyon hedefini temel alarak sera gazı emisyonlarını azaltmayı, şehirleri ve sektörleri iklim krizine karşı dirençli hâle getirmeyi amaçlıyor. Kanun kapsamında, "Adil Geçiş", "Emisyon Ticaret Sistemi (ETS)", "Gönüllü Karbon Piyasaları" gibi kavramlar tanımlanarak karbon fiyatlandırma mekanizmaları oluşturulacak. Kanun, kurumları ve işletmeleri, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, temiz teknolojilerin geliştirilmesi gibi konularda sorumlu kılarken, yerel yönetimler her il için eylem planları oluşturacak. Ulusal ve uluslararası karbon piyasalarına yönelik düzenlemeleri ve denetimleri yönetecek Karbon Piyasası Kurulu kurulacak. Kanun hükümlerine aykırı hareket edenlere ise 120 bin Türk lirasından başlayıp, işletme türü ve ihlalin niteliğine göre 50 milyon Türk lirasına kadar ulaşabilen idari para cezaları uygulanacak. Böylece Türkiye'nin iklim politikaları yasal bir zemine oturtulmuş oldu

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DÜŞÜK KARBONLU YENİ DÖNEM

İklim Kanunu, inşaat sektöründe yeni bir dönemi başlatıyor. Türkiye Mühendisler Birliği (TMB), yayımladığı açıklamada sektörün artık sürdürülebilir ve iklime dayanıklı malzeme kullanımı, enerji verimli tasarımlar ve karbon ayak izini azaltan teknikleri benimsemek zorunda olduğunu vurguladı. Yapı endüstrisinin toplam karbon salımındaki payının yüzde 39'a ulaştığını belirtilen TMB, yeşil binalar, modüler ve prefabrik yapılar ile yenilenebilir enerji çözümlerinin yaygınlaşacağına

dikkat çekti. TMB, sektörün bu dönüşümü gerçekleştirebilmesi için vergi indirimi, düşük faizli kredi ve hibe gibi teşviklerin hızla hayata geçirilmesi gerektiğini belirtti. Sürdürülebilir yapılar uzun vadede enerji tasarrufu ve düşük bakım maliyetiyle rekabet avantajı sunarken, firmaların uluslararası finansman kaynaklarına erişimini de kolaylaştıracak. Açıklamada, İnşaat 4.0 teknolojileri, enerji izleme sistemleri ve AR-GE yatırımlarının ön plana çıkacağı yeni bir yapı anlayışına geçileceği mesajı verildi.



YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ TARIMDA 5.0 DÖNEMİ



Türkiye'nin 32,6 milyar dolarlık tarım ve gıda ihracatı gerçekleştirdiğini hatırlatan Yumaklı, tarımda yeni dönemin adını "Tarım 5.0" olarak tanımladı. Bu vizyonla dijital tarım, otomatik sulama sistemleri, yapay zekâ destekli uzaktan algılama teknolojileri ve AR-GE merkezlerinin yaygınlaştırılacağını açıkladı. Tarımsal üretimde tahmin ve izleme sistemleri, tarımsal gözlem uydu ağı ve kuraklık izleme sistemleri gibi yapay zekâ destekli çözümler de devreye alınacak.

Sektörler tarafından sıklıkla kullanılan yapay zekâ, bu sefer tarımsal üretime el attı. Tarım ve Orman Bakanı İbrahim Yumaklı, yapay zekâ dönüşümüne tarımın da katılması gerektiğini belirtti. Yumaklı, yapay zekânın tarım sektöründe verimliliği artıracak, üretim planlamasını güçlendirecek ve gıda güvenliğini sağlayacak önemli bir araç olduğunu vurguladı.



TÜRKİYE, SIFIR KARBON BİNALAR İÇİN İLK ADIMI ATTI

Binaların karbonsuzlaştırılması hedefiyle başlatılan uluslararası Sıfır Karbon Binalar projesinde Türkiye'de yer aldı. Projede, Gaziantep ve Konya pilot şehir olarak seçildi. Proje kapsamında, yerel yönetimler, özel sektör ve kalkınma bankalarının katkısıyla finans modelleri geliştirilerek yerel eylem planları oluşturulacak. Dünya Kaynakları Enstitüsü (WRI) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) iş birliğiyle yürütülen proje, Küresel Çevre Fonu'nun (GEF) desteğiyle Türkiye ve Kolombiya'da iki yıl süreyle uygulanacak. Türkiye'de WRI Türkiye'nin desteklediği proje, 2050'ye kadar bina sektörünün karbonsuzlaşmasını hedefliyor. Gaziantep ve Konya'da geliştirilecek yerel stratejiler sayesinde sıfır karbon bina yatırımlarına zemin hazırlanacak. Bu kapsamda enerji verimliliği yüksek, yenilenebilir kaynaklarla beslenen ve yıllık sera gazı salımı sıfır olan örnek binalar inşa edilecek. Yerel yöneticiler, bu adımın iklim değişikliğiyle mücadelede önemli bir eşik olduğunu vurgularken, farkındalık eksikliği, mevzuat boşlukları ve finansal zorluklara rağmen projenin kararlılıkla ilerleyeceği mesajını verdi.

ABD Ticaret
Temsilciliğinin
verilerine göre,
ABD ile Çin
arasında ticaret
hacmi 582,4
milyar dolar
oldu.



TİCARET SAVAŞININ GÖLGESİNDE

YENİ DÜNYA DÜZENİ

TİCARET SAVAŞLARI, TEKNOLOJİK REKABET, DÖNÜŞEN TEDARİK ZİNCİRLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GİBİ UNSURLAR, YENİ DÜNYA DÜZENİN ŞEKİLLENMESİNDE ÖNEMLİ BİR ROL OYNUYOR. ABD İLE ÇİN ARASINDA YAŞANAN TİCARET SAVAŞI, KÜRESEL EKONOMİDEKİ DENGELERİ SARSARKEN, STRATEJİK KONUMA SAHİP TÜRKİYE GİBİ ÜLKELER İÇİN YENİ FIRSATLARI DA BERABERİNDE GETİRİYOR.

Paleolitik Çağ'da başlayan insanlık tarihi boyunca, hayatta kalmanın tek bir yolu var: Yaşadığın çağa uyum sağlamak. Günümüzdeki şartlar çok daha gelişmiş olsa da bu imkânlarla adapte olamayan veya reddeden yapılar, hazin bir sonla yüzleşiyor. Savaş, kıtlık, ekonomik kriz, pandemi, teknoloji... tüm bu parametreler küresel dönüşümün bir parçası. Küresel dönüşüm, son yıllarda eşi benzeri görülmemiş bir hızda işliyor. Tek kutuplu dünya, yerini daha dinamik bir yapıya bıraktı. Yeni dünya düzeninde, iş modellerinden tüketici beklentilerine, rekabet koşullarından devletler arası ilişkilere kadar birçok alanda köklü değişimler yaşanıyor. Dolayısıyla uyumlu, esnek ve evrensel olmak, büyümek isteyen tüm aktörler için kaçınılmaz bir zorunluluk hâline geldi.

HEM FIRSAT HEM TEHDİT
Dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ gibi kavramlar şirketlerin iş yapış biçimini değiştirdiği gibi dünya ülkeleri için fırsat kapılarını da aralıyor. Aynı zamanda tedarik zincirindeki her halkanın yeniden şekillendirilmesine de yardım ediyor. Fabrikalardaki makineleşme üretimi hızlandırırken insan gücünü minimuma düşürüyor. Ancak

bu hızlanma; işsizliği, rekabet baskısını, kırılgan tedarik zincirlerini ve jeopolitik riskleri beraberinde getiriyor. Üstelik sürdürülebilirlik kavramı, pazarda ayrışmanın en güçlü silahına dönüştü. Karbon ayak izini azaltmak, atıkları geri dönüştürmek ve enerji verimliliğini en üst düzeye çıkarmak gibi yenilikçi adımların hepsi birer maliyet kalemi olarak görülse de aslında marka değerini yükselten uzun vadeli bir yatırım. Bilinçli tüketiciler, devlet teşvikleri ve yatırımcıların yeşil tercihleri sürdürülebilirliği zorunlu kılıyor. Dönüşüme uyum sağlamak isteyen markalar, şirketler ve hatta ülkeler bu denklemi avantaja çevirmek zorunda. Buna eşlik eden bir diğer dönüşüm ise ticaret savaşları. Ticaret savaşlarının araçları, günlük hayatta kullanılan her şeyi kapsıyor. Yiyecekler, arabalar, teknolojik aletler, mobil uygulamalar, yakıt gibi elzem olan her şey ticaret savaşının merkezinde yer alıyor.

İKİ DEV EKONOMİNİN SAVAŞI
ABD Başkanı Donald Trump, 2015 yılında Çin ile ticari bir gerilim yaşadı. Çin hükûmeti, 2015 yılında aldığı kararla "Made in China 2025" programını tanıttı. Bu programın ana hedefi doğrultusunda Çin, ucuz iş gücüyle dünya fabrikası olmaktan çıkıp yüksek teknoloji yatırımlarına başlayacaktı. Aynı zamanda programda Çin'de üretilen temel malzemelerin içeriğinin 2020 yılına kadar yüzde 40, 2025 yılına kadar ise yüzde 70'e çıkarılması yer alıyordu. Birçok alanda ticari bağımsızlığını eline alan Çin, global ürünlerin karşısına rekabet gücü yüksek ürünler koydu. Kuantum bilgisayar, telefon ve drone gibi teknolojilerin üretiminde önemli bir yere sahip olan Çin, yenilenebilir enerji sektöründe de farkını ortaya koydu. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) verilerine göre, dünyadaki güneş panellerinin yüzde 80'inden fazlası Çin'de üretiliyor. Çin'in birçok alanda yatırımlarını artırması ve marka değerinin hızla yükselmesi, Amerika'yı



Küresel çip üretiminin yaklaşık yarısı ve gelişmiş çiplerin neredeyse tamamı Tayvan'da üretiliyor. Mikroçiplerin kullanım alanları arasında otonom araçlar, savunma sanayii ekipmanları, yapay zekâ ve 5G bulunuyor.

endişelendirdi. Bu nedenle ikinci başkanlık döneminde atağa geçen Trump, gümrük vergisi kararlarıyla Çin, Avrupa Birliği (AB) ülkeleri, Tayvan ve Japonya gibi ülkeler başta olmak üzere ek vergiler getirdi ve ticaret açığını kapatmayı amaçladı. ABD'nin Çin ile yaptığı ticarete verdiği açık, 2000'li yılların başında yaklaşık 50 milyar dolarken son 25 yılda altı katından fazlasına ulaştı. ABD Ticaret Temsilciliğinin verilerine göre, ABD ile Çin arasında ticaret hacmi 582,4 milyar dolar oldu. Bu ticaret ilişkisinde ABD, Çin'den 143,5 milyar dolar değerine ürün ihraç ederken, 438,9 milyar dolar değerinde ürün ithal etti. İki ülke arasındaki dış ticaret açığı ise 295,4 milyar dolara ulaştı.

“ÇİN ARTI BİR”

İki ülke arasında başlayan bu gerilimde Tayvan stratejik bir öneme sahip. Küresel çip üretiminin yaklaşık yarısı ve gelişmiş çiplerin neredeyse tamamı Tayvan'da üretiliyor. Mikroçiplerin kullanım alanları arasında otonom araçlar, savunma sanayii ekipmanları, yapay zekâ ve 5G bulunuyor. Tayvan'ın bu sektördeki hakimiyeti, küresel tedarik zinciri ve ulusal güvenlik

açısından büyük bir hassasiyet yaratıyor. Tayvan'ın mikroçip gücüne sahip olan, stratejik üstünlüğü elde edebilecek Dünyanın iki büyük ekonomisi uzlaşma kararı alarak ek gümrük vergilerini askıya aldı. Üstelik tedarik zincirindeki hassas dengenin kırılma riski, alternatif planlamanın şart olduğu gösteriyor. ABD ile Çin arasındaki ticari gerilim, küresel ekonomiyi sekteye uğrattırırken, tedarik zincirlerinin yeniden yapılandırılmasını hızlandırdı. Pandemi döneminde yaşanan küresel ölçekteki aksaklıklar, tek bir ülkeye bağımlı kalmanın tehlikesini gözler önüne serdi. Bu acı tecrübenin ardından şirketler “Çin artı bir” iş stratejisine yöneldi. Alternatif tedarik zinciri arayışı, Türkiye gibi stratejik konuma sahip ülkeler için önemli bir fırsat yaratıyor.

DENGE DANSI

Dünya ticareti sahnesinde AB ülkelerinin sarsılmaz bir rolü var. ABD ile yakın ilişkileri bulunan Avrupa, Çin ile kapsamlı bir ticaret ilişkisi yürütüyor. AB, tek tarafı desteklemek yerine çok taraflılığı ve uluslararası kurallara dayalı ticaret sisteminin önemini vurguladı.

**ULUSLARARASI
ENERJİ AJANSI
(IEA) VERİLERİNE
GÖRE,
DÜNYADAKİ
GÜNEŞ
PANELLERİNİN
YÜZDE 80'İNDEN
FAZLASI ÇİN'DE
ÜRETİLİYOR.**

Küresel ticaretin serbest ve adil ilkelerle yürümesi gerektiği fikrini savunan AB Komisyonu ve AB ülkeleri, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi kurumların önemine değiniyor. 2018 yılında ABD'nin çelik ve alüminyum ithalat vergilerine karşı AB, ilk misillemeyi bazı ABD ürünleriyle verdi. Çin ile ticari ilişkisinde farklı bir yol tercih eden AB, diyalog ve reform taleplerini sürdürmeye karar verdi. Çin'in devlet sübvansiyonları ve zorunlu teknoloji transferleri gibi uygulamalarına dair endişeleri olan AB, Çin'den pazarına daha açık erişim ve adil rekabet koşulları talep etti. Böylece AB'nin Çin ile gerçekleştirdiği ticaret hacmi riske

atılmadan çözüm arayışında olduğu yansıtıldı. Avrupa, yaşanan gelişmelerin ardından stratejik bağımsızlığını artırmaya yöneldi. Özellikle pandemi dönemindeki krizlerin tekrar yaşanmaması için Avrupa, ham madde, çip ve enerji gibi alanlarda dışa bağımlılığı azaltma konusunda harekete geçti. Bu durum, üretimin Avrupa'ya yakın ülkelere kaydırılması anlamına geliyordu. Yerelleşme (reshoring) ve yakın tedarik (nearshoring) stratejilerini benimseyen Avrupa, tedarik zincirindeki kırılmaları Türkiye üzerinden çözebilir. Asya ile Avrupa kıtaları arasında köprü görevi gören Türkiye, genç nüfusu ve gelişen sanayi altyapısının yanı sıra otomotiv, tekstil, makine, beyaz eşya ve kimya sektörleriyle küresel tedarik

Alternatif tedarik zinciri arayışı, Türkiye gibi stratejik konuma sahip ülkeler için önemli bir fırsat yaratıyor.

zincirindeki boşlukları doldurabilir. Türkiye, küresel şirketlerin üretim ağı arayışında sağladığı cazip avantajlarla öne çıkabilir. Bu fırsat doğrultusunda Türk şirketler hem ihracat pazarlarını çeşitlendirebilir hem de yeni iş birlikleri kurma şansı yakalayabilir.

GELECEK Mİ, MALİYET Mİ?

Ticaret dünyasında yaşanan bu kriz, sürdürülebilirlik çalışmalarının ikinci plana atılacağı endişesini de beraberinde getiriyor. Bu düşüncenin oluşmasındaki en çarpıcı örnek, ABD'nin 12 Aralık 2015'te imzaladığı Paris İklim Anlaşması'ndan ikinci kez çekilme kararı almasıydı. ABD yönetimi kararını açıklarken, anlaşmanın ekonomik büyüme üzerindeki maliyetlerini ve kısıtlamalarını gerekçe gösterdi. Bu tutum, çevresel hedeflerin ekonomik öncelikler karşısında ikinci plana atılabileceği yönündeki endişeleri artırdı. Endişelere rağmen uzun vadede sürdürülebilirlik hedeflerinden uzaklaşma eğilimlerinin yanılığ olduğu daha net anlaşıyor. Başta Avrupa Birliği olmak üzere birçok küresel aktör, küresel iklim krizinin önlenmesinde sürdürülebilirliğin tek çare olduğunun farkında. Bu sebeple sürdürülebilirlik, maliyet kalemi olmaktan çıkıp rekabetçi bir zorunluluk olarak görülüyor. AB'nin uyguladığı Sınırdan Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM), karbon emisyonu fazla olan ürünlerin ithalatına ek vergiler getirerek çevresel standartları yüksek olan üreticilere avantaj sağlamayı hedefliyor.

“EKONOMİK GÜVENLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, BİRBİRİNİ TAMAMLAYAN HEDEFLERDİR”

KÜRESEL TİCARETİN YENİDEN ŞEKİLLENDİĞİ GÜNÜMÜZDE, EKONOMİK GÜVENLİK İLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ARTIK BİRBİRİNDEN AYRI DÜŞÜNÜLEMİYEN İKİ STRATEJİK ÖNCELİK HÂLİNE GELİYOR.

AVRUPA'YA COĞRAFİ YAKINLIĞI, TARİHSEL İŞ BİRLİĞİ GEÇMİŞİ VE GÜMRÜK BİRLİĞİ İLİŞKİSİ SAYESİNDE TÜRKİYE, ÖZELLİKLE AVRUPA DEĞER ZİNCİRLERİNİN GÜVENİLİR BİR PARÇASI OLARAK ÖNE ÇIKIYOR.

Ticaret savaşları, sürdürülebilir hedefler, Gümrük Birliği'nin güncellenmesi ve Türkiye'nin tedarik zincirlerindeki rolüne değindiğimiz röportajda TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Yardımcısı B. Can Yücaoglu ile küresel ekonomi politikalarından Türkiye'nin stratejik pozisyonuna uzanan çok boyutlu bir sohbet gerçekleştirdik.

ABD ile Çin arasında son yıllarda artan ticari gerilimi genel hatlarıyla nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu gerilimin arkasındaki nedenler sizce neler?

ABD ile Çin arasında son yıllarda artan ticari gerilim, yüzeyde ekonomik bir rekabet olarak görüne de özünde çok daha geniş bir jeopolitik ve stratejik zemine dayanıyor. ABD, Çin'in yüksek teknoloji, yapay zekâ, yarı iletken ve yeşil enerji gibi alanlardaki hızlı



TÜSİAD AB ve Transatlantik İlişkiler Yuvarlak Masası Başkanı
B. Can Yücaoglu

Gümrük Birliği modernizasyonunun siyasi koşullara bağlanmadan başlatılması gerektiğine inanıyoruz.

yükselişini, kendi ekonomik ve teknolojik üstünlüğüne doğrudan bir tehdit olarak değerlendiriyor. Bu çerçevede 2018'de başlayan gümrük tarifeleri, ihracat kısıtlamaları ve yaptırımlar, yalnızca ticaret dengesizliğini hedeflemiyor, aynı zamanda stratejik sektörlerdeki Amerikan üstünlüğünü sürdürmeyi amaçlıyor. Çin'in Kuşak ve Yol Girişimi ile Güney Çin Denizi'ndeki askeri varlığı da ABD tarafından küresel güç projeksiyonuna yönelik bir meydan okuma olarak görülüyor. Huawei ve TikTok gibi teknoloji şirketlerine uygulanan yaptırımlar ile yarı iletken ihracat kontrolleri, sadece ekonomik değil, veri güvenliği ve stratejik

bağımsızlıkla ilgili endişeleri de yansıtıyor. ABD, Çin'in yükselişini ticaret hacmiyle ve küresel düzenin kurallarını değiştirme kapasitesiyle ilişkilendiriyor. Rekabet, Asya-Pasifik'te özellikle Tayvan, Güney Kore ve ASEAN ülkeleri üzerinde nüfuz mücadelesi olarak kendini gösteriyor. ABD'nin çeşitli ittifaklarla yürüttüğü “çevreleme stratejisi”, rekabetin güvenlik boyutunu öne çıkarıyor. Sonuç olarak bu çok katmanlı mücadele, ekonomik üstünlükten teknoloji liderliğine, enerji dönüşümünden askeri dengeye ve kurumsal düzene kadar uzanıyor.

Jeopolitik krizler ve ticaret savaşları, ülkelerin sürdürülebilirlik hedeflerini nasıl etkiliyor? Bu bağlamda ekonomik güvenlik, çevresel sorumluluk ve çok boyutlu güç dengesi açısından Türkiye'nin konumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Küresel ölçekte yaşanan jeopolitik belirsizlikler ve ticaret savaşları ülkelerin ekonomik ve stratejik önceliklerini yeniden gözden geçirmesine yol açtı. ABD'nin Paris Anlaşması'ndan

çekilmesi ve iklim yatırımlarını ertelemesi gibi gelişmeler, iklim hedeflerinin hayata geçirilmesine dair endişeleri artırdı. Nitekim enerji arzındaki aksamalar, kritik ham maddelere erişimdeki güçlükler ve tedarik zincirlerindeki kırılmalar çevre ve enerji politikalarının sürdürülebilir kalkınma anlayışı ile yeniden şekillendirilmesinin artık bir tercih değil, bir zorunluluk olduğunu açıkça gösteriyor. AB'nin Temiz Sanayi Mutabakatı ve “Omnibus” düzenleme denilen sadeleştirme süreci gibi adımları bu paradigma değişiminin somut göstergeleri. AB ekonomisini ve ticaret dinamiklerini temiz, döngüsel ve rekabetçi bir yapıya dönüştürme iradesi şirketler açısından önemli fırsatlar yaratıyor. Ülkemizdeki şirketler için ise bu dönüşüme uyum sağlamak yalnızca çevresel sorumluluk değil, aynı zamanda küresel pazarlarda rekabet gücünü korumak için stratejik bir gereklilik hâline geliyor. TÜSİAD'ın ev sahipliğini yaptığı, “Chapter Zero Türkiye”nin düzenlediği toplantılarda da vurgulandığı gibi ekonomik

Yatırımcılar hukuki güvence, düzenlemelerde öngörülebilirlik, sürdürülebilirlik hedeflerine uyum, dijital dönüşüm vizyonu ve nitelikli insan kaynağı gibi pek çok faktörü birlikte değerlendiriyor.



Gümrük Birliği
modernizasyonunun **siyasi**
koşullara bağlanmadan
başlatılması
gerektiğine inanıyoruz.
Bu süreç, **Türkiye’de**
AB normlarıyla
uyumlu reformlarla
paralel yürütülmeli
ve karşılıklı güveni
artıracak bir araç olarak
değerlendirilmelidir.

güvenlik ve sürdürülebilirlik birbirini dışlayan değil, tamamlayan hedefler. Sürdürülebilirlik stratejileri finansman ve regülasyon mekanizmalarıyla desteklendiğinde şirketlerin krizlere karşı dirençli hâle gelmesini sağlıyor. Ayrıca sermaye piyasaları ve büyük yatırımcılar iklim ve geçiş risklerini yönetebilen, uluslararası standartlara uygun raporlama yapan şirketleri ödüllendiriyor; bu da çevresel sorumluluğu ekonomik güvenliğin bir parçasına dönüştürüyor. Bu ortamda sürdürülebilirlik hedefleri ertelenmemeli; stratejik karar süreçlerine entegre edilmeli. Rekabet gücünü korumak da çevresel sorumluluğu, risk ve finans stratejileriyle birlikte ele almayı gerektiriyor. Türkiye’nin ekonomik güvenlik ve çevresel sorumluluğu birlikte gözetmesi, küresel güç dengelerinde etkin bir aktör olabilmesi için kritik. Yeşil ve dijital dönüşüme uyum hem rekabet gücünü artırır hem de çok boyutlu risklere karşı direnç sağlar.



**DÜNYA GENELİNDE
ÜRETİM VE LOJİSTİK
PLANLAMALARI
YALNIZCA MALİYET
ODAKLI DEĞİL;
AYNI ZAMANDA
GÜVENİLİRLİK VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
KRİTERLERİ
ÇERÇEVESİNDE
YENİDEN
TASARLANIYOR.**

devreye sokmasını en somut ve gerçekçi beklenti olarak görüyoruz.

Küresel tedarik zincirlerinin kırılganlığı, ülkeleri alternatif üretim ve lojistik merkezlerine yöneltti. Türkiye’nin konumu ve üretim gücü bu yeniden yapılanmada ne tür avantajlar ve fırsatlar sunuyor?
Pandemi, jeopolitik belirsizlikler ve ticaret yollarında yaşanan kesintiler şirketlerin tedarik stratejilerini kökten değiştirdi. Bugün dünya

genelinde üretim ve lojistik planlamaları yalnızca maliyet odaklı değil; aynı zamanda güvenilirlik ve sürdürülebilirlik kriterleri çerçevesinde yeniden tasarlanıyor. Avrupa’ya coğrafi yakınlığı, tarihsel iş birliği geçmişi ve GB ilişkisi sayesinde Türkiye özellikle Avrupa değer zincirlerinin güvenilir bir parçası olarak öne çıkıyor. Covid-19 sonrası artan “nearshoring” ve “friendshoring” eğilimleri Türkiye’yi özellikle otomotiv, makine, kimya ve tekstil gibi stratejik sektörlerde Avrupa’nın doğal tedarik ortağı hâline getiriyor. Bunun yanında Türkiye’nin üretim kabiliyeti yalnızca ölçek açısından değil, çeşitlilik ve esneklik açısından da güçlü. Şirketlerimiz enerji verimliliği, yenilenebilir kaynak kullanımı ve sürdürülebilir ham maddeler konusunda attıkları adımlarla Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamındaki Sınırdaki Karbon Dönüşümü başta olmak üzere ilgili düzenlemelere uyum sağlama yolunda hızla ilerliyor. Tüm bu avantajlar doğru politikalar ve özel sektör yatırımlarıyla birleştiğinde Türkiye’yi dijitalleşmiş, düşük karbonlu ve yüksek katma değerli bir tedarik zinciri merkezi hâline getirebilir. Bu dönüşüm, Türkiye’yi küresel değer zincirlerinde daha yüksek bir konuma taşıyacaktır.

Doğrudan yabancı yatırım açısından bakıldığında Türkiye’nin rekabet gücünü artırması için atması gereken en önemli adımlar neler olabilir?

Bir ülkenin doğrudan yabancı yatırımlar açısından rekabet gücünü sadece düşük maliyetli üretim yaparak artırması mümkün değil. Yatırımcılar hukuki güvence,

düzenlemelerde öngörülebilirlik, sürdürülebilirlik hedeflerine uyum, dijital dönüşüm vizyonu ve nitelikli insan kaynağı gibi pek çok faktörü birlikte değerlendiriyor. Bu nedenle Türkiye’nin, yatırımcılara güven veren, öngörülebilir ve uzun vadeli bir iş ortamı sunması kritik önemde. Bu çerçevede hukuki ve düzenleyici altyapının şeffaf ve istikrarlı hâle getirilmesi olmazsa olmaz unsurların başında geliyor. Geçiş süreci öngörmeyen ve etki analizi yapılmamış düzenleme değişikliklerinden kaçınılması, yargı süreçlerinin etkinleştirilmesi ve hukuk devleti ilkelerinin güçlendirilmesi, yatırımcı güvenliğini artıracaktır. Aynı şekilde, makroekonomik istikrar da yatırım kararlarında belirleyici bir unsur. Döviz ve enflasyon kaynaklı belirsizliklerin azaltılması öngörülebilirliğin sağlanmasında elzem hususlar. Katma değerli üretimi hedefleyen doğrudan yatırımlar için, nitelikli insan kaynağı en önemli yapı taşlarından biri. Ülkemizde OECD ortalamalarının gerisinde kalan iş gücüne katılım oranımız, ki burada özellikle kadınların iş gücüne katılımı düşük, mesleki eğitim ile istihdam arasındaki kopukluk ve son dönemde artan beyin göçü, hızla çözmemiz gereken önemli sorunlarımız arasında. Çalışma çağındaki nüfusun en üst düzeyde olduğu demografik fırsat penceremiz kapanmaya başlamışken bu konuları çözmek için vaktimiz de daralıyor. Eğitim sistemimizin, mesleki gelişim politikalarının ve üniversite-sanayi iş birliklerinin toplumsal refah ve rekabet gücü hedeflerimizi destekleyecek şekilde yapılandırılması gerekiyor.

“KÜRESEL TİCARETTE YENİ DÖNEM BAŞLIYOR”

KÜRESEL DÜZENDE ABD İLE ÇİN ARASINDAKİ DERİNLEŞEN REKABET, İŞ DÜNYASINI HEM EKONOMİK HEM DE GÜVENLİK ODAKLI BİR YAPIYA DÖNÜŞTÜRÜYOR. BU YENİ DÖNEM, TÜRKİYE GİBİ STRATEJİK ÜLKELER İÇİN RİSKLERİN VE FIRSATLARIN OLDUĞU BİR TABLOYU ORTAYA KOYUYOR.



ESAS Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Grup CEO
TÜSİAD Küresel Ekonomik İlişkiler Yuvarlak Masası Başkanı
ve Yönetim Kurulu Üyesi

H. Çağatay Özdoğan

Kriz planlaması, şirketlerin iş yapış biçimlerinin temel unsurlarından biri hâline geldi.



Artık şirketler sadece maliyet avantajına odaklanmıyor; tedarik güvenliği, siyasi riskler ve regülasyon uyumluluğu da stratejik kararlarının merkezine yerleşiyor.

Friendshoring politikaları, AB'nin yeşil dönüşüm hedefleri ve dijitalleşmenin hız kazanması, şirketlerin önceliklerini radikal biçimde değiştiriyor. Tüm bu başlıkları H. Çağatay Özdoğan ile yeni küresel düzende iş dünyasının karşı karşıya kaldığı dinamikler ekseninde ele aldık.

ABD ile Çin arasında son yıllarda artan ticari gerilimi genel hatlarıyla nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu gerilim yalnızca ekonomik temelli mi, yoksa arka planda daha derin jeopolitik hesaplar mı yatıyor?

ABD ile Çin arasındaki gerilimin yalnızca ekonomik bir rekabetten ibaret olduğunu söyleyemeyiz. Bu konunun çok daha derin jeopolitik ve stratejik bir boyutu var. Dünyanın en büyük iki ekonomisi, yalnızca ticaret fazlası veya gümrük tarifeleri üzerinden değil; teknoloji, inovasyon, enerji kaynaklarına erişim ve küresel tedarik zincirlerini kimin şekillendireceği konusunda da kıyasıya bir mücadele veriyor. Başka bir deyişle dünya liderliği yarışmasından söz ediyoruz. Bu durum, 21. yüzyılın güç dengelerinin nasıl kurulacağıyla ilgili bir tartışma. ABD, özellikle Doğu Bloku'nun yıkılmasından beri sahip olduğu küresel liderlik rolünü korumak istiyor. Çin ise hem teknolojik kapasitesini hem de ekonomik etkisini hızla artırarak bu rolü paylaşmak veya yeniden tanımlamak istiyor. Dolayısıyla bu gerilimin arkasında yalnızca bir ekonomik çıkar çatışması değil, dünya düzenini kimin hangi kurallarla yöneteceğine dair daha büyük bir stratejik hesap var. Bu tablo, gelişmekte olan ülkeler ve Türkiye gibi bölgesel güçler için hem riskler hem de fırsatlar yaratıyor. Risk, bu iki kutbun arasındaki gerilimin küresel tedarik zincirlerini kırılgan hâle getirmesi. Fırsat ise, doğru stratejilerle kendi

TÜRKİYE'NİN ATMASI GEREKEN EN ÖNEMLİ VE SOMUT ADIM, ÜRETİM TECRÜBESİYLE KENDİ TEKNOLOJİ VE ÜRETİM KAPASİTESİNİ GÜÇLENDİRMEK, KATMA DEĞERİNİ ARTIRMAK VE KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRLERİNDE VAZGEÇİLMEZ BİR OYUNCUSU HÂLINE GELMEKTİR.

bölgemizde değer yaratacak yeni konumlanmalar bulabilmek. Türkiye'nin bu denklemde atması gereken en önemli ve somut adım, yıllardan beri edindiği üretim tecrübesiyle kendi teknoloji ve üretim kapasitesini güçlendirmek, katma değerini artırmak ve küresel tedarik zincirlerinde vazgeçilmez bir oyuncusu hâline gelmektir. Rekabetçi avantaja sahip olduğumuz sektörlerde yapılacak yatırımlar, ihracat pazarlarının çeşitlendirilmesi ve AR-GE kapasitesinin artırılması ile Türkiye, yalnızca bu rekabetten olumsuz etkilenmekten kaçınmaz; aynı zamanda küresel ölçekte yeni fırsatları değerlendiren bir aktör hâline gelebilir.

ABD'nin friendshoring politikalarının küresel ticarete yarattığı yeni bloklamalar ve kutuplaşmalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu durum, şirketlerin küresel stratejilerini nasıl etkiliyor?

ABD'nin friendshoring politikaları, küresel ticarete yeni bir dönemin başladığını gösteriyor. Soğuk Savaş sonrası dönemde serbest ticaret ve küreselleşme üzerine kurulu olan sistem, artık güvenlik temelli ittifaklara ve tedarik zincirlerinin daha kontrollü yönetimine evriliyor. ABD, kritik sektörlerde tedarik bağımlılıklarını azaltmak, özellikle de Çin'e olan bağımlılığı minimize etmek için yakın müttefik ülkelerle üretim ve lojistik merkezlerini





Avrupa Birliği (AB) ve ABD'ye yakınlığı, güçlü üretim altyapısı ve genç nüfusu ile Türkiye, friendshoring stratejilerinde “güvenilir partner ülke” konumunu güçlendirebilir.

konumlandırmaya çalışıyor. Bu yaklaşım, yalnızca ekonomik değil; stratejik ve jeopolitik bir hamle olarak ortaya çıkıyor. Bu yeni bloklaşmalar şirketlerin küresel stratejilerini doğrudan etkiliyor. Artık şirketler sadece maliyet avantajına odaklanmıyor; tedarik güvenliği, siyasi riskler ve regülasyon uyumluluğu da stratejik kararlarının merkezine yerleşiyor. Tedarik zincirleri yeniden kurgulanıyor; yakın coğrafyalara yatırım, kritik ham maddelerde çeşitlendirme ve dost ülkelere daha fazla entegrasyon bir öncelik hâline geliyor. Bu da daha bölgeselleşmiş, esnek ama aynı zamanda daha maliyetli bir üretim yapısına işaret ediyor. Türkiye gibi stratejik konumda bulunan ülkeler için bu dönüşüm önemli fırsatlar barındırıyor. Avrupa Birliği (AB) ve ABD'ye yakınlığı, güçlü üretim altyapısı ve genç nüfusu ile Türkiye, friendshoring stratejilerinde “güvenilir partner ülke” konumunu güçlendirebilir.

Küresel ölçekte kırılan tedarik zincirleri, ülkeleri alternatif üretim ve lojistik merkezleri aramaya

yönlendirdi. Türkiye'nin coğrafi konumu ve üretim kabiliyeti, küresel tedarik zincirlerinin yeniden yapılanmasında nasıl bir avantaj sağlayabilir?

Pandemiyle başlayan ve jeopolitik gerilimlerle derinleşen küresel tedarik zinciri kırılmaları, ülkeleri alternatif üretim ve lojistik merkezleri aramaya yöneltti. Bu noktada Türkiye, coğrafi konumu ve üretim kabiliyetiyle çok ciddi avantajlara sahip. Avrupa, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Asya pazarlarının kesişim noktasında yer alan Türkiye, 1,5 milyarlık bir nüfusa ve 30 trilyon dolarlık bir ekonomik büyüklüğe erişim sağlayabiliyor. Bu, birçok ülkenin sahip olmadığı stratejik bir avantaj. Bunun yanı sıra Türkiye, güçlü üretim altyapısı, ihracat odaklı sanayi kültürü, dinamik KOBİ ekosistemi ve genç iş gücüyle küresel tedarik zincirlerinin yeniden yapılanmasında güvenilir bir partner olma potansiyeline sahip. Otomotivden tekstile, beyaz eşyadan kimyaya kadar geniş bir yelpazede üretim kabiliyeti, Türkiye'yi friendshoring ve nearshoring stratejileri için çok cazip kılıyor. Lojistik altyapısının gelişmiş olması, limanlardan kara yollarına ve hava kargo kapasitesine kadar çeşitlilik sunması da önemli bir güç unsuru. Bu potansiyelden yıllardır söz ediyoruz ve bu çok gerçekçi bir hedef. Bunun gerçeğe dönüşmesi için Türkiye'nin yatırım ortamını iyileştirmeye, hukuk ve regülasyon sistemini daha öngörülebilir hâle getirmeye, katma değeri yüksek üretim ve teknoloji yatırımlarını teşvik etmeye devam etmesi gerekiyor.

AB'nin Yeşil Mutabakat hedefleri, mevcut jeopolitik krizler karşısında ne ölçüde sürdürülebilir? Şirketler hem çevresel hedeflerine ulaşmaya çalışırken hem de artan enerji



maliyetleri ve tedarik zinciri aksaklıklarıyla nasıl başa çıkıyor?

AB'nin Yeşil Mutabakat hedefleri, küresel ölçekte sürdürülebilirlik için atılmış en kapsamlı adımlardan biri. Ancak mevcut jeopolitik krizler, enerji arz güvenliği sorunları ve tedarik zinciri kırılmaları bu hedeflerin uygulanmasını zorlaştırıyor. Rusya-Ukrayna savaşıyla birlikte artan enerji maliyetleri, birçok ülkeyi kısa vadede fosil yakıt kullanımını artırmaya ve enerji çeşitliliği arayışına yöneltti. Bu da Yeşil Mutabakat'ın belirli hedeflerinde kısa vadeli sapmalara yol açabiliyor. Ancak bu zorluklar, Yeşil Mutabakat'ın uzun vadeli hedeflerini ortadan kaldırmıyor. Aksine, enerji arz güvenliğini sağlamak ve fosil yakıt bağımlılığını azaltmak için yenilenebilir enerjiye, enerji verimliliğine ve dögüsel ekonomiye geçiş ihtiyacı daha net görülüyor.

Şirketler açısından bakıldığında, bu süreç maliyet ve yatırım baskısını artırsa da rekabetçiliği ve pazar erişimini korumak için uyum sağlamak zorunlu hâle geliyor. Bugün Avrupa pazarında faaliyet gösteren şirketler, tedarik zincirlerini yeniden yapılandırırken aynı zamanda karbon emisyon oranlarını azaltacak teknolojilere, yenilenebilir enerji kullanımına ve daha verimli üretim modellerine yatırım yapıyor. Yeşil dönüşüm artık bir tercih değil hem regülasyonlar hem de finansman erişimi açısından bir zorunluluk.

Küresel belirsizlik ortamında iş dünyasının geleceğe yönelik en büyük endişeleri ve umutları nelerdir? İş insanlarına bu karmaşık süreçte ayakta kalmaları ve büyümeleri için neler tavsiye edersiniz?

Küresel belirsizliklerin arttığı bir dönemde iş dünyasının en

KÜRESEL BELİRSİZLİKLERİN ARTTIĞI BİR DÖNEMDE İŞ DÜNYASININ EN BÜYÜK ENDİŞESİ, KESİNLİKLE ÖNGÖRÜLEMEZLİKTİR. JEOPOLİTİK GERİLİMLER, EKONOMİK DALGALANMALAR, ENERJİ VE TEDARİK ZİNCİRİ KRİZLERİ ŞİRKETLERİN ORTA VE UZUN VADELİ PLAN YAPMASINI ZORLAŞTIRIYOR.

büyük endişesi, kesinlikle öngörülemezliktir. Jeopolitik gerilimler, ekonomik dalgalanmalar, enerji ve tedarik zinciri krizleri şirketlerin orta ve uzun vadeli plan yapmasını zorlaştırıyor. Ayrıca teknolojik dönüşümün hızlanması, yapay zekânın hayatımıza son süratle girmeye başlaması ve sürdürülebilirlik baskıları da mevcut belirsizlik ortamına eklenince, liderlerin önceliklerini net belirlemeleri daha da kritik hâle geliyor. Diğer taraftan umut verici bir gerçek var: Böylesi zorlu dönemler aynı zamanda fırsatlar da yaratıyor. Bu karmaşık süreçte ayakta kalmak ve büyümek isteyen şirketlere üç temel tavsiyem var. Birincisi iyi yönetilen şirketler yaratmak çok önemli. Neticede amacımız öncelikle yönetim biçimiyle,

sistemleriyle, profesyonelliğiyle ve kurumsallığıyla iyi şirketler yaratmak olmalı. İkinci tavsiyem, inovasyona ve teknolojiye yatırım yapmak. Rekabet gücü artık sadece maliyet avantajından değil, katma değerli ürün ve hizmetler sunabilmekten geçiyor. İnovasyon kültürünün temeli de insanların kendilerini ifade edebilmelerine imkân veren bir ortam ve kurumsal girişimcilik ile mümkün olabilir. Üçüncü tavsiyem ise sürdürülebilirliği merkeze almak. Yani ESG kriterlerine uyum sağlayarak yalnızca bir sosyal sorumluluk çabası göstermek değil; bu çerçevede yatırımcı ve çalışan güvenliğini elde etmek ve tabii finansmana erişimi kolaylaştırmak şeklinde özetlenebilir.

“TİCARET ARTIK GÜVENLİK MESELESİ”

KÜRESEL TİCARET SİSTEMİ PAZARLIKLARA DAYALI KORUMACILIKLA ŞEKİLLENİRKEN, GÜVENLİK, ORTA SINIF KAYGILARI VE TEKNOLOJİK REKABETİN ETKİSİYLE “FRIENDSHORING” GİBİ YENİ STRATEJİLER ÖNE ÇIKIYOR. BU DURUM, TÜRKİYE’YE AB NORMLARINA UYUM VE STRATEJİK SEKTÖRLERE YATIRIM YAPARAK DEĞERLENDİREBİLECEĞİ FIRSATLAR SUNARKEN, AYNI ZAMANDA RİSKLER DE BARINDIRIYOR.



Özyeğin Üniversitesi
Karşılaştırmalı Siyaset ve
Uluslararası Siyaset
Prof. Dr. Evren Balta

Gümrük Birliği, Türkiye’yi sadece Avrupa pazarında değil, küresel değer zincirlerinde de üst bir lige taşıyabilecek en önemli araçlardan biri olmaya devam ediyor.

Avrupa Birliği (AB) için Dünya Belirsizlik Endeksi’nin yükselmesini varoluşsal bir sorun olarak değerlendiren Prof. Dr. Evren Balta ile artan korumacılık, jeopolitik gerilimler ve Türkiye’nin bu yeni küresel düzendeki konumunu etrafıca ele aldık.

AB başta olmak üzere dünya genelinde artan korumacı politikalar ve ticaret savaşlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bugün küresel ticaret sistemi kurallarla değil, pazarlıklarla işliyor. Korumacılığın yükselişinin üç temel nedeni var. Birincisi, güvenlik ve ekonomi artık ayrı değil. Tedarik zincirleri sadece lojistik değil, stratejik bir altyapı. Pandemi ve Rusya’nın enerji kozuyla AB’yi zorlaması, bağımlılığın silahlaştırılabileceğini gösterdi. Bu

yüzden ABD ve AB, çip, yeşil teknoloji ve enerji gibi kritik sektörlerde kendi kendine yeterlilik arayışına girdi. İkincisi, orta sınıfın kaygıları. Küreselleşmenin kazananları ve kaybedenleri arasındaki fark büyüdü; popülist politikalar ve milliyetçi talepler korumacı adımları meşrulaştırıyor. Trump’ın “Serbest ticaret Amerikan emeğinin ölüm fermanıdır” söylemi bu tepkinin politik çevirisi. Üçüncüsü, teknolojik rekabet. Yapay zekâ, otomasyon, batarya üretimi gibi alanlarda üstünlük, ekonomik olduğu kadar jeopolitik güç anlamına geliyor. Bu da ticaretin normatif değil, stratejik bir araç hâline gelmesine yol açtı. Bu bağlamda friendshoring, yani üretim ve tedarik ağlarının sadece maliyet avantajına göre değil, güvenilir müttefiklere göre konumlandırılması, yeni dönemin anahtar stratejisi. ABD çip üretimini Tayvan’dan alıp kendi topraklarına

çekiyor, Avrupa kritik mineraller için Afrika ile özel anlaşmalar yapıyor. Sonuçta, jeopolitik ve ticaret iç içe geçmiş durumda. Kimle ticaret yaptığınız artık sadece ekonomi değil, güvenlik meselesi. Bu, şirketler için daha öngörülmez ama devletler için daha müdahaleci bir dünya yaratıyor.

Ek gümrük vergileri ve jeopolitik çıkarların ardından Dünya Belirsizlik Endeksi’nde yükseliş görüldü. Artan belirsizlik ortamında Avrupa Birliği’nin küresel ticaretteki konumu ve yatırım stratejileri nasıl etkileniyor?

Dünya Belirsizlik Endeksi’nin yükselmesi, AB için sadece ekonomik değil, varoluşsal bir sorun. Çünkü AB’nin küresel sistemdeki gücü, askeri değil, normatif kapasitesine dayanıyordu: Kurallar koyarak küresel oyunun çerçevesini belirlemek. Ancak iki temel dinamik, AB’yi hem içeride hem dışarıda zorlamaya başladı. Birincisi, jeopolitik belirsizlik

ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE KARBON DÜZENLEMELERİ, ENERJİ FİYATLARI VE KRİTİK TEKNOLOJİ YARIŞI, TİCARET SAVAŞLARININ EN SERT CEPHESİ OLACAK.



yatırım stratejilerini sarstı. ABD-Çin gerilimi, tedarik zincirlerini ittifak haritalarına göre yeniden kurgularken, AB “Kiminle yakınlaşmalı?” sorusuna yanıt arıyor. Friendshoring ve seçici bağlantılılık çağında Avrupa, ABD ile derin entegrasyon mu yoksa stratejik özerklik mi sorusunda sıkışmış durumda. ABD’nin Trump yönetimiyle çok taraflı kuralları reddetmesi, AB’nin Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi kurumlara dayalı modelini işlevsizleştiriyor. İkincisi, enerji ve güvenlik kırılganlığı AB’yi savunma ve sanayi politikalarını revize etmeye zorluyor. Ukrayna savaşı, AB’nin askeri kapasitesinin sınırlı olduğunu, enerji bağımlılığının ise jeopolitik zafiyet yarattığını gösterdi. Bunun sonucunda AB, savunma tahvilleri çıkarıyor, ortak borçlanma ile askeri yatırımlar yapıyor ve kritik ham maddelerde bağımlılığı azaltmaya çalışıyor.

Çok kutuplu eğilimlerin artmasında sadece ABD’nin geri çekilmesi mi etkili oldu, yoksa Çin, Rusya ve bölgesel güçlerin aktif politikaları da bu dönüşümün tetikleyicisi miydi?

Çok kutupluluğun yükselişinde ABD’nin liberal düzenin taşıyıcılığından çekilmesi önemli bir tetikleyici oldu. ABD’nin küresel hegemonyasının niteliği değişti. Washington, artık kuralları koyan ve bu kuralları koruyan bir aktör olmaktan uzaklaştı. Trump döneminde çok taraflı anlaşmalardan çekilme, NATO ve DTÖ gibi kurumlara güvensizlik bunun sembolü oldu. İkinci dinamik, yükselen güçlerin aktif stratejileri. Çin, DTÖ’ye üye olduktan sonra ciddi bir ekonomik büyüme hamlesi yaptı. Kuşak-Yol girişimiyle

sadece altyapı değil, küresel finans ve lojistik ağları inşa etti. Rusya ise Ukrayna savaşıyla gösterdiği gibi, enerji ve güvenlik üzerinden asimetrik baskı kurarak bölgesel alan yaratmaya çalışıyor. Hindistan ve Körfez ülkeleri de enerji, yatırım ve teknoloji ekseninde yeni ittifaklar kurarak bu çoklu denklemden ağırlık kazandı.

2015 yılından itibaren AB ile Gümrük Birliği'nin güncellenmesi gündem oluyor. Sizce şu anki politik ve ekonomik konjonktürde bu güncelleme ne kadar önemli ve Türkiye'nin AB ile ticari ilişkilerini nasıl etkileyebilir?

Bugünkü küresel konjonktürde Gümrük Birliği'nin güncellenmesi artık ekonomik bir teknik mesele olmaktan çıkıp stratejik bir anlam kazandı. Çünkü Avrupa Birliği, küresel ekonomide sadece bir pazar değil, aynı zamanda norm üreten bir aktör. Yeşil Mutabakat, Karbon Sınır Ayarlama Mekanizması (CBAM), Dijital Pazar Yasası gibi düzenlemeler, ticaretin ön koşulunu standartlara uyum hâline getiriyor. Dolayısıyla AB ile ticaretin sürdürülebilmesi, Türkiye'nin bu norm setine uyum göstermesine bağlı. Eğer bu uyum sağlanmazsa, Türkiye için sadece gümrük vergileri değil, karbon vergileri ve dijital regülasyonlar ciddi bir bariyer oluşturacak. Bu, AB pazarına erişimi daraltır ve doğrudan yabancı yatırım için cazibeyi azaltır. AB'nin yeşil ve dijital dönüşümü, aslında bir ekonomik politika değil, yeni nesil korumacılık stratejisi. Türkiye'nin buna dâhil olmaması, rekabet gücünü dramatik biçimde zayıflatır. Friendshoring ve seçici bağlantılılık trendiyle birlikte şirketler üretimlerini güvenilir ortaklara kaydırıyor. Türkiye, Avrupa'ya yakınlığı ve sanayi altyapısıyla bu zincirlerde kritik bir rol üstlenebilir. Ancak bunun

için hem hukuki uyum hem de yeşil ve dijital dönüşüm yatırımları şart. Gümrük Birliği, Türkiye'yi sadece Avrupa pazarında değil, küresel değer zincirlerinde de üst bir lige taşıyabilecek en önemli araçlardan biri olmaya devam ediyor.

ABD-Çin arasındaki gerilim, küresel tedarik zincirlerinde ne tür değişimlere yol açtı? Alternatif üretim ve tedarik merkezlerinin öne çıktığını söyleyebilir miyiz?

ABD-Çin arasındaki gerilim sadece iki ülke arasındaki ticari ilişkileri değil, küresel üretim mantığını temelden değiştiriyor. Bu yeni dönemin en belirgin özelliği, tedarik zincirlerinin güvenlik ve ittifak hatlarına göre yeniden kurgulanması. "Friendshoring" ve "nearshoring" olarak adlandırılan bu trend, küreselleşmenin karakterini değiştirdi. Bu stratejik dönüşümün ilk adımları, ABD'nin Çin'i sistemik ticaret tehdidi olarak tanımlamasıyla başladı. Washington, çip ve yarı iletken teknolojilerinde Pekin'i sınırlamak için ihracat kontrolleri ve yatırım yasakları getirdi. Trump'ın tarifeleri de bu eğilimi hızlandırdı. Türkiye açısından bu tablo hem risk hem de fırsat. Risk, AB ve ABD ile normatif uyum sağlanmazsa Türkiye'nin değer zincirlerinden dışlanması. Fırsat ise, Türkiye'nin lojistik avantajı, sanayi altyapısı ve Avrupa pazarına yakınlığıyla bölgesel tedarik zincirlerinde kritik bir rol üstlenme kapasitesi.

Ticaret savaşları, sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik küresel çabaları nasıl etkiledi?

Ticaret savaşlarının hız kazandığı bir dünyada, çevre politikaları giderek sanayi politikalarının bir parçası olarak konumlanıyor. Bu dönüşümün iki temel aktörü AB ve ABD, ancak izledikleri stratejiler farklı. Trump'ın

ikinci başkanlık döneminde ABD'nin iklim yaklaşımı çok taraflılıktan tamamen uzaklaşmış durumda. Paris Anlaşması'ndan çekilmek, iklim rejiminin çok taraflı çerçevesini reddetme anlamına geliyor. Trump yönetimi, iklim krizini rekabeti sınırlayan bir maliyet unsuru olarak görüyor. Avrupa Birliği ise tam tersine, iklim düzenlemelerini küresel ticaretin kural koyucu mekanizması hâline getirmeye çalışıyor.

AB, karbon vergileri ve yeşil standartlar üzerinden yalnızca çevresel hedefleri değil, aynı zamanda sanayi politikalarını da koruyor. Bu, bir tür ekolojik korumacılık. Yüksek çevre standartları, Avrupa üreticilerini düşük maliyetli ve karbon yoğun üretim yapan ülkelere korumaya yarıyor. Bu yeni dinamik, kısa vadede küresel enerji dönüşümünü yavaşlatabilir. Çünkü ortak hedefler ve bağlayıcı normlar yerine, bölgesel blokların farklı çıkar hesaplarına göre şekillenen parçalı bir düzen ortaya çıkıyor. Ancak orta ve uzun vadede bu durum, yeşil teknolojilere ve kritik madenlere yatırım yapan ülkeler için jeoekonomik avantaj yaratacak. Sorun şu ki bu tablo, Küresel Güney için ciddi bir kırılma riski doğuruyor. Finansman ve teknoloji transferi olmadan, gelişmekte olan ülkeler enerji dönüşümünü gerçekleştiremez. Yükselen enerji fiyatları ve karbon vergileri, bu ülkeleri küresel tedarik zincirlerinden dışlayabilir. Önümüzdeki dönemde karbon



Küreselleşmenin kazananları ve kaybedenleri arasındaki fark büyüdü; popülist politikalar ve milliyetçi talepler korumacı adımları meşrulaştırıyor.

FRIENDSHORING VE SEÇİCİ BAĞLANTILILIK ÇAĞINDA AVRUPA, ABD İLE DERİN ENTEGRASYON MU YOKSA STRATEJİK ÖZERKLİK Mİ SORUSUNDA SIKIŞMIŞ DURUMDA.

düzenlemeleri, enerji fiyatları ve kritik teknoloji yarışı, ticaret savaşlarının en sert cephesi olacak.

Türkiye'nin küresel ekonomideki yerini sağlamlaştırması ve potansiyel fırsatlardan en iyi şekilde yararlanması için atması gereken en önemli adımlar nelerdir?

Belirsizliğin küresel düzenin yeni normu hâline geldiği bir dönemde Türkiye'nin yapması gerekenler teknik uyumdan çok, stratejik bir vizyon gerektiriyor. Öncelikle, AB düzenlemeleriyle uyum, Türkiye'nin yatırım güvenilirliğini ve Avrupa değer zincirlerine entegrasyonunu korumanın ön koşulu. Karbon vergileri, dijital regülasyonlar ve yeşil standartlar artık ticaretin değil, rekabetin belirleyici unsurları. Bu alanlarda

geride kalmak, Türkiye'yi hem ihracatta hem yatırım çekmede dezavantajlı hâle getirir. İkinci olarak, jeopolitik okuryazarlık artık ekonomik politika için zorunlu bir beceri. Friendshoring ve nearshoring trendleri, üretim ve tedarik zincirlerinin güvenlik kriterlerine göre yeniden şekillendiğini gösteriyor. Türkiye'nin bu yeni ağlarda kritik bir halka olabilmesi, hem coğrafi avantajını kullanmasına hem de siyasi güvenilirlik, norm uyumu ve altyapı kapasitesini geliştirmesine bağlı. Son olarak, Türkiye'nin Kalkınmacı Devlet 2.0 modeline yönelmesi gerekiyor. Teknoloji, savunma ve yeşil enerji gibi stratejik sektörlerde kamu-özel ortaklıklarını derinleştirmek, kritik girdilerde yerli üretimi teşvik etmek ve insan kaynağını bu dönüşümün merkezine koymak, Türkiye'yi küresel rekabette bir adım öne taşıyabilir.



“ÇİN, BATI DÜNYASINI GERİDE BIRAKTI”

ABD-ÇİN REKABETİ EKONOMİK OLDUĞU KADAR DERİN JEOPOLİTİK HESAPLAŞMALARI DA BARINDIRIYOR. ÇİN, KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRLERİNDE ANA ÜRETİM VE TEDARİK MERKEZİ HÂLİNE GELEREK, ÇIĞIR AÇAN TEKNOLOJİLERDE RAKİPLERİNİN ÖNÜNE GEÇTİ. BU DURUM, “ÇOK KUTUPLU” OLARAK TANIMLANAN YENİ DÜNYA DÜZENİNDE TEKNOLOJİ, GIDA VE ENERJİ GÜVENLİĞİ GİBİ ALANLARIN BELİRLEYİCİ ROL OYNAYACAĞINI GÖSTERİYOR.



Emekli Büyükelçi Fatih Ceylan ile gerçekleştirdiğimiz röportajda, küresel güç dengelerindeki değişimleri, ABD-Çin rekabetinin dinamiklerini, tedarik zincirleri üzerindeki etkilerini ve Avrupa Birliği'nin (AB) bu süreçteki konumunu derinlemesine analiz ettik.

ABD ile Çin arasında son yıllarda artan ticari gerilimi genel hatlarıyla nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu gerilim sizce yalnızca ekonomik temelli mi, yoksa arka planda daha derin jeopolitik hesaplar mı yatıyor?

ABD ile Çin arasında derinleşen ticari gerilim, 2013'te Çin'de Xi Jinping'in iktidara gelmesiyle boyutlanan rekabetin bir sonucudur. Zamanında ABD'nin ön almasıyla dünya ticareti ve tedarik zincirleriyle entegre olan Çin, bugün itibarıyla dünyanın ikinci büyük, hatta kimi hesaplamalara göre birinci ekonomisidir. Kısacası,

Çin küresel bir aktöre dönüşmüştür. Hemen her alanda ABD'yi zorlayan, Amerika'nın küresel ekonomideki rolüne meydan okuma potansiyeline sahip bir güçtür. Trump'ın ilk döneminden itibaren ABD'nin ilân ettiği stratejiler incelendiğinde Çin'in, ABD için ana rakip güç olarak tanımlandığı, buna mukabil Rusya'ya aynı payenin verilmediği görülmektedir. ABD-Çin çekişmesi küresel jeostratejik ve jeopolitik rekabetin temel sürükleyici etkenidir. Bunun izlerini neredeyse son 10 yıldır ABD'nin Çin'e karşı izlediği politikada gözlemek mümkündür. Trump'ın ilk dönemiyle rekabet eğrisinin yükseldiği, Biden yönetiminin bu yolda sapmaya izin vermediği gibi Çin'e karşı ekonomik ve teknolojik ilişkilerde daha da kısıtlayıcı adımlar attığı görülmüştür. Yeni döneminde Trump, gümrük tarifeleri marifetiyle Çin'i daha da köşeye sıkıştırmaya yönelmiş, ancak bunun ABD

ekonomisine geri tepmesiyle birlikte bir kısım tarifelerde indirim gitmiş ve hedeflediği tarife oranlarının uygulanmasına dair kararlarını ertelemek zorunda kalmıştır. ABD'nin temel uğraş odağını Asya-Pasifik bölgesine ve bilhassa Çin'le rekabete çevirmek istediği somut olarak görülmektedir. Trump yönetimi, Ukrayna'daki savaşı ve Ortadoğu'da istikrarsızlık yaratan gelişmeleri olabildiğince kontrol altında tutmak ve sonlandırmak suretiyle enerjisini Çin'e odaklamayı hesaplamaktadır. Bu denli inandırıcılıktan uzak inişli çıkışlı politikaların ABD-Çin çekişmesinde ne yöne evrileceğini ve olası sonuçlarını tüm hatları itibarıyla bugünden kestirmek güçtür.

ABD-Çin arasındaki bu restleşme, küresel tedarik zincirlerinde ne tür değişimlere yol açtı? Alternatif üretim ve tedarik merkezlerinin öne çıktığını söyleyebilir miyiz?

Çin, özellikle imalat sektöründe ve dış ülkelere yaptığı yatırımlarla birçok kıtada ve bölgede başta ABD olmak üzere Batı dünyasını geride bıraktı. "Küresel Güney"de dostluk ve ittifak ilişkileri kurdu. Yatırım yapma kriterlerinde Batı'ya göre yatırımlarını alan ülkelere, rejimlerinden bağımsız olarak birçok esneklik tanıdı. 2013'te açıkladığı Kuşak ve Yol Girişimiyle yetinmedi; sadece Doğu-Batı ticaret ve tedarik koridorlarını değil, Arktik bölgesine ve Latin Amerika'ya kadar uzanan kıtalar ve koridorlar arası geniş ölçekli bir bağlantısallık ağı tesis etmeye yöneldi. Dijital erişimini güçlendirdi. Kendisine bağlı tedarik

zincirleri geliştirdi. Kendisi ana üretim ve tedarik merkezine dönüştü. Sahip olduğu nadir toprak elementleri, kritik mineraller ve özellikle yapay zekâ, robotik ve uzay gibi gelişen ve çığır açan teknolojilerde sağladığı atılımlarla başta ABD olmak üzere ana rakiplerinin bir adım önüne geçti. Bu çerçevede, ekonomik-ticari-teknolojik gücüyle küresel tedarik zincirlerini ciddi ölçüde etkileyen, hatta belirleyen bir aktör oldu. BRICS gibi çoklu girişimler bünyesinde mali-finans sektörlerinde doların hakimiyetine karşı bir yapılanmanın bayraktarlığını da yapan aktörler arasında yerini aldı.

Trump'ın uyguladığı güneybirlik kararlar ve ek gümrük vergilerinin ardından Dünya Belirsizlik Endeksi'nde yükseliş görüldü. Sizce bu artan belirsizlik Avrupa Birliği'nin küresel ticaretteki konumunu ve yatırım stratejilerini nasıl etkiliyor?

ABD yönetiminin, bilhassa Trump'ın, neredeyse günlük reflekslere dayalı davranış biçimleri ABD'nin dünyadaki itibar ve güvenilirliğinin ciddi şekilde sorgulanmasına yol açtı. Devam eden bu süreçten elbette AB ve genel anlamıyla Avrupa da nasibini aldı. ABD'nin AB'ye uygulayacağı gümrük tarifelerine karşı AB de gardını almak zorunda kaldı. ABD ile AB üyesi ülkeler arasındaki ekonomik-ticari ilişkilerin ve karşılıklı yatırımların genişlik ve büyüklüğü dikkate alındığında, ABD'nin AB'ye karşı uygulayacağı gümrük tarifelerinin söz konusu ilişkileri ve yatırımları dolaylı veya dolaysız yollardan etkilemeyeceği



ABD ile Çin arasında derinleşen ticari gerilim, 2013'te Çin'de Xi Jinping'in iktidara gelmesiyle boyutlanan rekabetin bir sonucudur.



Emekli Büyükelçi
Fatih Ceylan

Dünya gündemine damgasını vuran jeostratejik ve jeopolitik rekabet hiç şüphesiz kısa-orta vadede varlığını sürdürecektir ve küresel gündemi belirleyecektir.



öne sürülemez. Bu durumda AB'nin, bir yandan kendi bünyesini daha da konsolide etmek suretiyle dayanıklılığını artırmaya yönelmesi, diğer yandan ortaya çıkacak kayıplarını asgariye indirmek için mevcut veya yeni pazarlarda daha etkin politikalar izlemesi kaçınılmaz hâle geldi. AB'nin tek başına mevcut belirsizlik ortamının tüm faturasını üstlenmesi mümkün görünmüyor. AB, Rus saldırganlığının Avrupa güvenliğine olan olumsuz etkilerini dengelemek için savunma yatırımlarına ağırlık vermek suretiyle kendi ekonomilerine özel bir alanda ivme kazandırmaya başladı. Mevcut güvensizlik ve belirsizlik ortamında AB'nin, savunma dışındaki diğer kamusal-toplumsal sektörlerin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını nasıl koruyabileceği önemli bir mesele oluşturuyor. Esasen AB'nin, ABD'nin neredeyse son 10 yıldır Asya-Pasifik'e odaklanması politikası karşısında çeşitli coğrafyalarda kendi ekonomik-ticari çıkarlarını güvence altına almak amacıyla Aralık 2021'de açıkladığı "AB Küresel Geçit" (AKG) girişimiyle en geniş anlamıyla bağlantısallık düzleminde önemli bir rol üstlenmeye yöneldiği görüldü.

2015 yılından itibaren AB ile Gümrük Birliği'nin güncellenmesi gündem oluyor. Sizce şu anki politik ve ekonomik konjonktürde bu güncelleme ne kadar öncelikli? Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliği'nin güncellenmesi konusunun uzun yıllardır AB'ye kıyasla Türkiye'nin gündeminde daha fazla yer işgal ettiği görülüyor. Türkiye'de son dönemlerde iç politikada ortaya çıkan dalgalanmaların ve yapılan siyasi tercihlerin Gümrük Birliği'nin modernizasyonuna engel olduğu AB yetkililerinin yaptıkları açıklamalardan net olarak anlaşılıyor. Sarsıntılarla ve belirsizliklerle malul bu dönemde Türkiye ve AB açısından konunun canlı ve sonuç vermeye müsait bir sürecin ayakta tutulması önemlidir



ve dikkatle takip edilmelidir. Her hâl ve kârda AB üyesi ülkeler siyasetçilerinin ve kamuoylarının Türkiye'deki iç politik gelişmeleri yakından izleyecekleri ve gelececek duruma göre pozisyon alacakları öne sürülebilir.

Türkiye'nin bu gelişmelerden kazançlı çıkması için hangi adımları atması gerekir? Dış politikada ya da ekonomi politikalarında ne gibi revizyonlar gündeme gelmeli?

Neresinden bakılırsa bakılsın son kertede AB'nin, Türkiye'de son dönemde ciddi aşınmalara maruz kalan ortak değerler üzerine inşa edildiği hatırd tutulmalıdır. AB'nin de, diğer birçok aktör gibi, son yıllarda Türkiye'yle olan ilişkilerinde perakendeci bir anlayışı devreye aldığı gözlenmektedir. Bu anlayıştan kısa vadede büyük bir sapma beklemek gerçekçi olmaz. Diğer taraftan, özellikle Avrupa güvenliğindeki dengelerin AB üyesi ülkeler aleyhine hızla bozulmakta olduğu bir süreçte AB'nin, başta savunma sektörü olmak üzere Türkiye'yle ilişkilerinde kendi genel

çıkarları açısından daha esnek bir tutum izlemeyi yeğleme eğilimi içine girdiği söylenebilir. Türkiye, kendi iç bünyesinde gerçek anlamda demokrasi alanını genişletecek yolları hayata geçirmede, yönetiminde inandırıcılık, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve dayanıklılık gibi ana ölçütleri benimsemediği sürece AB ile olan siyasi-ekonomik ilişkilerini ilerletmesi pek mümkün ve gerçekçi gözükmemektedir.

Çin, yenilenebilir enerji sistemlerinde ilerlerken ABD, Paris İklim Anlaşması'ndan yine ayrıldı. Küresel ölçekte belirlenen yeşil dönüşüm ve enerji politikaları, güncel süreçte ikinci plana atıldı diyebilir miyiz?

Yeşil dönüşümün Çin ve AB bakımından ikinci plana atıldığına öne sürmek gerçekçi değildir. Bu alana Çin'in büyük ölçekte yatırım yaptığı, AB'nin ise konuyu gündeminde canlı tutmaktan henüz vazgeçmediği görülmektedir. Uluslararası ortamın ne yöne evrilebileceğini tüm yönleri itibarıyla kestirmek zor olsa da, Çin'in

ABD-ÇİN ÇEKİŞMESİ KÜRESEL JEOSTRATEJİK VE JEOPOLİTİK REKABETİN TEMEL SÜRÜKLEYİCİ ETKENİDİR. ÇİN, ÖZELLİKLE İMALAT SEKTÖRÜNDE VE DIŞ ÜLKELERE YAPTIĞI YATIRIMLARLA BİRÇOK KITADA VE BÖLGEDE BAŞTA ABD OLMAK ÜZERE BATI DÜNYASINI GERİDE BIRAKTI.

ABD yönetiminin, bilhassa Trump'ın, neredeyse günlük reflekslere dayalı davranış biçimleri ABD'nin dünyadaki itibar ve güvenilirliğinin ciddi şekilde sorgulanmasına yol açtı.

yeşil dönüşüm için başlattığı süreçten geri adım atmayacağı düşünülmelidir. Dolayısıyla, bu alandaki öncü rolünden feragat etmeyeceği söylenebilir. Çin'in bu tutumunun AB ile örtüştüğü de öne sürülebilir. İklim krizini derinleştiren hidrokarbon kaynaklarının çıkarılmaları, işletilmeleri ve pazarlanmaları bağlamında Trump'ın ortaya koyduğu pervasızca tutumu sürdürmesi beklenmelidir. Bu perspektiften bakıldığında, ABD ile Çin-AB ikilisi arasında önemli bir ayrışma meydana gelmiştir. ABD yönetiminin konuya ilişkin politikasında köklü bir değişim ortaya çıkmadığı takdirde bu ayrışmanın daha da derinleşeceği tahmine müsaittir.

Önümüzdeki dönemde yeni dünya güç dengesi nasıl şekillenecek? Bu dengede teknoloji, gıda ve enerji gibi alanlardan hangileri daha belirleyici bir rol oynayacak? Dünya gündemine damgasını vuran jeostratejik ve jeopolitik rekabet hiç şüphesiz kısa-orta vadede varlığını sürdürecektir. Dünyanın önde gelen aktörleri ve kimi analistler mevcut küresel ortamı çok kutupluluk olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan, Ukrayna'daki savaşın hangi koşullarda son bulacağı, Ortadoğu'daki gelişmelerin ne yöne seyredeceği, Çin-Rusya ilişkilerinin bugünkü niteliğinin

devam edip etmeyeceği, ABD-Çin rekabetinin daha da çatışmacı bir yöne savrulup savrulmayacağı, dünya finans yapısının ne yönde evrileceği gibi ana meseleler açıklığa kavuşmadığı sürece belirsizlik ve istikrarsızlıkla dolu bugünkü küresel durumu, çoğunluğun üzerinde mutabık kalacağı analitik bir tanım veya çerçeveyle sınırlamak doğru bir tercih değildir. Dolayısıyla, bu konuda "toptancı" bir yaklaşım sergilemek yanıltıcı olur. Günümüzdeki küresel çekişmenin özellikle teknoloji alanına hızla sirayet ettiği, bu bağlamda jeoteknolojik rekabetin de ön plana çıktığı gözlenmektedir. Yeni ve çığır açan, aynı zamanda yıkıcı özellikler taşıyan teknolojilerin üretimi ve uygulamasında geri kalan ülkelerin dünya siyasetinde arka sıralara düşeceğine kesin gözle bakmak gerekir. Tabiatıyla, enerji güvenliği ile mevcut iklim kriziyle derinleştiği görülen güvenli gıda ve su arzındaki darboğazların da küresel gündemdeki ağırlıklarını koruyacakları kuşkusuzdur. Bu çerçevede, temiz ve yenilebilir enerji kaynaklarını geri plana iten, bunların üretiminde yetersiz kalan, bir yandan da gıda güvenliklerini güvence altına almakta zorlanan ülkelerin dünya siyasetinin değersiz figüranları hâline dönüşecekleri gözlenebilir bir gerçekliktir.



“GLOBAL TİCARET BÖLGESEL TİCARETE EVRİLİYOR”

STRATEJİK VE EKONOMİK GERİLİM, KÜRESEL TİCARETİN YÖNÜNÜ DEĞİŞTİRİRKEN, ÜLKELER TEDARİK ZİNCİRLERİNİ YENİDEN ŞEKİLLENDİRİYOR. JEOPOLİTİK BELİRSİZLİKLER BÖLGESEL TİCARET DİNAMİKLERİNE KAPI ARALARKEN TÜRKİYE’NİN POTANSİYEL LOJİSTİK GÜCÜ VE ENERJİ GEÇİŞ YOLLARINDAKİ ROLÜ ARTMAYA DEVAM EDİYOR.

Uluslararası sistemin çatırdadığı ve hukukun geri plana itildiği bu dönemde Emekli Büyükelçi Mithat Rende ile küresel düzende artan belirsizlikleri, ABD-Çin arasındaki jeostratejik rekabetin dünya ticaretine etkilerini, Türkiye’nin değişen tedarik zincirleri içindeki yerini ve enerji kaynaklarının yeni nesil baskı araçlarına dönüşmesini konuştuk. Rende, kurallara ve ilkelere dayalı uluslararası düzenin yerini güç dengelerine dayalı bir sisteme bıraktığını; cezasızlık kültürünün yaygınlaştığını ve küresel kurumların bu kırılgan süreçte etkisiz kaldığını belirtiyor.

ABD ile Çin arasında artan ticari gerilimi genel hatlarıyla nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu gerilim sizce ekonomik temelli mi, yoksa arka planda derin jeopolitik hesaplar mı var? İki ülke arasında stratejik ve jeopolitik rekabet devam

ediyor. Bu bir çatışma değil, ABD’nin çevreleme politikasıdır. Amacı ise Çin’i yavaşlatmak, durdurmak ve çevrelemektir. Çünkü Çin son zamanlarda birçok alanda müthiş mesafeler aldı. Batılı ülkeler, Çin’in teknoloji, yeşil enerji ve yapay zekâ gibi alanlarda yükselmesini şaşkınlıkla izledi. ABD’nin bu yönde yoğun çabaları var ve müttefikleri yoluyla çevreleme politikasını güçlendirmeye çalışıyor. Birleşik Krallık, Japonya, Güney Kore ve mümkünse Hindistan’ın yardımıyla Çin’i yavaşlatmaya çalışıyor. Bu politika için hem askeri hem de ticari tedbirler alıyor. ABD ile Çin arasındaki ticari ilişki de oldukça gergin. ABD, Çin mallarına yüksek tarifeler uygulama kararı aldı. ABD yetkilileri tarifelerin güvenlik gerekçesiyle yapıldığını söyleyerek Çin’in haksız ve hileli ticari uygulamalarda bulunduğunu dile getiriyor. Ek olarak, Çin’in mallarını örtülü sübvansane ettiğini savunuyor. Ekonomik daralmanın



Emekli Büyükelçi
Mithat Rende

Ekonomik daralmanın yanında yüksek enerji fiyatlarını da değerlendirildiğinde enflasyonist baskılar ortaya çıkar.

ÇİN, ZAMANINDA ALDIĞI ÖNLEMLER SAYESİNDE HEM KENDİ SINIRLARI İÇİNDE HEM DE AFRIKA VE GÜNEY AMERİKA'DAKİ KRİTİK MİNERALLERE OLAN HÂKİMİYETİNİ HER GEÇEN GÜN ARTIYOR.

OECD’nin açıklamasına göre, global ticaretteki daralma doğrudan global ekonomik büyümeyi etkiliyor. Global ticarete yüzde 4’lük daralma yaşanırsa küresel ekonomik büyümede yüzde 2’lik daralmaya yol açar.



yanında yüksek enerji fiyatları da değerlendirildiğinde enflasyonist baskılar ortaya çıkar.

ABD-Çin arasındaki gerilim, küresel tedarik zincirlerinde ne tür değişimlere yol açtı? Alternatif üretim ve tedarik merkezlerinin öne çıktığını söyleyebilir miyiz?

Çin, teknoloji gibi birçok alanda o kadar ilerledi ki bu gelişimi durdurmak artık çok zor. Çin, robot teknolojisi, yapay zekâ, çip, yenilenebilir enerji alanlarında güçlü bir konumda yer alıyor. Üstelik zamanında aldığı önlemler sayesinde hem kendi sınırları içinde hem de Afrika ve Güney Amerika’daki kritik minerallere olan hâkimiyetini her geçen gün artırıyor. Bir de bu kritik

minerallerin işlenmesi, rafine edilmesi ve kullanılabilir hâle getirilmesi önemli bir paya sahip. Lityum, kobalt, nikel gibi kritik minerallerin önemli rolleri var. Bu mineraller, teknolojinin hâkim olduğu elektrikli araçlarda, uçak yapımında, veri merkezlerinde, drone ve batarya teknolojisinde kullanılıyor. Tüm bunlar Çin’i yeşil enerji ve teknolojilerinde süper güç hâline getiriyor. Bu malların yüzde 80’i ya Çin’de ya da Çin’e ait şirketlerce yurtdışında üretiliyor. Çin, bütün dünyada üretilen malların 3’te 1’ini tek başına üretiyor. Dolayısıyla Çin, dünyanın üretim merkezi hâline gelmiş bulunuyor. Bütün bu gerginliklere rağmen ABD ile Çin arasında ticaret devam

ediyor. İkili ticaret 2024 yılında 650 milyar doları aştı. Bu rakam, Avrupa Birliği’ndeki tüm ülkelerin ABD ile ticaretinden fazla. 650 milyar dolarlık dış ticarete rağmen, ihracat lisansları, tarifeler, tedarik zincirlerindeki kopmalar nedeniyle dış ticaret artışı durdu. Batılı ülkeler ve Amerika bu nedenle tedarik kanallarını çeşitlendirme çabasına girdi. Bu çeşitlendirmelerde nearshoring ve friendshoring eğilimlerine yer verildi. Global yerine daha yakın bölgesel tedarik zincirlerinin oluşmasına nearshoring deniyor. Friendshoring ise ülkelerin güvendiği ülkelere tedarik sağlamasına deniyor. Böylelikle yeni ittifaklar oluşturuluyor ve yeni kanallar oluşturuluyor. Kısacası,



global ticaret bölgesel ticarete evriliyor. ABD ile Çin arasındaki belirsizlikler ve gerginlikler bazı durumlarda emtia fiyatlarını olumsuz etkiliyor. Bu durum global ticarete daralmaya yol açıyor. OECD'nin açıklamasına göre, global ticaretteki daralma doğrudan global ekonomik büyümeyi etkiliyor. Global ticarete yüzde 4'lük daralma yaşanırsa küresel ekonomik büyümede yüzde 2'lik daralmaya yol açar.

Küresel tedarik zinciri arayışları ve bölgesel çatışmalar bağlamında, Türkiye'nin stratejik konumunu uluslararası ilişkilerde ve bu yeni küresel düzende nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye'nin jeostratejik konumu herkes tarafından kabul ediliyor. Avrupa'ya komşu olan Türkiye, Kuzey'de Rusya, Kuzeydoğu'da Kafkasya ve Orta Asya, Doğu ve Güney'de ise Orta Doğu ve Kuzey Afrika'ya yakınlığı sayesinde konum olarak kritik bir öneme sahip. Bu durum Türkiye'yi lojistik bir merkeze dönüştürebiliyor. Lojistik merkezi olmak için büyük havalimanlarına ve deniz limanlarına ihtiyaç duyulur. Ek olarak enerji altyapıları olmalı; petrol ve doğal gaz boru hatları yeterli seviyeye getirilmeli, yeşil hidrojen ve elektrik lojistiğine uygun altyapılar inşa edilmeli. Bunun yanı sıra Türkiye, 50 kadar ülkeye uçakla üç ila beş saat uzaklıkta. Stratejik konum özellikle İstanbul'u önemli bir lojistik merkez hâline getiriyor. Türkiye, aynı zamanda bir üretim merkezi. Yüksek teknoloji ürünlerinin üretiminde büyük eksiklikler var. Lojistik merkez ve doğal gaz ticaretinde merkez olma imkânımız varken neden bölgeselleşen tedarik zincirlerinden istifade edemiyoruz? Çünkü Batılı ülkeler tedarik merkezlerini çeşitlendirirken hep Vietnam'dan, Meksika'dan Hindistan'dan ya da Güney Doğu Asya ülkelerinden bahsederken Türkiye'den bahsedilmiyor.

Türkiye'de yabancıların beklentilerini karşılayacak iş ortamının, yatırım ve üretim ortamının yaratılması gerekir. Bunun için siyasi, ekonomik ve hukuki belirsizlikler ortadan kaldırılmalı.

Türkiye'de yabancıların beklentilerini karşılayacak iş ortamının, yatırım ve üretim ortamının yaratılması gerekir. Bunun için siyasi, ekonomik ve hukuki belirsizlikler ortadan kaldırılmalı. Türkiye'de doğru bir iş ortamı yaratılmalı, yargı bağımsızlığının ve hukukun üstünlüğünün sorgulanmaması gerekiyor. Bunun yanı sıra yerli ve yabancı şirketlere eşit muamele yapılmalı. Sonrasında rüzgâr ve güneş enerji potansiyeline sahip Türkiye'nin yeşil dönüşümü başarması lazım.

Enerji kaynakları ve ticaret yolları, uluslararası ilişkilerde baskı aracı olarak kullanılmaya devam edecek mi?

Bütün enerji kaynakları, teknolojiye rekabet ve baskı aracı olarak kullanılıyor. Örneğin; Çin, kritik minerallerini baskı aracı olarak kullanıyor ve lisansa bağlıyor. ABD ise çip teknolojisine sınırlamalar getiriyor. Her ülke ürettiği yüksek teknoloji malların diğer ülkelerin eline geçmesini önlemeye çalışıyor. Enerji, en stratejik kaynaklardan birisidir. Orta Doğu tarihine bakıldığında son 100 yılın enerji savaşlarından ibaret olduğu görülebilir. Enerji hem üretim esnasında kullanılıyor hem de taşınırken kullanılıyor. Enerji kaynakları gibi enerji teknolojilerinin ham maddesi olan lityum, uranyum, nikel ve hatta bakır gibi kritik mineraller de baskı aracı

olmaya devam edecek. Zamanla talep arzın ötesine geçecek. ABD ile Çin arasındaki veri merkezleri ve yapay zekâ alanındaki rekabet devam ediyor. Bu yarışta özellikle veri merkezlerinin elektriğini sağlayabilenler galip gelecek. Veri merkezleri çok fazla enerji tüketiyor. Uluslararası Enerji Ajansı'nın (UEA) ölçümlerine göre, orta çaplı bir veri merkezi, 100 bin kişilik bir ilçenin tükettiği elektriği tüketiyor. Gerekli önlemler alınmazsa dünya çapında elektrik açığı bekleniyor. Bunun yanı sıra iklimler da enerji tüketiminin başında geliyor. Yine UEA'nın açıkladığı rakamlar, Japonya'daki evlerin yüzde 95'inde klima olduğunu gösterirken Nijerya'da yüzde 5 olduğunu söylüyor. Özetlemek gerekirse, enerji kaynakları ve bu kaynakların ham maddeleri baskı aracı olmayı sürdürecektir. Dolayısıyla bu durum ileride çatışmalara yol açacak. Orta Doğu'da devam eden kalıcı çatışmaların sebebi biraz da enerji kaynaklarının kontrolü veyahut bu kaynaklara Çin'in erişimini sınırlandırmaktır. Çin, her gün 11 milyon varil petrol ithal ediyor ve bu petrolün büyük bir kısmını Körfez ülkelerinden alıyor. Körfez'den alınan petrolün büyük bir kısmı da Hürmüz Boğazı'ndan geçiyor. Son dönemlerde Hürmüz Boğazı'nın kapatılma ihtimali konuşuluyor. Hürmüz Boğazı hem dünyadaki enerji ticareti açısından hem de sıvılaştırılmış doğal gaz hem de

ABD İLE ÇİN ARASINDA TİCARET DEVAM EDİYOR. İKİLİ TİCARET 2024 YILINDA 650 MİLYAR DOLARI AŞIYOR. BU RAKAM, AVRUPA BİRLİĞİ'NDEKİ TÜM ÜLKELERİN ABD İLE TİCARETİNDEN FAZLA.

Körfez ülkelerinin (Irak ve İran) ihracatı açısından önemli bir boğaz. Dünya enerji üretiminin 5'te 1'i bu boğazdan geçiyor. Husiler ise Kızıldeniz'den tanker geçirmiyor. Tankerler Güney Afrika'dan dolanarak enerji ve doğal gaz maliyetini yükseltiyor. Bunların hepsi dünya ekonomisinde özellikle gelişmekte olan ülkelerde enflasyonist baskı yaratıyor.

Küresel ekonomideki ve jeopolitik ortamdaki belirsizlik, uluslararası iş birliği çabalarını nasıl etkiliyor? Bu durum, küresel sürdürülebilirlik gündemini yavaşlatıyor mu, yoksa yeni iş birliği modelleri geliştiriliyor olabilir mi?

Jeopolitik (siyasal) belirsizlikler, ekonomik belirsizliklere yol açıyor. Bu durum biraz da dünya liderlerinin davranışlarıyla, hükümetlerin anlaşılmaz tavırlarıyla ve uluslararası sistemi görmezden gelen uygulamalarıyla ortaya çıkıyor. Bu belirsizlikler yatırımcıyı özendirmiyor. Ülkede yaşanan siyasi ve ekonomik belirsizlikler yatırımcıya mâni oluyor. Yatırımcı; istikrara kavuşmuş, halkıyla ve komşularıyla barışık bir ülkeye yatırım yapmak istiyor. Çünkü yatırım yaptığı ülkede ürettiği malları satabilmek için bu dengenin sağlanmış olmasını bekliyor. Belirsizlikler devam ediyor ve bu durum dünya ticaret hacmini daraltıyor. Dünya ticaret hacmi daralınca, ekonomik büyüme de daralıyor. Ekonomik büyümenin daralmasıyla hem gelişmekte olan ülkelerde hem de gelişmiş ülkelerin alt sınıflarında yoksulluğa yol açıyor. Yeni iş birliklerine bakacak olursak, birbirleriyle yakın ilişkide olan ülkelerin ticaret yapması ve yakın bölgelerden mal temin etme çabalarına rastlanıyor. Mal temin etme noktasında bazen lojistik kanallarında sorunlarla karşılaşılıyor. Alternatif yollara başvurulunca da maliyet artıyor.



“AB İLE İLİŞKİLERİN DÜZELTİLMESİ ŞART”

TRUMP DÖNEMİNİN GETİRDİĞİ KORUMACI POLİTİKALAR VE TEK TARAFLI UYGULAMALAR, DÜNYA EKONOMİSİNDE DERİN YANKILAR UYANDIRDI. BU SÜREÇTE, KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRLERİ YENİDEN ŞEKİLLENİRKEN, ENERJİ KAYNAKLARI VE TİCARET YOLLARI ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE BİRER BASKI ARACI OLARAK ÖNEMİNİ KORUYOR.



Gümrük Birliği'nin güncellenmesinin ve AB ile ilişkilerin normalleşmesinin hem sermaye girişlerine hem mal ve hizmet ihracatının artmasına katkıda bulunacağına şüphe yok.

Trump döneminde benimsenen agresif ticaret politikaları, küresel düzende yalnızca ekonomik dengeleri değil, diplomatik ilişkileri de sarsan bir dönüşüm başlattı. Yeni dönemde, çok taraflı yapılar üzerindeki baskıyı ve Türkiye'nin uluslararası pozisyonunu Emekli Büyükelçi Selim Kunalalp ile kapsamlı şekilde ele aldık.

Trump dönemi ticaret savaşlarının küresel ekonomiye ve uluslararası ilişkilere genel etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu dönem küresel ticaret sisteminde kalıcı bir dönüşüme yol açar mı?

Trump daha Beyaz Saray'a geri dönmeden önce seçim kampanyası boyunca ABD ithalatına uygulanan gümrük tarifelerini görülmemiş bir şekilde yükselteceğini vadetmiş, hatta bu vergilerden elde edilecek gelirlerle federal yönetimin tahsil ettiği diğer vergilerde bir azalmaya gidilebileceğini söylemişti. Bununla kalmayıp ABD'nin 2024 yılında 1,13 trilyon dolara ulaşan ticaret açığını azaltmak için ülke bazında dengelemelere gideceğini de açıklamıştı. Nitekim “Kurtuluş günü” olarak adlandırdığı 2 Nisan tarihinde açıkladığı listede ABD ile ticaret fazlası veren ülkeler, gelişme düzeylerine ve yaptıkları ihracatın değerine bakılmaksızın ölçüsüz gümrük vergilerine tabi tutulmaya başladılar.

Trump'ın aldığı bu tedbirler hâliyle ABD'nin kurucu üyesi olduğu ve oluşmasında büyük katkıda bulunduğu, benim de çalışma hayatımın önemli bölümünü geçirdiğim Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması/ Dünya Ticaret Örgütü (GATT/DTÖ) kurallarına her bakımdan aykırı. En basitinden farklı ülkelerden yapılan aynı mal ithalatına farklı gümrük vergileri uygulanması DTÖ'nün temel kurallarından olan en fazla müsaadeye mazhar ülke (MFN) ilkesine tamamen ters düşmektedir.



Emekli Büyükelçi
Selim Kunalalp

İhracat artar ve ticaret lehimize fazla vermeye başlarsa Trump'ın gümrük vergisi hışmına uğramamız şimdiki ortamda kaçınılmaz gözüküyor.

Trump, ticaret politikasını siyasi hedefler için kullanabileceğini fütursuzca ilan etti. Ayrıca ABD'nin belli başlı ticaret partnerlerine ülkeye ihracatlarını arttırmak yerine ABD'de yatırım yapmayı hedeflemeleri gerektiğini de söylemektedir. Özellikle otomobil ve elektronik ürünleri için bu baskının epeyce kuvvetli olduğunu görüyoruz. Bu acayip uygulamaların dünya ekonomisi üzerindeki etkileri yeni yeni ortaya çıkmaktadır. İlave gümrük vergileri şimdiden ABD yönetimine 100 milyar dolar tutarında ek gelir sağlamış olmakla beraber, enflasyonu da yükseltmeleri beklenmektedir.

ABD-Çin arasındaki gerilim, küresel tedarik zincirlerinde ne tür değişimlere yol açtı? Alternatif üretim ve tedarik merkezlerinin öne çıktığını söyleyebilir miyiz?

İktidara gelişinin ilk günlerinde Trump Çin'e yüzde 145'e varan gümrük vergileri uygulamaya, Çin de karşılık olarak ABD'den ithalatında yüzde 125 oranında vergi tahsil etmeye başlamıştı. Ancak bu durumun her iki ülkenin çıkarına olmadığı aşikâr olduğundan kısa zamanda masaya oturuldu ve ABD vergilerini yine yüksek sayılacak yüzde 30'a, Çin ise yüzde 10'a düşürdü. İki ülke arasındaki bu gerilim yerini daha istikrarlı bir

RUSYA'NIN AB DOĞAL GAZ PAZARINDAKİ PAYI 2021'DE YÜZDE 40 İKEN, BU RAKAM 2024'TE YÜZDE 11'E DÜŞTÜ. 2027'YE KADAR BU İTHALATI SIFIRLAMA HEDEFİ KABUL EDİLDİ.



Gümrük Birliği'nin güncellenmesinin ve AB ile ilişkilerin normalleşmesinin hem sermaye girişlerine hem mal ve hizmet ihracatının artmasına katkıda bulunacağına şüphe yok.

ilişkiye bıraktı. Tedarik zincirleri üzerindeki etkisini görmek için henüz erken. ABD, Çin mallarının başta Vietnam olmak üzere üçüncü ülkeler üzerinden kendi pazarına gelmesini engellemeye kararlı gözüküyor. Ancak Çin mallarının bir üçüncü ülkede o ülke malı sayılması için gerekli menşee değişikliğine yeterli ölçüde uğrayıp uğramadığını tespit etmek de çok kolay değildir. Ayrıntılı menşee kurallarının belirlenmesi gerekecektir ki bu da zaman alacaktır. Tedarik zincirlerinin değişmesi şüphesiz önemli yatırımlar gerektirecektir. Trump'ın uygulamaya soktuğu bu politikanın kalıcılığı belli olmadan bu yatırımlara gidilmesi herhalde zordur.

Enerji kaynakları ve ticaret yolları, uluslararası ilişkilerde bir baskı olarak kullanılmaya devam edecek mi? Avrupa'nın enerji arzında çeşitlendirme arayışları, küresel enerji jeopolitiğini nasıl etkiliyor?

Rusya'nın Ukrayna'ya saldırısından hemen sonra AB bu ülkeden doğal gaz ithalatını kısma yoluna gitti. Rusya'nın AB doğal gaz pazarındaki payı 2021'de yüzde 40 iken, bu rakam 2024'te yüzde 11'e düştü. 2027'ye kadar bu ithalatı sınırlama



İLAVE GÜMRÜK VERGİLERİ ŞİMDİDEN ABD YÖNETİMİNE 100 MİLYAR DOLAR TUTARINDA EK GELİR SAĞLAMIS OLMAKLA BERABER, ENFLASYONU DA YÜKSELTMELEİ BEKLENMEKTEDİR.

uygulama tehdidini savurması oldu. Bu ülkeler arasında Çin, Hindistan ve ülkemiz ilk göze çarpanlar.

Küresel tedarik zinciri arayışları ve bölgesel çatışmalar bağlamında, Türkiye'nin coğrafi konumunun uluslararası ilişkilerdeki rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Aslında daha Trump'ın birinci dönemi henüz bitmişken, pandeminin etkisiyle küreselleşme yerini bölgeselleşmeye bırakmıştı. Pandeminin yarattığı ulaşım hatlarındaki aksamalar ülkeleri tedarik zincirlerini kısaltmaya

ve kendilerine daha yakın kaynaklara yönelmeye itmişti. Ayrıca Rusya'nın Ukrayna'ya saldırısına Çin'in alenen ve fiilen destek vermesi birçok batılı ülke için kuşku uyandırmaya başlamıştı. Trump'ın dünya ticaret sistemine attığı darbeler de bu durumu daha da vahimleştirdi.

Ülkemizin en azından ilke olarak konumu itibarıyla avantajlı bir durumda olduğu açık. Ancak bölgeselleşmeye giden tedarik zincirlerinde ülkemizin AB ile ilişkilerinin dinamizmini kaybetmiş olması nedeniyle Doğu Avrupa ülkelerine zemin kaybettiği de açık. Başta Çin olmak üzere AB ülkelerine rahatlıkla girmek isteyen ülkelerin orada yatırım yapmayı tercih ettiği belli. Bunun hem siyasi ve hukuksal hem de ekonomik nedenleri olduğu anlaşılıyor.

2015 yılından itibaren AB ile Gümrük Birliği'nin güncellenmesi gündem oluyor. Sizce şu anki politik ve ekonomik konjonktürde bu güncelleme ne kadar öncelikli ve Türkiye'nin AB ile ticari ilişkilerini nasıl etkileyebilir?

Ülkemizin AB ile 2005'te başlattığı katılma müzakereleri tıkdıktan sonra AB Komisyonu'nun Dünya Bankası'na sipariş ettiği ve Gümrük Birliği'nin güncellenmesi konulu rapor üzerine 2015 yılından itibaren konu gündeme taşındı. Ancak o tarihten bu yana bu konuda adım atılamadı. Bunun da başlıca nedeni ülkemizin bir AB üyesi olan, bizim Güney Kıbrıs Rum Yönetimi olarak adlandırdığımız ancak başta AB olmak üzere tüm dünyanın adanın tek meşru yönetimi olarak gördüğü Kıbrıs Cumhuriyeti'ne mevcut Gümrük

Birliği'ni uygulamamakta ısrar etmesidir. Oysa katılma müzakerelerinin başlatılma kararının alındığı Aralık 2004 Brüksel zirvesinde ülkemiz bu konuda hem de yazılı taahhütte bulunmuştu. Sonradan bu taahhütten yine yazılı olarak döndü. Gümrük Birliği'nin güncellenmesinin ve AB ile ilişkilerin normalleşmesinin hem sermaye girişlerine hem mal ve hizmet ihracatının artmasına katkıda bulunacağına şüphe yok.

Türkiye'nin küresel ekonomideki yerini sağlamlaştırması ve potansiyel fırsatlardan en iyi şekilde yararlanması için atması gereken en önemli adımlar nelerdir?

Türkiye ihracatının yüzde 40'ı AB ülkelerine gidiyor. Birleşik Krallık, İsviçre ve Norveç gibi Avrupa ülkelerini de dâhil edersek yüzde 50'nin üstüne çıkmış olmalıyız. Alternatif arayışları pek iyi netice vermedi. Savaştan dolayı Rusya ile ticaretimiz azalmaya başladı. Trump döneminde ABD'ye ihracatımızı artırabileceğimizi ümit etmek ham hayalden ibaret. İhracat artar ve ticaret lehimize fazla vermeye başlarsa Trump'ın gümrük vergisi hışmına uğramamız şimdiki ortamda kaçınılmaz gözüküyor. Dolayısıyla AB ile ilişkilerin düzeltilmesi şart. Bu da hem Kıbrıs ile ilgili bahsettiğim adımların atılmasını, ayrıca demokrasi ve hukukun üstünlüğü alanlarında reformlar atılmasını gerektirecektir. Tabii ülkemizdeki eğitim kalitesinin yükseltilmesi, ürettiğimiz ve ihraç ettiğimiz ürünlerin teknolojik ağırlıklı olmasına yardımcı olacağı için diğer bir şart teşkil ediyor.

TÜRKİYE’NİN YABANCI YATIRIMLAR İÇİN DAHA DA CAZİP OLMASI VE ÖZELLİKLE KATMA DEĞERİ YÜKSEK İLERİ TEKNOLOJİ İÇEREN YATIRIMLARI ÇEKMESİ İÇİN İYİ EĞİTİMLİ İŞ GÜCÜ, İLETİŞİM VE TEKNOLOJİ ALTYAPISI GİBİ KONULARA AĞIRLIK VERMESİ LAZIM.

Yıldız Teknik Üniversitesi
Siyaset Bilimi ve Uluslararası
İlişkiler Bölümü
Doç. Dr. Çiğdem Nas

AB ticaret politikasının önemli esaslarından biri de çok taraflı ticaret sistemini korumak.



“TÜRKİYE, YABANCI YATIRIMLAR İÇİN UYGUN BİR LİMAN”

KÜRESELLEŞMENİN ZAYIFLADIĞI, KORUMACI POLİTİKALARIN YÜKSELİŞE GEÇTİĞİ BU ZAMANLARDA TİCARET SAVAŞLARI VE JEOPOLİTİK GERİLİMLER DÜNYA EKONOMİSİNDE KÖKLÜ DEĞİŞİMLERE YOL AÇIYOR. TÜRKİYE, AB İLE YAPISAL İLİŞKİLERİ, STRATEJİK KONUMU VE ÜRETİM POTANSİYELİ SAYESİNDE ULUSLARARASI SERMAYE İÇİN GÜÇLÜ VE GÜVENİLİR BİR ALTERNATİF OLARAK ÖNE ÇIKIYOR.

Küresel ticarete belirsizliklerin ve korumacı politikaların arttığı bir dönemde, Türkiye’nin dış ticaret stratejileri ve yatırım ortamı yeniden şekilleniyor. Uluslararası düzenin dönüşümünü, Avrupa Birliği’nin tutumunu, Gümrük Birliği’nin güncellenme sürecini ve Türkiye’nin bu denklemdeki rolünü Doç. Dr. Çiğdem Nas ile konuştuk.

Son yıllarda Avrupa Birliği başta olmak üzere dünya genelinde artan korumacı politikalar ve ticaret savaşlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

İkinci Dünya Savaşı sonrasında kurulan düzen, Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) çerçevesinde yapılan çok yıllık görüşmeler sonucunda ticaretin giderek serbestleşmesine dayanıyordu. Mal ticaretinin liberalizasyonunu takiben tarım ürünleri, hizmet ticareti, fikri mülkiyet haklarının korunması gibi konular da ticaret müzakereleri çerçevesinde görüldü. Önemli ölçüde serbestleşme sağlandı. 1980’lerden itibaren neoliberal doktrinin yaygınlaşması ve küreselleşmenin temeli oluşturması ile küresel sermaye akımları da artış gösterdi. Sermayenin en verimli ve kârlı şekilde getiri sağlamasına yönelik sınırların olmadığı bir dünya hedefi benimsendi. Soğuk Savaş’ın bitimi ile piyasa ekonomisine geçiş yapan Doğu Avrupa ve eski Sovyet Sosyalist

Cumhuriyetler Birliği’nin (SSCB) yanı sıra Deng ŞiaoPing döneminde modernizasyon reformları ile piyasa ekonomisi araçlarını benimseyen Çin de bu kervana katıldı. Çin, Batı sermayesi için maksimum getiri sağlayan bir aktör oldu. Rusya ve Çin, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi uluslararası kurumlara katıldılar. Liberal teori, karşılıklı ekonomik bağımlılığın bu ülkelerin uluslararası kurumlara da dâhil edilmesi ile küreselleşmeyi daha da ilerleyeceğini ve siyasi ilişkilerde de barış ve istikrarı getireceğini savunuyordu. Ancak böyle olmadı. Küreselleşmenin Çin’i hızla birinci lige geçmesine uygun bir ortam oluşturması ile ABD’de özellikle Cumhuriyetçi Parti’ye yakın çevreler ve Trump’ın temsil ettiği muhafazakârlar, küreselleşmenin Çin’e avantaj sağladığı ve ABD’yi hızla geçme potansiyeli taşıyarak tehdit oluşturduğunu düşünmeye başladılar. Buna karşı korumacı bir politikaya dönüş oldu. Avrupa Birliği (AB) de bu korumacı önlemlere karşılık verirken bir yandan da kendi pazarını ve üreticisini Çin’in rekabetçiliğinden korumayı önceledi. Çin’in firmalara sübvansiyon vererek damping yaparak haksız rekabet yarattığını ve AB firmaları için eşit rekabet koşullarını yaratma gerekçesi ile korumacı önlemlere daha fazla başvurmaya başladılar.

AB’nin ticaret krizlerine karşı çok taraflı ticaret sistemini savunma çabaları ne kadar başarılı oluyor?

DTÖ gibi kurumların bu süreçteki rolünü nasıl görüyorsunuz?

AB ticaret politikasının önemli esaslarından biri de çok taraflı ticaret sistemini korumak ve bunu liberal yaklaşımı benimseyen diğer ülke ve aktörlerle iş birliği içinde gerçekleştirmek. Ticaret politikası ve ticaret anlaşmaları ile çevre standartları, insan hakları ve sosyal haklar gibi alanlarda benimsediği ilkeleri yaygınlaştırmayı ve ekonomik etkisini kullanarak ticaret ortakları üzerinde söz konusu normlar açısından etkili olmayı hedefliyor. Ancak DTÖ'nün en önemli unsurlarından biri olan ticari anlaşmazlıkların çözümü sistemi ABD'nin DTÖ Temyiz organına yapılacak atamaları durdurması sebebiyle 2019'dan beri sekteye uğramış durumda. Bunun yerini alacak alternatif bir sistemin de temelleri atıldı. 16 DTÖ üyesi 2020'de Çok Taraflı Geçici Temyiz Tahkim Düzenlemesi'ni (MPIA) oluşturdu. AB ve Birleşik Krallık da hâlen 56 üyesi olan bu yeni mekanizmada yer alıyor.

Trump'ın uyguladığı günübirlik kararlar ve ek gümrük vergilerinin ardından Dünya Belirsizlik Endeksi'nde yükseliş görüldü. Sizce bu artan belirsizlik Avrupa Birliği'nin küresel ticaretteki konumunu ve yatırım stratejilerini nasıl etkiliyor?

Artan belirsizlik AB'yi son derecede olumsuz etkiliyor. AB her şeyden önce karar almanın belirli aşamaları, teknik süreçleri ve danışma süreçlerini içermesi sebebiyle sürecin uzun sürdüğü bir yapı. Karar alma ve yasama süreci bilimsel temelli çok yıllık stratejilere ve bütçe planlarına dayanıyor. Bu sistemin iyi işlemesi için güvenli ve öngörülebilir bir uluslararası ekonomik ve siyasal ortama ve uluslararası iş birliğine ihtiyaç var. Günümüzdeki ortam ise bu idealden

oldukça uzak. Trump bir gün açıkladığı tarifeleri ertesi gün kaldırabiliyor ya da yeni önlemler açıklayabiliyor. Bunu tek başına yapabiliyor.

Türkiye'nin Gümrük Birliği'nin güncellenmesi talebi, mevcut küresel ticaret ortamında ne kadar gerçekçi? Bu güncellenmenin Türkiye ve AB için potansiyel faydaları ve zorlukları neler olacaktır?

Türkiye AB Gümrük Birliği, sanayi mallarının Türkiye ve AB arasında herhangi bir kısıtlama ya da vergi olmadan dolaşımını ve Türkiye'nin AB ortak ticaret politikası ve dış gümrük tarifesine uyumunu içeriyor. Gümrük birliğinin güncellenmesi ise bu ilişkinin hizmet ticareti, tarım ürünleri ve kamu alımları gibi alanları da içerecek şekilde daha kapsamlı ve derin hâle gelmesini öngörüyor. Gümrük Birliği'nde hâlihazırdaki sorunların giderilmesi ve daha iyi işleyen bir ticari ilişkinin oluşturulması da hedefleniyor. Yeşil Mutabakat kapsamında ürünler için sürdürülebilirlik standartları, döngüsellik anlayışı, sınırda karbon düzenleme mekanizması gibi yeni uygulamalar geldi. İhracatının yarıya yakını AB'ye yapan Türkiye için bu hızlı değişime uyum sağlamak önemli ve gümrük birliğinin güncellenmesi bu sürecin itici gücü olabilir. Ancak Türkiye açısından işin finansman boyutu da önemli. Özellikle AB'nin katılım öncesi programları ve kredi kuruluşlarının destekleri bu süreçte önemli olacak. AB açısından baktığımızda ABD'nin tarife artışlarına karşın ticaret ortakları ile ilişkilerini pekiştirmek ve çok taraflı ticaret düzeninin devam ettirmek arayışı içinde. Bir yandan ABD'nin yaklaşımına korumacı bir refleksle yanıt verirken, öte yandan kendi ticari ilişkilerini devam ettirmek tedarik zincirlerinin güvenliği açısından önem taşıyor.

**AB TİCARET
POLİTİKASININ
ÖNEMLİ
ESASLARINDAN BİRİ
DE ÇOK TARAFLI
TİCARET SİSTEMİNİ
KORUMAK VE BUNU
LİBERAL YAKLAŞIMI
BENİMSEYEN
DİĞER ÜLKE VE
AKTÖRLERLE İŞ
BİRLİĞİ İÇİNDE
GERÇEKLEŞTİRMEK.**



Vergiler ve gerilimler dünya genelindeki fiyatları ve tedarik maliyetlerini nasıl etkiliyor?

Vergi artışları ister istemez enflasyonist bir etkiye bulunacaktır. Ayrıca jeopolitik gerilimler rekabeti körüklerken, Çin'in yaptığı gibi kritik ham maddelere getirilen ihracat yasakları fiyatları da yukarıya çekecektir. En önemli alanlardan biri de enerji olacak. Trump fosil yakıtlara geri dönüş çağrısından bulunurken enerji fiyatlarını mümkün olduğunca düşürmeyi ve ABD'de üretimi cazip hâle getirmeyi hedefliyor. Yenilenebilir enerjiyi güvensiz bulan ve fosil yakıtlardan çıkışı sakıncalı olarak gören bir kesim de enerji güvenliği vurgusu yapmaya ve aslında yeşil dönüşümden söz edilmeyeceğini söylemeye

**Jeopolitik gerilimler
rekabeti körüklerken,
Çin'in yaptığı
gibi kritik ham
maddelere
getirilen ihracat
yasakları
fiyatları da yukarıya
çekecektir.**

başladı. Tüm bu yeni söylemin altında da enerji ve kritik ham maddelerdeki rekabet yatıyor. Ancak özellikle iklimin durumunu dikkate alacak olursak böylesi bir rekabetin yıkıcı olacağını ve insanlık açısından son derece kötü sonuçları olabileceğini görebiliriz.

Türkiye hem AB ilişkilerinde hem de genel dış ticaret stratejilerinde hangi risk ve fırsatlarla karşı karşıya? "Dost liman" arayışı içinde olan uluslararası yatırımlar için Türkiye bir alternatif olabilir mi?

Türkiye, AB ile Gümrük Birliği, nakil hatlarının üzerindeki coğrafi konumu, sanayisi ve dinamik ekonomisi ile yabancı yatırımlar için uygun bir liman. Ancak yabancı yatırımlar için daha da cazip olması ve özellikle katma değeri yüksek ileri teknoloji içeren

yatırımları çekmesi için iyi eğitilmiş iş gücü, iletişim ve teknoloji altyapısı gibi konulara ağırlık verilmesi lazım. Eğitime ideolojik yaklaşımlar yerine emek piyasasının taleplerine göre yeni becerilerle donanmış iş gücünün yetiştirilmesi, demokratik, katılımcı ve eşit vatandaşlık hedefleri ışık tutmalı. İnternet hızı, siber güvenlik, dijital beceriler gibi alanlarda da ciddi ilerleme sağlamamız lazım. Her şeyden önemlisi ise Türkiye'nin yabancı yatırımcı için güvenli ve öngörülebilir bir ülke olması gerekiyor.

Küresel ticaret dengesinde yaşanan gelişmeler ve ABD'nin Paris Anlaşması'ndan çıkması, sürdürülebilirlik hedeflerini ikinci plana mı attı?

Sürdürülebilirlik hedefleri uzun soluklu hedefler. Avrupa Yeşil Mutabakatına bakarsak 2030, 2040 ve 2050 hedeflerini görüyoruz ve bunlara adım adım ulaşılması gerekiyor. O açıdan konjonktürel zorluklar ve baskılar zaman zaman hedeften uzaklaştırırsa da başlamış olan bir dönüşüm süreci bulunuyor. Henüz bu hedeflerden sapıldığını söyleyemeyiz. AB Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması, sürdürülebilirlik raporlaması, özen yükümlülüğü direktifi gibi bazı alanlarda sadeleştirmeye gitti ama bu daha çok firmalar üzerinde aşırı bir yük oluşturmama ve bazı küçük işletmelerin kapsamdan çıkarılması ve prosedürlerin basitleştirilmesi için yapıldı. ABD'nin Paris İklim Anlaşması'ndan çıkması, küresel iklim eylemi açısından zayıflatıcı bir unsur. Ancak AB Yeşil Mutabakat ile bu hedefleri iklim stratejisinin merkezine yerleştirdi. AB'nin üçüncü ülkelerle ve ülke grupları ile imzaladığı ticaret anlaşmalarında Paris İklim Anlaşması'nı imzalamak ve uymak da ortak hükümler arasında yer alıyor. Bunun için AB'nin daha dinamik bir ekonomik yapıya kavuşması gerek.

ADIM ADIM ZİRVEYE: ODE'NİN 40 YILLIK HİKÂYESİ

40 YILLIK KÖKLÜ GEÇMİŞİYLE SEKTÖRE YÖN VEREN ODE YALITIM, YENİLİKÇİ ÇÖZÜMLERİNİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE TEKNOLOJİ YATIRIMLARIYLA BULUŞTURUYOR. İHRACAT BAŞARILARIYLA TÜRKİYE SINIRLARINI AŞAN ODE, TÜM PAYDAŞLARINI ORTAK BİR DEĞER ZİNCİRİNDE BİRLEŞTİREREK VİZYONUNU KÜRESEL BİR GÜCE DÖNÜŞTÜRÜYOR.



İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DİJİTAL DEVRİM: ODE SELECT



Kare kodu okutarak
ODE Select programına
erişebilirsiniz.

**ODE YALITIM,
TÜRKİYE'DE BİR
İLK OLAN DİJİTAL
PLATFORMU ODE
SELECT İLE İNŞAAT
PROFESYONELLERİNE
YALITIM ÇÖZÜMLERİNE
KOLAY ERİŞİM İMKÂNI
SUNUYOR.**



Yalıtım sektörüne hem yerelde hem de küreselde yön veren ODE Yalıtım, inşaat proje sürecinde kullanılacak bilgilere hızlı erişim, doğru şartname ve zaman yönetimine güvenilir dijital çözüm imkânı sunuyor. Sektörde bir ilke imza atan ODE Select, projeye özel en uygun yalıtım sisteminin teknik dokümanını, çizimi ve hesaplamalarını kısa sürede oluşturarak dijital çözüm önerileri sunuyor. Doğası gereği karmaşık ve çok

paydaşlı bir yapıya sahip olan inşaat sektörü, proje aşamasından teslim edilene kadar birçok kritik süreçten geçiyor. İnşaatın kahramanları mimarlar, mühendisler, danışmanlar ve uygulamacılar projenin fikir aşamasından hayata geçirilmesine kadar geçen süreçte genellikle sayısız zorlukla karşı karşıya kalır. Bu zorlukların başında ise doğru malzeme kullanımı, güncel teknik dokümanlara ve standartlara uyumlu şartnamelere ulaşma, farklı disiplinler arasında koordinasyonu sağlama ve tüm bunları kısıtlı zaman

dilimlerinde gerçekleştirme ihtiyacı gelir. İnşaatların belkemiği olan yalıtım gibi yapıların performansı, güvenlik ve sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahipken yapılacak küçük bir hata veya bilgi eksikliği projenin tamamını olumsuz etkileyebilir. Türkiye yalıtım sektörünün yüzde 100 yerli sermayeli lider kuruluşu ODE Yalıtım, sektör profesyonellerinin bu temel sorunlarına dijital bir çözüm sunmak amacıyla, Türkiye'de bir ilke imza atarak ODE Select platformunu geliştirdi. Bu online sistem, proje süreçlerinde verimliliği,

doğruluğu ve hızı merkeze alarak, yalıtım çözümlerinin seçimi ve projelendirilmesi aşamalarını yeniden tanımlamayı hedefliyor. ODE Select, sektöre getirdiği yenilikleri, teknik altyapısını, sunduğu avantajları ve inşaat profesyonellerinin iş akışları sayesinde hem zamandan tasarruf sağlıyor hem de iş yükünü kolaylaştırarak fark yaratıyor.

KAZAN-KAZAN DURUMU

Günümüz dünyasında dijitalleşme, her sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de verimlilik ve inovasyonun anahtarı konumunda. Özellikle tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi süreciyle birlikte insan odaklı iş modellerinin ve üretim süreçlerinin değişimi hız kazandı. Bu dönüşüm, sektör profesyonellerinin ihtiyaçlarını doğru analiz ederek onlara zaman ve mekândan bağımsız çözümler sunma gerekliliğini gösterdi. ODE Select, tam da bu noktada devreye giren stratejik bir adım. Platform, ürün kataloğunun dijital hâli olmasının yanı sıra bir bilgi havuzunu, teknik hesaplama motorunu ve proje destek mekanizmasını bir araya getiren entegre bir hizmettir. Bu yaklaşım hem ODE Yalıtım için hem de tasarımcılar için bir kazan-kazan senaryosunu meydana getiriyor. Üretici, platform sayesinde proje kanalında daha etkin bir rol alarak küresel liderlik vizyonunu desteklerken; mimarlar, mühendisler ve danışmanlar gibi tasarımcılar ise proje ihtiyaçlarına en uygun sistem çözümüne, doğruluğu teyit edilmiş teknik bilgiye ve üretici uzmanlığına kolayca erişim imkânı bulabiliyor.

KAPSAMLI ÇÖZÜMLERİN ADRESİ

Yapı yalıtımı, su yalıtımı ve teknik yalıtım gibi birçok kategoride hizmet veren ODE Select platformu, kullanıcı dostu arayüzüyle rahat ve kolay erişim imkânı sağlıyor. Bu araçlar, yalıtım ihtiyacının olduğu her alanda proje özelinde çözümler sunmak üzere yoğun çalışmalar sonucunda kullanıma sunuldu.

Yapıların deprem güvenliğinden insan sağlığına, yaşam konforundan uzun ömürlülüğüne kadar birçok kritik faktörü doğrudan etkileyen su yalıtımı, projelendirme aşamasının en hassas konularından biridir. ODE Select'in bu modülü, "Her proje kendine özgüdür" prensibinden yola çıkarak, kullanıcıları adım adım en doğru çözüme yönlendirir.

PROJEYE ÖZEL, GÜVENİLİR ÇÖZÜM

Kolaylıkla sisteme erişen kullanıcı, basit adımlarla proje süreçlerini yönetebiliyor. Öncelikle projenin bulunduğu coğrafi bölge seçildikten sonra yapı türü (çatı, temel, perde duvar vb.), eğim, kullanım tipi ve altyapı gibi temel kriterlerin belirlenmesi gerekiyor. Zorunlu parametreler girildikten sonra algoritma, uygun sistem ve ürünler hesaplanmaya başlıyor. Akabinde seçilen sisteme uyumlu bulunan aksesuar çözümleri, listeli şekilde ekrana geliyor. Sisteme ait tüm teknik dokümanlar (şartnameler, 2D/3D çizimler) indirilebilir veya paylaşılabılır formata getiriliyor. İhtiyaç hâlinde ODE satış temsilcisinden teklif veya uzman ekibinden teknik destek talep edilerek süreci daha hızlı yürütebilme imkânı sağlanıyor. Bu süreç, projenin özel ihtiyaçlarını dikkate alıyor. Örneğin, bir temel yalıtımı için sistem önerilirken; bina yüksekliği, zemin durumu ve geçirgenliği, yeraltı su seviyesi, su basıncı ve binanın kullanım amacı gibi onlarca farklı parametre değerlendirilir. Bu sayede, herkese aynı yöntemle hazırlanan ve hatalara açık olan genel şartnamelerin önüne geçilerek projeye özel, standartlara tam uyumlu ve güvenilir çözümler üretiliyor.

YÖNETMELİĞİ UYGUN GÜVENCE

Platformun ikinci önemli modülü olan Teknik Yalıtım Hesaplama Aracı; ısıtma, soğutma, havalandırma gibi iklimlendirme sistemlerinin ve kızgın buhar ve yağ gibi endüstriyel proseslerin yalıtım ihtiyacını birkaç dakika içinde hesaplayarak iş yükünü hafifletiyor. Web tabanlı araç, herhangi

Ode Select, yalıtım bilgi havuzunu, teknik hesaplama araçlarını ve proje destek mekanizmasını bir araya getiren entegre bir hizmettir.

bir program indirme zorunluluğu olmadan kullanılabilir. Kolay erişim fırsatı sunan bu platform, yasal mevzuatlar ile uyumlu olduğundan sorunları minimuma indiriyor. Hesaplama aracı, TS EN ISO 12241 (Bina Donanımları ve Endüstriyel Tesisatlar İçin Isı Yalıtımı-Hesaplama Kuralları) standardı ve BEP Yönetmeliği (Bina Enerji Performansı Yönetmeliği) gibi yasal mevzuatlarla tam uyumlu çalışıyor. BEP Yönetmeliği, mekanik tesisat borularının ve havalandırma kanallarının, ısı köprüsüne yol açmayacak ve yüzeyde yoğunlaşmayı önleyecek şekilde yalıtılmasını zorunlu kılar. Şartlandırılan mekanlardaki kanalların ısı direncinin en az 0,6(m²•K)/W, diğer mekanlardaki kanalların ise en az 1,2(m²•K)/W olması gerekiyor. ODE Select, bu karmaşık hesaplamaları kullanıcı dostu bir arayüzle basitleştirir. Isı kaybı, yüzey sıcaklığı, yoğunlaşma kontrolü ve donma süresi gibi kritik hesaplamalar anında yapılarak sonuçlar PDF formatında raporlanabilir. Bu özellik, projelerin enerji verimliliği hedeflerine ulaşmasını ve yasal gereklilikleri eksiksiz karşılamasını güvence altına alır.



ODE SELECT PLATFORMU 500'DEN FAZLA DOKÜMAN, 300 FARKLI SİSTEM ÇÖZÜMÜ VE 300'ÜN ÜZERİNDE FARKLI SARTNAME METNİ İLE DEVASA VE DOĞRULANMIŞ BİR BİLGİ HAVUZU SUNUYOR.

VERİMLİLİK, DOĞRULUK VE ESNEKLİK

ODE Yalıtım, bu platformu geliştirirken sektörün temel sorunlarına odaklandı. Bunlar; **Doğru Bilgi Havuzu:** Platform, 500'den fazla doküman, 288 farklı sistem çözümü ve 267 farklı şartname metni ile devasa ve doğrulanmış bir bilgi havuzu sunuyor. Bu, sektördeki bilgi kirliliğinin ve hatalı şartnamelerin önüne geçerek bir standart oluşturur. Böylelikle hem projeye uygun çözüm önerileri sunuluyor hem de dayanıklı binaların yükselmesine destek oluyor. **Erişilebilirlik ve Zaman Verimliliği:** Proje profesyonelleri, ihtiyaç duydukları tüm teknik içeriğe tek bir platformdan toplu hâlde ulaşabiliyor. Uygun dokümanı aramakla kaybedilen zaman ortadan kalkıyor, teknik destek ve teklif süreçlerine hızla başlanabiliyor. Bu durum, proje planlama süreçlerine önemli ölçüde hız kazandırıyor.

Projeye Özel Çözüm: Her projenin kendine has dinamikleri olduğu gerçeğinden hareketle, platform alışıl gelmiş çözümler yerine, girilen verilere dayalı olarak en

uygun sistemler önerilir. Bu durum hem uygulama doğruluğunu hem de malzeme verimliliğini artırır.

KAPSAMLI PROJE HİZMETİ

ODE Select, tek başına bir yazılım olmanın ötesinde, ODE Proje Hizmetleri'nin dijital bir uzantısıdır. ODE Yalıtım, mimarlar, danışmanlar ve uygulamacılar ile proje sürecinin başından sonuna kadar bir yalıtımda çözüm ortağı olarak çalışır. Platform üzerinden başlatılan teknik destek talebi, proje özelinde danışmanlık, uygulama öncesi fizibilite, şantiye süpervizörlüğü gibi hizmetlere dönüşebilir. Ayrıca, teknik uzmanlar tarafından düzenlenen seminerler, uygulama kılavuzları ve EPİKON ürün grubunda sunulan 15 yıllık Safezone garantisi gibi hizmetler bütünsel yaklaşımı tamamlar nitelikte.

ODE Select, Türkiye inşaat sektöründe dijitalleşmenin ve inovasyonun somut bir örneği olarak öne çıkmayı başarıyor. Sektör profesyonellerinin karşılaştığı en temel sorunlara pratik, hızlı ve güvenilir çözümler sunarak proje tasarım ve planlama süreçlerinde bir verimlilik devrimi yaratma potansiyeline sahip. Doğrulanmış bilgi havuzunu, akıllı bir sistem seçim motorunu ve kapsamlı proje destek hizmetlerini tek bir çatı altında birleştiren bu platform, işlem aracı olmanın ötesinde sağlıklı, konforlu, güvenli ve sürdürülebilir yapıların inşası için tasarlanmış stratejik bir yol arkadaşı görevi görüyor. Sektör paydaşlarının ve uzmanların görüşleri, ODE Select'in yalıtımla ilgilenen herkes için vazgeçilmez bir başvuru platformuna dönüşeceğini gösteriyor.



Hesaplama aracı, TS EN ISO 12241 standardı ve BEP gibi yasal mevzuatlarla tam uyumlu çalışıyor.



ASCHEM/ BÜLENT BAŞER

ODE Yalıtım ile kaç yıldır iş birliği gerçekleştiriyorsunuz? ODE ile çalışmaya nasıl karar verdiniz?

ODE Yalıtım ile yaklaşık 20 yıldır süregelen güçlü bir iş birliğimiz var. Bu süre zarfında karşılıklı güven, kaliteye verilen önem ve profesyonel yaklaşım bizi birbirimize daha da yakınlaştırdı. ODE ile çalışmaya karar vermemizde hem ürün kalitesinin hem de firmanın uzun vadeli sürdürülebilir iş ilişkilerine verdiği önemin etkisi büyük oldu.

ODE Yalıtım'ın sektördeki konumu ve itibarı hakkında ne düşünüyorsunuz?

ODE Yalıtım, Türkiye'de ve uluslararası alanda kendini kanıtlamış, sektörde öncü ve güvenilir bir markadır. Kalite standartları, AR-GE yatırımları ve sürdürülebilirlik vizyonu ile sektöre yön veren firmalardan biri olduğunu düşünüyorum.

Ürünlerin sürdürülebilirliği ve çevre dostu olması sizin için ne kadar önemli?

Sürdürülebilirlik, temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Ürünlerin çevre dostu olması, uzun ömürlü çözümler sunması ve enerji verimliliğine katkı sağlaması bizim için vazgeçilmez kriterler. ODE Yalıtım'ın bu alandaki çalışmaları, ASCHEM'in AR-GE/ÜR-GE çalışmaları ile örtüşüyor.

ODE Yalıtım ile ortak çalışmanızda yurt içi ve yurt dışı pazarında nasıl bir rekabet avantajı elde ettiniz?

ODE Yalıtım'ın yüksek kaliteli ve sertifikalı ürünleri sayesinde hem yurt içinde hem de ihracat pazarlarımızda rekabet gücümüz önemli ölçüde arttı. Müşterilerimize sunduğumuz ürünlerin güvenilirliği, teknik desteği ve sürdürülebilirlik özellikleri, bizi pazarda öne çıkarıyor.

Gelecekte ODE Yalıtım ile iş birliğinizi nasıl geliştirmeyi planlıyorsunuz? Bu iş birliğinin firmanıza sağladığı en büyük katkılar neler oldu?

Gelecekte bu güçlü iş birliğini daha da ileri taşıyarak, sürdürülebilirlik ve yeni ürün geliştirme süreçlerinde birlikte çalışmaya devam etmeyi hedefliyoruz. Bu iş birliğinin en büyük katkısı; karşılıklı güven, üstün kalite ve sürdürülebilir başarılarla dayalı uzun vadeli bir iş ortağı ilişkisi kurmamız oldu.



ROZA NONWOVEN/ MUSTAFA ÖZGÜR ÖZTÜRK

ODE Yalıtım ile iş birliğiniz ne zamandır devam ediyor? Bu süreç nasıl başladı?

ODE Yalıtım ile tanışıklığımız dört yıl öncesine dayanıyor. Yatırım aşamasındayken bizimle ilk temasa geçen ve bu yolculukta bize ilham veren firmalardan biri oldular. Sadece tedarikçi değil; vizyonumuzu şekillendiren, bizi cesaretlendiren, sektöre emin adımlarla girmemizi sağlayan bir yol arkadaşıydı ODE.

ODE Yalıtım'ın sektördeki yeri ve itibarı hakkında düşünceleriniz nelerdir?

ODE Yalıtım, bir marka olmanın yanı sıra Türk sanayisinin uluslararası yüzlerinden biridir. Kaliteye olan sarsılmaz bağlılığı, AR-GE'ye yaptığı istikrarlı yatırımlar ve sürdürülebilirlik vizyonu sayesinde sektöre yön veren, çitayı daima yukarı taşıyan örnek bir kuruluştur. Bizim gözümüzde ODE, iş ortaklığıyla değer katan, ilham veren ve bulunduğu her pazarda fark yaratan bir liderdir.

Sürdürülebilirlik sizin için ne kadar önemli? ODE bu konuda beklentilerinizi nasıl karşılıyor?

Sürdürülebilirlik, Roza Nonwoven'in iş felsefesinin temel taşlarından birisidir. Bu konuda ODE Yalıtım ile aynı dili konuşmak, bizim için büyük bir avantaj. Çevreye duyarlı üretim süreçleri, enerji verimliliği politikaları ve geri dönüşüme verdiği önem, ODE'nin bu alandaki samimi duruşunu açıkça gösteriyor.

ODE ile çalışmak size nasıl bir rekabet avantajı sağladı?

ODE Yalıtım ile kurduğumuz iş birliği, global pazarlarda bize büyük bir güven ve saygınlık kazandırdı. Sektörün lideriyle çalışmak, doğrudan bir kalite güvencesi anlamına geliyor. Özellikle bitümlü membran üreticileri nezdinde bu ortaklık, bizim için stratejik bir referans hâline geldi.

Geleceğe dair ODE Yalıtım ile nasıl bir yol haritası çiziyorsunuz? Bu iş birliğinin size sağladığı en büyük katkılar neler oldu?

Gelecekte ODE Yalıtım ile daha derinlemesine bir iş birliği hedefliyoruz. Ortak AR-GE projeleri, yeni nesil ürün geliştirme çalışmaları ve daha geniş ihracat stratejileri üzerine odaklanmak istiyoruz.

ZANAATTAN YÜKSEK TEKNOLOJİYE: EĞİTİMLE GÜÇLENEN SANAYİ

**AHİLİK GELENEĞİNDEN
ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞ
BİRLİKLERİNE UZANAN
TÜRKİYE’NİN MESLEKİ
EĞİTİM SERÜVENİ,
YÜZYILLAR BOYUNCA
BİLGİYİ USTALIĞA,
USTALIĞI İSE ÜRETİME
DÖNÜŞTÜREN BİR YAPIYLA
ŞEKİLLENDİ. USTA-ÇIRAK
İLİŞKİSİNİN TAŞIDIĞI
DEĞERLER, BUGÜN
MODERN SANAYİYLE
BİRLEŞEREK GENÇLERE
HEM BECERİ HEM DE
VİZYON KAZANDIRIYOR.
TEZGÂHTA BAŞLAYAN
BİLGİ AKTARIMI ARTIK
TEKNOPARKLARA,
ATÖLYELERE VE
LABORATUVARLARA
TAŞINDI.**

Eğitim, dünya genelinde hemen hemen her ülkeyi aynı noktada buluşturan nadir ihtiyaçların başında geliyor. İlk Türk devletlerinden biri olan Hun İmparatorluğu’nda eğitim, ilk hükümdar Teoman döneminde başladı. Yüzyıllar öncesinden temeli atılan eğitim, yerleşik hayata geçince geliştirilip düzene sokuldu. Türkler, Anadolu’nun kapısını açtıktan sonra medrese eğitimlerini yaygınlaştırdı. İlk Osmanlı medresesi, ikinci padişah Orhan Gazi döneminde açıldı. Genellikle dini eğitimin yoğun olduğu bu sistem, Tanzimat Fermanı’na kadar köklü bir değişime uğramadı. Tanzimat Fermanı ile eğitimde ilk modernleşme hamlesi gerçekleşti. Batılı tarzda eğitim kurumlarının açıldığı bu yıllarda, bugünkü Millî Eğitim Bakanlığı’nın ilk hâli olan Maarif-i Umumiye Nezareti açıldı. 1869 yılında ilk kapsamlı eğitim yasası olan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi çıkarıldı. Bu yasa sayesinde rüştiyelerden sonra gelen orta öğretim kurumlarının kurulması öngörüldü. Akabinde, eğitimde laiklik ilkesi benimsendi. Cumhuriyet’in ilan edilmesiyle eğitimde köklü reformlar yaşanmaya başladı; medreseler kapatıldı, eğitim tek çatıda toplandı, karma ve ulusal eğitim anlayışı getirildi. Harf Devrimi, köy



enstitüleri, zorunlu eğitim süreleri derken günümüzdeki eğitim sistemine ulaşıldı.

BİR MESLEK BİR KÜLTÜR

Eğitim çarkının en önemli dişlisi, meslek erbablarıdır. Bazı meslekler okulda öğretilenlerden çok daha farklıdır. Örneğin; bir oto sanayi ustası motorun sesinden nerede arıza olduğunu anlayabilir. Ustaların yıllar boyunca edindiği bilgi birikimi, zaman içinde çıraklara aktararak nesilden nesle ulaştırılıyor. Bu noktada “sanayide eğitim” kavramı karşımıza çıkıyor. Bu kavram, Türkiye’nin üretim kapasitesini artırma hedefi doğrultusunda tarihsel olarak kritik bir rol oynuyor. Türklerde meslek eğitiminin temeli, Osmanlı’dan önce kurulan Ahilik Teşkilatı’na kadar dayanıyor. 13. yüzyılda Ahi Evran önderliğinde kurulan

teşkilat, ticari birlik olmasının yanı sıra sosyal dayanışma ve eğitim kurumu olarak hizmet verdi. Esnaf dayanışmasının yanı sıra, gençlerin iyi yetişmesini ve meslek edinmesini de amaçlıyordu. Usta-kalfa-çırak ilişkisinin zeminini hazırlayan model ile bireyler hem zanaat öğreniyor hem de iş ahlakı, sabır, dürüstlük ve toplumsal sorumluluk gibi değerlerle donatılıyordu. Bir çırağın ustalığa giden yolculuğu, günümüz üniversite eğitiminden hem daha uzun soluklu hem de çok yönlüydü. Çırak, mesleki becerilerle birlikte toplumsal değerleri, iş disiplini, müşteri ilişkilerini ve kalite anlayışını da içselleştirmek zorundaydı. Mesleği öğreten usta ise toplum tarafından sevilen, yol gösteren, rehberlik eden ve kimi zaman bir baba figürü hâline gelen kişi olurdu. Bu tarihi arka plan, günümüz sanayi eğitiminin temelini oluşturuyor.

BİLGİ VE PRATİĞİN KUTSALLIĞI

Ahilik geleneği zaman için dönüşüme gitti ve 15. Yüzyılda Osmanlı Lonca Sistemi kuruldu. Yeni sistem, Ahilik geleneğini şehir hayatına uyarlayarak geliştirildi. Aynı mesleği icra eden kişilerin bir araya gelmesini sağlayan bir örgüt olan Lonca, aynı zamanda kalite kontrol, eğitim standardı ve sosyal güvenlik sistemini de sağlıyordu. Her loncanın kendine özgü sırları, teknikleri ve gelenekleri bulunuyordu. Bir kuyumcu çırağı, aynı anda hem altının saflığını nasıl anlayacağını hem de müşteri ile nasıl konuşulacağını, pazarlığın nasıl yapılacağını, hatta hayatın zorluklarına nasıl dayanılacağını öğrenirdi. Bu esnaf bilgileri, yazılı kaynaklar yerine yaşayarak öğrenilirdi. Lonca sisteminde en dikkat çekici unsurlardan biri de bilginin kutsallığıydı. Usta çırağına teknik bilgi anlatmakla yetinmemeyi tercih ediyordu. Çırağın bir gün usta

Modernleşen sanayide daha çok kişiye, hızlı ve standart bir eğitim vermenin gerekliliği ortaya çıktı. Ortaya çıkan ihtiyaçlar karşısında 19. yüzyılda sanayi mektepleri, 20. yüzyılda ise meslek liseleri açıldı.

olabilme ihtimaline karşı meslek tarihi, büyükleri ve gelenekleri gibi tüm inceliklerini de anlatırdı. Böylece çırak, yalnızca meslek öğrenmez, aynı zamanda bir kültürün parçası olarak sisteme dâhil oluyordu.

SANAYİDE TEKNOLOJİ ÇAĞI

18. yüzyıla gelindiğinde yeni bir döneme adım atıldı; Sanayi Devrimi. Avrupa’da başlayan Sanayi Devrimi’nin etkileri Osmanlı topraklarında da hissedilmeye başlandı. Makineleşme, seri üretim ve fabrika sistemi, geleneksel zanaat sistemini derinden sarstı. Teknoloji ve sanayileşme sürecinin hızlanmasıyla bireysel bilgi aktarımı yetersiz kaldı. Sanayi Devrimi’nin başlaması sistematik, denetlenebilir ve yaygın bir mesleki eğitim ihtiyacını meydana getirdi. Fabrikaların açılmasıyla oluşan işçi talebini çıraklar karşılamaya başladı. Yüzlerce işçinin çalıştığı fabrikalarda geleneksel tarzdaki usta-çırak ilişkisi



Cumhuriyet'in ilan edilmesiyle eğitimde köklü reformlar yaşanmaya başladı; medreseler kapatıldı, eğitim tek çatıda toplandı, karma ve ulusal eğitim anlayışı getirildi.

kaybolmaya başladı. Bu iş birliğine olan ihtiyaç azalmadı sadece şekil değiştirdi. Modernleşen sanayide daha çok kişiye, hızlı ve standart bir eğitim vermenin gerekliliği ortaya çıktı. Ortaya çıkan ihtiyaçlar karşısında 19. Yüzyılda sanayi mektepleri, 20. Yüzyılda ise meslek liseleri açıldı. Atılan tüm adımlar, Türkiye sanayi politikalarının temel taşlarından biri hâline geldi.

PLANLI VE NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ

1960'lı yıllara gelindiğinde Türkiye'nin kalkınma serüveninde yepyeni bir dönüm noktası yaşandı. Plansız büyüme yerini geleceğe dair hesaplı adımlar atmaya bıraktı. Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmasıyla birlikte, Türkiye'de ilk kez varılmak istenen hedefler belirlendi. Hedeflerin merkezinde yollar, fabrikalar, barajlar olduğu kadar insan da vardı çünkü kalkınmanın gerçek gücünün yetişmiş insan kaynağıyla mümkün olacağı fark edilmişti.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın hazırlanması, meslek eğitiminde büyük bir atılım başlattı. Mesleki ve teknik eğitim yeni bir anlam kazandı ve bu dönemde meslek liseleri hızla çoğaldı. Sanayiye, tarıma, hizmet sektörüne yön verecek nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi öncelikli bir hâl aldı. Okul sıralarından atölyelere, meslek liselerinden teknik enstitülere kadar uzanan bu yol, Türkiye'nin kendi ayakları üzerinde durma çabasının sessiz ama güçlü bir ifadesiydi.

MESLEKİ EĞİTİMİN YENİDEN DOĞUŞU

1980'li yıllardan sonra, teknolojinin hızla gelişmesi meslek eğitimini

yeniden şekillendirdi. Bilgisayar, otomasyon, yazılım gibi gelişen yeni teknolojiler, meslek eğitimindeki değişimi zorunlu kıldı. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte geleneksel usta-çırak ilişkisinin yeniden önem kazanması şaşırtıcı bir etki yarattı. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, bazı bilgiler sadece deneyimle öğreniliyordu. Deneyimli bir ustanın yıllarca biriktirdiği bilgi, gelecek yıllarda da kullanılabilmesi için çırağa aktarması gerekiyordu. Günümüzde Türkiye'nin dünya genelindeki sanayi gücü artarken genç ve nitelikli işçi gücüne ihtiyacı tekrar artış gösterdi. Bugün geline nokta, mesleki eğitim merkezleri, meslek liseleri ve organize sanayi bölgeleri ortak iş birliği kurarak öğrencilere hem teorik hem pratik beceriler kazandırmayı amaçlıyor. Çifte eğitim modeli ile öğrenciler, haftanın belirli günlerini okulda geçirirken, diğer günlerini staj

1869 yılında ilk kapsamlı eğitim yasası olan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi çıkarıldı.



yaptıkları fabrikada, ofiste, sanayide ya da diğer iş yerlerinde geçirerek çalışmayı ve en önemlisi değer yaratmayı öğreniyor. Bu sistem hem öğrencilere iş deneyimi kazandırıyor hem de işverenlere kalifiye eleman yetiştirme imkânı sunuyor. Bu sistemin en dikkat çekici yönlerinden bir diğeri ise öğrencilerin erken yaşta iş disipliniyle tanışarak, üniversiteye adım attıklarında hem teoriyi daha iyi kavraması hem de uygulamada rakiplerinin bir adım önünde yer almasıdır. Sahada karşılaştığı sorunları çözmeyi öğrenen bu gençler, mezun olduklarında tecrübeli bireyler olarak iş hayatına daha hızlı adapte olabilecekler. Modern ve geleneksel eğitim sürecini harmanlayan Türkiye, genç nüfusuyla sanayide üretim kalitesini, sürekliliği ve yeniliği garanti altına alabilir.

ALIN TERİNDEN AKIL TERİNE

Türkiye, bugün sadece atölye ve liselerle sınırlı kalmayan, daha geniş ve kapsayıcı bir sistem inşa ediyor. Bu sistemin en önemli yapı taşlarından biri de üniversite-sanayi iş birliğine dayalı üretim ve gelişim modeli. Yükseköğretim kurumlarının teorik bilgisi ile sanayi kuruluşlarının uygulama deneyimi birleştiğinde hem bireysel hem de ulusal kalkınma açısından önemli kazanımlar elde ediliyor.

Türkiye'de son yıllarda bu iş birliğini güçlendirmek amacıyla teknoparklar/teknokentler, AR-GE merkezleri ve üniversite bünyesinde açılan uygulamalı bilim merkezleri gibi yapılar yaygınlaştı. Bu yapılar, öğrencilerin gerçek üretim ortamlarında yer almalarını,



18. YÜZYILDA AVRUPA'DA BAŞLAYAN SANAYİ DEVRİMİ'NİN ETKİLERİ OSMANLI TOPRAKLARINDA DA HİSSEDİLMEME BAŞLANDI.

akademisyenlerin ise sanayinin ihtiyaç duyduğu konulara yönelik projeler geliştirmelerini sağlıyor. Savunma sanayii, otomotiv, yazılım ve enerji gibi stratejik alanlarda yürütülen ortak projeler, üniversiteleri bilgi üreten kurumlar olmaktan çıkarıp, çözüm ortağı hâline getiriyor. Sanayide yaşanan bir üretim aksaklığı için mühendislik fakültesi öğrencileri danışman hocalarıyla birlikte sahaya iniyor, problemin çözümü için deneysel çalışmalar yürütüyor. Bu süreçte hem sanayiye doğrudan katkı sağlanıyor hem de öğrenciye yüksek düzeyde uygulamalı eğitim sunulmuş oluyor. Böylece üniversiteler, klasik ders programlarının dışına çıkarak gerçek yaşamla iç içe bir öğrenme ortamı yaratıyor. TÜBİTAK ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı öncülüğünde yürütülen çeşitli hibe ve teşvik programları sayesinde üniversite-sanayi projelerinin fonlanması ve sürdürülebilirliği kolaylaşıyor. Bu destekler sayesinde KOBİ'ler de dâhil olmak üzere birçok işletme, üniversitelerle iş birliğine giderek daha önce ulaşamadıkları AR-GE imkânlarına sahip olabiliyor. Üniversite-sanayi iş birliği ile bilgi transferi yapılırken, aynı zamanda kültürel ve kurumsal etkileşimlerin yaşandığı bir ortam yaratılıyor. Bu durum, Türkiye'nin nitelikli iş gücü yaratma, katma değerli üretimi artırma ve küresel rekabet gücünü pekiştirme hedeflerine hizmet ediyor. Geleceğin sanayi toplumu, ancak bilgiyle donatılmış bireylerin üretime doğrudan katkı sunduğu bir yapıyla mümkün olabilir.

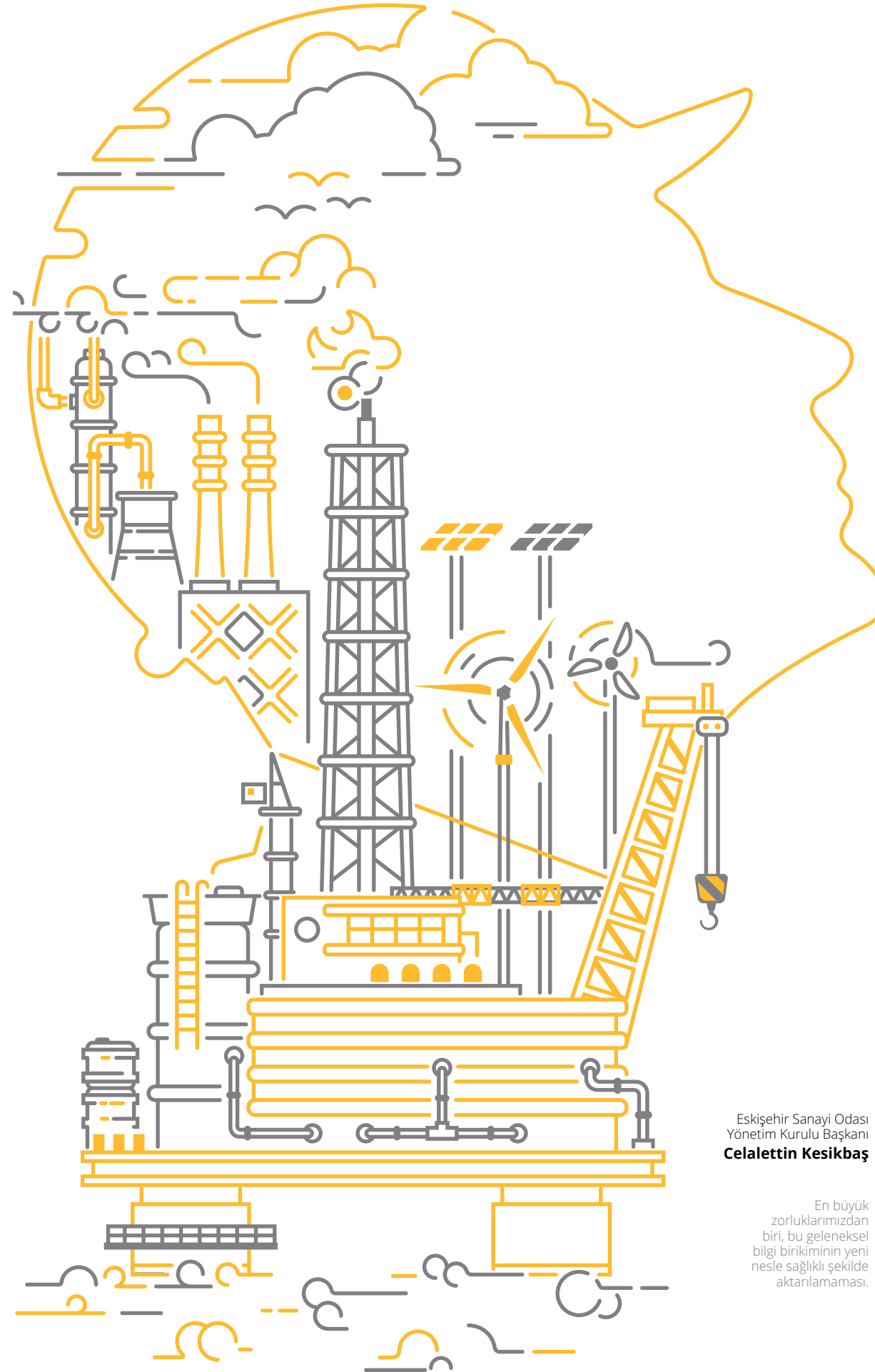
“EĞİTİM, SANAYİNİN LOKOMOTİF GÜCÜ”

**SANAYİDE EĞİTİM, NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ
YETİŞTİRMEKTEN ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİKLERİNE,
DİJİTAL DÖNÜŞÜMDEN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE
KADAR BİRÇOK ALANDA AKTİF ROL ÜSTLENİYOR.
EĞİTİMİ ÜRETİMİN MERKEZİNE KOYAN BU YAKLAŞIM,
GENÇLERİN GELECEĞİNİ VE SANAYİNİN REKABET
GÜCÜNÜ ŞEKİLLENDİRİYOR.**

Nitelikli insan kaynağının, sürdürülebilir ve rekabetçi bir sanayi için vazgeçilmez olduğuna inanan Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Celalettin Kesikbaş, eğitimden dijital dönüşüme, üniversite iş birliklerinden yeşil sanayiye kadar geniş bir alanda çalışmalar yürütüyor. Geleceği inşa etmenin ancak bugünden atılan somut adımlarla mümkün olduğunu savunan Kesikbaş ile sanayide eğitimin önemi, meslek liseleri, usta-çırak ilişkisi ve sürdürülebilirlik konularını konuştuk.

Sanayide eğitimin rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce eğitim sanayide önemli bir ihtiyaç mı yoksa sanayinin geleceğine yapılan stratejik bir yatırım mı?

Sanayide eğitim, sadece bir ihtiyaç değil; aslında tam anlamıyla geleceğe yapılan stratejik bir yatırımdır. Bugün kaliteli üretim yapabilmenin yolu, nitelikli insan kaynağından geçiyor. Eğitimli bireyler, değişime ayak uydurabiliyor, teknolojiye entegre olabiliyor ve verimliliği artırıyor. Bu nedenle biz eğitimi sanayinin lokomotif gücü olarak görüyoruz. Eskişehir Sanayi Odası (ESO) olarak da bu bilinçle birçok eğitim ve geliştirme programına imza atıyoruz. Bu anlayışla ESO Akademi çatısı altında bugüne kadar binlerce kişiye yönelik teknik eğitim, kişisel gelişim seminerleri ve dijital dönüşüm programları düzenledik. Yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik eğitimleri ile sanayicilerimizi karbon ayak izi hesaplaması ve çevreci üretim konusunda bilinçlendirdik. Ayrıca, meslek liselerine yönelik teknik geziler ve eşleştirme projeleri ile gençlerin sektörü yerinde tanımasını sağlıyoruz. Kısacası, biz eğitimi



Eskişehir Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı
Celalettin Kesikbaş

En büyük zorluklarımızdan biri, bu geleneksel bilgi birikiminin yeni nesle sağlıklı şekilde aktarılabilmesi.

Gençlerin teknik işlere, üretime ve sanayiye yönelmesi için toplumdaki meslek algısının değişimi de dâhil olmak üzere neler yapılmalı? Bu süreçte sanayi, eğitim sistemi ve ailelere düşen sorumlulukları nasıl paylaşıyorsunuz?

Burada üçlü bir sac ayağından söz etmeliyiz: Sanayi, eğitim sistemi ve aileler. Toplumda uzun yıllar boyunca teknik meslekler hak ettiği saygıyı görmedi. Oysa bugün kalifiye teknik elemanlar en az bir mühendis kadar değerli. Biz bu algıyı değiştirmek için sanayi olarak daha görünür olmalı, başarılı meslek hikâyelerini anlatmalı ve gençlere umut olmalıyız. Eğitim sistemi, müfredatlarını güncellemeli; aileler ise çocuklarının yeteneklerine göre yönlendirmelerde bulunmalı. Herkesin üzerine düşen ciddi bir sorumluluk var.





Birinci önceliğimiz, **eğitimle sanayi arasındaki mesafeyi kaldırmak**. Mesleki eğitimi cazip hâle getirmeli, okullarımızı teknolojiyle buluşturmalı ve öğretmenlerimizi sürekli güncellenen sanayi ihtiyaçlarıyla donatmalıyız.

sanayinin yarını değil, bugünü olarak görüyoruz. Üreten bir toplumun temelinde her zaman nitelikli eğitim vardır.

İş dünyasında giderek artan bir usta-çırak ihtiyacı var. Bu ihtiyacın temel nedenleri ve sanayinin karşılaştığı en büyük zorluklar nelerdir?

Usta-çırak ilişkisi bizim üretim kültürümüzün temelinde yatıyor. Ne yazık ki bu ilişki zayıfladı. Gençler artık daha kısa sürede sonuç almak istiyor, sabır azaldı.

SANAYİ ARTIK DİJİTALLEŞMEDEN BAĞIMSIZ DÜŞÜNÜLEMEZ. YAPAY ZEKÂ, VERİ ANALİTİĞİ, OTOMASYON, SİBER GÜVENLİK GİBİ KONULAR YENİ ÜRETİM EKOSİSTEMİMİZİN YAPI TAŞLARI HÂLINE GELDİ.

Öte yandan işletmelerin çoğu da usta yetiştirme konusunda eski sistemleri uygulamıyor. Bu da ciddi bir ara eleman açığına neden oluyor. En büyük zorluklarımızdan biri, bu geleneksel bilgi birikiminin yeni nesle sağlıklı şekilde aktarılamaması. ESO olarak bu sorunun çözümüne yönelik somut adımlar atıyoruz. Meslek liseleriyle imzaladığımız iş birlikleri, öğrencilerin işletmelerde daha fazla uygulama yapmasını sağlıyor. Ayrıca ESO Akademi

bünyesinde yürüttüğümüz ustalık ve mentorluk eğitimleriyle hem deneyimli çalışanların bilgi aktarım becerilerini geliştiriyor hem de gençleri bu sürece daha istekli katılmaya teşvik ediyoruz. Bu sayede üretim kültürünü sadece korumakla kalmıyor, yeniden güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Üniversite-sanayi iş birliğiyle üniversitelerin bilgi birikimi ve araştırma kapasitesi ile sanayinin pratik deneyimini bir araya getirerek yenilikçi çözümler üretilmesi hedefleniyor. ESO olarak bu konu kapsamında çalışma düzenliyor musunuz?

Kesinlikle. Üniversite-sanayi iş birliği bizim için stratejik bir öncelik. Eskişehir'deki üniversitelerle sürekli temas hâlindeyiz. Ortak AR-GE projeleri yürütüyoruz, teknoparklarla iş birlikleri geliştiriyoruz, hatta bazı bölümlerde sanayici ders veriyor. Çünkü biz inanıyoruz ki; teoriyle pratiğin buluştuğu noktada yenilikçi ürünler ve çözümler ortaya çıkıyor. ESO olarak bu iş birliklerini daha da artırmak adına çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Ayrıca her yıl düzenlediğimiz proje fuarlarıyla öğrencilerle sanayicileri bir araya getiriyoruz. Bu fuarlarda gençler projelerini doğrudan sektör temsilcilerine sunma fırsatı buluyor. Biz de bu projeleri değerlendirip uygun olanlara danışmanlık, mentorluk ve maddi destek sağlıyoruz. Amacımız, üniversite gençliğinin potansiyelini sanayinin gücüyle birleştirerek hem bireysel gelişime hem de bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak.

Hızla değişen ve dönüşen dünyada teknolojiler sanayi alanında da kullanılmaya başlandı. Sanayinin ihtiyaç duyduğu dijital yetkinlikler bağlamında yapay zekâ, otomasyon veya siber güvenlik gibi alanlarda düzenlemeyi planladığınız projeler var mı?

Sanayi artık dijitalleşmeden bağımsız düşünülemez. Yapay zekâ, veri analitiği, otomasyon, siber güvenlik gibi konular yeni üretim ekosistemimizin yapı taşları hâline geldi. Bu bağlamda ESO Akademi çatısı altında dijital dönüşüm eğitimleri veriyoruz. Önümüzdeki dönemde bu alanlara yönelik daha kapsamlı projeleri hayata geçireceğiz. Çünkü geleceği yakalamanın başka yolu yok.

Ayrıca mesleki eğitimin sanayinin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için, üniversitelerle özellikle yeşil dönüşüm ve dijital yetkinlikler odağında iş birlikleri yürütüyoruz. Model Fabrika bünyesinde sunduğumuz yalın üretim ve verimlilik uygulamalarıyla da firmalarımıza ve eğitimcilere dijitalleşmenin somut örneklerini gösteriyoruz. Böylece dijital dönüşüm sadece teoride değil, sahada da karşılık buluyor.

Sürdürülebilirlik kavramının önemi her geçen gün artıyor. Sanayi sektörü için bu kadar önemli olan kavramın meslek lisesi öğrencilerine kazandırılması için somut adımlar atılıyor mu?

Bu konuda çok net bir duruşumuz var. Sürdürülebilirlik artık bir tercih değil, zorunluluk. Bu bilincin meslek liselerinde yerleşmesi gerekiyor.



ESO olarak, meslek liseleriyle ortak projeler yürütüyor, çevre ve sürdürülebilirlik temalı eğitim içerikleri oluşturuyoruz. Geçtiğimiz haftalarda ESO Sürdürülebilir Yeşil Sanayi Birimi tarafından meslek lisesi öğretmenlerine yönelik özel bir eğitim programı düzenlendi. Bu eğitimde sürdürülebilirlik, döngüsel ekonomi ve enerji verimliliği gibi konular detaylı şekilde ele alındı. Çünkü bu farkındalığın öğrencilere ulaşması için önce öğretmenlerin donanımlı olması gerektiğine inanıyoruz. Ayrıca ESO öncülüğünde Eskişehir'e kazandırılan Model Fabrika da sürdürülebilir üretim ve yalın dönüşüm konularında hem firmalara hem de eğitimcilere rehberlik ediyor. Burada yapılan uygulamalı eğitimler sayesinde, verimlilik ve çevresel duyarlılık gibi kavramlar soyut olmaktan çıkıyor, sahada deneyimlenebilir hâle geliyor. Bu

yapıları meslek liseleriyle entegre ederek, geleceğin yeşil sanayi profesyonellerini yetiştirmeyi hedefliyoruz.

Türk sanayisinin gelecekteki rekabet gücünü artırmak adına eğitim alanında atmamız gereken en acil adımlar nelerdir?

Birinci önceliğimiz, eğitimle sanayi arasındaki mesafeyi kaldırmak. Mesleki eğitimi cazip hâle getirmeli, okullarımızı teknolojiyle buluşturmalı ve öğretmenlerimizi sürekli güncellenen sanayi ihtiyaçlarıyla donatmalıyız. Eğitim sistemimizi sadece diploma değil, beceri odaklı bir yapıya kavuşturmamız şart. Aynı zamanda yaşam boyu öğrenmeyi teşvik edecek yapılar kurmalıyız. Sanayi odaları, üniversiteler ve kamu bu konuda birlikte hareket ederse, Türkiye sanayisi küresel rekabette ciddi bir sıçrama yapabilir.

“GENÇLERE GELECEK SUNMAK EN BÜYÜK STRATEJİMİZ”



Modern sanayide usta artık yalnızca üretimi bilen değil, aynı zamanda bilgiyi aktaran, dijital araçları kullanan bir rehber olmalı.

SANAYİ SEKTÖRÜNÜN EN ÖNEMLİ İHTİYAÇLARININ BAŞINDA GELEN EĞİTİM, ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE (OSB) GELECEĞE DÖNÜK BİR STRATEJİK YATIRIM OLARAK GÖRÜLÜYOR. GENÇLERİN SANAYİYE İLGİSİNİ ARTIRMAK VE YÜKSEK TEKNOLOJİYE UYUMLU BİR SANAYİ YAPISI KURMAK İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR ADIMLAR ATIYOR.



Eğitim ve sanayiye harmanlayarak Türk sanayisinde örnek modellerden biri olan Eskişehir OSB, nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi konusunda öncülük ediyor. Eskişehir OSB Başkanı Nadir Küpeli ile gerçekleştirdiğimiz röportajda mesleki eğitimin değeri, gençlerin sanayiye yönlendirilmesi ve üniversite-sanayi iş birlikleri gibi başlıkları ele aldık.

Sanayide eğitimin rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz? Sanayide eğitimin rolünü ihtiyaç olarak mı, yoksa sanayinin geleceğine yapılan stratejik bir yatırım olarak mı değerlendiriyorsunuz?

Eskişehir OSB olarak bizler, sanayide eğitimi sadece bir ihtiyaç değil, aynı zamanda sanayinin sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından stratejik bir yatırım olarak görüyoruz. Nitelikli insan kaynağı olmadan güçlü bir sanayi yapısından söz etmek mümkün değildir. Bu anlayışla, sanayicilerimizin nitelikli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla 2019 yılında Özel Eskişehir OSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ni (EOSB MTAL) hayata geçirdik. Bu eğitim yuvasının 3'üncü mezuniyet törenini gerçekleştirmenin büyük gururunu yaşıyoruz. İlk mezunlarımızı 2022-2023 eğitim-öğretim yılında vermiştik. İlk yıl 106, ikinci yıl 257 ve bu yıl ise 358 öğrencimizi mezun ediyoruz. Böylece 3 yılda toplam 721 öğrencimizi sanayimize kazandırmış olduk. Donanımlı, nitelikli ve mesleki yeterliliğe sahip gençler yetiştirerek hem Eskişehir'in hem de Türkiye'nin sanayisine güçlü katkılar sunuyoruz.

Günümüz gençlerinin sanayi sektörüne ilgisini artırmak ve onları mesleki eğitime

yönlendirmek için ne gibi stratejiler izliyorsunuz?

Gençleri sanayiye yönlendirmek için klasik yaklaşımlar artık yeterli değil. Yeni kuşaklar daha çok anlam arayışı, gelişim fırsatları ve sosyal donatılarla ilgileniyor. Bu nedenle bizler sadece teknik eğitim vermekle kalmıyor, aynı zamanda onların sosyal ve kişisel gelişimlerini de destekleyecek ortamlar oluşturuyoruz. EOSB MTAL'de uyguladığımız proje bazlı eğitim sistemi, bireysel mentorluk çalışmaları ve staj programları gençlere doğrudan üretim süreçlerini deneyimleme fırsatı sunuyor. Ayrıca ulusal ve uluslararası yarışmalara katılım, iş garantili programlar ve mezuniyet sonrası kariyer planlaması da gençlerin bu okullara ilgisini artırıyor. Onlara sadece bir iş değil, bir gelecek sunduğumuzu hissettirmek en güçlü stratejimiz.

Sanayide nitelikli genç çalışan gücünün sürdürülebilirliği için uzun vadeli planlarınız nelerdir?

Nitelikli genç iş gücünün sürdürülebilirliği bizim için en öncelikli konuların başında geliyor. Bu doğrultuda sadece eğitim değil, aynı zamanda istihdamı doğrudan destekleyen bütüncül bir yaklaşım benimsiyoruz. Uzun vadeli planlarımızın temelinde, sanayinin dinamik yapısına uyum sağlayabilen, teknolojiye hâkim ve mesleki yeterliliği yüksek bireyler yetiştirmek yer alıyor. Bu hedefle kurduğumuz Özel EOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye gençlerin yetiştirilmesinde büyük rol üstleniyor. Ancak yalnızca lise düzeyinde değil, mesleği olmayan gençleri de üretim süreçlerine kazandırmak amacıyla faaliyet gösteren



Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi
Yönetim Kurulu Başkanı
Nadir Küpeli

“Nitelikli genç iş gücünün sürdürülebilirliği bizim için en öncelikli konuların başında geliyor.”



Üniversite-sanayi iş birliğini yalnızca dönemsel projelerle sınırlı bir ilişki olarak değil, sanayimizin gelişimi ve dönüşümü için vazgeçilmez bir yapı taşı olarak görüyoruz.

Meslek Edindirme ve Geliştirme Merkezi (MEGEM) ile çok daha geniş bir kitleye hitap ediyoruz. MEGEM'de sanayi deneyimi olmayan, işsiz gençlerimizi üçer aylık yoğun eğitim programlarına alarak hem teknik hem uygulamalı eğitimlerle donatıyor, ardından da sanayi kuruluşlarımızda istihdama yönlendiriyoruz. Sadece geçtiğimiz yıl 450 kursiyeri mezun ederek sanayiye kazandırdık. Kuruluşumuzdan bu yana ise toplamda 2.500'den fazla kişiye eğitim verdik ve büyük çoğunluğunu OSB'deki firmalarda işe yerleştirdik. Bu, iş gücü piyasasında hem gençlere hem de sanayicilerimize sunduğumuz somut bir katkıdır.

Sanayide usta-çırak geleneğinin yeterince önemsenmediğine dair eleştiriler var. Sizce bu geleneğin modern sanayiyle uyumlu hâle getirilmesi mümkün mü?

Usta-çırak ilişkisi, Türk sanayi kültürünün temel taşlarından biridir. Ancak bu gelenek artık sadece deneyime dayalı değil, bilgiyle harmanlanmış bir yapıya dönüşmeli. Biz bu dönüşümün mümkün ve gerekli olduğuna inanıyoruz. Modern sanayide usta artık yalnızca üretimi bilen değil, aynı zamanda bilgiyi aktaran, dijital araçları kullanan bir rehber olmalı. Bu yeni anlayışı yaygınlaştırmak için sanayi içinde eğitim birimlerinin kurulmasını, usta-çırak ilişkisine kurumsal bir yapı kazandırılmasını önemsiyoruz.

Üniversite-sanayi iş birliği sayesinde üniversitelerin bilgi birikimi ile sanayinin pratik deneyimi bir araya getirilerek yenilikçi çözümlerin üretilmesi hedefleniyor. Eskişehir OSB olarak sizin bu konudaki çalışmalarınız ne durumda?

Üniversite-sanayi iş birliği, bilgiyle üretimi bir araya getiren ve katma değeri yüksek çözümler üreten bir sinerji alanı olarak bizim de büyük önem verdiğimiz bir konu. Eskişehir OSB olarak ilimizdeki üç üniversite ile her zaman yakın ve

güçlü bir iş birliği içerisindeyiz. Bugüne kadar birçok somut projeye birlikte imza attık ve bu iş birliklerinin sürekli hâle gelmesi için yoğun çaba gösteriyoruz. Üniversitelerimizin sahip olduğu akademik bilgi birikimi ve araştırma altyapısını, sanayicilerimizin üretim tecrübesiyle buluşturarak hem teknolojik hem de yenilikçi çözümler geliştirmeyi hedefliyoruz. Ayrıca ATAP A.Ş. çatısı altında faaliyet gösteren teknopark yapımızla üniversitelerin araştırma sonuçlarını sanayiye entegre etme süreçlerini kolaylaştırıyoruz. Bölgemizdeki firmalarla akademik çevreleri buluşturduğumuz proje günleri ve sektörel çalıştaylarla bu diyalogu daha da pekiştiriyoruz. Kısacası biz üniversite-sanayi iş birliğini yalnızca dönemsel projelerle sınırlı bir ilişki olarak değil, sanayimizin gelişimi ve dönüşümü için vazgeçilmez bir yapı taşı olarak görüyoruz.

OSB bünyesindeki anaokulu gibi sosyal altyapıların, genç çalışanların bölgeye çekilmesinde ve kadın istihdamının artırılmasında nasıl bir rol oynadığını düşünüyorsunuz?

Sanayi bölgelerinin yalnızca üretim alanı değil, aynı zamanda yaşam alanı hâline gelmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu anlayışla Eskişehir OSB olarak Yaşam Parkı projesi kapsamında bölgeye sosyal altyapı kazandıracak çok sayıda önemli adım attık. Bu adımlardan biri de büyük bir ihtiyaca cevap veren Özel EOSB Frigya Çocukları Anaokulu oldu. Anaokulumuz, çalışan anne ve babaların çocuklarını güvenle emanet edebilecekleri, çağdaş bir eğitim anlayışıyla donatılmış modern bir kurum olarak hayata geçti. Tıpkı Özel EOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi gibi Türkiye'ye örnek gösterilen bir eğitim kurumu olma yolunda emin adımlarla ilerliyor. Bu tür sosyal yatırımların, özellikle kadın çalışanlarımız açısından büyük önem taşıdığına inanıyoruz. Kadınların



Eskişehir OSB'yi sanayi ve eğitimi bir araya getiren örnek bir model hâline getirmeyi sürdüreceğiz.



Sanayi, eğitim sistemi ve aileler üçlü bir sac ayağı gibi düşünülmeli.

iş gücüne katılımını artırmak için sadece iş ortamlarını değil, yaşamlarını kolaylaştıracak destek mekanizmalarını da sunmamız gerekiyor. Anaokulumuz, bu noktada kadın istihdamına doğrudan katkı sağlayan çok değerli bir adım oldu.

Eskişehir OSB'nin eğitim alanındaki bu öncü rolünü gelecek dönemde hangi boyutlara taşımayı hedefliyorsunuz?

Eskişehir OSB olarak eğitimi, sanayimizin gelişiminin temel taşı olarak görüyoruz ve bu alandaki öncü rolümüzü daha da ileriye taşımayı hedefliyoruz. Bugüne kadar attığımız adımlar yalnızca başlangıçtı. Gelecek dönemde hem mevcut yapılarımızı güçlendirmek hem de yeni projeleri hayata geçirmek için kararlılıkla çalışıyoruz. Bugün Özel EOSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde, beş ana alanda faaliyet gösteren 10 meslek dalında eğitim veriyoruz. Bu bölümler hem günümüz sanayisinin dinamiklerini yansıtan hem de firmalarımızın en çok ihtiyaç duyduğu teknik becerileri içeren alanlardan oluşuyor. Öğrencilerimiz eğitimleri süresince yalnızca teorik bilgi değil, aynı zamanda atölye ve uygulama dersleriyle sahada kullanılabilir pratik beceriler de kazanıyor. Böylece mezun olduklarında sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte donanımlı bireyler olarak sanayiye kolayca entegre olabiliyorlar. Ayrıca MEGEM' de kapasite artışına gidiyoruz. Önümüzdeki dönemde MEGEM bünyesinde yeni eğitim bölümleri açarak daha fazla alanda iş gücü yetiştirmeyi planlıyoruz. Merkezin teknik altyapısını ve eğitmen kadrosunu güçlendirerek, her yıl daha fazla genci sanayimize kazandırmak istiyoruz. Kısacası, biz meslek liselerinin ve mesleki eğitim merkezlerinin sanayi ile birlikte planlanıp yapılandırıldığında, hem gençlerimize parlak bir gelecek sunduğunu hem de firmalarımızın nitelikli personel ihtiyacını karşıladığını çok net görüyoruz.

“HEDEFİMİZ, OKUL-SANAYİ ENTEGRASYONUNU YAYGINLAŞTIRMAK”

SANAYİDE NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞI İHTİYACI HER GEÇEN GÜN ARTARKEN, BU İHTİYACIN KARŞILANMASINDA EĞİTİM SİSTEMİNİN ROLÜ GİDEREK DAHA KRİTİK HÂLE GELİYOR.



Ankara Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı
Seyit Ardıç

Eğitim ve sanayi alanında yaşanan dönüşüm sürecinde önemli bir misyon üstlenen Ankara Sanayi Odası (ASO) Yönetim Kurulu Başkanı Seyit Ardıç ile mesleki ve teknik eğitimi, okul-sanayi iş birliklerinin artırılması, usta-çırak geleneğinin modernleşmesini, üniversite-sanayi iş birliklerinin etkisini ve dijitalleşen üretim dünyasına uyum sağlayacak müfredat reformlarını ele aldık.

Sanayide kalifiye eleman ihtiyacı gün geçtikçe artarken, bu ihtiyacın karşılanmasında eğitimin rolünü nasıl tanımlarsınız? ASO olarak bu konuda gözlemlediğiniz temel eksiklikler nelerdir?

Sanayinin nitelikli iş gücü ihtiyacı, hızla gelişen teknoloji ve üretim süreçlerinin dönüşümünün doğal sonucu olarak her geçen gün artıyor. Bu değişim, üretimin artık yalnızca fiziksel emek değil; dijital okuryazarlık, teknik bilgi, analitik düşünme ve adaptasyon becerileri gibi yetkinlikleri de zorunlu kıldığını gösteriyor. Bu çerçevede, mesleki ve teknik eğitim, sanayinin ihtiyaç duyduğu kalifiye iş gücünün

yetiştirilmesinde merkezi rol oynuyor. Eğitim sistemimizin sanayide yaşanan bu dönüşümle tam anlamıyla örtüşmesi gerekiyor. Özellikle mesleki eğitim müfredatlarının dijitalleşme, otomasyon, yeşil üretim ve yapay zekâ gibi yeni nesil üretim yaklaşımlarını yeterince içermesi, mezunların üretim süreçlerine adaptasyonu açısından son derece önemlidir. Uygulamalı eğitim konusundaki eksiklikler de giderilmelidir. Öğrencilerin gerçek üretim ortamlarında deneyim kazanmadan mezun olması, istihdama geçiş sürecinde ciddi bir handikap oluşturur. ASO olarak, bu sürece aktif katkı sağlıyor ve mesleki eğitimin yapısal olarak güçlendirilmesi için sanayi-eğitim iş birliklerini artırıyoruz. Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile imzaladığımız protokollerle öğrencilerin staj ve uygulamalı eğitimlerle pratik deneyim kazanmalarını sağlıyoruz. Ayrıca eğitimcilerin sektörle daha yakın temas kurmalarına olanak tanıyan programlar geliştiriyoruz. Nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi yalnızca bir eğitim meselesi değil,



aynı zamanda sanayinin rekabet gücünü doğrudan etkileyen stratejik bir konudur. Bu nedenle eğitimin sanayile entegre, uygulamaya dayalı ve sürekli güncellenen bir yapıda olması büyük önem taşıyor. ASO olarak bu dönüşümün öncüsü olma sorumluluğunu taşıyor, üretimle eğitimi buluşturan modellerin yaygınlaştırılması için çalışmaya devam ediyoruz.

Usta-çırak geleneği, özellikle belirli sektörlerde tecrübe aktarımı açısından hayati bir öneme sahip. Günümüzde usta-çırak geleneğini yaşatmak ve genç nesillere aktarmak adına ne tür adımlar atılmalı? Dijitalleşen dünyada bu modelin adaptasyonu nasıl sağlanabilir?

Usta-çırak geleneği, özellikle üretim ve zanaatkarlık temelli sektörlerde yalnızca mesleki becerilerin değil, aynı zamanda iş ahlakı, disiplin ve deneyim temelli bilginin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan önemli bir öğrenme modelidir. Sanayinin bilgiye dayalı yapısının

güçlenmesine rağmen, bu gelenek hâlâ birçok sektörde yerini koruyor ve gençlerin mesleki hayata geçiş sürecinde kritik rol oynuyor. Usta-çırak kültürü, modern eğitim yaklaşımlarıyla harmanlanarak yeniden canlandırılmalıdır. Teknolojinin sunduğu imkânlarla bu modeli dönüştürmek ve yeni kuşaklara daha erişilebilir kılmak mümkün hâle geldi. Özellikle sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik ve dijital simülasyon teknolojileri kullanarak oluşturulan eğitim

ortamları, çırakların üretim süreçlerini dijital ortamda deneyimlemelerine olanak tanıyor. Bu dijital araçlar, yüksek hassasiyet gerektiren mesleklerde hem eğitimin kalitesini artırıyor hem de öğrenme süresini kısaltıyor. Bununla birlikte, usta öğreticilerin de bu dönüşüme dâhil edilmesi büyük önem taşıyor. Ustaların bilgi ve deneyimlerini dijital içeriklere dönüştürmeleri, çevrim içi eğitim videoları, canlı mentorluk oturumları ve etkileşimli platformlar aracılığıyla daha geniş bir öğrenci

Ustaların bilgi ve deneyimlerini dijital içeriklere dönüştürmeleri, çevrim içi eğitim videoları, canlı mentorluk oturumları ve etkileşimli platformlar aracılığıyla daha geniş bir öğrenci kitlesine ulaşmaları mümkündür.



Küresel düzenlemeler ve dönüşüm süreçlerine uyum sağlamak adına firmalarımıza Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi konularda teknik rehberlik desteği sunuyoruz.

bilgi ve teknolojinin etkin transferini sağlamaya yönelik önemli çalışmalar yürütüyoruz. Odamız öncülüğünde gerçekleştirilen bu buluşmalar ve projeler, ortak AR-GE faaliyetlerini, teknoloji transferini, staj ve istihdam imkânlarını, laboratuvar ve altyapı kaynaklarının kullanımını da kapsıyor.

meslek yüksekokullarıyla (MYO) eşleştirildi.

ASO olarak uluslararası rekabetteki rolünüzü nasıl konumlandırıyorsunuz?

Ankara, yüksek katma değerli sektörleri ve nitelikli insan kaynağıyla ülkemizin küresel sanayi rekabetindeki stratejik merkezlerinden biridir. ASO olarak biz de bu gücü daha da ileri taşımak amacıyla uluslararası rekabette çok yönlü ve sürdürülebilir bir strateji izliyoruz. Firmalarımızın ihracat kapasitelerini artırmak amacıyla Avrupa İşletmeler Ağı Projesi, UR-GE projeleri, yurt dışı fuar organizasyonları ve uluslararası iş birliği faaliyetleri yürütüyoruz. Aynı zamanda, küresel düzenlemeler ve dönüşüm süreçlerine uyum sağlamak adına firmalarımıza Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi konularda teknik rehberlik desteği sunuyoruz.

ASO Model Fabrika çatısı altında verilen yalın üretim ve dijital dönüşüm eğitimleriyle işletmelerimizin verimliliklerini artırıyor, bu sayede küresel pazarda daha rekabetçi hâle gelmelerine katkı sağlıyoruz. Tüm bu çalışmalar, Ankara sanayisinin daha çevik, dirençli, rekabetçi bir yapıya kavuşmasına ve ülkemizin uluslararası rekabet gücünün sürdürülebilir biçimde artmasına katkı sunuyor.

ASO olarak eğitim alanındaki uzun vadeli vizyonunuz nedir? Beş yıl içinde Ankara sanayisinin ihtiyaç duyduğu kalifiye insan kaynağını sağlamak adına ne tür stratejiler izlemeyi planlıyorsunuz?

Odamızın eğitim alanındaki uzun vadeli vizyonu, sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını yetiştirmek üzere mesleki ve teknik eğitimi sektörle entegre, uygulamalı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmadır. Odamız şu ana kadar yedi farklı meslek komitesi ile 10 farklı okul arasında toplam 15 protokol imzalandı. Önümüzdeki dönemde bu sayıyı daha da artırmayı planlıyoruz. TOBB ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK) arasında imzalanan ve meslek yüksekokullarında uygulamalı, sektörle bütünleşmiş ve istihdama yönelik bir eğitim modelini hedefleyen “Meslek Yüksekokulları Eğitim İş Birliği Protokolü” çerçevesinde, odamız çeşitli üniversitelerin



Nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi yalnızca bir eğitim meselesi değil, aynı zamanda sanayinin rekabet gücünü doğrudan etkileyen stratejik bir konudur. Bu nedenle eğitimin sanayiyile entegre, uygulamaya dayalı ve sürekli güncellenen bir yapıda olması büyük önem taşıyor.

kitlesine ulaşmaları mümkündür.

Türkiye’de meslek liselerinin mevcut durumunu ve sanayinin beklentilerini karşılamadaki yeterliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi konusunda öncü bir rol üstleniyoruz. Özellikle uygulayıcı kadro ihtiyacının yoğun olduğu alanlarda, meslek liseleri ile meslek komitelerimiz eşleştirilerek hazırlanan bu protokollerle öğrenciler, doğrudan sanayiyile temas kurarak uygulamalı eğitim alma fırsatı buluyor. Ülkemizde sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünün yetiştirilmesinde kritik bir rol üstlenen meslek liselerinin bu beklentiyi daha iyi karşılayabilmeleri için mevcut yapılarının güçlendirilmesi gerekiyor. Meslek liselerinin, ülkemizin üretim gücüne sağladığı kritik katkıyı vurgulayacak, eğitim sistemi içindeki itibarını daha üst noktalara taşıyacak çalışmalar yapılması, ailelerin bu konuda bilinçlendirilmesi gerekiyor.

Mesleki eğitim müfredatlarının yeşil dönüşüme uyumlu hâle getirilmesi gerektiği sıklıkla dile getiriliyor.

Bu konuda ASO olarak üzerinde çalıştığınız öneriler var mı?

İş gücünün, sanayinin dijitalleşme ve çevresel sürdürülebilirlik gibi önemli alanlarda yaşadığı dönüşüme adapte olabilmesi için yeni nesil becerilerle donatılması gerekiyor. Müfredatların dijital üretim, enerji verimliliği, karbon yönetimi, nesnelerin interneti ve sürdürülebilir üretim gibi güncel ve kritik konulara uyum sağlayacak şekilde yenilenmesi, iş gücünün gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için zorunludur. ASO olarak, sektörel ihtiyaçları ve sanayinin geleceğini göz önünde bulundurarak, müfredat geliştirme süreçlerinde sektör temsilcilerinin aktif bir şekilde yer alması gerektiğini vurguluyoruz. Bunun temel nedeni, sektörün dinamiklerinin ve gelişen teknolojilerin eğitim süreçlerine entegre edilmesinin, öğrencilerin iş gücüne daha iyi adapte olmalarını sağlamasıdır. Bu noktada, Millî Eğitim Bakanlığı ile ASO arasında 2022 yılında imzalanan “Mesleki ve Teknik Eğitimin Geliştirilmesi İş Birliği Protokolü” büyük bir önem taşıyor. Bu doğrultusunda hayata geçirilen “Okul-Sanayi İş Birliği

Protokolleri” projesi, sektörel meslek komiteleri ile meslek liseleri arasında bir iş birliği zemini oluşturarak, okul müdürleri ve öğretmenlerle kurulan bağları güçlendiriyor.

Üniversite-sanayi iş birliği doğrultusunda pratik, yenilikçi ve araştırmaya dayalı çözümlerin üretilmesi amaçlanıyor. ASO olarak sanayicileri üniversitelerle buluşturan bu çalışmaların etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Üniversite-sanayi iş birliği, günümüzün hızla değişen ve gelişen teknolojik ortamında hem sanayi kuruluşları hem de akademik kurumlar için vazgeçilmez bir stratejik ortaklıktır. Bu iş birliği sayesinde, üniversitelerde üretilen teorik bilgi ve araştırma çıktıları, sanayi sektörünün pratik ihtiyaçlarıyla buluşturularak katma değeri yüksek ürün ve hizmetlere dönüştürülebiliyor. Aynı şekilde sanayi kuruluşları da üretim süreçlerinde karşılaştıkları teknik veya yapısal sorunlara yönelik bilimsel ve yenilikçi çözümler geliştirme imkânı elde ediyor. ASO olarak sanayiciler ile üniversiteler arasında köprü görevini üstleniyor,



“TÜKETİCİ ARTIK ZAMANSIZ VE MEKÂNSIZ”

**DİJİTALLEŞMENİN DÖNÜŞTÜRDÜĞÜ
TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI, ARTIK
SADECE EKONOMİK DEĞİL;
KÜLTÜREL, TEKNOLOJİK VE SOSYAL
DİNAMİKLERLE ŞEKİLLENİYOR.
MARKALAR İSE BU YENİ
DÖNEMDE FAYDA ODAKLI, ETİK
VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR DURUŞ
SERGİLEYEREK SADAKAT İNŞA EDİYOR.**



Tüketici davranışları, salt ekonomik değil; aynı zamanda kültürel, teknolojik ve sosyal dinamiklerle şekilleniyor.

Yaratıcı Marka Danışmanı
Mustafa Can

Yapay zekâ, otonom sistemler, ev robotları ve elektrikli araçlar gibi bugün hâlâ “tamamlanma” aşamasında olan teknolojiler, önümüzdeki 10 yılda yaygın ürünleşme aşamasına geçmiş olacak.

Tüketici davranışlarındaki hızlı değişim, sürdürülebilirliğin yükselişi ve yapay zekânın pazarlamadaki rolü gibi konuları ele aldığımız röportajda, Marka

Danışmanı Mustafa Can ile markaların ve tüketicilerin yeni dünya düzenine nasıl adapte olduğunu konuştuk.

Dünya genelinde tüketici davranışlarının çok sık değiştiğini biliyoruz. Bu konu hakkında genel bir değerlendirmeniz var mı? Sizce bu değişimin en temel nedeni nedir?

Son 20 yılda dünya, daha önce benzeri görülmemiş bir hızla ve kapsamda değişim yaşadı. Elbette insanlık tarihinde pek çok teknolojik devrim yaşadık; yazının icadı, elektriğin keşfi, matbaa, otomobil,

sesin kaydedilmesi... Ancak bugün yaşadığımız değişim bunlardan farklı. Çünkü bu kez yalnızca bir keşif değil, yeni bir yaşam formu geliyor. Bu dönüşümün motoru ise dijital teknoloji. İnternetin yaygınlaşması, dijital medya araçlarının bireysel kullanıcıların eline geçmesi, üretim teknolojilerinin otomasyona geçmesiyle birlikte ürünlerin daha erişilebilir hâle gelmesi ve lojistikte yaşanan devrimsel gelişmeler; yerel ekonomileri küresel rekabetin bir parçası hâline getirdi. Artık yalnızca ürün değil, fikirler, değerler, kültürler ve tüketim kalıpları da sınır tanımıyor. Tüm bunlar tüketicinin davranışlarını da doğrudan etkiliyor. Artık tüketici sadece “Neyi alayım?” sorusunu sormuyor; “Daha hızlı mı gelir?”, “Marka hangi değerleri temsil

ediyor?”, “Bu ürün sosyal çevremde beni nasıl gösterir?” gibi pek çok soruyla birlikte karar veriyor. Bu da demek oluyor ki tüketici davranışları, salt ekonomik değil; aynı zamanda kültürel, teknolojik ve sosyal dinamiklerle şekilleniyor. En temel neden ise bu kadar hızlı ve katmanlı değişimin tek ortak zemini dijitalleşme. Dijitalleşme, üretim biçimleri kadar zaman algımızı, beklenti düzeyimizi, sabrımızı ve hatta kimliklerimizi de dönüştürdü. Tüketici artık zamansız ve mekânsız.

Sürdürülebilirlik, etik değerler, şeffaflık ve toplumsal

**MARKALAR
ARTIK SADECE
KENDİNİ
ANLATMAKLA
YETİNEMİYOR;
TÜKETİCİNİN
GERÇEK
PROBLEMLERİNİ
FARK EDİP,
ONA ÇÖZÜM
SUNAN YAPILAR
KURMAK
ZORUNDALAR.**

sorumluluk gibi kavramlar, tüketicinin satın alma kararlarını etkiliyor mu?

Günümüzde sürdürülebilirlik, etik değerler, şeffaflık ve toplumsal sorumluluk gibi kavramlar, tüketici davranışları üzerinde giderek daha belirleyici bir rol oynamaya başladı. Artık insanlar yalnızca bir ürünün kalitesine ya da fiyatına değil, arkasındaki hikâyeye, üretim süreçlerine ve markanın dünyaya karşı duruşuna da bakıyor. Bu dönüşüm aslında toplumsal yapımızdaki daha büyük bir değişimin sonucu. Manuel Castells’in 1994’te tanımladığı ağ toplumuna geçişimizle birlikte, dijital medya araçları sayesinde artık dünyanın dört bir yanındaki insanlarla bir ağ üzerinden bağlantı kurabiliyoruz. Bu da bizi sadece yerel değerlerle değil, küresel değerlerle düşünmeye ve hareket etmeye zorluyor. Dinî, millî, soy ya da coğrafyaya bağlı değer sistemleri yerini yavaş yavaş daha evrensel değerlere bırakıyor. Örneğin; hayvan haklarına duyarlılık, çevre bilinci, toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilir üretim gibi. Bu değerler artık bireysel hassasiyetlerin dışında satın alma kararlarımızı, sosyal etkileşimlerimizi ve hatta kurumsal tercihlerimizi şekillendiren temel kriterler hâline geldi.

Kısacası, tüketici artık sadece “Ne alıyorum?” sorusunu değil, “Neye katkı sağlıyorum?” sorusunu da soruyor. Ve bu hem bireysel hem de toplumsal düzeyde yeni bir bilinç evresine geçtiğimizizin güçlü bir göstergesi.

İş dünyasında “sessiz lüks” ve “gösterişsiz başarı” gibi kavramlar öne çıkıyor. Bu trendlerin markalara ve tüketicilere yansımaları nasıl olacak?

Bir dönemin “Bir üst sınıfa aitim” demenin yolu, görünür markalarla dolaşmaktan geçiyordu. Oysa bugün, bu göstergelerle var olma hâli, özellikle yeni nesil ya da ekonomik olarak zaten o sınıfa ait olanlar için neredeyse demode. Kendini fazlaca ortaya koyan, logosunu bağırarak markalardan uzaklaşma

Sürdürülebilirlik, etik değerler, şeffaflık ve toplumsal sorumluluk gibi kavramlar, tüketici davranışları üzerinde giderek daha belirleyici bir rol oynamaya başladı.

eğilimi var. Çünkü artık zarafet, sadelik ve hatta anonimlik, gücün, zevkin ve farkındalığın daha incelikli göstergeleri hâline geldi. Tüketici, "Ben varım" demek yerine, "Benim ne olduğum senin beni nasıl okuduğuna bağlı" diyerek daha kişisel, daha içe dönük bir temsil arıyor. Markalar için bu; görünürlükten çok hissedirlik meselesine dönüşüyor.

Marka sadakati anlayışı günümüzde hâlâ geçerli mi? Tüketicilerin anlık trendlere mi yoksa markaların sunduğu değer ve deneyime mi daha çok sadık kaldığını düşünüyorsunuz?

Marka sadakati hâlâ geçerli, ama tüketicinin sadakat duyduğu şeyler değişti. Eskiden bu sadakat, alışkanlıklara ya da statüye dayanıyordu. Şimdi ise duygusal bağa, anlam arayışına ve markanın temsil ettiği değerlere bağlı. Yani insanlar artık bir markaya değil, o markanın yansıttığı dünyaya sadık. Doğaya duyarlıysa, eşitlikçi bir dile sahipse, şeffafsa ve tüketiciyle gerçek bir ilişki kuruyorsa; işte o zaman sadakat daha önemli olabiliyor. Trendler gelip geçici olmalarına rağmen hâlâ belli bir yüzdeye de sahipler.

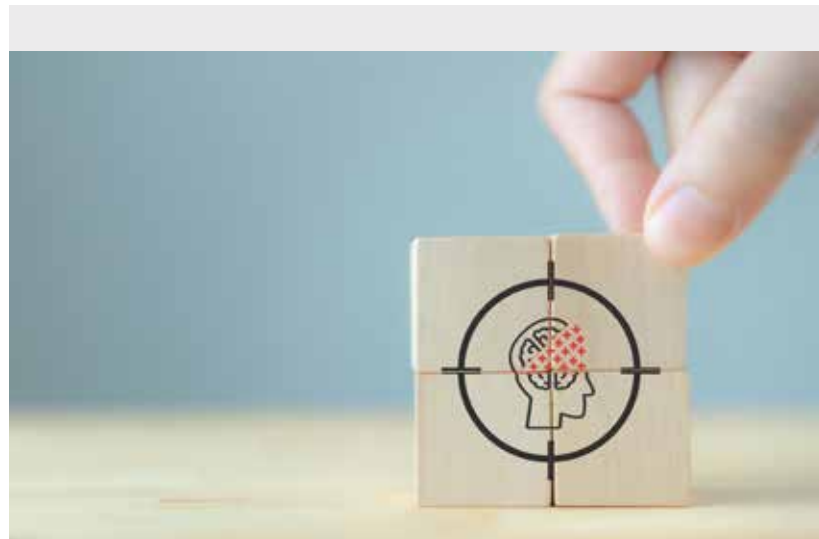
Yapay zekâ dijital pazarlamada neyi değiştiriyor? Markalar hangi yetkinliklere sahip olmalı?

Markalar artık sadece kendini anlatmakla yetinmiyor; tüketicinin

gerçek problemlerini fark edip, ona çözüm sunan yapılar kurmak zorundalar. Çünkü iletişim becerisiyle fark yaratmak giderek zorlaşıyor. Ne söylediğinden ziyade hangi problemi ne kadar iyi çözdüğün ön plana çıkıyor. İşte bu noktada yapay zekâ devreye giriyor. Veriyle beslenen, içgörü üreten ve bu içgörüyü anlık aksiyona dönüştüren sistemler markalara büyük avantaj sağlıyor. Amaç ya da daha doğru ifadeyle fayda kavramı, yapay zekâ sayesinde sadece söylem değil, iş modelinin ta kendisi hâline geliyor. Tüketiciye fayda sunmayan hiçbir marka, dijital gürültüde ayakta kalamıyor.

Türkiye'de yerel markalar küresel oyuncularla nasıl rekabet edebilir?
Dünya ilk kez karşılaştığı yeni

sorunlarla uğraşıyor. Yaşlanan ama aktif kalmak isteyen bireylerden, yalnızlıkla baş etmeye çalışan kentsel nüfusa; aidiyet arayışından, çekirdek aileyi dahi zorlayan şehir hayatında çocuk yetiştirmeye kadar uzanan bir dizi insan merkezli problemle karşı karşıyayız. Bu sorunların çözümü, her zaman yüksek teknolojiyle değil; bazen çok daha köklü, yerel ve insani bakışlarla mümkün olabilir. Türkiye'nin en büyük avantajı da burada başlıyor. Yerel kültür, bu sorunlara dair binlerce yıllık yaşama bilgisi, topluluk oluşturma biçimi ve birlikte var olma deneyimi barındırıyor. Bu potansiyeli sadece nostaljik bir unsur olarak görmek yerine, bugünün sorunlarına çözüm geliştirecek şekilde yeniden tasarlamak gerekiyor. Yani mesele,



küresel markalarla rekabet etmekten çok, farklı bir düzlemde değer üretmek. Küresel markalar sıklıkla ölçekle, sistemle ve teknolojiyle güçlüdür. Ama yerel markalar, duyguyla, yakınlıkla ve sezgiyle konuşur. Türkiye'deki markalar, teknolojiyi sadece bir araç olarak kullanıp, asıl odağını insan hikâyelerine, yerel sevgilere ve bugünün evrensel sorunlarına çevirdiğinde sadece rekabet etmez, aynı zamanda özgün bir çizgi çizer. Rekabet artık "Bizde de var" diyerek değil, "Bizden başka kimse bunu bu şekilde düşünemez" diyerek kuruluyor. Yani yerel markaların gücü, farklı bir düşünme biçiminde ve bu düşünceyi ürünle, hizmetle ve deneyimle somutlaştırabilme yeteneğinde yatıyor.

Sizce 10 yıl sonra bugün tartıştığımız tüketici/marka ilişkileri hangi noktada olacak?

10 yıl sonrası hakkında konuşmak, biraz müneccimlik gibi gelebilir. Çünkü değişimin bu denli hızlandığı bir çağda, bugünden baktığımızda görmediğimiz markalar, ürünler ve hatta ihtiyaçlar o günün gündemini şekillendirebilir. Ama bazı temel yönelimlerden hareketle olası bir çerçeve çizebiliriz. Öncelikle, yapay zekâ, otonom sistemler, ev robotları ve elektrikli araçlar gibi bugün hâlâ "tamamlanma" aşamasında olan teknolojiler, önümüzdeki 10 yılda yaygın ürünleşme aşamasına geçmiş olacak. Bu da tüketici/marka ilişkisini sadece dijitalleştirmekle kalmayacak,

otomatikleştirecek ve kişiselleştirmenin sınırlarını genişletecek. Tüketici deneyimi artık sadece ekranla değil, fiziksel dünyada da akıllı sistemlerle kurulacak. Markalar daha fazla fayda odaklı olmak zorunda kalacak. Anlam üretmeyen, topluma ya da gezegene katkısı olmayan, yalnızca tüketime dayalı markaların tutunması giderek zorlaşacak. Tüketici, yalnızca ürünün ne olduğuna değil, neden var olduğuna ve nasıl üretildiğine daha duyarlı hâle gelecek. Küresel değerlerle uyumlu, şeffaf, etik ve sürdürülebilir markalar öne çıkacak. Kişisel olarak, özellikle beslenme alanında yerel üretim yapan markaların yeniden güç kazanacağını düşünüyorum. Gıda tedariki, sağlık, kültürel tatlar ve güven kavramı etrafında şekillenen bu alan, küresel sistemin içinde ama ona alternatif yollar arayan tüketiciler için daha da kıymetli olacak. Ayrıca çeviri teknolojilerinin ilerlemesiyle, dil bariyerinin neredeyse ortadan kalktığı bir dünyada, küçük ama özgün çözümler sunan işletmeler, dünyanın herhangi bir yerindeki mikro taleplere cevap verebilir hâle gelecek. Bu da "marka" kavramının sadece dev oyuncularla sınırlı olmadığı, yerel zekâların ve niş uzmanlıkların küresel oyunda söz sahibi olabileceği yeni bir dönem başlatabilir. Özetlemek gerekirse, 10 yıl sonra tüketiciyle marka arasındaki ilişki daha yakın, daha bilinçli ve daha değer temelli olacak. Ama bu ilişkiyi kimlerin kuracağı bugünün devleri mi, yoksa bugünün görünmez küçükleri mi bunu zaman gösterecek.

GELECEĞİN LİDERLİK KODU “SESSİZLİK” Mİ?

**GELENEKSEL LİDERLİK FİGÜRLERİNİN
ARDINDAN İŞ DÜNYASINDA SESSİZ AMA
DERİN BİR DÖNÜŞÜM YAŞANIYOR. GÜRÜLTÜ
VE KARİZMA YERİNİ SADELİĞE BIRAKIYOR.**

Liderlik, uzun yıllar boyunca ya buyurgan bir komutanın netliğiyle ya da karizmatik bir figürün çekim gücüyle tanımlandı. Otoritenin kesinliği, karizmanın büyüğü ve dönüşümün dinamizmi arasında yeni bir yol açılıyor: Sessiz liderlik. Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreği, iş dünyası için genellikle tek bir imgeyle zihinlere kazınmıştı: Gökdelenlerin zirvesindeki köşe odalarda oturan, sarsılmaz bir özgüvenle emirler yağdıran, karizmasıyla kitleleri peşinden sürükleyen o meşhur CEO portresi. Liderlik, adeta bir güç göstereşiydi. En gürültülü olanın, en cesur görünenin ve en iddialı konuşanın kazandığı bir oyundu. Şirketlerin kaderi, çoğu zaman bu tekil ve yanılmaz kabul edilen figürlerin vizyonuna ve iradesine emanetti. Bu dönemde kurumsal yapı, katı bir hiyerarşi ve yukarıdan aşağıya işleyen

bir komuta zinciri üzerine kuruluydu. Ancak 21. yüzyıla geldiğimizde, parlak ve sağlam görünen kalenin duvarları sarsılmaya başladı. Önce 2000’de teknoloji firmalarının bulunduğu hisse olan Dot-com balonu olayının ardından tüm dünyayı kasıp kavuran 2008 Finansal Krizi’nin buz gibi rüzgârları esti. Lehman Brothers gibi devasa yapıların bile bir gecede tarihe karışabileceğini görmek, tüm dünyaya acı bir ders verdi. Büyük çaplı krizler, sarsılmaz ve güvenilir liderlik anlayışını da yerle bir etti. Tek bir kişinin her şeyi bilemeyeceği, kontrol edemeyeceği ve öngöremeyeceği gerçeği, yönetim kurullarına sert bir mesaj verdi. Bu büyük çöküşlerin ardından, pandeminin getirdiği küresel belirsizlik dalgası, bu değişimi geri döndürülemez bir şekilde hızlandırdı. Bu enkazın ortasında, yönetim felsefesinde sessiz ama köklü bir devrim filizlenmeye başladı. Şirketler hayatta kalmak ve geleceğe yürümek için tek adam anlayışından uzaklaşıp kolektif bir akla, dayanıklı bir kültüre

ve motive olmuş bir ekibe ihtiyaç duyduklarını anladılar. Yöneticiler, o ulaşılmaz odalarından çıkıp ekiplerinin arasına karışarak daha paylaşımcı ve destekleyici roller üstlenmeye yöneldi. İş yerleri, üretimin gerçekleştiği merkezler olmanın yanı sıra iş birliğinin, yaratıcılığın ve psikolojik güvenin yeşerdiği ekosistemlere dönüşme ihtiyacı hissetti. Yeni dönemde, spot ışıklarının altındaki gürültülü kahramanların yerini, sahne arkasındaki bilgi mimarlar almaya başladı; sessiz liderler. Sessiz liderler, başarıyı “ben” diyerek değil, “biz” diyerek sahipleniyor. Bu liderler yüksek sesle konuşmaktan ziyade dikkatli dinleyen, emirler yağdırmayan, potansiyeli ortaya çıkaran ve ekip arkadaşlarının önünü açan yöneticiler olarak tanımlanıyor. Alçakgönüllülüğü, güç olarak kullanan bu liderler, egolarını geri plana çekerek ekiplerinin

Karizmatik liderlerin en büyük silahı, kelimeleri ve vizyonudur. İlham veren hikâyeler anlatır, tutkulu konuşmalar yapar ve tüm ekibi “biz başaracağız” inancıyla etrafında kenetler. Bu parlak gösterinin riskli yanı ise her şey liderin kişisel büyüğüne endeksli olmasıdır.

parlamasına olanak tanıdılar. Peki bu liderlik tarzı idealist bir nezaket gösterisinden mi ibaret, yoksa işletme başarısını, çalışan verimini ve yatırımcı güvenini doğrudan etkileyen somut bir strateji mi?

LİDERLİK SAHNESİNDE ROL DEĞİŞİMİ

Sessiz liderliğin sakın gücünü tam olarak anlamak için, onun hangi sahnelerden ve hangi başrol oyuncularından sonra öne çıktığını

görmek gerekir. İş dünyası sahnesi, yakın zamana kadar oldukça farklı ve gürültülü karakterlere ev sahipliği yapıyordu. Lider türlerinin en klasik ve en sert profili olan otoriter lider, âdeta bir ordunun komutanı gibidir. Yol haritasını önünde tutan otoriter yöneticiler için plan bellidir ve emirler kesindir. Bu liderlik türünde diyaloglara ve farklı fikirlerle pek yer olmadığı gibi kararlar sorgulanmaz, hızla ve kusursuzca uygulanır. Verimlilik ve

disiplin her şeyin önündedir. Kriz anlarında veya mutlak bir düzenin gerektiği durumlarda bu katı duruş, gemiyi batmaktan kurtarabilir. Ancak fırtına dindiğinde, geriye genellikle korku ve tereddüt iklimiyle donmuş, yaratıcılığını kaybetmiş ve bir sonraki emri beklemekten başka bir şey yapamayan bir ekip kalır. Otoriter liderin dünyasında “neden” sorusu değil, “nasıl” sorusuna yer verilir ve bu, uzun vadede ruhu ve inovasyonu tüketen bir yaklaşım olarak kabul edilir.

Büyük çaplı krizler, sarsılmaz ve güvenilir liderlik anlayışını da yerle bir etti. Tek bir kişinin her şeyi bilemeyeceği, kontrol edemeyeceği ve öngöremeyeceği gerçeği, yönetim kurullarına sert bir mesaj verdi.

Akabinde sahneye karizmatik liderler çıkar. Bu yöneticilerin en büyük silahı, kelimeleri ve vizyonudur. İlham veren hikâyeler anlatır, tutkulu konuşmalar yapar ve tüm ekibi "biz başaracağız" inancıyla etrafında kenetler. İnsanlar karizmatik liderler sadece maaş olarak bakmaz, inanarak bağlanır. Yüksek enerjiye sahip olan karizmatik liderler, imkânsız görünen hedeflere bile ulaşılabilir hâle gelebilir. Bu liderlik tarzı, bir şirketi sıfırdan zirveye taşıyabildiği gibi bir markayı kitlelerin sevgilisi de yapabilir. Bu parlak gösterinin riskli yanı ise her şey liderin kişisel büyüüne endeksli olmasıdır. Peki büyüleyici yıldız sahneden indiğinde ne olur? Kurum, kendi ayakları üzerinde durabilecek kadar güçlü müdür, yoksa tüm yapı, tek bir kişinin karizması üzerine kurulduğu için çöker mi?

Bu iki profilin yanında, bir de oyunu kurallarına göre oynamak yerine oyunun kendisini değiştirmeye odaklanan dönüşümcü liderler var. Bu yönetim anlayışını benimseyen liderler, geleceğin resmini çizer ve ekibini o resme inanmaya davet eder. Alışlagelmiş meydan okur, çalışanlarını entelektüel olarak zorlar ve herkesin konfor alanının dışına çıkmasını teşvik eder. Amaç, sadece mevcut işi daha iyi yapmak değil, herkesi daha iyi bir versiyonuna dönüştürerek yepyeni bir gelecek inşa etmektir. Bu yaklaşım, devrim niteliğinde değişimler yaratma potansiyeli taşır. Fakat sürekli dönüşüm ve yüksek enerji talebi, zaman zaman ekibin tükenmesine veya vizyona ayak uyduramayanların gölgede kalmasına neden olabiliyor.

Görkemli, sert ve enerjik liderlik tarzlarının gölgesinde, son yıllarda farklı bir yönetim anlayışı yükselmeye başladı. Ne mutlak itaat talep ediyor,

ne kitleleri kişisel büyüyle peşinden sürüklüyor, ne de sürekli devrimler vadediyor. Başarıyı ekibin üzerine çeviren ve gücünü gürültüden ziyade derinlikten alan sessiz liderler, son dönemin revaçtaki yönetici profilini oluşturuyor.

FARKLI STRATEJİ, MUTLAK BAŞARI

Sessiz liderlik, pasiflik veya çekingenlik durumu değildir. Temelinde kibir yerine sakin bir özgüven bulunuyor. Sessiz liderliği benimseyen yönetici, kontrol ve otorite kurmak yerine iş birliği ve iletişimi merkezine alır. Gücünü dinlemekten ve ilham vermektan alan bu liderler, sergiledikleri tutum ve davranışlarla ekiplerinin saygısını kazanırlar. Bu liderlerin en belirgin özellikleri arasında çok iyi bir dinleyici olmaları, ekibindeki çalışanlara yol göstererek ilham vermeleri, başarıyı tek başına kabullenmeyerek alçakgönüllü davranmaları yer alıyor.

Aktif Dinleme: Bu özellikleriyle diğer meslektaşlarından net bir çizgiyle ayrılan sessiz liderler için dinlemek, sadece karşı tarafın sözünün bitmesini beklemek değildir. Bu liderler, söylenen kelimelerin ardındaki isteği, dile getirilmeyen endişeleri ve satır aralarındaki fırsatları duymakta ustalık kazanmıştır. Derinlemesine dinleme farkındalığı, ekiplerin kendilerini değerli ve anlaşılmış hissetmesini sağlayan önemli bir etken olarak kabul ediliyor.

Örnek Olarak Yol Gösterme: Yol gösterme ve örnek olma için söylenen net direktifler, sessiz liderlere tamamen yabancısıdır. Bu liderler, ekiplerinden bekledikleri standartları ve adanmışlığı önce kendi davranışlarında sergiler. Kriz anında sakin kalmayı başarır ve etik değerlerden ödün vermez.



Alçakgönüllülük ve Güçlendirme:

Başarı ve tebrik noktasında spot ışıklarını ekibin üzerine çeviren sessiz liderler, başarısızlıkta ise sorumluluğu üstlenmekten ve yapıcı eleştirileri kabul etmekten çekinmez. Sessiz liderlerin genel amaçları ekiplerindeki her bir bireyin parlamasına ve potansiyelini gerçekleştirmesine olanak tanımadır. Bu strateji sayesinde hem işleri yönetebiliyor hem de geleceğin liderlerini yetiştirerek mentorluk yapabiliyor.

Stratejik Sabır: Dürtüsel ve anlık kararların aksine durumu analiz etmek için kendilerine ve ekiplerine zaman tanırlar. Verilere, gözlemlere ve derin düşünmeye dayalı kararlar almayı tercih ederler.

SESSİZLİĞİN GÜÇLÜ YANSIMASI

Küresel iş dünyasında sessiz liderliğin bu yaklaşımı, çalışma ortamına olumlu katkı sağladığı gibi, işletmenin temel göstergeleri üzerinde de etkili oluyor. Bu etkiler arasında artan çalışan verimliliğini, problem çözme

becerisini, güçlü psikolojiyi ve güveni görmek oldukça mümkün. Yönetimde sessiz liderliği benimseyen yöneticiler, ekipte psikolojik güvenlik ortamı oluşur. Çalışanlar, fikirlerini özgürce söylemekten, hata yapmaktan veya yardım istemekten korkmazlar. Anlaşıldığını ve desteklendiğini hisseden çalışanların motivasyonu ve işine olan bağlılığı çoğu zaman artış gösterir. Sessiz lider, en iyi fikrin ünvandan bağımsız olarak ortaya çıkmasını teşvik etmeyi amaçlar. Karmaşık sorunlar karşısında paniğe kapılmak yerine, ekibin kolektif zekâsını harekete geçirerek sakin ve analitik bir yaklaşımla en doğru çözüm yollarının bulunmasını sağlar. Dolayısıyla bu duruşun etrafında çalışan ekibin kendine olan güveni zedelenmeden yaratıcı fikirler üretilir. Psikolojik açıdan ele alındığında, güçlü ve sert liderlerle çalışan kişiler, gerginliğin hâkim olduğu ortamda uzun vadede motivasyonlarını kaybetmeye başlar. Sessiz liderler, toksik ve stresli bir çalışma ortamının panzehridir. Empati

Şirketler hayatta kalmak ve geleceğe yürümek için tek adam anlayışından uzaklaşıp kolektif bir akla, dayanıklı bir kültüre ve motive olmuş bir ekibe ihtiyaç duyduklarını anladılar.

becerileri sayesinde çalışanların motivasyonlarını, endişelerini ve ihtiyaçlarını anlarlar. Mikro yönetimden kaçınmaları, çalışanlara otonomi ve kontrol hissi vererek iş tatminini ve genel psikolojik refahı artırır. Piyasalarda yöneticilerin yadsınamaz bir rolü olduğu globalde kabul gören bir düşünce. Sessiz liderlerin sergilediği tutarlılık, sakinlik ve uzun vadeli stratejik bakış açısı, istikrar ve güven sinyali verir. Bu liderler, kısa vadeli popülist kazanımlar peşinde koşmak yerine, sürdürülebilir ve sağlıklı büyümeye odaklanmayı tercih ediyor. Bu yaklaşım onları, özellikle kriz dönemlerinde, yatırımcılar için daha güvenilir birer ortak hâline getiriyor.

GÖLGELİ YOLLAR VE GELİŞİM PATİKASI

Elbette bu liderlik tarzının her zaman olumlu olduğu söylenemez. Özellikle agresif, rekabetçi ve gürültünün takdir edildiği kurumsal kültürlerde, sessiz liderlerin varlığını kabul ettirmesi hayli zor. Sakin tavırları, bazen özgüven eksikliği veya kararsızlık olarak yanlış yorumlanabilir. Ekiplerini koruma ve uyumu sürdürme eğilimleri, bazen ilerleme için gerekli olan o zorlu ve radikal konuşmaları yapmaktan kaçınmalarına neden olabilir. Ancak bu zorluklar, tarzın geçersiz olduğu anlamına gelmez. Aksine, bu liderlerin stratejik davranması gerektiğini gösterir.

“LİDERLİK ANLAYIŞI, İLİŞKİ KURMA VE ANLAM YARATMA BECERİLERİNE KAYDI”

GÜNÜMÜZDEKİ LİDERLİK ANLAYIŞI, GELENEKSEL OTORİTENİN ÖTESİNE GEÇTİ. YENİ NESİL YÖNETİM, GÜCÜNÜ EMPATİ VE SOSYAL SORUMLULUK GİBİ İNSAN ODAKLI YETKİNLİKLERDEN ALIYOR. İŞ DÜNYASINDAKİ LİDERLERİN BAŞARISI ARTIK BİREYSEL ZAFERLERDEN ZİYADE SÜRDÜRÜLEBİLİR VE KOLEKTİF ETKİYLE ÖLÇÜLÜYOR.

Liderlik tanımının ve beklentilerin kökten değiştiği bugünlerde, otorite artık güç olarak görülüyor. Yenibirlider Derneği, Türkiye’den dünyaya ilham olabilecek liderleri bütüncül programlar ve birebir mentörlük destekleriyle yetiştirerek liderlik dönüşümüne öncülük ediyor. Yenibirlider Derneği Genel Müdürü Özge Arslan ile yeni nesil liderliğin gerektirdiği yetkinliklere, dijitalleşmenin liderlik üzerindeki etkilerine ve derneğin küresel vizyonuna değindik.

Türkiye’deki potansiyel liderlerin uluslararası alanda rol model olmalarını sağlayan Yenibirlider Derneği, merkeze dinlemeyi, anlamayı ve sürekli gelişimi alan liderlerin yetişmesine önderlik ediyor. Türkiye’nin en potansiyelli gençlerini bir araya getiren LEAD21 Fellowship Programı ile Boğaziçi Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen Yenibirlider Liderlik Programı’nın 26. dönemi, derneğin mevcut gündeminde yer alan iki önemli program olarak öne çıkıyor. Liderlik Programı, genç profesyonellerin 360 derece yetkinlik gelişimini ve kariyer yolculuğunu güçlendirmeye hazırlanıyor.



Yenibirlider Derneği
Genel Müdür
Özge Arslan

Liderlerimizin gücünü otoriteden değil, iş birliğinden ve etkiden almasını; dinlemeye, anlamaya ve sürekli gelişime açık olmasını hedefliyoruz.



Liderliği yalnızca bir yönetim pozisyonu değil; topluma, kuruma ve dünyaya sorumluluk alanı olarak görüyoruz.

Yenibirlider Derneği olarak geleceğin liderlerini yetiştirirken temel felsefeniz nedir?

Yenibirlider Derneği’nde liderliği yalnızca bir yönetim pozisyonu değil; topluma, kuruma ve dünyaya sorumluluk alanı olarak görüyoruz. Kuruluşumuzdan bu yana önceliğimiz, gençlerin ve genç profesyonellerin potansiyelini keşfetmesini sağlamak, onları yeni nesil liderlik yetkinlikleriyle donatmak ve kendi alanlarında daha etkili bireylere dönüştürmektir. Liderlik felsefemizde etik değerler, şeffaflık, sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık ön planda yer alırken, liderin başarısının yalnızca bireysel sonuçlarla değil, nasıl bir süreç yürüttüğü ile de ölçülmesi gerektiğine inanıyoruz. Günümüz dünyasında ideal bir liderin, sistemleri analiz edebilen, belirsizlikle başa çıkabilen, çeşitliliği kucaklayan, duygusal zekasını karar süreçlerine adapte edebilen ve etik pusulasını hiç kaybetmeyen biri

olmasını önemsiyoruz. Liderlerimizin gücünü otoriteden değil, iş birliğinden ve etkiden almasını; dinlemeye, anlamaya ve sürekli gelişime açık olmasını hedefliyoruz.

Dijitalleşme, hibrit çalışma modelleri ve Z kuşağının iş dünyasına katılımı gibi küresel trendler liderlik beklentilerini kökten değiştiriyor. Bu yeni düzende empati, aktif dinleme ve esneklik gibi “insan odaklı” yetkinlikler, bir liderin değerini ne ölçüde belirleyecek?

Dijitalleşme ve yeni çalışma modelleriyle birlikte liderlik anlayışının odağı, ilişki kurma ve anlam yaratma becerilerine kaydı. Özellikle genç kuşak çalışanların beklentileri; katılımcı, insan odaklı ve ilham verici liderleri talep ediyor. Bu noktada empati, aktif dinleme ve esneklik gibi nitelikler, artık bir liderin temel yetkinlik setinin vazgeçilmez parçaları hâline geldi. Gerek LEAD21 Fellowship Programı gibi gençlik programlarımız gerekse Liderlik ve Gelişim Programları

gibi genç profesyonellere yönelik olarak organize ettiğimiz Akademi programlarımızın tümünde sözünü ettiğimiz bu yetkinliklerin gelişimini destekliyoruz. Bunu yaparken uzun vadeli, deneyimsel ve sürdürülebilir yöntemlerle ilerliyoruz. Her programda, katılımcıların bu insan odaklı becerileri içselleştirmesi ve gerçek yaşama aktarması için yapılandırılmış mentörlük ve koçluk modülleri sunuyoruz. Böylece empati ve esneklik, kurum kültürümüzün temel dokusunu oluşturan evrensel liderlik yaklaşımları olarak güç kazanıyor.

Bu değişen beklentiler doğrultusunda, son yıllarda öne çıkan “hizmet odaklı” ve “sessiz liderlik” gibi modelleri nasıl değerlendiriyorsunuz? Karizmatik ve dışa dönük liderlerin alışılandığı bir kültürde, daha içe dönük yaklaşımlar kendilerine nasıl bir alan açabilir?

Bugünün liderlik ekosistemi, kolektif başarının ve sürdürülebilir etkinin kapılarını yeni liderlik modellerine açıyor.

Hizmet odaklı ve sessiz liderlik kavramları, klasik karizmatik profilin yanı sıra; başkalarını güçlendiren, ekiplerini görünür kılan ve içsel motivasyona önem veren tarzların da etkili olabileceğini ortaya koyuyor.

Hizmet odaklı ve sessiz liderlik kavramları, klasik karizmatik profilin yanı sıra; başkalarını güçlendiren, ekiplerini görünür kılan ve içsel motivasyona önem veren tarzların da etkili olabileceğini ortaya koyuyor. Yenibirlider'de multidisipliner ve kapsayıcı programlarımız sayesinde; katılımcılar kendi liderlik stillerini özgürce deneyimleme ve öz farkındalıklarını artırma fırsatı buluyorlar. Koçluk ve mentorluk destekleriyle, her bireyin kendi güçlü alanını keşfetmesini ve bunun üzerinden çevresinde etki yaratmasını sağlıyoruz. Liderliğin yalnızca bir sahne değil, bir zemin olduğuna inanıyor; ekiplerin potansiyelini kolektif başarıya dönüştürmeyi önemsiyoruz.

Türk iş dünyasının zaman zaman daha hiyerarşik ve otoriter olarak tanımlanan liderlik kodları düşünüldüğünde, "sessiz liderlik" gibi mütevazı ve hizmet odaklı bir tarz Türkiye'de ne kadar karşılık bulabilir ve benimsenebilir?

Türkiye'de uzun yıllar hiyerarşik ve otoriter liderlik modelleri etkili olsa da son on yılda kurumlarda kapsamlı bir dönüşüm yaşandığı gözlemleniyor. Özellikle yeni nesil profesyonellerin katılımcı yönetim, açık iletişim ve kolektif başarı talepleri, kurumların kültürel yaklaşımlarını değiştirdi. Kurumlarımızda, psikolojik güvenliğe değer veren, dinlemeye ve farklı bakış açılarına açık, ekip başarısını önceleyen liderlerin yetişmesini destekliyoruz. Yenibirlider ekosistemi bugün üç bini aşkın mezunu, farklı disiplinlerden ve sektörlerden gelen üyeleriyle Türkiye'nin en canlı liderlik



topluluklarından birini oluşturuyor. Gençlik programlarımız ve liderlik akademisi çatısı altında, katılımcı yapı ve mezunlarla kurduğumuz etkileşim ağı ile topluluk bazlı öğrenme ve dönüşümü teşvik ediyoruz.

Liderlik gelişimine bütüncül yaklaşımınız dikkat çekiyor. Günümüz dünyasında kalıcı bir etki yaratmak için liderin salt teknik yetkinlikleri mi, yoksa sosyal sorumluluk bilincini de içeren çok yönlü ve ilkeli bir duruşu mu daha ağır basar? Bu ikisi arasında nasıl bir denge kurulmalı?

Teknik yetkinlikler, iş dünyasında liderliğin temel unsurlarından biri olarak kabul ediliyor. Ancak, kalıcı ve anlamlı bir etki yaratmak için sosyal sorumluluk bilinci ve etik duruşun da liderliğin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğine inanıyoruz. Düzenlediğimiz programlarda katılımcılar, problem çözme ve stratejik karar alma gibi teknik becerilerin yanı sıra sosyal girişimcilik, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik projeler ve topluma katkı sunan çalışmalarla çok yönlü bir gelişim süreci yaşıyor. Gençlik ve Akademi programlarımızın temel amacı, liderlerin başarı yolculuklarında etik yönetimin ve toplumsal fayda üretmenin vazgeçilmez öncelikler olduğunu içselleştirmelerini sağlamak. Yenibirlider Derneği olarak biz de bu yaklaşımla, elde ettiğimiz her deneyim ve kaynağı yeni nesil liderlerin gelişimine ve toplumsal etki yaratma süreçlerine yeniden kazandırıyor, böylece etkimizi sürdürülebilir kılmayı amaçlıyoruz.

Liderliğe adım atan birçok profesyonelin yaşadığı temel bir ikilem var; kurumsal beklentiler ile özgün kimlikleri arasında sıkışmak. Programlarınızda bu yaygın ve kritik sorunla başa çıkmaları için lider adaylarına ne gibi yaklaşımlar sunuyorsunuz?

Bu ikilem özellikle genç liderler için önemli bir gelişim alanı. Derneğimizde, bu çatışmayı bir öğrenme fırsatına

dönüştürmek için konsept programlar ve bireysel gelişim araçları sunuyoruz. Koçluk, mentorluk, grup çalışmaları ve atölyeler aracılığıyla katılımcıların kendi değerlerini ve motivasyonlarını bulmalarına, kişisel özgünlüklerini kurumsal beklentilerle orantılı bir şekilde bütünleştirmelerine imkân tanıyoruz. Yolu Gençlik ve Akademi programlarımızdan geçmiş katılımcılarımızdan oluşan Alumni topluluğumuz ve paydaşlarımızın tümünü içeren Yenibirlider ekosistemimiz ile de sürdürülebilir ve kolektif bir etkileşim ortamı yaratıyoruz. Alumni topluluğumuzun temsilcilerinin aynı zamanda dernek yönetimimizde ve geliştirme süreçlerinde de doğrudan söz sahibi olmalarını teşvik ediyoruz. Böylelikle yeni liderlerin kurumsal normlar ile özgün kimliklerini uyum içinde yönetebilmelerini destekliyoruz.

Yenibirlider Derneği'nin nihai vizyonu nedir? Gelecekte Türkiye'deki liderlik kültürünün nasıl bir noktaya evrilmesini hedefliyorsunuz?

Yenibirlider olarak köklü bir dönüşüm sürecindeyiz ve en büyük hedefimiz, yenilikçi ekosistemimizi "Global Liderlik Enstitüsü" seviyesine taşımak. Programlarımızı uluslararası ölçekte yaygınlaştırmak; gençleri

global liderlerle buluşturmak, yurtdışı staj ve liderlik fırsatları, küresel iş birlikleriyle evrensel düzeyde bir liderlik kültürü oluşturmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Her yıl yüz binlerce başvuru alan programlarımız hem gençlere hem profesyonellere uluslararası arenada etkili ve ilham veren bir liderlik yolculuğu sunuyor. Mezunlarımız arasındaki güçlü dayanışma ve sürekli iletişim hem ülkemizin hem de dünyadaki liderlik trendlerine yön veren bir topluluk doğuruyor. Başarıya ulaşmanın ve sürdürülebilir toplumsal etki yaratmanın yolu; etik bilinçle hareket eden, kolektif faydayı önceleyen ve farklılıkları kapsayan bir liderlik anlayışından geçiyor. Yenibirlider olarak biz de bu anlayışı yalnızca teorik düzeyde değil; Yenibirlider Alumni mezun topluluğumuz, ekosistem buluşmalarımız ve uluslararası iş birliklerimizle somut şekilde yaşıyoruz. Türkiye'den dünyaya yayılan, etki alanı giderek büyüyen bu liderlik ekosistemi; katılımcılarını bireysel başarıdan çok daha fazlası için, toplumsal ve küresel fayda üretmeye yönlendiriyor. Yerel ve global ölçekte sürdürülebilir, yenilikçi ve sosyal etki odaklı bir liderlik kültürünün öncüsü olmaktan gurur duyuyoruz.

TEKNİK YETKİNLİKLER, İŞ DÜNYASINDA LİDERLİĞİN TEMEL UNSURLARINDAN BİRİ OLARAK KABUL EDİLİYOR. ANCAK, KALICI VE ANLAMLILI BİR ETKİ YARATMAK İÇİN SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİ VE ETİK DURUŞUN DA LİDERLİĞİN AYRILMAZ BİR PARÇASI OLMASI GEREKTİĞİNE İNANIYORUZ.

EPİCLUB

ODE YALITIM'IN ÖNCÜLÜĞÜNDE HAYATA GEÇİRİLEN EPİCLUB, YÜKSEK HİZMET KALİTESİNE SAHİP YALITIM UYGULAYICI ŞİRKETLERİNİ AYNI ÇATI ALTINDA BULUŞTURUYOR. EPİCLUB ÜYELERİNE HEM FİRMALARINI HEM DE BU OLUŞUM HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİ SORDUK.



EKSEN ÇATI PANEL – A. TOLGA PAN

1978 yılında Adana'da doğdum. 1999 yılında Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği bölümünden mezun oldum. Mezun olduktan sonra bölgede yapımı devam eden Hidroelektrik Santrali ve Arıtma Tesisleri inşaatlarında çalıştım. Bu süreç içerisinde yalıtım sektörü ve ürünleri ile tanışma fırsatı buldum. 2003 yılında Adana'da çatı, yalıtım ve yapı kimyasalları malzemeleri alanında satış ve uygulama işlerine başladım. Yaklaşık 11 yıl süre ile farklı bir firmada yönetici ortak olarak sektörde çalışmamın ardından 2014 yılında kendime ait Eksen Çatı firmasını kurdum. Bu bölgedeki sanayi tesisleri, yap-sat firmaları, mühendislik, mimarlık ve müteahhitlik firmaları, uygulamacı ustalar ve nihai kullanıcılara yalıtım malzemeleri, yapı kimyasalları, dekoratif çatı kaplama ürünleri, ısı yalıtımlı sandviç panel malzemeleri satışı ve uygulamaları konusunda hizmet veren firmamız, müşterilerimizin taleplerini en doğru şekilde analiz ederek ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılamayı hedeflemektedir. Epiclub Türkiye'de sektöründeki en iyi su yalıtımı uygulamacılarını bir araya getiren, aynı zamanda sektöründe ilk ve tek olma özelliği gösteren çok dinamik ve seçkin bir yapı. En doğru ve en kaliteli ürünleri en iyi uygulamayla birleştirerek binaların ömrü kadar sorunsuz hizmet edecek su

yalıtımı uygulamaları yapılması hem bizim hem de Epiclub'un ortak hedefi olunca birlikteliğimiz Epiclub'un ilk oluşumuyla başlamış oldu. Epiclub ile birlikteliğimizde yaptığımız her toplantı, paylaşım, bilgi alışverişinde tüm üyelerimizin engin uygulama tecrübelerinden faydalanma şansımız oldu. Ülkemizin büyük bir bölümü ve şehrimiz Adana, deprem kuşağında yer alıyor. 2023 yılında yaşadığımız 11 ili etkileyen depremlerde bir kez daha anlamış olduk ki su yalıtımı mutlaka binaların inşası öncesi doğru şekilde planlanarak, uzman uygulamacılar tarafından uygulanması gerekiyor. Özetle, inşaatın en önemli imalatlarının başında gelmektedir. Doğru su yalıtımı uygulamaları ile korozyona uğramayan donatılar, dolayısıyla statik taşıyıcı sistemleri ilk günkü hesaplarında planlandığı şekilde sağlam olarak kalan binalar oluşturmak mümkündür. Bu konuya ilgili denetim mekanizmalarının ve konut üreten tüm firmaların çok daha fazla önem vermesi gerekmektedir. EPİKON markalı ürünlerin tamamına yakını projelerimizde uyguladık. Bu bakış açısıyla üretilen ürünleri uygularken gerek işçilikten gerek zamandan tasarruf ederken yaptığımız uygulamaların geri dönüşü olmadan bina ömrü kadar sorunsuz olarak hizmet edebilmesi için tüm gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.



DEES YAPI TASARIM – ERKAN DAMATOĞLU

1965 yılında Çorum'da doğdum. Lise eğitimimi burada tamamladıktan sonra, üniversite lisans eğitimimi Hacettepe Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) Bölümü'nde tamamladım. 1990 yılında inşaat sektörüne girmeye karar verdim. 2000 yılında ODE ile yollarımız kesişti. 25 yıldır ODE ile birlikte yürüyorum. Hitit Yalıtım EPS fabrikasının kurucu ortağı olarak bir dönem EPS üretimi yaptım. Eski firmam Dönüşüm Mimarlık ve şu anki firmam DEES Yapı Tasarım, ODE ile birlikte büyüdü diyebilirim. Çorum ilinde sektörün öncü firmaları olan ODE, SİKA, MENZEL, BRAAS, MBT gibi firmaların bayiliğini ve uygulamalarını yapıyoruz. ODE Epiclub, su yalıtımı sektöründe hazırlıklı, paylaşımcı ve kalite odaklı bir ekosistem oluşturma açısından oldukça değerli bir adım. Epiclub, yalnızca ODE bayisi olmakla kalmayıp, büyük metraj projelerde tecrübe sahibi, SGK ve İSG gibi kriterlere uyan uzman firmaları kapsıyor. Bu yaklaşım hem kalite standardını yükseltiyor hem de uygulamalarda tutarlılık sağlıyor. Epiclub, teknik eğitim, saha uygulama deneyimi, kalite standardizasyonu ve sürdürülebilir inovasyon unsurlarını bir arada sunarak sektörde ciddi bir dönüşüm katalizörü işlevi görüyor. Bu yapı hem bireysel proje kalitesini hem de sektörel itibarı yükseltiyor. Epiclub üyesi olmak sektörün öncü firmalarının arasında bulunmak, firmam ve kendim adına gurur verici bir durum. Türkiye'de su yalıtımı sektörü son dönemde özellikle standartlar, kalite, uygulamalar ve sürdürülebilir çözümler üzerine önemli ilerlemeler kaydediyor. 1 Mart 2025 itibarıyla polimer bitümlü örtüleri kapsayan TS 11758 2 su yalıtımı standardı revize edildi. Özellikle tek kat uygulanan "proof" tipi ürünlere yönelik net performans kriterleri getirildi. Bu sayede sektörde kalite standartları üretimden uygulamaya kadar netleşmiş oldu. Kalite standartlarının yükselmesi, yeni teknolojilerin benimsenmesi ve sektörün bilinçlenmesi güçlü bir dönüşüm yaratabilir. Yeni nesil su yalıtım malzemeleri klasik bitümlü membranlara ve sürme esaslı yalıtımlara göre hem işçilikte hem zamanda hem de bina ömrü üzerinde ciddi avantajlar sağlıyor. Proof membranlar son yıllarda Türkiye'de öne çıkmaya başladı. Klasik 2 katlı bitümlü membranlara kıyasla birçok avantaj sunuyor. Bunları uygulama, performans ve maliyet açısından değerlendirebiliriz. Klasik sistemlerde 2 veya 3 kat membran serilmesi gerekirken, Proof membranlar tek kat serilerek yeterli su geçirimsizlik sağlıyor. Bu, işçilik süresini yüzde 30 ila 50 oranında kısaltır ve daha az usta gerektirir. Yüksek elastikiyetleri sayesinde derzler, köşeler ve zor geometriyi yüzeylerde daha iyi performans gösteriyor. Isı ile yapıştırma veya kendinden yapışkanlı modelleri ile hızlı montaj sağlanıyor. Korumaya betonuna ihtiyaç duyulmadan uygulanabiliyor. ODE ile geçirdiğimiz 25 yıllık yoldaşlığımız bizi onurlandırıyor.



CK BARMANLAR YAPI VE YALITIM MALZEMELERİ – CELAL KOCAOĞLU

CK Barmanlar Yapı ve Yalıtım Malzemeleri Ltd. Şti. olarak ısı, su, ses ve yangın yalıtımı alanlarında uzmanlaşmış bir uygulama ve satış firmasıyız. Türkiye genelinde pek çok projede aktif olarak yer alıyoruz. Aynı zamanda CK Barmanlar Atölye markamızla Ankara Kahramankazan'daki üretim tesisimizde dış cephe kaplaması ürünlerinin kesim ve aksesuar imalat süreçlerini gerçekleştiriyoruz. Tecrübeli kadromuzla sektöre değer katmayı ve müşterilerimize doğru ürün, kaliteli işçilik ve sürdürülebilir çözümler sunmayı ilke ediniyoruz. Sektörümüzün kıymetli üreticisi ODE Yalıtım'ın öncülüğünde, Türkiye'nin dört bir yanından uzman uygulayıcıların bir araya gelerek oluşturduğu Epiclub topluluğunda yer almaktan büyük mutluluk duyuyoruz. Epiclub'un sağladığı bilgi birikimi, uygulayıcı deneyimlerinin paylaşılması ve teknik eğitimlerle birlikte sektörel gelişime ciddi katkılar sunduğunu düşünüyoruz. CK Barmanlar olarak, gelişen ve dönüşen sektör dinamiklerine katkı sağlamak bizim için bir önceliktir. Epiclub'un oluşturduğu bu sinerjinin hem firmamıza hem de sektöre değer kattığını gözlemliyoruz. Son yıllarda su yalıtımı sektöründe önemli teknolojik ilerlemeler yaşanıyor. Yeni nesil ürünler daha az katmanla, daha hızlı uygulama imkânı sunarak işçilik maliyetlerini düşürmekte ve zaman tasarrufu sağlıyor. Eski tip ürünlerin zamanla yarattığı uygulama sorunları, yeni nesil malzemelere olan güveni artırmıştır. Artık teklif verilen işlerin büyük çoğunluğu, tek kat uygulamalarla çözülebilen, modern ürün gruplarını içeriyor. Bu da hem uygulayıcılar olarak bizleri hem de işverenleri daha güvenli ve sürdürülebilir çözümlere yönlendirmektedir. Bu gelişmelerin, sektörün kalite standartlarını yükselttiğine ve Epiclub gibi yapıların bu dönüşümde önemli bir rol oynadığına inanıyoruz.



YDM YALITIM DENETİM MERKEZİ – BERK DEMİRYÖREK

İnşaat Mühendisliği bölümünden mezun olduktan hemen sonra yüksek lisans eğitimimi tamamladım. Akabinde 45 seneyi deviren ve üçüncü kuşak aile fertlerimizin yönettiği Demiryörek İnşaat firmasında bana verilen projeleri yönettim. Sektörün öncülerinden olan firmamız, inşaat malzeme satışının yanı sıra taahhüt işleri yükleniciliği de yaptığından birçok farklı proje ve uygulamada tecrübe kazanmamı sağladı ve kendi adımlarımı atmamda çok yardımcı oldu. Yüksek Lisans eğitimim sırasında inşaat alanındaki start-up projelerimizle İstanbul Teknopark'a kabul aldım. 2020 yılında Teknopark çatısı altında şirketleşerek inşaat sektöründe faaliyet gösterecek olan ve yalıtımın uygulanması, test edilmesi ve denetlenmesini içeren Yalıtım Denetim Merkezi (YDM) firmasını kurdum. YDM; ısı, ses ve özellikle su yalıtımı noktasında hem müşterilerine malzeme tedarik eden hem de profesyonel ekipler ile uygulama yapan bir firma. Teknopark kuluçka merkezindeyken hayalim sektördeki yeni ürünlerin kullanılmasında öncü, genç bir ekiple olabildiğince çevik bir yapı oluşturmaktı. Sürdürülebilir bir iş modeli kurarak üretici ve müşteri arasındaki dengeyi kurmak ve her ikisini de en yüksek memnuniyet oranında tutarak projeler geliştirmek hedefindeydim. Bu doğrultuda bugüne kadar müşterilere ODE EPIKON serileri gibi en yüksek performanslı ürünleri fiyat ve zaman maliyetlerini de anlatarak sunmaktayız. Kazan-kazan ilkesini doğru anlatarak, kalite ve hizmetten ödün vermeden, tüm tarafları bir hedefe yönlendirerek birçok projeye imza atmaktayız. Hayallerimizi gerçekleştirmemiz neticesinde sektör bizi ODE Epiclub ile bir araya getirdi. Oluşumu ilk dinlediğimizde ekip olarak çok heyecanlandık. Genelde piyasada satış odaklı bir yaklaşım vardı. Fakat Epiclub'ta sektöre yön veren ve belirli şartlara göre kabul alan firmalardan seçilmiş niş bir ekip var. Bilgi ve deneyimlerini hiçbir karşılık olmadan aktarma amacıyla bir araya gelen bu topluluk bize kucak açtı. Bu noktada yalıtım sektörünü sürekli canlı tutan, yenilikçi ürünlerde öncü olan ve gerek

mimari ofisler gerekse nihai kullanıcılar ile birebir temasta bulunan ODE'nin bir parçası olmak ve onlarla partnerlik yapmak bizlere birçok alanda deneyim sahibi olmamıza olanak sağlamaktadır. Ülkemizin bulunduğu coğrafya nedeni ile sürekli güncel kalmak bizlerin asli görevlerinden biridir. Epiclub'ta bu noktada gerekli sorumluluğu fazlasıyla alarak sektöre destek vermektedir. Teknolojiyi ve buna bağlı gelişmeleri yakından takip etme bunu sektördeki partnerlerine doğru aktarmakta bizlerin görevi. Bizim yaptığımız işte tam olarak bu, girift bilgileri kendi süzgecimizden geçirerek müşterilerimize olabildiğince basit şekilde aktarıyoruz. Hangi malzemenin zaman ve maliyet olarak avantajlı olduğunu yapmış olduğumuz analizler ile gösteriyoruz. Bu noktada güncel olarak kullanılan proof malzemenin koruma betonuna gerek duymaması hem maliyet hem de çevre için çok değerli. Bu noktada bir araç betonun üretilmesi ve nakliyesi sırasında yüzlerde işlemekten geçmekte ve karbon izi olarak çok fazla enerji tüketmektedir. İşçilik olarak getirdiği uygulama hızı ise bizler için kritik. İşçilik şu sıralar sadece müşteri için değil bizler içinde önemli bir husus. Usta sayılarında oluşan azalma bizlere ekip arkadaşlarımızı olabildiğince verimli kullanmamız noktasında ister istemez bir baskı yaratıyor. ODE firmasındaki teknik ürünler hem ekip verimliliğinde bizi desteklemekte hem de ekip hatasından oluşabilecek durumları geliştirdikleri teknolojiler ile minimize etmektedir. Son olarak tüm bu çalışmalarımızı yaparken ODE SELECT gibi dijital bir kütüphane olması bizlere büyük avantajlar sağlamaktadır. İhtiyacımız olan tüm teknik çizim, şartname ve hesaplama araçlarını da aktif olarak kullanıyor hatta müşterilerimize de kullanıyoruz. Bu noktada yapılan çalışma çok değerli. Neticede kulübün bir üyesi olarak bu verilen destekler karşısında bizde daha verimli çalışarak, güncel ürünlerin pazar payını arttırarak hem ülkemize hem de müşterilerimize daha faydalı olmak açısından elimizden gelen ne var ise yapmaya hazırız.

DEV PRES HATTINA SU GEÇİRMEZ KORUMA

ODE EPICLUB ÜYESİ ZENGİN İZOLASYON, ASAŞ 150 MN PRES VE ÜRETİM TESİSİ'NDE ÜSTLENDİĞİ SU YALITIMI UYGULAMALARIYLA MÜHENDİSLİK GÜCÜNÜ VE ÇÖZÜM ORTAKLIĞI VİZYONUNU ORTAYA KOYUYOR.

Avrupa'nın en büyük ekstrüzyon pres hattı olma özelliğini taşıyan ASAŞ Alüminyum'un dev yatırımı olan 150 MN Pres ve Üretim Tesisi projesi, Türkiye sanayisinin yanı sıra Avrupa'nın da dikkatini çeken bir mühendislik başarısı olma yolunda ilerliyor. Bu stratejik projede, su yalıtımı gibi kritik bir alanda çözüm ortağı olarak yer alan Zengin İzolasyon, sektördeki uzmanlığıyla projeye yüksek standartlarda katkı sağlıyor.

ENERJİ VERİMLİLİĞİ, DOĞRU YALITIM İLE MÜMKÜN

ODE Yalıtım Platformu Epiclub üyesi olan Zengin İzolasyon, yüklenici firma Tekyol Plus Yapı Endüstri A.Ş. ile birlikte yürüttüğü projede temel altı, perde, yangın kaçış tünelleri, ıslak hacim ve su depoları dâhil olmak üzere tüm su yalıtım süreçlerini üstleniyor. Proje genelinde yeni nesil çözümler sunan ODE Epikon bitümlü Proof Membran tercih edildi. Yüksek dayanımlı taşıyıcı ve yüksek performanslı SBS katkılı polimer bitümün son teknolojiyle formüle edildiği Epikon Proof, temel ve tek yüz kalıp perde su yalıtım uygulamalarında güvenle kullanılabilen ve taze betona yüksek yapışma mukavemetine sahip yeni nesil su yalıtım sistemidir. Koruma betonu atılmadan, doğrudan grobeton üzerine uygulanan Epikon Proof Membranları, yapı ve zemin koşullarına bağlı olarak yatayda tek kat uygulanır. Koruyucu özellikli üst tabakası sayesinde üzerinde demir donatı işleri yapılabilir ve temel betonu atılabilir. Özel reçetesi ve üst yüzeyindeki ince



partiküllü kumlu yapısı sayesinde üstüne dökülecek temel betonuna mükemmel yapışarak geçirimsiz bir yüzey oluşturur. Projede makine temellerinde ODE Epikon EP 450 Double 4,5 milimetre membran ürünü yaklaşık 4.000 metrekare, sürekli temeller, yangın kaçış tünelleri ve bağ kiriş temelleri gibi temel altı yalıtımlarında ise ODE Epikon EP 350 3,5 milimetre membran ürünü yaklaşık 30.000 metrekare uygulandı. Bağ kiriş üstlerinde ODE Epikon EP 320 AIR 3,2 milimetre membran ürünü yaklaşık 5.000 metrekare kullanılmış olup tam yalıtım sağlanması açısından projeye değer katılmıştır. Perde yüzeylerinde sürme yalıtım sonrası ısı yalıtım sağlamak adına ODE Isıpan 5 santimetre MD PRM 300 C ürünü 23 tır sevk edilmiş ve yaklaşık 35.000 metrekare perde ve yangın kaçış tünelleri döşeme üzerlerinde uygulama

yapılmış olup çevre dostu, uzun ömürlü ve uluslararası standartlara uygun çözümler geliştirilmiştir.

SUYA ATILAN KALICI İMZA

ASAŞ'ın enerji verimliliği ve çevresel duyarlılık konularındaki hassasiyeti, bu projede uygulanan yalıtım çözümleriyle doğrudan örtüşüyor. Zengin İzolasyon'un tercih ettiği malzemeler; düşük karbon ayak izi, yüksek mekanik dayanım ve uzun ömürlülük gibi kriterleri karşılayarak projenin sürdürülebilirlik hedeflerini destekliyor. Zengin İzolasyon, "Suya atılan kalıcı imza" sloganıyla çıktığı yolda, Türkiye'nin en önemli sanayi yatırımlarından birinde yer alarak sektördeki uzmanlığını bir kez daha ortaya koyuyor. Her aşaması titizlikle yürütülen bu prestijli projede, yalnızca su yalıtımı değil; güven, mühendislik birikimi ve uzun vadeli çözüm ortaklığı da inşa ediliyor.

ELASTOMERİK KAUCUK KÖPÜĞÜ ÜRETİMİNDE STRATEJİK HAMLE

ODE YALITIM, 40'INCI YILINDA YENİ BİR DÖNEME ADIM ATTI. SEKTÖRDEKİ ARTAN TALEBİ KARŞILAMAK VE PAZARDAKİ KONUMUNU GÜÇLENDİRMEK AMACIYLA ODE R-FLEX ÜRETİM HATTINI ESKİŞEHİR TESİSLERİNDE MERKEZİLEŞTİRME KARARI ALDI.

ODE Yalıtım, hâlihazırda hem Çorlu hem de Eskişehir tesislerinde gerçekleştirdiği R-Flex (elastomerik kauçuk köpüğü) üretimini Eskişehir'de merkezileştirme kararı aldı. Bu kapsamda Çorlu'daki kapasite Eskişehir tesisine taşınarak burada üretim hacmi önemli ölçüde artırılabilecek. Sekiz modern üretim merkezi ve dört binden fazla ürün çeşidiyle hizmet sunan ODE, Eskişehir tesisini elastomerik kauçuk köpüğü üretimini ana üssü hâline getiriyor. Üretimin tek merkezde toplanmasıyla Türkiye'nin elastomerik kauçuk köpüğü ihtiyacının

büyük bir kısmının buradan karşılanması planlanıyor. Yeni üretim üssü, modern altyapısı ve artan kapasitesiyle hem iç pazarı hem de ihracat potansiyelini de güçlendirecek. Şirket yetkilileri, bu yatırımın sürdürülebilirlik vizyonlarının da önemli bir parçası olduğunu altını çiziyor. Çevre dostu ve verimli üretim teknolojileriyle donatılan Eskişehir tesisi, ODE Yalıtım'ın sürdürülebilir üretim hedeflerini bir üst seviyeye taşıyacak. Bu yeni dönemle birlikte R-Flex, sektördeki öncü rolünü sağlamlaştırmayı amaçlıyor.



CAM YÜNÜ ÜRETİMİNDE VERİMLİLİĞİ ARTIRAN YATIRIM

İSO'nun Türkiye'nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde bu yıl da yer almayı başaran ODE Yalıtım, üretim süreçlerinde kaliteyi ve verimliliği artırma hedefiyle başlattığı cam yünü fırın revizyonu projesini başarıyla tamamladı. Tamamlanan fırın revizyonu sayesinde üretim süreçleri daha modern ve verimli bir yapıya ulaştı. Modernizasyon çalışmasıyla hem cam yünü ürünlerinin kalitesinin artması hem de üretim sırasında kaynak

kullanımını optimize ederek şirketin sürdürülebilirlik vizyonuna doğrudan katkı sağlaması bekleniyor. ODE yetkilileri, gerçekleştirilen yatırımın mevcut üretim kapasitesinin güçlendirmesinin yanı sıra gelecekteki pazar taleplerine daha hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verme kabiliyetini de artıracaklarını belirtti. Projenin başarıyla tamamlanması, şirketin sektördeki teknolojik liderliğini ve rekabetçi konumunu pekiştirdi.

İNGİLTERE INSTALLERSHOW'DA ODE RÜZGÂRI

Yalıtım sektörünün öncü firması ODE Yalıtım, küresel pazarlardaki konumunu güçlendirme hedefi doğrultusunda, Birleşik Krallık'ın en prestijli yapı ve tesisat fuarlarından biri olan InstallerShow 2025'e katılım sağladı. Üç gün süren fuarda açtığı stantla ziyaretçilerden yoğun ilgi gören ODE, kaliteli malzeme yapısı ve geniş ürün gamıyla uluslararası arenada da tercih edilen bir marka olduğunu bir kez daha kanıtladı. Avrupa pazarındaki etkinliğini artıran ODE, fuar boyunca sektör profesyonelleri, uygulayıcılar ve distribütörlerle bir araya geldi. Firmanın sunduğu yenilikçi çözümler, ziyaretçilerden tam not aldı. Enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik odaklı ürünler, fuarın en çok dikkat çeken unsurları arasında yer aldı.



ODE'DEN İÇ ANADOLU BAYİLERİYLE GÜÇ BİRLİĞİ



ODE Yalıtım, Türkiye genelinde gerçekleştirdiği bayi buluşmaları kapsamında bu kez İç Anadolu bölgesindeki değerli iş ortaklarıyla Ankara'da bir araya geldi. Sektördeki 40'inci yılını geride bırakan şirket, bu anlamlı dönemde iş birliklerini pekiştirerek, başarı yolculuğunu birlikte inşa ettiği bayileriyle güçlü bir buluşma gerçekleştirdi. Etkinlikte, birlikte elde edilen başarılar konuşulurken,

aynı zamanda sahadaki deneyimler ve geri bildirimler doğrultusunda sektörün güncel dinamikleri ele alındı. Ayrıca ODE Yalıtım'ın gelecek vizyonu, stratejik hedefleri ve yol haritası katılımcılarla birlikte değerlendirildi. ODE Yalıtım yetkilileri, uzun soluklu iş birliklerinin ticari bir ilişkinin yanı sıra ortak gelişim ve karşılıklı ilham kaynağı olduğunu vurguladı.

ODE YALITIM, TICA VE BESA ÜYESİ OLDU



Türkiye yalıtım sektörünün lider firması ODE Yalıtım, uluslararası pazarlardaki konumunu güçlendiren önemli adımlar atmaya devam ediyor. Tesisat yalıtım profesyonellerini bir araya getiren TICA Global'a üye olan ODE Yalıtım, bu yıl da 120 yılı aşkın geçmişiyle bina mühendisliği alanında standartları belirleyen BESA'ya (Building Engineering Services Association) dâhil oldu. Her iki üyelik de şirkete küresel bilgi paylaşım ağlarına erişim, sektördeki en güncel gelişmeleri takip etme imkânı ve uluslararası tanınırlığını artırma fırsatı sunuyor. TICA ve BESA üyelikleri, ODE Yalıtım'ın küresel pazarlarda etkin bir oyuncu olma vizyonunu daha da sağlamlaştırıyor.



İZMİR'DE ORTAK VİZYON BULUŞMASI

Türkiye genelindeki iş ortaklarıyla olan güçlü iletişimini sahaya taşıyan ODE Yalıtım, bayi buluşmalarına İzmir'de devam etti. Bölgedeki bayilerin yoğun ilgi gösterdiği toplantıda, birlikte kazanılan başarılar yeniden hatırlanırken, geleceğe dair atılacak adımlar için ortak bir vizyon ortaya kondu. Etkinlik süresince ODE Yalıtım'ın sektörel gelişmelere yönelik bakış açısı, yenilikçi stratejileri ve önümüzdeki döneme dair hedefleri paylaşıldı. İş ortaklarının geri bildirimleri ve deneyimleriyle zenginleşen buluşmada ODE Yalıtım yetkilileri, bayi buluşmalarını karşılıklı güven, iş birliği ve ortak sorumluluğun bir parçası olarak gördüklerini vurguladı.

SEKTÖRÜN GELECEĞİ GAZİANTEP'TE MASAYA YATIRILDI



Yalıtım sektöründe 40 yıllık deneyime sahip olan ODE hem üretim alanında hem de iş ortaklarıyla kurduğu güçlü bağlarla fark yaratıyor. ODE'nin düzenli olarak gerçekleştirdiği bölgesel bayi buluşmalarının sonuncusu, Gaziantep'te gerçekleşti. ODE Yalıtım yetkilileri, Çukurova ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki iş ortaklarıyla buluştu. Şirket, kıymetli bayileriyle bir araya gelerek iş birliği içinde yürütülen süreçleri değerlendirdi. Sahadan gelen geri bildirimlerin dinlendiği etkinlikte, gelişimi destekleyecek stratejik hedefler de masaya yatırıldı. Toplantı boyunca,

sektörün güncel dinamikleri üzerine fikir alışverişinde bulunuldu. Mevcut başarıların sürekliliği için atılması gereken adımlar birlikte ele alındı. Düzenlenen buluşmaların sadece iş takibi olmadığını söyleyen ODE Yalıtım yetkilileri, bu toplantıların karşılıklı değer üretiminin önemli bir aracı olduğunun da altını çizdi. Güçlü iş birlikleriyle büyüyen yapının, gelecekte de aynı kararlılıkla yoluna devam edeceği vurgulandı. Sürdürülebilir iş ortaklığı vizyonu ile Türkiye genelindeki bayi buluşmalarını kesintisiz şekilde sürdüren ODE Yalıtım, sektörün gelişimine de katkı sağlıyor.

40 YILLIK BAŞARININ MİMARLARINA KIDEM ÖDÜLÜ

Kurulduğu günden bu yana insan odaklı kurum kültürünü merkeze alan ODE Yalıtım, çalışanlarının gelişimini ve mutluluğunu uzun vadeli başarının temeli olarak görüyor. 40 yıllık yolculuğunda, çalışan bağlılığını ve kurumsal aidiyetin şirketin sürdürülebilir büyümesinde kritik rol oynadığını her fırsatta vurgulayan ODE Yalıtım, 40'ıncı yıl başarısını çalışanlarıyla birlikte kutladı. Bu değerli dönemde, Eskişehir Kampüsü'nde düzenlenen törende şirkette 5, 10, 15 ve 20. yılını tamamlayan ODE çalışanlarına kıdem ödülleri gururla takdim edildi. Aynı zamanda Çorlu fabrikası ve İstanbul Merkez Ofis'te de benzer törenler düzenlenirken emek ve sadakatın önemi ön plana çıkarıldı. Çalışanlarının yüksek verimli performanslarını ve özverili emeklerini dikkate alan firma,

kıdem ödülleriyle çalışanlarına bir kez daha teşekkür etti. Her biri yıllara yayılan bağlılık, özveri ve alın terinin karşılığı olan ödül ve sertifikalar, bireysel başarıların yanı sıra birlikte inşa edilen güçlü bir kurumsal yapının da simgesi olarak değerlendirildi. Sertifikalar, emeğe verilen değer ve kurumsal aidiyetin güçlü bir yansıması oldu. Çalışanlarının gelişimini ve mutluluğunu uzun vadeli başarının temeli olarak gören ODE Yalıtım yetkilileri, çalışanların şirkete kattığı değer ve görev tanımlarıyla olmadığını aynı zamanda oluşturdıkları kültür ve sürdürülebilir katkılarla ölçüldüğünün de altını çizdi. Törende ödül alan çalışanlara, uzun yıllar birlikte çalışmanın verdiği güvenle birlikte emeklerine duyulan saygı da bir kez daha dile getirildi.



ODE YALITIM'DAN SU YALITIMI EĞİTİMİ

Sektördeki bilgi birikimini ve deneyimini sahaya taşıyan ODE Yalıtım, eğitimlerine hız kesmeden sürdürüyor. Firma Çorlu'daki üretim tesisinde "Su Yalıtımı ve Uygulamaları" başlıklı bir eğitim programı gerçekleştirdi. Eğitim, uygulayıcı firmaların temsilcileriyle yoğun katılımı ile hayata geçirildi. Sahada uygulama yapan profesyonellere yönelik hazırlanan programda, su yalıtımında dikkat edilmesi gereken teknik detaylar, ürün özellikleri, doğru uygulama yöntemleri ve karşılaşılan sorunlara dair çözüm önerileri ele alındı. Hem teorik sunumlar hem de örnek uygulamalarla desteklenen eğitim, katılımcılara sahada karşılaştıkları zorluklara karşı daha donanımlı olma imkânı sundu. ODE Yalıtım yetkilileri, bilgi paylaşımının sektörün gelişimi açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulayarak, bu tür eğitimlerle hem uygulama kalitesini artırmayı hem de iş ortaklarıyla daha güçlü



bağlar kurmayı hedeflediklerini ifade etti. Eğitim sonunda katılımcılara, programı başarıyla tamamladıklarını belgeleyen katılım sertifikaları takdim edildi. Etkinlik, bilgi alışverişi ve mesleki gelişimin yanı sıra, sahadaki iş birliklerinin güçlenmesine de katkı sağladı. ODE Yalıtım, sektörün gelişimi için uygulayıcılarla bir araya gelmeye, bilgi ve deneyim paylaşımını sürdürülebilir bir değer olarak görmeye devam ediyor.

ODE, MEXT'TE DİJİTAL GELECEĞİ YERİNDE İNCELEDİ



Dijital dönüşüm yolculuğunu sahada güçlendiren adımlar atmaya devam eden ODE Yalıtım, Çorlu, Eskişehir ve Merkez Ofis'teki çalışanlarıyla Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından kurulan ve Türkiye'nin en kapsamlı dijital dönüşüm ve yetkinlik geliştirme merkezi olan MEXT'e teknik ziyaret gerçekleştirdi. Ziyaret sırasında Endüstri 4.0 kapsamındaki en güncel teknolojiler, yapay zekâ destekli üretim çözümleri, dijital ikiz sistemleri ve akıllı fabrika uygulamaları yerinde incelendi. Katılımcılar, üretim süreçlerine entegre edilebilecek yeni nesil teknolojiler hakkında detaylı bilgi edinme fırsatı buldu. Teknik gezi sayesinde ODE Yalıtım, dijitalleşme vizyonunu daha da ileri taşımak adına yeni bir perspektif kazandı.

ODE VE EPİCLUB'TAN STRATEJİK BULUŞMA

ODE Yalıtım'ın öncülüğünde kurulan EPİCLUB, üye şirketlerini gerçekleştirilen toplantıda bir araya getirdi. 31 Temmuz 2025 Perşembe günü düzenlenen "ODE Yalıtım & EPİCLUB Genel Değerlendirme Toplantısı" ile gelecek dönemin yol haritası belirlendi. Sektörde yüksek hizmet kalitesine sahip yalıtım uygulayıcı firmaları tek çatı altında toplayan EPİCLUB'un bu önemli toplantısına, üye şirketler yoğun katılım gösterdi. Toplantıda, platformun bugüne kadarki faaliyetleri değerlendirilirken, üyelere gelen geri bildirimlerle yeni dönem stratejileri şekillendirildi. Ayrıca sektördeki güncel gelişmeler, uygulama kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar ve EPİCLUB'ın büyüme vizyonu da gündemdeki yerini aldı.

ASHRAE TURKISH CHAPTER ÜYELERİ ESKİŞEHİR'DE



ODE Yalıtım, iklimlendirme ve yapı sektörünün önemli meslek kuruluşlarından ASHRAE Turkish Chapter üyelerini Eskişehir'de bulunan üretim tesisinde ağırladı. Sektördeki 40'ıncı yılını kutladığı bu anlamlı dönemde gerçekleşen ziyaret, bilgi paylaşımının ve etkileşimin ön planda olduğu özel bir buluşma niteliği taşıdı. Teknik gezi kapsamında katılımcılar, ODE Yalıtım'ın ileri üretim teknolojileri, sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları ve yüksek kalite standartları hakkında kapsamlı bilgi edinme fırsatı buldu. Üretim sürecini yerinde gözlemleyen konuklar, firmanın çevreye duyarlı

yaklaşımını ve dijital dönüşüm yatırımlarını da yakından inceledi. Tesis turunun ardından gerçekleştirilen buluşmada ise sektörel deneyimler paylaşıldı. Yenilikçi çözümler, enerji verimliliği ve çevre dostu üretim gibi başlıklar üzerinden fikir alışverişinin yapıldığı etkinlikte, üyeler arası bağların güçlenmesine ve ortak vizyonun pekişmesine katkı sağlandı. ODE Yalıtım, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda şekillendirdiği 40'ıncı yıl vizyonu kapsamında, sektörün gelişimine katkı sunacak bu tür paylaşımları artırarak sürdürmeyi hedefliyor.

HIMTES, ODE ÜRETİM TESİSİNDE



ODE Yalıtım, Eskişehir üretim tesisinde Himtes Havalandırma firmasının değerli temsilcilerini ağırladı. Gerçekleşen ziyarette karşılıklı bilgi alışverişi ve teknik paylaşımların yanı sıra, üretim süreçlerine dair kapsamlı bir tanıtım yapıldı. Ziyaret boyunca konuklara ODE Yalıtım'ın ürün gamı, üretim teknolojileri ve uygulama detayları hakkında ayrıntılı bilgi verildi. Tesis turu sırasında sürdürülebilirlik esaslarına dayalı üretim anlayışı ve kalite odaklı yaklaşım da yerinde gözlemlendi. Sektörel gelişmelerin değerlendirildiği, güncel teknik konuların ele alındığı buluşma, karşılıklı deneyimlerin paylaşılması açısından oldukça verimli geçti. Hem sahadaki uygulamalara hem de teknik çözümlere dair yapılan bu görüş alışverişi, iki kurum arasında daha güçlü bir iş birliğinin temelini oluşturdu.

İHRACATTA LİDER YİNE ODE

ODE Yalıtım, 40'ıncı yılında da ihracat alanındaki liderliğini pekiştirdi. İSİB tarafından düzenlenen ve sektörün en prestijli platformlarından biri olan ihracatın Liderleri Ödül Töreni'nde, ODE Yalıtım üst üste üçüncü kez "En Çok İzolasyon Malzemesi İhracatı Yapan Firma" kategorisinde birincilik ödülünün sahibi oldu. Yalıtım sektöründeki üretim gücünü küresel pazarlara taşıyan ODE Yalıtım, bu başarısıyla hem sektörün hem de Türkiye'nin ihracat vizyonuna katkı sunmaya devam ediyor. Şirketin 40'ıncı yılına denk gelen bu anlamlı ödül, sürdürülebilirlik, kalite, teknoloji ve insan odaklı büyüme stratejisinin somut bir yansıması niteliğinde. ODE Yalıtım yetkilileri, bu başarıda emeği geçen tüm çalışanlara, çözüm ortaklarına ve paydaşlara teşekkür ederek, ihracattaki liderliğin bir hedef değil, süreklilik isteyen bir sorumluluk olduğunun altını çizdi. Firma, bundan sonraki süreçte de hem Türkiye ekonomisine katkı sunmaya hem de yalıtım sektöründe uluslararası düzeyde daha güçlü bir temsil sağlamaya kararlılıkla devam edeceğini vurguladı.



ODE ÜRETİR DÜNYA KULLANIR!

Üretim gücü ve inovasyon birleşti, ODE R-Flex dünya sahnesinde yalıtımın yeni adını koydu.



Kendinden Yapışkanlı Boru
Uygulamada fark yaratır. Kolay ve hızlı uygulama sunar.



60 mm Levha
Maksimum yalıtım gücüyle enerji verimliliği sağlar.



40 mm Boru
Sektör standartlarının ötesine geçebilecek üretim esnekliği ve gücü.



R-FLEX UV Boru
ODE R-Flex UV Boru açık alanda UV dayanımıyla uzun ömürlü performans sunar.



SÜRDÜRÜLEBİLİR GELECEK İÇİN 40 YILDIR GÜÇLÜ YALITIM ÇÖZÜMLERİ ÜRETİYORUZ!



ODE®
INSULATES THE FUTURE

40 **.YIL**
SÜRDÜRÜLEBİLİR GELECEĞE

www.ode.com.tr

- ✕ odehyalitim
- 📷 ODEyalitim
- f ODE_YALITIM
- in odehyalitimofficial