



ISSN 1308-4887
Sayı 35 • 2025/3

esiad

ege sanayicileri ve işinsanları derneği

YASAM



**2035'DE İZMİR'İ
AKDENİZ'İN YILDIZI
OLARAK HAYAL
EDİYORUZ.**

provi

Günün Proteini



www.proviyumurta.com.tr

PROMAR
GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

BÜYÜYÖRÜZ!

Daha büyük, daha güçlü, daha hızlı!
Lojistik depolama alanımız
45 bin metrekareye çıkıyor.



SAYI 35 • 2025 / 3

ESİAD ADINA SAHİBİ
Sibel ZORLU

GENEL YAYIN YÖNETMENİ
Ferit KORA

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ
Özlen KAVALLALI

YAYIN KOORDİNATÖRÜ
İ. Hakkı KESİRLİ

YAYIN VE DANIŞMA KURULU
Ali TOPÇU, Aslı ÖKTENER,
Ayşe TATARİ, Banu ŞEN,
Bülent SAĞEL, Burcu KURCAN,
Deniz SİPAHİ, Fatih ARACI,
Hanzade ÜNUZ, Meltem SEYİS,
Nihat DEMİRKOL, Sıtkı ŞÜKÜRER.

BU SAYIDA KATKIDA BULUNANLAR
Arda MEVLÜTOĞLU,
Dr. Enver Yaser KÜÇÜKGÜL,
Ergin ERDİNÇ, Mehmet ÖĞÜTÇÜ,
Doç. Dr. Sıtkı EGELİ,
Prof. Dr. Umut HALAÇ



BASKI

Metro Matbaacılık Ltd. Şti.
Yahya Kemal Beyatlı Caddesi 94,
Begos 3.Bölge 35400 Buca İzmir
232.290 3311

30 Aralık 2025 tarihinde basılmıştır.

YÖNETİM YERİ
Şehit Fethi Bey Caddesi 55,
Heris Tower Kat 8, 35210 İzmir
Telefon 232.483 8833 • Faks 232.483 3525
info@esiad.org.tr • www.esiad.org.tr

ESİAD Yaşam, Ege Sanayicileri ve İşinsanları
Derneği yayın organıdır. Dergide yer alan
görüşler yazarlara ait olup, ESİAD'ın görüşlerini
yansıtmaz. İzinsiz alıntı yapılamaz.

www.twitter.com/egesiad
www.instagram.com/egesiad
www.youtube.com/egesiad
www.linkedin.com/company/egesiad



10 ESİAD IV. Yatırım Zirvesi



62



76



92



102

■10 ESİAD IV. Yatırım Zirvesi:

Stratejik Sektörler Zirvenin
Odağında ■46 Mehmet Öğütçü:
Küresel Rekabette Yeni Bir Atlas
ve ESİAD'ın Rolü ■50 Doç. Dr. Sıtkı
Egeli: Türk Savunma Sanayisinin
Artan Yetenekleri ve Değişen
Öncelikleri ■54 Arda Mevlütoğlu:
Savunma Sanayii, Dual-Use
Teknolojiler ve Avrupa Güvenlik
Mimarisinin Yeniden İnşası:
Türkiye Perspektifi ■58 Dr. Enver
Yaser Küçükgül: "İzmir için çıkış
yolu: Kaynağında ayrıştırma ve
depozito şart" ■62 Ergin Erdinç:
"İzmir'de atık yönetimi akıl ve bilim
ekseninde yapılmalı" ■66 Prof. Dr.
Umut Halaç: "OVP, uzun vadeli bir
dönüşüm perspektifi sunmakta
zorlanıyor" ■74 Ekonomi kitapları
■76 2035 yılında "Nasıl Bir İzmir"
istiyoruz ■86 Gezi: Meteora ■92
Duayen sanayici Samim Sivri:
"Sivil toplum kuruluşları seslerinin
daha iyi duyulması için güçlerini
birleştirmelidir." ■98 Gastronomi:
Panettone ■102 Arkas Sanat
Göztepe ■106 Portre: Ressam
Hayri Çizel ■110 Sinemada
Oscar 2026 adayları ■112 Tekne:
Lagoon Sixty 5 • KİTAP 114



Yükselmeye devam ediyor...



Türkiye'nin kağıdı... **TÜM DÜNYADA**

farkı kalitesi

www.alkimkagit.com.tr

ESİAD Yaşam'ın Değerli Okurları,

2025 yılı, küresel ölçekte belirsizliklerin daha da keskinleştiği, jeopolitik ve ekonomik dengelerin hızla yeniden şekillendiği bir dönem olarak hafızalarımıza kazındı.

Dünyanın en büyük ekonomilerinde yükselen korumacılık eğilimleri, ticari gerilimler ve askeri çatışma riskleri; savunma ve güvenlik başlıklarını yalnızca devletlerin değil, iş dünyasının da ana gündem maddeleri arasına taşıdı.

Yakın coğrafyamızda süregelen istikrarsızlıklar, Avrupa'nın ekonomik ve siyasi ağırlığındaki görece gerileme ve ABD'nin yeni Savunma Strateji Belgesi ile küresel güç dengelerine yönelik verdiği güçlü mesajlar, uluslararası sistemin yeni bir eşiğe geldiğini gösteriyor. Güvenlik mimarilerinin yeniden tanımlandığı, ittifakların ve önceliklerin sorgulandığı bu süreç, küresel rekabetin de doğasını dönüştürüyor.

Bu gelişmelerin Türkiye'ye yansımaları ise çok boyutlu. Bir yandan artan riskler ve kırılganlıklar, diğer yandan doğru stratejilerle değerlendirilebilecek önemli fırsatlar söz konusu.

Türkiye'nin üretim kabiliyeti, stratejik konumu, savunma ve havacılık sanayiinde son yıllarda yakaladığı ivme; ülkemizi küresel dönüşümün pasif bir izleyicisi olmaktan çıkarıp, aktif bir oyuncu haline getiriyor.

İşte bu perspektifle, ESİAD olarak düzenlediğimiz IV. Yatırım Zirvesi'ni, yalnızca ekonomik göstergelerin değil, küresel güç dengelerinin ve güvenlik eksenindeki dönüşümün de ele alındığı bütüncül bir



bakış açısıyla kurguladık. Zirvemizin yarım gününü savunma ve havacılık sanayiine ayırmamız, bu alanların artık yalnızca stratejik değil, aynı zamanda güçlü birer yatırım ve büyüme başlığı haline geldiğinin somut bir göstergesidir.

Sevgili Okurlar,

2026'ya girerken en büyük ihtiyacımızın sağduyu, diyalog ve ortak akıl olduğunu bir kez daha görüyoruz.

Önümüzdeki dönemde Türkiye açısından en önemli kazanım; öngörülebilirliğin güçlenmesi, hukukun üstünlüğüne güvenin pekişmesi ve istikrarlı bir ekonomik iklimin desteklenmesi olacaktır.

Para ve maliye politikalarında atılacak adımlar ile yatırım ortamını güçlendirecek yapısal düzenlemeler, özel sektörün uzun vadeli planlama yapabilmesini mümkün kılacaktır. Böylesi bir güven zemini, yüksek katma değerli üretime yönelik yatırımların da önünü açacaktır.

Bu düşüncelerle, 2026'nın hepimize esenlikler getirmesini; ülkemiz ve dünyamız için barış, istikrar ve umut dolu bir yıl olmasını diliyorum.

Sibel Zorlu

ESİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Personel Taşımacılığı

MİMROYAL®
İyi bir gün bizimle bařlar, bizimle biter...



MimGo aklınızdakini
biliyor, siz sorun o söylesin



01

Servisim Nerede

Servisim geçti mi,
araç değişti mi bilgi
veriyor.

02

Araç Doluluk Oranı

Araçlar dolu geliyor
mu, ne kadar boşluk
var hepsini biliyor.

03

Rota Optimizasyonu

Maliyetler arttı,
personel sayısı azaldı
servisleri birleřtiriyor.

04

Verimlilik Skoru

Fayda maliyet analizi
yaparak verimliliği optimum
düzeyde tutuyor.

mimgo.com.tr

Denemek için karekodu okutun



Sevgili ESİAD Yaşam Dostları,

2026 yılına girerken, yeni yılda tüm sevdiklerinizle mutluluk içinde, işlerinizin çok iyi olmasını, ülkemiz için de ekonomik ve sosyal açıdan harika bir yıl olmasını temenni ediyorum.

Benimkisi sadece bir temenni maalesef...

Ülkemizin, bölgenin, hatta dünyanın gündemleri çok karamsar, dağınık ve şeffaflık yok... Son dönemde teknolojinin, özellikle yapay zeka teknolojisinin hızla geliştiği, iletişim hızının saniyelere indiği bir ortamda her gün, her saat, her dakika değişik olaylarla irkiliyoruz.

Trump, bugün ne karar aldı. Putin ne yaptı, Netanyahu nereye bombaladı... Bu liderlerin kendi ülkelerinin halkında olmayan etkileşim, Türkiye’de hep gündem, hep manşet ve her nedense doğrudan bizi etkiliyor.

Geçmişte dünyanın daha mutlu, daha huzurlu olduğunu hatırlıyorum... Bayramlık elbise, Yerli Malı Haftası ve bir çikolata ile yaşadığımız masum mutluluk zamanlarımız...

Son dönemde enflasyon ve biraz insafsızca yapılan gıda ve benzeri ürünlerdeki fiyat artışları, yaşam dengesini bozdu. Yeni yıl için açıklanan asgari ücretin günlük koşullarda yetersiz olacağı aşikar. Bir evde 2 - 3 kişi çalışırsa ancak temel ihtiyaçları karşılayacak durumda...

Geçmişte yazdığım gibi göz göre göre enflasyonun artışına yanlış müdahalelerle çanak tutuldu. Bir de fırsatçılık olunca alım gücü anormal düştü. Bu bozuk ekonomik rasyo ve değerlerle herkesin işi çok zor.

2026 projeksiyonlarında Sayın Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek “Enflasyon oranını %20’nin altında hedefliyoruz” diyor. Ama tüm ekonomistler bunun çok zor olduğunu ifade ediyor. Haklılar da...



Öncelikle kamu harcamalarının ciddi şekilde kontrol altına alınması gerekiyor.

Ekonominin büyüebilmesi, üretimden ihracatın artması için döviz kurunun enflasyona paralel yürümesi, maliyetlerin düşürülmesi, rekabet gücünün artırılması gerekiyor.

Kentimiz için bir çağrı...

Geçen sayıdaki yazımda belirttiğim şehrimizden örnek sorunlarla ilgili maalesef fazla bir önlem alınamadığını görüyorum.

Dergimizin bu sayısında üyelerimize “Nasıl Bir İzmir?” başlığı ile sorarak, sorunlarımızı ESİAD üyeleri olarak dergimizde kentimizi yönetenlere iletiyoruz.

Lütfen, şehirde yayan gezin!

Lütfen, bazı sancıları görmezden gelmeyin!

Lütfen, üyelerimizin önerilerine biraz kulak verin!

İleri gitmek yerine geri gitmek istemiyoruz. Teşekkürlerimizle...

Yeni yılın tüm topluma güzellik, iyilik getirmesi dileği ile HOŞGELDİN 2026

Ferit Kora

Ege Sanayicileri ve İşinsanları Derneği
Yayın Kurulu Başkanı

PRAGMA

Türkiye'nin Lider Finansal Danışmanı

127 İşlem

Toplam tamamlanmış işlem

>9,5 Milyar \$

Toplam işlem büyüklüğü

30

Yıllık tecrübe

35+

Kişilik ekip

%75

Uluslararası işlem

34

Özel sermaye işlemi

40+

İşlemde hedef şirket, alıcının
Türkiye'deki ilk yatırımıydı

Yaygın ve Küresel Yatırımcı Ağı



Geniş Sektör Tecrübesi

- Enerji
- Finansal Hizmetler
- Hizmet
- Konaklama
- Lojistik
- Perakende
- Sağlık
- Teknoloji
- Tüketici Ürünleri
- Üretim



2016, 2019, 2023

Mergermarket "Türkiye Yılın M&A Finansal Danışmanı" ödülü

2025 Yılı İşlemlerimiz

 çoğunluk hissesinin Ziraat Portföy Element Özel GSYF tarafından satın alınması işlemi Satıcı'nın Danışmanı	 tarafından THE LAND OF LEGENDS %50 hissesinin RİXOS firmasına satış işlemi Satıcı'nın Danışmanı	 %30 hissesinin Ziraat Portföy Element Özel GSYF tarafından satın alınması işlemi Alıcı'nın Danışmanı	 iştiraki ADOÇİM %75 hissesinin Muğla Çimento ve Yurt Çimento tarafından satın alınması işlemi Satıcı'nın Danışmanı	 %25 hissesinin motherson tarafından satın alınması işlemi Satıcı'nın Danışmanı	 iştiraki ACCELL BİSİKLET %100 hissesinin BİSANT tarafından satın alınması işlemi Satıcı'nın Danışmanı	 %100 hissesinin DMSF HOLDING tarafından satın alınması işlemi Satıcı'nın Danışmanı
---	---	---	---	--	--	---

ESİAD IV. Yatırım Zirvesi

Stratejik sektörler Zirvenin odağında...

Ege Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (ESİAD) tarafından düzenlenen IV. Yatırım Zirvesi, “Savunma ve Havacılık Sanayii” ana temasıyla yatırım ve finans dünyası ile karar vericileri İzmir’de bir araya getirdi. Zirvede, yüksek teknolojiye, ileri mühendisliğe ve yoğun AR-GE’ye dayanan savunma ve havacılık sektörünün, Türkiye’nin siyasi ve ekonomik gücü açısından stratejik önemi masaya yatırıldı. Ayrıca, Zirvenin ana omurgasını oluşturan birleşme ve satın almalar, halka arz, sermaye piyasası işlemleri ve alternatif finansman imkanları dahil olmak üzere iş dünyasının finansal öncelikleri ve küresel eğilimler geniş bir perspektifte değerlendirildi.







“Ege, savunma ve havacılıkta güçlü bir oyuncu olabilir.”

ESİAD IV. Yatırım Zirvesi'ne hoş geldiniz. Hepinizi Ege sanayicileri ve iş insanları adına saygıyla selamlıyorum.

Yatırımın temel unsuru olan finansmana erişim konusunda farklı açılımlar sunmak amacıyla başlattığımız ESİAD Yatırım Zirvesi'nin dördüncüsünü gerçekleştirmenin gururunu yaşıyoruz.

Gönüllü bir iş dünyası sivil toplum kuruluşu olarak tüm faaliyetlerimizi ülkemizin gelişmişlik düzeyini ve rekabet gücünü artırma hedefiyle gerçekleştiriyoruz.

ESİAD Yatırım Zirvesi bu anlayışımızın ve 33 yıla dayanan birikim ve tecrübemizin bir ürünü.

Bugün içinde bulunduğumuz dünyada krizler, bölgesel çatışmalar ve fırsatlar, yarattıkları küresel etkilerle ölçülüyor ve önem kazanıyor.

Yerel ve bölgesel hedefler yerine tek bir ölçek var, o da küresel boyut. Çift kutuplu dünyadan tek kutuplu dünyaya geçişin ardından çok eksenli bir dünyaya evriliyoruz.

Amerika, Avrupa, Avrasya eksenlerinde beklenmeyen fay değişimleri yaşanıyor. Kısa ve orta vadeli belirsizlikler içerisinde ülkeler ve iş dünyası gündemlerini, stratejilerini belirlemeye çalışıyor. Küresel ekonomik düzen, Trump politikalarıyla yeniden şekillenirken Çin'in engellenemeyen yükselişi de diğer bir faktör olarak öne çıkıyor.

Amerika'nın neokorumacı yaklaşımı sadece ekonomi ve ticarete değil, savunma alanına da damgasını vuruyor. Avrupa'nın ABD, Çin ve Rusya karşısında ev ödevlerini nasıl yerine getireceği merakla izleniyor.

Bu tabloda Türkiye, Avrupa, Asya ve Kuzey Afrika arasında bir istikrar unsuru. Bunda ekonomik gücü ve savunma kapasitesi belirleyici rol oynuyor.

Uluslararası rekabet gücümüzü artırmak için yeni projeler geliştirmek ve yeni pazarlara açılmak zorundayız.

Bu yolda finansmana erişim ve öngörülebilirlik başlıca sorunlarımız.

ESİAD Yatırım Zirvesi'ni başlatmamızdaki temel motivasyon iş dünyamızın uzun süredir dile getirdiği bu boşluğu doldurmaktır.

Dört yılda gördük ki ESİAD Yatırım Zirvesi sadece finansman modellerini tartışan bir buluşma değil, aynı zamanda iş dünyasının vizyonunu genişleten bir öğrenme ve etkileşim platformu haline geldi. İkinci zirvemizden itibaren ekonomimize yön veren sektörlerle özel bir alan açmaya başladık.

Gayrimenkul ve inşaat yatırımlarının ardından geçtiğimiz yıl sadece İzmir ve bölgemiz için değil Türkiye ekonomisinin büyümesinde dönüştürücü ve çarpan etkisiyle otomotiv ve elektrikli araç yatırımlarını ele aldık. Bu yılki Zirvemizin ana temasını ise tüm dünyada giderek artan öneme sahip savunma ve havacılık sanayii olarak belirledik.

Bu konu sadece bir güvenlik meselesi değil. Ülkelerin siyasi ve ekonomik gücü bakımından stratejik bir sektör. Özünde yüksek teknolojiye, ileri mühendisliğe, yoğun AR-GE'ye dayanıyor.

Malzeme biliminden yapay zekaya, yazılımdan siber güvenliğe kadar pek çok alanı içinde barındırıyor.

Pek çok sektöre yayılma ve dokunma etkisine sahip.

Değerli Hazirun, Zirvemizin ana teması İzmir ve bölgemiz açısından ayrı bir anlam taşıyor. Şehrimiz sanayi ve lojistik alanında güçlü merkezlerden biri.

Organize sanayi bölgeleri, serbest bölgeler, üniversiteler, teknoparklar, havacılık ve uzay kümelenmesi, AR-GE kapasitesi yetişmiş insan kaynağıyla savunma ve havacılık ekosisteminde güçlü bir potansiyele sahip. Bu konu yalnız büyük şirketlerin değil aynı zamanda startup'ların, KOBİ'lerin ve yan sanayinin de değer zincirine katılabileceği bir alan açıyor.

Öte yandan savunma yatırımlarının sürdürülebilirliği farklı coğrafyalardaki kümelenmelerden geçiyor. Dolayısıyla biz bu temayla hem küresel gelişmeleri iş dünyasının gündemine taşımak hem de bölgemizin bu alanda nasıl daha güçlü bir oyuncu olabileceğini göstermek istiyoruz. Zirvemizin ana omurgasını ise her yıl olduğu gibi birleşme ve satın almalar, sermaye piyasası işlemleri, halka arz ve alternatif finansman imkanları oluşturuyor.

Birleşme ve satın almalar 2024'te hem Türkiye'de hem dünyada aynı eğilimi gösterdi. İşlem adedi azalırken işlem hacminde kayda değer bir artış oldu. Ülkemizde toplam işlem hacmi 10 milyar doları geçti. Halka arzlarda ise bir azalma meydana geldi. 2024 yılında halka arz hacmi yüzde 25 azaldı. Halka arz olan şirketlerin sayısı 34 oldu. Pek çok şirketin halka arz için sırada olması ise piyasalar için umut verici. Ülkemizdeki ekonomik duruma baktığımızda enflasyonist bir ortamda şirketlerin finansmana erişimi ve yüksek maliyetlerle mücadelesi sürüyor.

Türkiye'ye doğrudan yatırımları çekebilmek ekonomi, sanayi, rekabet gücü ve gelişmişlik endekslerini istenilen seviyelere çıkarabilmek için güven ve öngörülebilirlik kaçınılmaz. Öte yandan küresel rekabet gücünü artırmada yüksek teknolojiye ve katma değerli üretime dayanan bir sanayiye geçilmesi firma ölçeklerinin büyütülmesi şart. Bu anlamda Yatırım Zirvesinin sanayicilerimize farklı yatırımlar getireceğini, sektörler arası etkileşim yaratacağını, teknolojiyle birlikte sektörel geçişkenliğe zemin oluşturacağına inanıyoruz. Kıymetli katılımcılar, Türkiye'nin yatırım

hikayesi geleceğin stratejik sektörleri üzerinden yazılmalı. Savunma sanayiinden yapay zekaya, yeşil dönüşümden ileri imalat teknolojilerine kadar uzanan bu vizyon ülkemizin hem bölgesel hem de küresel ölçekte gücünü belirleyecektir. Zirvemizin iş dünyasına ilham vermesini ve sinerji yaratmasını diliyoruz.

Sözlerime son verirken tüm konuşmacılarımıza, katılımcılarımıza ve elbette Zirvemizin dördüncü kez gerçekleşmesini mümkün kılan tüm sponsorlarımıza teşekkür eder saygılar sunarım.

*ESİAD Yüksek İstişare
Konseyi Başkanı*

*Bülent
Akgerman:*

“Bugün küresel ekonominin kalbinde yeni bir denge arayışı var.”

ESİAD Yatırım Zirvesi artık bir fikir buluşması, bir vizyon sahnesi, bir gelecek arayışı haline gelmiştir. Her zirvede daha da olgunlaşan bu platform bize hem bugünü anlamak hem de yarına güvenle bakabilmek için eşsiz bir fırsat sunuyor. Dünya son yüzyılın en çalkantılı dönemlerinden geçiyor.

Pandeminin yarattığı travmanın ardından küresel tedarik zincirlerinde kırılmalar, savaşların açtığı yaralar, iklim krizinin baskısı ve büyük güçler arasındaki teknoloji rekabeti. Hepsi aynı anda önümüzde. Bu tablo karamsarlık yaratsa da, ben insanlığın yaratıcılığına ve dayanıklılığına güveniyorum. Çünkü tarihin öğrettiği bir şey varsa o da şudur: Büyük krizler büyük dönüşümlerin habercisidir.

Bugün küresel ekonominin kalbinde yeni bir denge arayışı var. Tedarik zincirleri yeniden kurgulanıyor, enerji güvenliği stratejilerin merkezinde yer alıyor.



Dijitalleşme artık bir tercih değil, varlık meselesi haline geliyor. Türkiye, bu dalgaların tam ortasında yol almaya çalışıyor. Enflasyonla mücadelenin, finansal istikrar arayışının ve büyüme hedeflerinin kesiştiği bir noktadayız.

Güçlü bir Türkiye için ancak güçlü bir ekonomi, inovasyon ve girişimcilik gerekir. İşte bu anlayışla ESİAD olarak şu soruya odaklanıyoruz: Türkiye nasıl daha rekabetçi olur? Nasıl daha çok yatırım çeker? Yatırım Zirvemiz bu sorulara yanıt aradığımız ortak akıl platformudur. Bu yıl Zirvemizin ana teması savunma ve havacılık sanayii. Bu sektörü yalnızca güvenlik meselesi olarak değil, teknoloji, mühendislik ve inovasyon alanı olarak da görmek gerekiyor. İnternette GPS'e kadar pek çok yenilik, savunma araştırmalarından doğmuştur. Dolayısıyla bu alan güvenliğimizin yanı sıra ekonomik rekabet gücümüzü, gücümüz ve yüksek katma değerli üretimimiz için de önemli bir zemin oluşturmaktadır. Havacılık ise insanların gökyüzüne uzanma tutkusunun sembolüdür. Uzay teknolojileri, uydu sistemleri, insansız hava araçları bugün dünyanın siyaset ve ticaret dengelerini yeniden şekillendiriyor.

Değerli katılımcılar yatırım yalnızca para değildir. Bir fikre, bir ülkenin geleceğine duyulan inançtır. Sermaye öngörülebilirliğe, hukukun üstünlüğüne, istikrara değer verir. Türkiye'nin bu alanlarda atacağı her olumlu adım yatırım ortamımızı güçlendirecektir.

Daha şeffaf, daha öngörülebilir bir ekonomi yönetimi hepimizin ortak faydasıdır. Çünkü yatırımın dili evrenseldir. Dünya hızla değişmeye devam ediyor. Yapay zekadan biyoteknolojiye, yeşil dönüşümden dijitalleşmeye kadar birçok alan yeni ufuklar açıyor. İş dünyasının rolü artık yalnızca üretmek değil, değerlerin toplumsal barışın ve sürdürülebilirliğin de taşıyıcısı olmaktır. Eğer biz yüksek teknolojiye yatırım yapar, gençlerimizin hayallerini destekler ve hukukun üstünlüğünü güçlendirirsek Türkiye dünyada hak ettiği yere gelecektir. Savunma ve havacılığa odaklanarak Türkiye'nin teknoloji ve küresel rekabet yolculuğuna yeni kilometre taşları ekliyoruz. İzmir'in tarih boyunca sahip olduğu yenilikçi ve evrensel vizyon bu yolculukta en büyük gücümüzdür. ESİAD IV. Yatırım Zirvesi'nin ülkemize ve bölgemize faydalı olmasını diliyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum.



ESİAD Yatırım Zirvesi
2025 Ana Konuşmacı

Kale Grubu Başkanvekili

Osman
Okyay:

“Teknoloji artık bir endüstriyel girdi olmanın ötesinde jeopolitik güç dağılımını yeniden tanımlayan bir stratejik olgudur.”

1974'te ASELSAN'ın kuruluşuyla başlayan Türk savunma sanayiinin, geniş anlamda savunma sanayiciliğine geçişi 1985'li yıllara dayanır.

Rahmetli Turgut Özal zamanında Savunma Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı olarak kurulan Savunma Sanayii Müsteşarlığı'na evrilen, şimdi de Savunma Sanayii Başkanlığı olan kurumun hayata geçmesiyle savunma sanayiimizin yolculuğunun başladığını söyleyebilirim. Vecihi Hürkuş'lara, Nuri Demirağ'lara, Nuri Killigil'lere kesinlikle haksızlık etmek istemem. O dönemlerdeki girişimler son derece önemli ve başarılı ama sistematik anlamda savunma sanayiine geçişimiz 1980'lerin ortasını bulur. Türkiye hakikaten çok değişik fazlardan geçerek bugüne geldi. İlk başlangıç yıllarımız uluslararası projelerde tedarikçi olarak çalışmak veya ortak üretim projeleri yapmaktı.

Kale Grubu olarak aynı şeyleri yaşadık. 1987 senesinde Stinger füzelerinin 22 parçasını üretiyorduk. 90'lı yıllar ağırlıklı ortak üretim ve uluslararası projelere tedarikçilik şeklinde devam etti.

Bu dönemde Türk savunma sanayii metodolojiyi öğrendi, savunma sanayiini öğrendi. Konfigürasyon yönetimini, kalite konusunu, değişik teknolojileri ve malzemeleri öğrendi.

Eğer 2000'li yılların başında “Biz bundan sonra milli özgün sistemlerimizi yapacağız” şeklindeki ray değiştirmesi, olmasaydı savunma sanayii bugün olduğu yerde olamazdı.

Türk savunma sanayii hakikaten kendi özgün ürünlerini geliştirme ve üretmeye başladı. Dünyanın 11. savunma sanayii ihracatçısıyız. Ülke ekonomik büyüklüğünün on yedincilik seviyesinde olduğunu düşünürseniz, on birinciliğin ne kadar önemli olduğunun altını çizmemiz ve hızla yükseldiğimizi söylememiz gerekir. İhracatta geçen seneyi 7,2 milyar dolarla kapattık, bu sene 10 milyar doları hedefliyoruz.

Bir son ürünü, son sistemi üretmek, sistem entegrasyonu tabii çok önemli

bir kabiliyet fakat o son ürünü yapmakla iş bitmiyor. Onun özellikle kritik alt bileşenlerini de üretmeniz gerekiyor. Avrupa Birliği'nde değişik vesilelerle katıldığım savunma sanayii toplantılarında Türk savunma sanayiinin şu anda AB ülkeleriyle kıyaslandığında gelmiş olduğu noktayı hakikaten çok çarpıcı bir şekilde gördüm.

Avrupa Birliği'nin özellikle Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla beraber savunma ve güvenlik işini tabiri caizse askıya alması sebebiyle, savunma sanayiinde büyük bir geriye gidiş yaşamış olduğunu fark ettim. Özellikle Rusya'nın Ukrayna'yı işgaliyle başlayan o tedirginlikle beraber de şu anda Avrupa Birliği, “Biz ne yaptık? Nasıl buradan toparlayacağız?” paniğine girmiş vaziyette.

Bütün savunma sanayiide faaliyet gösteren firmaların da gayet yakından bildiği üzere bir gecede olmuyor, hakikaten çok büyük bir emek, çok büyük bir yatırım gerekiyor; dolayısıyla uzun bir süreye ihtiyaç oluyor genellikle.

Gümrük Birliği vasıtasıyla bağlı olduğumuz Avrupa Birliği coğrafyasında önemli bir pozisyonu elde etmiş durumdayız. Avrupa Birliği'ndeki üye ülkelerle Türk savunma sanayiini nasıl entegre edebiliriz? Onların savunma sanayilerine nasıl ürün verebiliriz? Aslında bize senelerce yapılan ortak üretim gibi yöntemlerle, biz nasıl onlara yaklaşabiliriz diye konuşmalar da bir yandan devam ediyor.

Ben bunları anlatmakla beraber seneler evvel başımdan geçen bir hikayeyi de anlatmak istiyorum.

Grup olarak savunma sanayiinde ilk büyük yatırımımızı yapmışız. Büyük bir uluslararası havacılık şirketinin CEO'suyla tanıştığım bir toplantıda, "Biz de havacılık sanayine yatırım yaptık" diye anlattım. Adam uzun süre dinledi. Sonra bana, "Bir milyon dolar kazanmak ister misin?" dedi. "İsterim tabii" dedim. "Git, bir yerlerden bir milyar dolar kazan. Onu götür havacılık sanayiine yatır. O zaman bir milyon dolar kazanırsın" dedi.

Bu yol kolay bir yol değil. Planlarınızı uzun vadeli yapın. Burada binayı yaptım, makineleri, işçileri, mühendisleri aldım, ertesi gün ciro yapacağım gibi bir dünya yok. Bizim grup olarak birçok sanayi alanında yatırımımız var. Buradaki yatırımlarımıza hakikaten diğerlerinden farklı davranıyoruz.

Savunma havacılık sanayi günümüz konjonktürü ve jeopolitik belirsizlikleri göz önünde bulundurduğumuzda dünyadaki birçok ülke için siyasi ve ekonomik öncelik haline geldi.

Bugün dünya ekonomisine yön veren bazı eğilimlerle karşı karşıyayız. Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte güvenlik uzun süre ikinci bir başlık olarak algılandı. 1990'lar küreselleşmenin hızlandığı serbest ticaret ve karşılıklı bağımlılığın öne çıktığı bir dönemdi. Ancak 11 Eylül sonrası ortaya çıkan hususlar, Rusya'nın yeniden jeopolitik sahneye dönüşü, Çin'in küresel tedarik zincirlerinde artan belirleyici rolü ve Asya Pasifik'te yoğunlaşan büyük güç

rekabeti, güvenlik ihtiyacını tekrar gündemin merkezine taşımış durumda. Ukrayna Savaşı ise bu sürecin kırılma noktası oldu. Güvenlik artık yalnızca askeri stratejilerin değil, sanayi politikalarının ve yatırım planlarının da önemli bir unsuru haline geldi.

İkinci eğilim ise teknolojinin giderek çeşitlenen ve hızlanan kullanım alanları. Bilgi teknolojilerindeki atılımlar, yapay zeka, kuantum, biyoteknoloji gibi alanlarda yaşanan gelişmeler stratejik üstünlük mücadelelerini şekillendirmekte.

Tarihsel olarak inovasyonun sıkça askeri projelerden doğduğunu hepimiz biliyoruz. İnternet, cep telefonu, GPS, aklınıza gelebilecek birçok bilgisayar, hepsinin çıkışı savunma sanayiidir. Ben onlara bir tane daha ekleyeyim, at arabası. At arabasının tarihte ilk görüldüğü yer Hiksos'ların Mısır seferidir. At arabasından beri savunma sanayi teknolojik öncülük yapar diğer sektörlerle. Ancak bugün farklı olan, teknolojik dönüşümün hem askeri hem de sivil alanı eş zamanlı olarak dönüştürmesi ve devletler ile özel sermayeyi aynı inovasyon ekosisteminde buluşturmasıdır. Teknoloji artık bir endüstriyel girdi olmanın ötesinde jeopolitik güç dağılımını yeniden tanımlayan bir stratejik olgudur.

Üçüncü eğilim ise tedarik zincirlerinde güvenilirlik arayışı olarak karşımıza çıkıyor. 2008 küresel krizinden başlayan ekonomik kırılganlıklar, Covid 19 pandemisinin yarattığı şoklar ve Ukrayna Savaşı'yla birlikte kesintiye uğrayan enerji ve gıda tedariği küresel değer zincirleri kavramını yeniden tartışmaya açtı.

Verimliliği önceleyen küreselleşme modelleri, yerini giderek güvenlik ve dayanıklılık önceliğine bıraktı. Bugün tedarik zincirleri sadece lojistik bir mesele değil, stratejik bağımlılıkların yönetildiği ve devletlerin sanayi politikalarıyla doğrudan müdahil olduğu bir alan.

Velhasıl savunmayı sadece güvenlik başlığı altında düşünemeyiz. Savunma, teknoloji yatırımlarının; sermaye stra-

tejlerinin ve sanayileşme modellerinin kesişim noktasına dönüşmüş durumda. Geçmişte savunma harcamalarını çoğunlukla devlet bütçelerinin bir kalemi olarak görüyorduk. Bugün ise özel sermaye, girişim ortaklıkları ve teknoloji fonları bu alanda giderek daha fazla rol oynuyor.

Palantir'ler, Android'ler ve tamamen özel girişimle başlamış birçok firma, Türkiye'de Baykar bu örneklerle dahil edilebilir. Savunma sanayiinden alınan projelerle büyümelerini devam ettirmiş şirketler ama her zaman bir özel teşebbüs var hepsinin arkasında.

Savunma sanayi klasik anlayışı, devlet bir proje versin başlayayım anlayışıdır. Bu anlayış bütün dünyada ve ülkemizde biraz tersine dönmüş vaziyette.

Türkiye savunma sanayiindeki dönüşümü konuşacak olursak, uzun yıllar boyunca Türkiye'nin savunma sanayii büyük ölçüde dışa bağımlıydı diyebiliriz. 90'larda Soğuk Savaş sonrası güvenlik mimarisinin parçası olan Türkiye kritik platformlarda ABD ve Avrupa'ya bağımlı bir durumdaydı.

2000'lerin başında hem Avrupa Birliği müzakere sürecinde yaşanan zorluklar hem de ABD ile Irak Savaşı sonrası yaşanan güvenlik kırılganlıkları, Ankara'yı doğal olarak savunmada daha özerk bir politika arayışına itti.

2010'lu yıllarda bu arayış daha görünür hale geldi. Arap Baharı ve Suriye İç Savaşı Türkiye'nin sınır güvenliği ve bölgesel istikrar algısını köklü biçimde değiştirdi.

Bu jeopolitik konjonktürde Türkiye'nin dış politikasında gittikçe güçlenen stratejik otonomi arayışı savunma sanayiinde de yeni atılım yapılmasını gerektiriyordu. Aynı yıllarda kamunun güçlü teşvik mekanizmaları ve savunma ihalelerindeki yerlilik hedefleri özel sektörün dinamizmiyle birleşti. Böylece Türkiye teknoloji geliştirme sürecinde kendi ekosistemini güçlendirme yoluna girdi.

2010'ların ortaları ise yeni bir dönüm noktası oldu. İvmelenerek artan güvenlik hassasiyetlerimiz, yerli savunma sanayiimizi stratejik özerkliğin anahtarı haline getirdi

SiHA teknolojilerindeki hızlı ilerleme bu dönüşümün sembolü oldu. Bir yandan sahadaki operasyonlarda etkinlik sağlandı, diğer yandan Türkiye'yi küresel savunma pazarında güvenilir bir oyuncu haline getirdi. Bu yalnızca ürün bazlı bir başarı değil, aynı zamanda yatırımcıya öngörülebilir kontratlar, sanayiye yeni iş modelleri ve ülkeye küresel pazarlarda prestij kazandıran stratejik bir alan anlamına geldi.

Türkiye'nin savunmadaki başarısı yalnızca yerli ürün üretme kabiliyetiyle sınırlı değil. Türk Savunma Sanayii aynı zamanda küresel tedarik zincirlerinin de değişmez oyuncularına arasına girdi.

Türkiye'nin savunma sanayiindeki bu dönüşüm hikayesi bize sadece bir güvenlik politikası başarısını değil aynı zamanda yeni bir yatırım mantığının nasıl doğduğunu da gösteriyor. İşte bu noktada savunma sanayiine yatırım dinamiklerini ve beraberinde gelenler açısından da ele almak da şart.

Şunu kabul etmeliyiz, bu sektör diğer sektörler gibi değil, sıradan bir sektör değil. Çoğu proje yıllara yayılan sözleşmelerle ilerler, büyük ölçüde kamu taahhüdü ile desteklenir.

Bu da yatırımcı açısından son derece değerli bir şey demektir. Performans gösterilebilmesi halinde öngörülebilir bir nakit akışı anlamına gelir. Birçok sektörde talep dalgalanırken, burada uzun vadeli bir istikrar zemini vardır.

Elbette bu noktada özel sektör olarak öngörmek veya yönetmek zor, jeopolitik risklerin farkında olmamız da gerekli. Savunmaya girmek kolay değil. Yüksek giriş bariyerleri var.

Sertifikasyon süreçleri, uluslararası uyum kriterleri, ileri mühendislik altyapısı gibi... Bunların hepsi yeni oyuncular için zorluk olarak görünebilir. Buna ek olarak üretimde kullanılan bazı hammaddelerde dışa bağımlılık, yalnızca belirli onaylı tedarikçiler ile çalışabilme zorunluluğu zincire girişi daha da

karmaşık hale getiriyor.

Yani bariyerler yalnızca teknik değil, aynı zamanda tedarik zinciri bağımlılıklarıyla da derinleşiyor. Bu tablo, yeni girenler için maliyetli olsa da zincire girenler açısından ise güçlü bir koruma kalkanı oluşturabiliyor. Çünkü disiplini, güvenilirliğini ve sürekliliğini kanıtlayan şirket kalıcı oluyor.

Bunların hepsi birlikte düşünüldüğünde savunma yatırımı yapmak yalnızca yüksek getiri potansiyeli değil, aynı zamanda güven, disiplin ve çeşitlilik arayan sermaye için güçlü bir stratejik tercih anlamına geliyor.

Özellikle bölgedeki yan sanayi portföyünün özgün proseslerdeki yetkinliklerinin ve havacılıkta kullanılan spesifik malzeme tiplerine yönelik üretim kabiliyetlerinin güçlenmesiyle birlikte Ege'nin savunma ve havacılık ekosisteminde çok daha güçlü bir konuma ulaşacağına yürekten inanıyorum. Bu yöndeki yeni yatırımlar, işbirlikleri bölgeyi savunma sanayiinde bir cazibe merkezi haline getirecektir.

Savunma sanayiini diğer sektörlerden ciddi şekilde ayrıştıran uyum ve sertifikasyon süreçleri kesinlikle gözden kaçırılmaması gereken bir olgudur. Çünkü uyum ve özellikle sertifikasyon tamamen 1.0 çalışan sistemlerdir.

Yani uyum konusunda yapılan bir hata sizin sektörden elenmenizi, en azından o alandaki işlerinizin kaybına sebep olur. Gerekli sertifikasyonları almadan zaten sektörde çalışmanız söz konusu değildir. Bunlar da sektörün ön yatırım süreçlerini uzatan konulardır.

Savunma sanayiinde hızlı bir şekilde bir noktaya gelebilmenin yollarından bir tanesi de aslında konsorsiyumlardır. Özellikle küçük-orta ölçekli işletmelerin konsorsiyumlar yoluyla belirli büyük ölçeklere ulaşarak gerek riskleri azaltma, gerekse finansman ihtiyacını paylaşma yolunda gerekse de mühendislik altyapılarını birleştirerek daha güçlü bir mühendislik şirketi olmaları mümkün. Bu konsorsiyumların

aslında dünyada da ülkemizde de oluştuğu platformlar, genellikle kümelenmeler oluyor. Savunma ve havacılık sanayiinde kümelenmelerin önemli bir rolü var.

Ankara, Eskişehir, İstanbul, Bursa gibi önemli kümelerin yanında İzmir kümelenmemiz de aslında çok önemli bir rol oynuyor.

Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneğimiz aslında İzmirli olarak gurur duyacağımız bir konuda İzmir merkezli kurulan sektörün Türkiye'deki ilk kümelenme derneğidir.

Sektör sürdürülebilirliği açısından ihracat şart dedik. Onun yanında sürdürülebilirlik için ikinci bir çıkış yolunu da çift kullanımlı teknolojiler olarak görüyorum. Yani hem savunma sanayiinde hem sivil sektörlerde kullanılabilen teknolojiler.

Bu alanda dünyada ve ülkemizde de örnekleri var. Savunma sanayii için geliştirilen ileri malzemeler, mesela inşaatta daha dayanıklı ürünlerin önünü açabiliyor. İnsansız sistemlerde elde edilen kabiliyetler tarımda verimliliği artırabiliyor.

Güç elektroniği veya sensör teknolojileri akıllı şehir çözümlerine doğrudan entegre edilebiliyor.

Bunun gibi örnekleri daha da çoğaltabiliriz. Dolayısıyla çift kullanımlı teknolojiler özellikle dediğim gibi savunma ve sivil sektörlerin kullanımına sunulduğunda, ölçek büyümesi sebebiyle firmaları daha sürdürülebilir hale getiriyor.

Türkiye'nin yeni sanayi modelinin öncülüğünü üstlenebilecek nitelikte bir sanayimiz var Ege Bölgesi'nde. Bu sanayi tecrübesiyle EgeBölgesi'nin savunma sanayiinde çok hızlı bir şekilde bir noktaya gelebileceğini inanıyorum.

Bugün ESİAD'ın toplantısının aslında amacı birazcık bu gelişime öncülük etmek şeklinde.

Sözlerimi çok uzattım. Sabırlarınız için çok teşekkür ediyorum.

İZMİR'DE DUBAİ PROJELERİ TANITIM GÜNLERİ



KİRA GETİRİSİ

Dolar Bazlı % 10 Kira
(Yıllık)



VERGİ AVANTAJI

% 0 Vergi Avantajı



ÖDEME KOLAYLIĞI

% 10 Peşinat
% 60 (18 Taksit)
% 30 Anahtar Tesliminde



GÜVENLİ ÖDEME

Escrow Hesaba
Ödeme



DEĞER ARTIŞI

Dolar Bazlı %10 Artış
(Yıllık)



DEVİR HAKKI

Ödemenin %40'ı
Tamamlandığında Kârlı
Devir Hakkı

İZMİR BEYOND HOTEL
11-12-13-14 ŞUBAT TARİHİNDE 10:00 İLE 20:00 SAATLERİ ARASINDA



turkishproperties.com.tr



+90 533 334 21 81



[turkishproperties](https://www.instagram.com/turkishproperties)

Türkiye Cumhuriyeti,
Cumhurbaşkanlığı
Savunma Sanayii Başkanlığı,
Sanayileşme Daire Başkanı

Murat Çizgel:

“Tam bağımsız savunma sanayii vizyonu konusunda emin adımlarla ilerliyoruz.”

Savunma sanayimiz 50 yıllık bir süreç ama özellikle son yirmi yılda çok farklı bir şekilde yükselişe geçti ve Türkiye'nin en önemli değerlerinden biri oldu.

Bizim başkasının eliyle savunma sanayimizi güçlendirmemiz, savunmamızı kuvvetlendirmemizin mümkün olmadığı 1974 yılındaki Kıbrıs Barış Harekati'yla tespit edildi.

O aşamadan sonra bir devlet politikası haline geldi. Vakıf şirketlerimiz yanı sıra özel bir kanunla Savunma Sanayii Başkanlığımız o zamanki ismiyle Savunma Sanayii Müsteşarlığı kuruldu.

Önce yabancılara iş verdik ama yanında yerli firmalarımızı, Vakıf şirketlerimizi çalıştırdık. Ofset olarak bilinen bu mekanizmayla onları eğittik, güçlendirdik. 2004 yılında büyük bir siyasi iradeyle dışarıdan aldığımız her ürünü yapmaya başladık. Tabii ki onun önce-sindeki otuz yıllık bir eğitim ve bilgi transferleri buna zemin hazırladı.

Yaklaşık yirmi yılı aşan bu süreç sonrasında bugün itibarıyla yapmak istediğimiz her platformu artık yerli olarak yapabiliyoruz.

Havada, karada, denizde, insanlı ya da insansız, hepsini yüzde 70 - 80 yerlilik oranı ile yapabilecek seviyeye geldik.

Bu süreç içinde olmazsa olmaz bir olgu karşımıza çıktı. Siz “Ben bunu da yerli yapacağım” dediğiniz zaman, size dışarıdan bunu sağlayanlar “Motoru, elektronik kartı veremem” diye tavır alabiliyor. Bu durumda sadece uçak, helikopter, sistem yapmanın yanı sıra birçok alt sistem bileşenini de yerli yapmamız gerekliliği ortaya çıktı ve “savunma sanayiinde tam bağımsızlık” ifadesini kurguladık.

Tam bağımsız savunma sanayii vizyonu konusunda emin adımlarla ilerliyoruz. Alt sistemde, kritik birçok ürünü yerleştirdik, diğerlerinde de yerleştirme programlarını başlattık. Beş yıl içinde tüm kritik teknoloji ürünleri de yerli milli sanayimizin eliyle üretilecek.

Küresel alanda rekabetçilerimiz var ve sizin 50 yıl sonra da bağımsız bir savunma sanayiniz olması için sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkıyor. Bu

anlamda savunma sanayimizin daha pragmatik yaklaşımlarla oluşturulmasını hedefliyoruz.

Bunu biraz açarsak, savunma sanayii ve havacılık ürünleri üç parçadan oluşup, seri imalat yapabileceğiniz ürünler değil. İçinde on binlerce konfigürasyon yer alıyor. Birçok farklı disiplinde teknolojiye sahip bileşenleri kullanarak bu ürünleri ortaya çıkarıyorsunuz.

Bunu kimlerle yapabileceksiniz? Aselsan, TUSAŞ ve Roketsan bizim ana yüklenici firmalarımız.

Aselsan'ın yapacağı hava savunma sistemi, Roketsan'la beraber yapacağı füze sisteminde, konfigürasyon üyesi dediğimiz alt sistem bileşenleri var. Kendi birimlerinde teknik anlamda yapılması mümkün değil.

Yerleşme sürecinde bir ekosistem oluşturduk ve geliştirmeye devam ediyoruz. Sanayicilerimizin entegrasyonunu sağlayarak, bu sektörde o alt sistem bileşenlerini kuvvetlendirmek istiyoruz.

Onun için de civatasından özel servo valfine, motor içindeki panelinden herhangi bir kablajına kadar çok farklı alanlarda kendi sanayicimizin sistem entegrasyonunu gerçekleştiriyoruz. Bu anlamda ne kadar geniş bir ekosisteme sahipseniz, sürdürülebilirliğiniz daha gerçekçi oluyor.

Bugün servo valfi İzmir’de bir firmamız yapabiliyorsa, onun gelişmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması benim 50 yıl sonra da uçağımın yerli ve milli olmasını sağlayacak.

Bu tür etkinliklerde sizlerle beraber oluyoruz ki yurt sathına yayılmış olan ve gerçekten de çok kabiliyetli sanayicilerimizin entegre olarak ürünlerini bizler için de üretmesi, bize özel üretmesi ve onların da kuvvetli bir şekilde hayata devam ederek 50 yıl sonra da o teknolojiyi bizlerle paylaşması savunma sanayiimizin bağımsızlığının devamını sağlayacak.

Bu sürdürülebilirlik ifadesi bizlere doğal olarak başka bir kazanç sağlıyor.

Sebebi de şu; sürdürülebilirlik için en önemli konu ihracat... Kendi iç hacminizle büyük bir ekosistemi idame etmek oldukça zor. Dünyada da böyle geniş bir ekosistemin yurt dışındaki pazardan pay alması, sürdürülebilirliğin en önemli anahtarı. Bizler bugün içeriye üç tane satıyorsak, on tane de dışarıya sattığımızda hep beraber 100 yıl sonra da bu savunma sanayiini baki kılmış olacağız.

Ihracatta rekabeti sağlamak açısından en önemli vurgumuz, verimlilik ve çok çeşitli bir ekosistemin varlığı. İkisi de birbirini destekleyen önemli kavramlar.

Eğer siz verimliliğinizi daha çok yurt içi firmalarımızın üretimi ve entegrasyonu ile sağlarsanız rakip büyük platform üreticileri açısından dünyada en cazip firma haline geleceksiniz.

Neden? Birçok rakibinize göre çok daha hızlı çözüm üretebilecek ana yüklenicilerimiz. Çok daha ucuz çözümler üretebileceksiniz. Bu da uluslararası alanda tercih edilebilirliğimizi sağlayacak ve üç değil, on satarak sürdürülebilirliğimiz baki kalacak.

Bunun için ana yüklenicilerimizdeki politika daha çok alt yükleniciler eliyle üretim yapmak. Alt sistem bileşenlerini alt yüklenicilere delege etmek, kendilerinin daha çevik bir yapıda tüm dünyaya, dost ve müttefik ülkelere ürün verebilecek hale gelmesini sağlayacak.

Sürdürülebilirlik açısından büyük firmalarımızın daha fazla ihracat yapması, sizlerin üretmiş olduğu alt sistem bileşenlerin daha fazla üretilmesine imkan verecek. Böylelikle de topyekun kalkınmış olan, büyümeye devam eden savunma sanayiimizin bekasını da sağlamış olacağız.

Bunun yanı sıra alt sistem ve bileşen üretme noktasına gelindiğinde gerçek bazı durumlar var. 100 uçak yapıp sattığınızda gerekli katma değeri sağlayabilirsiniz. Ama 100 uçağa sadece 100 servo valf sağlayan bir firmanın hayatta kalması çok zor. Bu nedenle ihracat bacağı çok önemli. Kazandığımız bu alt sistem ve bileşen seviyesinde sektörümüzdeki kabiliyetlerin doğrudan ihracat yapabilmesi de bizleri çok daha kuvvetli hale getirecektir.

İşte servo valf örneğini veriyorum. Bu kritik komponenti üreten firmamız bizlerle beraber dünyadaki diğer savunma ve havacılık üreticilerine de verirse; hem o firmamızın sürdürülebilirliğini hem de dünyada başka savunma ve havacılık firmalarının bizim servo valfimize muhtaç kalmasını sağlarız. Kendi geliştirdiğimiz bu ekosistemin yerleşmesi sayesinde o alt sistem bileşenlerinin Boeing, Lockheed Martin gibi dev firmaların da alt yüklenicisi oldukları 25 yıl sonrasını düşündüğünüzde, oradaki bütün uçak ve platformların bizim sistemlerimiz sayesinde uçtuğunu bileceğiz.

Savunma ve havacılıkta, kritik teknoloji ve bileşenlerin sizler gibi firmaların eliyle yapılması ve bu ülkü doğrultusunda beraber hareket etmemiz; hem ekonomik anlamda bizleri kat be kat kuvvetlendirecek hem de 25- 30 yıl sonunda teknolojiye hakim olmamızı, dünyadaki rakiplerimizin önünde stratejik bir kuvvete sahip olmamızı sağlayacak.

Bugün onlarca firmayla çalışıyoruz. Ama umut ediyorum ki birkaç yıl sonra tekrar bir araya geldiğimizde bu sayı belki iki üç katına çıkacak ve halihazırda çalıştığımız firmaların hem içerideki payı hem de yurt dışı ihracatları kat be kat artacak.

Uluslararası arenada doğrudan çalışabilmeniz yolları, sizin tanınırlığınızın ve yabancıların size güveninin artmasından geçiyor. Önce biz sizlerle çalışıp geliştirdiğimiz ürünü kendi öz ana yüklenicilerimizle çalıştıracamız ve güçleneceğiz. Sonra sizleri EYDEP programı gibi bir program altında dünyadaki herhangi bir savunma havacılık firmasıyla doğrudan çalışabilir kültür yapısına ulaştıracağız.

SSB olarak EYDEP programı kapsamında sizleri denetleyerek ve sürekli izleyerek dünyadaki her firmaya; “Bakın biz bu firmadan eminiz. Bu firmayla doğrudan çalışabilirsiniz. Ürününe de firma kültürüne de güvenebilirsiniz” diyeceğiz.

Uzun vadede Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman, BA Systemes, Airbus gibi firmalarla doğrudan çalışacak ve geliştirdiğiniz teknolojileri bir süre sonra onlara da vererek artık sizin sisteminizle uçabilen bir uçak, sizin sisteminizle vura-bilen bir füzenin de başka ülkeler tarafından yapılmasını sağlayacaksınız.

Bizim vizyonumuzda savunma ve havacılığı güçlü kılacak geniş bir ekosistem dediğimiz; binleri aşan on binlere yaklaşan firmalarımızın kritik alt sistem ve bileşenleri ürettiği, bizlerin ise büyük firmalarımızla son kullanıcıya bunları ürün, sistem, platform olarak verdiği, hem büyük firmalarımızın ihracatlarıyla yükseldiği, sizlerin ise hem ana yüklenicilerimiz eliyle ihracatınızı arttırmanızdır.

Bu sayede yabancı savunma firmalarını da kendi sistemlerimize bağımlı hale getirerek; sürdürülebilir, güçlü ve teknoloji geliştirmede öncü olacak bir savunma ve havacılık sektörümüzle birlikte hareket etmeye devam edeceğiz.



BİRİNCİ OTURUM

Savunma ve Havacılık Sanayiinde Yatırım Dinamikleri

Moderatör Murat Çizgel
TC Cumhurbaşkanlığı Savunma
Sanayii Başkanlığı Sanayileşme
Daire Başkanı

Savunma sanayiimizin güzide kuruluşları ve Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi ile beraber savunma ve havacılık sektörüne nasıl dahil olunur, hangi alanlara dahil olmak daha kıymetli gibi soruların cevaplarının yanı sıra panelistlerimiz, bize uyguladıkları yöntemleri, politikaları ve ne tür desteklerle firmaları yönlendirdikleri hakkında bilgi verecekler. İlk panelistimiz Berk Kalyoncu, Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi olarak yurt içi ve yurt dışı yatırımcıları doğru alanlara yönlendirmek, onlara doğru teşvikleri sunmak üzere kurulmuş çok önemli bir kuruluştunuz. Savunma ve havacılık sektöründe faaliyet göstermek, sektörde bulunan ve büyümek isteyen firmalara Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi olarak ne tür yönlendirmeler sergiliyorsunuz?

Berk Kalyoncu
TC Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve
Finans Ofisi Savunma ve Havacılık
Sektör Uzmanı

Türkiye, kıtaların kesişim noktasında dört saatlik uçuş mesafesinde 30 trilyon dolardan daha büyük bir ekonomik büyüklüğe hitap eden bir ülke... Ülkemizin medyan yaşı yaklaşık olarak 34'tür. Türkiye'de hala Avrupa'ya kıyasla çok daha kolay şekilde nitelikli işgücüne erişebiliyoruz.

Son yirmi yıllık periyot içinde ciddi bir büyüme kat etti Türkiye'deki savunma sanayii sektörü.

Yerlilik oranımız yüzde 80'lerin üzerine çıktı. Birçok platformu ihraç edebilecek bir konuma geldik. Şu anda 20 milyar dolara yaklaşan bir sektör cirosu bekleniyor. İhracatımız 7,2 milyar dolara ulaşmış vaziyette ve önümüzdeki yıl da 11 milyar doları görmeyi bekliyoruz.

Yerli yatırımcıların odaklanması gereken konulardan birincisi; uluslararası katma değeri yüksek projeler. 6. nesil savaş uçağı projesi var ABD'de. Bu yeni nesil hava üstünlüğü projesi Engelt. Bunun kapsamında da "big drone"lar üzerinde çalışıyorlar. Collaborative Combat Aircraft (CCA) uluslararası paydaşlıklara, ortaklıklara ve uluslararası satışlara da açık bir proje. General Atomics Havacılık Sistemleri ve Enduro Şirketleri bu proje için çalışıyor. Bu şirketler bazı ortaklıklar kuruyor ve yeni ortak arayışı içindeler. Bu kapsamda OEM, üretici olmasa bile orta-üst ölçekli sanayicilerimizin bu gibi konularda araştırmalar yaparak buralarda yer edinmeye çalışmasını biz mümkün görüyoruz. Çünkü katma değerli teknolojik ürün kapasitemizi ve ihracatımızı artırmak istiyoruz.

Avrupa'da İngiltere, İtalya, İspanya'nın gerçekleştirdiği GCAP projesiyle, Fransa ve Almanya'nın gerçekleştirdiği 6.nesil savaş uçağı FCAS projesi var. OEM'lere tedarik kapsamında buralarda yer alabiliriz.

Tabii ki platformlarımızı zaten üretiyoruz. Bu konuda başarılıyız ama bir yandan da orta ölçekli sanayicinin her zaman finansmana erişim problemi var ve bu gibi projelerde yer almalarının gelirlerini artırmak açısından faydalı olabileceğini düşünüyorum.

İkinci bahsetmek istediğim bir husus, Avrupa'nın artık savunma harcamalarını gayrisafi yurt içi harcamalarının yüzde 5'ine çıkarma hedefleri kapsamında REARM Europe inisiyatifi altında 800 milyar avroluk bir bütçe 2030 yılına kadar ayrılıyor ve bu REARM Europe'un altında da SAFE mekanizması devreye giriyor.

SAFE mekanizması nedir? Avrupa Yatırım Bankası'nın 150 milyar avroluk bir kredi vermesi kendi üreticilerine. Hem Avrupa içinden, yüzde 35'i de üçüncü ülkelere olacak şekilde finansal destek sağlama mekanizması. Biz buraya henüz dahil olmadık. Yunanistan'ın engellemeleri var ama bu kapı açılabilir. Avrupa'nın savunma konusunda Türkiye'ye ihtiyacı olduğu bir gerçek. Bu konuda ilerleme kat edilirse çok büyük bir pencere açılacak orada. Kısaca belirtmek gerekirse topçu sistemleri ve mühimmatlarda ciddi yatırımlar bekleniyor.

Hava savunma ve füze sistemleri, insansız hava araçları, burada NATO Class 1-2-3 var. İHA savunma sistemleri, elektronik harp ve siber güvenlik sistemleri. Bu alanlarda ciddi satın almalar yapacaklar. Bizim bu alanlarda fırsatımız olduğunu düşünüyorum.

Moderatör Murat Çizgel

SSTEK bizim savunma sanayii alanında yatırımları destekleyen, yatırım yapan, firmalarımızı kuvvetlendirmek üzere onlarla ortaklıklar kuran ya da yatırım yoluyla firmalarımıza destek olan bir kurumumuz. İkinci panelistimiz Hüseyin Emre Uzer'in SSTEK Genel Müdür Yardımcısı olarak yatırım açısından baktığımızda hangi alanlardaki firmalara yatırım yapmak daha önemli? Bunlarla ilgili paylaşımda bulunmanızı rica edeceğim.

Hüseyin Emre Uzer

Savunma Sanayii Teknolojileri A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı

SSTEK, Savunma Sanayii Başkanlığı'nın yüzde 100 ortak olduğu, 2016 yılında yenilikçi ve derin teknoloji alanındaki girişimcilere destek olmak amacıyla kurulmuş bir corporate venture capital.

Kurulduğumuzdan bu yana yaklaşık 20 yatırım yaptık. Yatırımların bir kısmından çıktık. 2021 yılında Türkiye Kalkınma Fonu ile birlikte ana yatırımcısı olduğumuz bir girişim sermayesi fonu kurduk. Biliyorsunuz, Teknokent firmaların yatırım zorunluluğu var. O kapsamda bizim vakıf şirketlerimizin paraları da bizim fonla birlikte şu an elimizde. Hem kendi bilançomuzdan yatırım yapma hem fon üzerinden yatırım yapma olanağı var ama son zamanlarda ağırlıklı olarak fon üzerinden yatırım yapıyoruz.

Savunma alanında aslında işe yarayacak bütün teknolojilere açığız. Herkes top tüfek diye düşünüyor ama siber güvenlik de savunma konsepti içinde yer alıyor, yapay zeka da...

Yeni trafik radarlarını üreten, bizim yüzde 25 ortak olduğumuz, İstanbul Teknopark kuluçka merkezinden çıkan bir firma. Biz doğrudan bir üretim yapmıyoruz ama firmalarımız bu tarz ciddi üretimler yapıyorlar. Enerji Bakanlığı ile Bor Karbür fabrikamız var. Fon üzerinden de 4 yatırım yaptık. İki tane yatırımı da bu ay içinde kapatmayı planlıyoruz. Hibe programı ya da borç programı değiliz. Ortak oluyoruz; belli bir vadede belli bir misyonumuz ve tabii ki kâr beklentimiz var. Agresif bir kâr beklentimiz yok; bir teknoloji iyileşsin, kendi ayakları üzerinde durabilir vaziyete gelsin hedefimiz var. Biz sonrasında 6 - 7 yıl mer-tebesinde firmalardan çıkmak istiyoruz. Birkaç stratejik, yüzde 100 sahip olduğumuz şirketleri hariç tutuyorum, özel

şirketlere yaptığımız yatırımlarda işin başında çıkışı planlıyor ve azınlık ortak oluyoruz. Oradaki mantığımız da işlere karışmamak.

Fon yatırımlarımızdan üçü yazılım. Çok istedik, en son bir donanım yatırımı yaptık. Havacılık alanında yağsız kompresör üreten Ankaralı bir firma ama medikalde de iş yapıyorlar. "Dual use", sivil alanda iş yapma çok önemli çünkü sürdürülebilirliğin iki bacağı var: İhracat ve sivil satmak. Biz bu noktalarda da iş geliştirme anlamında destek vermeye çalışıyoruz. Kurumsallaşma, raporlama sistemleri gibi destekler de veriyoruz.

AR-GE aşamasına çok girmek istemiyoruz. Ortaya bir prototip çıkmış, ürün en azından teknik olarak kendini ispatlamış olsun istiyoruz. Hisse yatırımlarımızda 500 bin dolar ile 2 milyon dolar arası yatırım yapıyoruz. Dilimler halinde ve ortak yatırım yaptığımız durumlar da oluyor. Savunma sanayii alt sistemlerine baktığımızda bizim alanımız çok geniş; bunun içinde biyoteknoloji de var. Kimyasal ve biyolojik tehditler açısından bakarsanız biyoteknoloji firmaları da bizim radarımıza giriyor.

Bu kapsamda biz işinin başında olan girişimcilere, şirketini büyütmek için ve o takımda kaldığı sürece biz içeride kalıyoruz. Firmaları büyütüp misyonumuzu tamamladığımızı düşündüğümüz noktada da çıkışı tercih ediyoruz. Genelde mevcut ortağa geri satış daha kolay uygulanabilir bir yöntem oluyor. Mümkün olursa tabi halka arz büyüklüğüne gelse firmalarımız o en çok tercih edeceğimiz yöntem olur ama şu an o ölçekte bir yatırım yok maalesef.

Moderatör Murat Çizgel

Üçüncü panelistimiz, Aselsan tedarik zinciri yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Murat Aslan Bey. Sizden de Aselsan gözüyle savunma sanayiine girecek olan firmaların hangi alanlarda faaliyet göstermeleri durumunda yollarının daha açık olacağını ve bu anlamda da ne tür yönlendirilmeler yaptığınızı anlatmanızı rica edeceğim

Dr. Murat Aslan

Aselsan Genel Müdür Yardımcısı Tedarik Zinciri Yönetimi

Gerek vizyon konuşmalarında gerek Sayın Başkan'ın açıklamalarında benim de kritik olarak vurgulamayı hedeflediğim konulara temas edildi.

Ben biraz veriden bahsetmek istiyorum. Millileştirmede şimdilerde yüzde 80'i konuşuyoruz ama daha önemlisi; Savunma Sanayii Başkanlığı'nın yönlendirmesiyle, üretimi engellenemeyecek sistemlere öncelik vererek millileştirdik.

Aslında kalan sistemler de kontrolümüzde devam eden rahat temin edebildiğimiz ürünler. Bundan sonra gündemimiz biraz daha seri üretime dönüyor. Çelik Kubbeyi, Tayfun'u, Kaan'ı, Kızılelma'yı bu gündemde geliştirebildik, üretebildik. Sayısını nasıl arttırabiliriz, nasıl ülkenin tüm sathını kaplar hale getirebiliriz konusunu konuştuğumuz bir dönemdeyiz. Bu dönemde bizim için bu işin yetkinlik tarafı öne çıkıyor.

Biz firmalarımızla 2017-18'de bu konuşmaları yaparken "Savunma sanayiinde adetler düşüktür aman temkinli gidelim" dediğimiz bir noktadan, "Şimdi tezgâh alabilirsiniz, nasıl olsa siparişler geliyor" diyebilecek bir noktaya geldik. Bu bir yandan güzel bir konu ama bir yandan da ürünlerimiz zorlaştı, teknolojik katma değeri arttı.

Şimdi bu mekaniklerimiz hassaslaştıkça, kartların içeriği zorlaştıkça üretilebilirlik, yetkinlik konuşuyor olduk. Firmalarımız aynı tezgâh altyapısında bir firmadan ürün alabiliyorken bir diğerinden alamıyoruz.

Bir firmamıza gittiğimizde "Biz bunu başka firmada üretmiyoruz, siz nasıl üretebiliyorsunuz" dediğimizde, firmamızın "Arda Güler'e sen nasıl futbol oynuyorsun diye sorsak, herhalde onun anlatacağı bilgilerle ikincisi yetişmez" diyerek, kapasitesinin yanında yetkinlik geliştirmek gerektiğini ifade etmişti. İşin bu yönüne de biraz yoğunlaşmamız gerektiği son yıllarda ortaya çıktı.

Aselsan adına paylaşmam gerekirse bundan birkaç yıl önce yurt içi firmalara verdiğimiz sipariş 1 milyar dolardı. Geçtiğimiz yıl 2 milyar dolar barajını aştık.

Bu yıl ilk dokuz ayda sadece yurt içi siparişimiz 2,5 milyar dolara yaklaştı. Tabii bir de kilogram başına etkide artık 2 bin dolarları zorladığımız bir katma değeri konuşuyoruz. Artık mücevheratla yarışıyor savunma sanayii ürünleri. Dolayısıyla sanayilerimiz için teşvik edici bir ortam var. Şu an Egeli sanayicilerin aldıkları payı daha da arttırabileceğini değerlendiriyoruz.

Ege'de kritik teknolojiler var. Shelter üretimimiz yoğunlaşmış durumda. BMC gibi birçok kritik firmamız burada ama hala pastanın boyutunu düşündüğümüzde Savunma Sanayii Başkanlığımızın bu bağlamdaki desteklerini de göz önüne aldığımızda ilgili yatırımları yapabilecek bir ortam da var.

Hangi alana yatırım yapıyoruz dediğimizde, mekanik platform seviyesi üretimler hâlâ önemli bir boyut ifade ediyor. Kompozit üretimi, belki TUSAŞ daha fazla dile getirecektir ama Aselsan için de kritik bir yer. Mast üretimi ve kablaj zaman zaman basit görünüyor olabilir ama birçok teslimatımız kablaj üretimi yüzünden geri kaldığı olabiliyor.

Motor teknolojisinde önemli bir millileştirme yaptık ama hâlâ yurt dışından aldığımız ve kritik sistemlerimizde kullandığımız motorlar var.

Bunların yanında, yatırım diye konuşuyorsak, bir de işin dijitalleşme ayağı şu an oldukça kritik. Bu adetleri üretebilmek için artık aynı yaklaşımla aynı adetleri çıkarmamız, insanların üzerindeki iş yükünü mail ya da telefon trafiğiyle yönetebilmemiz mümkün değil.

Şu an bizim ana hattımızda hangi firmalar hacmini artırıyor diye sorarsanız, bizim dijital izlenebilirlik adımlarımıza ayak uydurabilen firmalar daha adapte olup hacimlerini artırıyorlar.

Dolayısıyla yatırım gündeminde dijitalleşmeyi resmin ana kısmına koymak gerekir. Dolayısıyla özgün veri ile ilgili ilk tur için söylemek istediklerim şimdilik bunlar. İşin artan hacme bağlı olarak hem yatırım tarafları dijitalleşme ve yetkinlikle bir arada değerlendirdiğimizde savunma sanayiinin bu yüksek katma değeri yaratabileceğini düşünüyorum.

Moderatör Murat Çizgel

Murat Eskici, Roketsan tedarikten sorumlu direktörümüz. Şu anda Aselsan, TUSAŞ ve Roketsan'la verimlilik üzerine bir çalışmamız var. Roketsan olarak firmalarımız açısından hangi alanlar daha kıymetli olur ve önermeleriniz neler olur bir dinlemek isteriz.

Murat Eskici

Roketsan Tedarik Zinciri Direktörü

Roketsan artık AR-GE'den tasarımdan yüzünü seri üretime döndürmüş bir şirket. Yaklaşık yüzden fazla ürün projemiz ve bunlara ilişkin önümüzdeki on yıla yayılmış siparişler var. Birkaç sayı-

sal veriden bahsetmek belki faydalı olabilir. Biz geçen seneyi 1,3 milyar dolarla kapattık. İçinde bulunduğumuz seneyi de 1,8 milyar dolarla kapatmayı hedefliyoruz ve ana motivasyonumuzu da yıllık yüzde 15, dolar bazında büyüme şeklinde belirtebiliriz.

Yaklaşık 40 binden fazla ürün yönetmeye çalışıyoruz. Komponent bazında ürün ağacımızın yüzde 80 – 85'ini tedarikçilerimizden alıyoruz. Roketsan stratejisi der ki; eğer bir komponenti tedarikçilerimiz üretebiliyorsa bunu dışarı çıkartalım. Harp başlığı, enerji ürünü gibi sadece içeride üretebildiklerimiz dışında diğer tüm komponentleri dışarı çıkarmayı arzuluyoruz. Bu noktada da tedarikçilerimizin yetkinliği ön plana çıkıyor.

Tedarik zinciri olarak baktığımızda da sürdürülebilirlik bizim için ciddi bir sıkıntı... Çok fazla alt yüklenicimiz var ama ara yüklenicimiz fazla değil. Yetkinlikten bahsedildi; teknik yetkinlik personel yetkinliği belki ekipman yetkinliği olabilir. Ben talaşlı imalata yönelik, kart üretimi, kablaj üretimi yapın tarzında şeyler söylemek istemem... Çok fazla talaş imalat firması var. Sürdürülebilir şekilde bir talaş imalat tedariki yapamıyoruz çünkü bizim parçalarımız çok dolaşıyor.

Biz son birkaç senedir tedarikçilerimize sistem bazında işler vermek istiyoruz. Kanat tahrik sistemleri vermek istiyoruz, güdümleri veriyoruz. Bu noktada da tedarikçilerimizin hem kendi tedarik zincirlerini yönetebilmesini hem de kendi çatıları altında kaplamayı, boyayı yapabiliyor, manyetik parça, supplant yapabiliyor gibi birçok yetkinliğe ulaşmasını arzuluyoruz ki sipariş verdiğimiz parçalar spagetti diyagramı gibi çok fazla dolaşmasın; biz bunu yönetmekte zorlanıyoruz. Siparişimizi verdiğimizde artık alt yüklenicimizin bir ara yüklenici kıvamına gelip kendi tedarik zincirlerini yönetmesini bekliyoruz. Bu noktada onlarla çok fazla iletişim halindeyiz ve yönlendirmeler yapıyoruz. Tedarikçilerimizle hangi noktalarda "spagettiler" olduğunu beraber analiz ediyoruz. Yeri geliyor başkanımın da takibinde olduğu sanayi ve katılım offsetleri ile birlikte yatırımlar yapıyoruz. Tedarikçilerimize ilgili ekipman çok kritikse; yatırımını yapıp offset kapsamında değerlendirip tedarikçilerimizin de hem yetkinlik kazanmasını hem de sürecin daha verimli daha

sürdürülebilir şekilde devam etmesini arzuluyoruz.

Millileştirme oranımız en son yüzde 85'lere gelmiş olabilir. O noktada da çok fazla iletişimimiz var yani eğer ki bir tedarikçimiz alt sistem bazında üretim yapmaya başlıyor ve o noktada ilerleyebiliyorsa, zaten çok fazla diyalogumuz oluyor ve belli komponentleri hem millileştirmeye hem de tedarikçilerimizin yetkinliklerini artırmaya devam ediyoruz. Benim yatırımdan ziyade söyleyebileceğim şey belki bu noktaya yönelmek olabilir.

Moderatör Murat Çizgel

İlk turun son konuşmacısı TUSAŞ'tan Serdar Özpolat Bey. Biz hep birlikte tedarik zincirini yönetme konusunda el ele vermiş bir durumdayız aslında.

TUSAŞ'ta tedarik ve sanayileşmeden sorumlusunuz. Firmalarımıza, TUSAŞ ile çalışmak adına, hangi alanlara yönlenseler birlikte çalışma olanaklarınız fazlalaşır, büyüme potansiyelleri yükselebilir? Bu konularda sizi dinlemek isteriz.

Serdar Özpolat

TUSAŞ Tedarik ve

Sanayileşme Başkanı

Ben önce TUSAŞ'ın tedarik zinciri hakkında biraz bilgi vermek istiyorum. İki ana kategoriye bölecek olursam; ilk olarak üretim malzemeleri, montaj faaliyetinde doğrudan uçağa dokunan malzemeler var.

Bir de doğrudan uçağa dokunmayan sarf malzemeleri var. Burada, üretim ve montaj faaliyetlerinde duyduğumuz tüm üretim işçilikleri için yerli yardımcı sanayi firmaları ile çalışıyoruz.

İşçiliklerde; talaşlı imalat, kompozit imalatı, kablaj ve alt montaj faaliyetlerini en başa yazabiliriz. Bu kapsamda Türkiye çapında 250 yerli firmamızla aktif olarak çalışmaktayız.

Üretim malzemelerini yardımcı sanayiye TUSAŞ olarak biz sağlıyoruz. Alüminyum, titanyum, çelik gibi malzemelerin plaka, sac metal, ekstrüzyon gibi farklı formlarda tedarikini yapmaktayız. Kimyasal kompozit malzemelerin ve bunların montajında kullanılan bağlantı elemanlarının tedarik işini de yönetiyoruz.

Kaan, Gökbey, Hürjet, Hürkuş ve insansız hava araçlarındaki bütün platformumuzda alt sistemlerimiz var. Alt sistemlerimize örnek verirsek; güç birimleri,

iniş takımı, motor, pompa gibi pek çok sistemin tedarikini yapıyoruz. Bu alanda da 400'e yakın yerli tedarikçi ile aktif şekilde çalışıyoruz.

Tesisimizin sarf malzeme ihtiyaçlarını karşılayan üç bin civarında yerli tedarikçimiz var. Bunları; tezgâh alımı, tezgâhlar, sarf malzemeleri, inşaat yatırımları ve inşaat gibi işlerde hizmet alımları olarak sıralayabiliriz.

Şirketimizin yıllık tedarik hacmi son yıllarda yaklaşık 2 milyar dolar civarında. Bunu şirketimizin 10 yıllık master planında kat kat artıracığımızı stratejik olarak gösteriyoruz.

Önümüzdeki 10 yıl içinde yaklaşık 1500 tane yeni platform, az önce bahsettiğimiz Gökbey, Hürjet, Hürkuş, Kaan gibi üretim testlerini hedefliyoruz. Bizimle birlikte büyüyecek firma arayışındayız. Firma yapısını ve tedarik zincirini kuruyoruz. Şirket içi yatırımlarımızdan ziyade, yardımcı sanayiyle beraber yatırımlar planlıyoruz.

Üretim ve montaj faaliyetlerinde özellikle az önce bahsettiğim 250 yerli tedarikçiyle önümüzdeki on yıl içinde üç kat büyümeyi planlıyor ve hedefliyoruz.

Yurt dışından temin ettiğimiz birçok alt sistemi de stratejimize uygun olarak yerleştiriyoruz ve buna öncelik veriyoruz. Özetle; büyüme stratejimiz kapsamında az önce bahsetmiş olduğum tüm tedarik faaliyetleri içinde bizlerle çalışabilirsiniz. Biz de o yüzden buradayız. Talaşlı imalat alanında evet çok tezgâh var; ama şu anda beş eksenli özellikle bir metreden büyük parçaları işleyecek tezgâha ihtiyaç var yardımcı sanayide... O alana yönelmenizi tavsiye ediyorum.

Moderatör Murat Çizgel

Son 22 dakikamızda ikinci tura geçiyorum.

Burada desteklerinizden yararlanılması için yapılması gereken neler? Firmalarınız size nasıl ulaşabilirler? Ne tür destekler sunuyor, nasıl yönlendirmeler yapıyorsunuz? Biraz prosedürler açısından bakmak istiyorum bu ikinci aşamada. Savunma ve havacılığa girmek isteyen firmalarımıza, Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi destekleri ve yönlendirmeleri konusunda bilgi vermenizi rica ediyorum.

Berk Kalyoncu

TC Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi Savunma ve Havacılık Sektör Uzmanı

Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi'nin üç temel faaliyeti var. Birincisi, kuruluş amacı olan uluslararası doğru- dan yatırımların ülkeye kazandırılması. Bu bağlamda sektörel bazda yurt dışındaki büyük etkinliklere katılarak, road show'lar düzenleyerek, hedeflediğimiz şirketlere giderek ülkemizin tanıtım faaliyetlerini yapıyoruz. Bunlar haricinde webinarlar, seminerler gibi etkinliklere katılıyor ve olabildiğince fazla paydaşla temas etmeye çalışıyoruz.

Türkiye'de yatırım kararı almış yerli veya yabancı bütün şirketlerin yatırım süreçlerinde, kamu kurumlarıyla iletişimlerinde, eğer ortaklık olacaksa şirketlerle temaslarını sürekli takip ediyoruz.

Her şeyin sağlıklı ilerlediğinden emin olmaya çalışıyoruz. Yatırımı bir an önce ülkeye kazandırmak için sürecin gereken hızda aktığından emin oluyoruz.

Yatırım ortamını iyileştirme görevimiz çerçevesinde "Yatırım Ortamını İyileştirme Kurulu" var.

Bu kurulda yıllık bazda Cumhurbaşkanımız liderliğinde Yatırım Danışma Konseyi toplantıları yapıyor. Seçilen uluslararası sermayeli büyük şirketlerin yöneticileri bir araya getiriliyor ve yatırım ortamı hakkında geri dönüşler alınarak yatırım ortamının iyileştirilmesi sağlanıyor.

Savunma ve havacılık şirketleri bize başvurduğu zaman yatırım destek sistemimizi kendilerine anlatan bir ekibimiz var ve kendilerine simülasyonlar düzenleyerek teşviklerden nasıl faydalanabileceklerinin projeksiyonunu çiziyoruz.

Bir arazi ekibimiz var. Serbest bölgeler ve organize sanayi bölgeleri ile iletişim halindeler. Şirketlerin istedikleri parametrelere göre arazi listesi çıkarılıyor. Bu arazilerin ziyaretleri ve anlaşma yapılana kadar konu takip ediliyor.

Bütün kamu kurumlarıyla iletişimlerinin sağlanmasında destek oluyoruz şirketlere. Uluslararası bir network'ümüz var. 13 farklı ülkede 23 danışmanımız var şu anda. Savunma ve havacılık özelinde de belirlediğimiz ülkelerde kümelerle iletişim halindeyiz.

Yerel kümelerle onları bir araya getirmeye çalışıyoruz. Saha İstanbul, İzmir Kümelenmesi ve Ankara'da OSSA ile de yakın temaslarımız olmuştu. Bu şekilde faaliyetler düzenleyerek "B2B" görüşmelerle işbirliklerinin ortaya çıkması için destek olmaya çalışıyoruz.

Bizde başvuru formu gibi bir şey yok. Doğrudan web sitemizden yazabilir veya benimle iletişime geçebilirsiniz. Bir yatırım gündeminiz olması durumunda süreçleri beraber takip edebiliriz. Doğrudan telefonla konuşuyor ve e-posta kullanıyoruz. Özel sektör dinamikleriyle çalışan bir kurumuz.

Moderatör Murat Çizgel

Hüseyin Bey, benzer soruyu size yöneltiyorum. SSTEK olarak firmalar size nasıl ulaşıyor? Yatırım desteğinizin birkaç çeşidi var bildiğim kadarıyla, nasıl size başvurabiliyorlar ya da siz nasıl onları buluyorsunuz? Sonrasında süreç nasıl işliyor? Firmaları yönlendirmek üzere süreci anlatabilirsenez sevinirim.

Hüseyin Emre Uzer

Savunma Sanayii Teknolojileri A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı

Aslında firmaların her kanaldan bize ulaşmasını istiyoruz. En temelde web sitemizde bir başvuru formu var. Hiçbir şey yapamayan, zaten bize ulaşmadığında oradan başvurup ilk teması kurabiliyor. Bir çağrıya çıkıp, "Şu konudaki firmalar başvursun" diye bir çağrı yapmıyoruz. Bu gibi etkinliklerde, teknokentlerde, fuarlarda iletişim kurmaya çalışıyoruz. Firmaların www.sst.com.tr'den başvurma olanakları da var.

Sonrasında firmayla temasa geçip bazı hem teknolojik hem iş planı hem finansal durumla ilgili verileri talep ediyoruz. Tabii bireysel başvurular da oluyor. Günün sonunda şirketleşmesini istiyoruz. Çünkü biz nihayetinde şirkete ortak oluyoruz. Çok büyük bir teknik ekibimiz yok; dört kişiyiz, üç mühendis var ama takdir edersiniz çok detaylı konular geliyor ve herkes kendi konusunu bizden daha iyi bilerek geliyor.

Bir prototip aşaması olsun istiyoruz. AR-GE veya fikir aşamasını değerlendirmek çok zor. Onlar kıymetsiz anlamında söylemiyorum ama biz daha ticari bakan taraftayız yoksa ülkemizi

zin, devletimizin çok kıymetli enstitüleri, AR-GE merkezleri var; onlar değerlendirilebilir.

Bize gelen firma da muhakkak SSB ve vakıf şirketlerimizle, TÜBİTAK gibi bizimle ilintili yerlerle bir teması olmuş oluyor. Hiçbir izi yoksa değerlendirmemiz biraz daha zor. Muhakkak birebir görüşmeler yapıyoruz. Firma bizden onay alırsa şu an ağırlıklı olarak fondan yatırım yapıyoruz. Fonun karar organı “Yatırım Komitesi”, yönetim kuruluna benzer bu yapının başkanı da Sayın Prof. Dr. Haluk Görgün. Orada ilaveten Aselsan, Roketsan ve Havelsan Genel Müdürlerimiz de var bizi temsilen. Üç tane de Kalkınma Bankası grubunu temsil eden üyemiz var. Onlar değerlendiriyorlar.

Biraz psikolojik bir süreç yürütüyoruz orada. Biz diyoruz ki; “Siz şu kadar gelir elde ediyorsunuz ve biz ona bu kadar değer biçeriz.” Orada ciddi bir tartışma oluyor. Bazısı “Benim hiç fikrim yok” diyor. “Nasıl olur? Siz sonuçta patronsunuz. Muhakkak bir fikriniz olması lazım” diyoruz. Teknik değerlendirmeyi bir şekilde çözüyoruz ama o finansal kısmı zorlu geçiyor çünkü biz nihayetinde bir getiri için içeri para koyacağız. Şirkete biçilen değere göre bizim verdiğimizle yüzde 30 hisse mi olacak? Orada da 25’i aşmamaya çalışıyoruz. Bir kalemden verdiğimiz maksimum rakam da 200 bin dolar civarı bir şey. Tabii iş büyüdüğü zaman yanımıza başka yatırımcı bulmamız gerekiyor. İlla tek başımıza yapalım demiyoruz. En son yaptığımız bir işe, üç-dört şirket bir konsorsiyum olarak giriyoruz.

Her kanaldan bize başvurabilirsiniz. Türkiye’nin her yerinden başvuru aldık ama bazı önyargılar da var. “Biz gidemeyiz, anlatamayız, biz nasıl ulaşacağız” gibi çekingenlikler oluyor. Aslında bunlara gerek yok. Biz şartlarda anlaştığımız noktada her şeye açığız. Bazı tıkanan yerler de oluyor. Teknolojiyi beğenmezsek hiç ileri götürmüyoruz; sonrasında iş biraz ticari pazarlığa dönüyor. Sürecimiz kabaca bu şekilde.

Moderatör Murat Çizgel

Murat Bey tekrar sizle devam ediyoruz. Firmalarımız Aselsan ile çalışabilmesi için neler yapmalılar?

Dr. Murat Aslan

Aselsan Genel Müdür Yardımcısı Tedarik Zinciri Yönetimi

Yıllar içinde Aselsan’ın geliştirdiği “Gücümüz Bir” platformumuz var. İki boyutuyla bu platformu kullanıyoruz. Birincisi tedarik başvuruları için, ikincisi millileştirme çalışmaları için.

2018 yılında kendi ürettiğimiz, yani tedarik personelinin ürettiği broşürlerle amatör bir ruhla başlattığımız çalışmalarımızda bugüne kadar bine yakın ürünü bu yöntemle millileştirdik.

Broşürlerimizde, yurt dışından aldığımız ürünleri; hangisi bizim için kritik, lisans sorunu mu var, hacmi mi fazla, ne girdiği gibi bir kriter setiyle önceliklendirme yapıyoruz ve bu platformumuzda yayınlıyoruz. Sonrasında firmalarımız doğrudan başvuru yaptıklarında tasarımcı ve firmaları bir araya getiriyor, firmanın yetkinliklerini ürünle örtüştürebiliyorsak millileştirme çalışmasını başlatıyoruz. Sonrasında doğrulama safhamız başlıyor ve doğrulama sonrasında ürün aşamasına geçtikten sonra o ürünün yurt dışı alımını kapatıyoruz.

Bunu da bir KPI olarak tutuyoruz. Yani artık millileştirdiğimiz ürünün yurt dışına kapasite kaynaklı ya da geçici bir dönem için tekrar sipariş edilmesi gerekebiliyor. Aslında millileştiriyor ve onu da özel olarak millileştirmesini kilitliyoruz tekrar yurt dışı alımını kapatmak için.

Şu anda bu ürünlerin tedarik hacmi 1,2 milyar dolar ve yaklaşık bu millileştirmelerden yüzde 30’a yakın maliyet iyileştirmesi de yapmış olduk firmalarımızla birlikte. Son IDEF Fuarı’nda bu çitayı biraz daha yukarı çıkardık.

Millileştirdiğimiz ürünler Aselsan’ın sistemleri içinde ihracat aşamasına da gelebiliyor. 16 firmamıza millileştirdikleri ürünü doğrudan ihraç ettikleri için IDEF’te ödül verdik. Bizimle beraber millileştirip doğrudan ihracat yapan firma sayısında 20’yi geçtik ve çitayı biraz daha yükselttik. Dolayısıyla firmalarımızın bir yetkinlik, bir marka kazanmalarını hedefliyoruz.

Millileştirmeler; konsorsiyumlar, geliştirme projeleri, SSB kategori C projeleri gibi daha katma değerli ve daha

mühendis yoğun işler gerektiriyor. Kalan yüzde 20 için daha yüksek bir efor harcamamız gerekiyor hep birlikte.

İşin diğer tarafı Aselsan’la çalışmaya başlamak için tedarikçi başvurusu da yine “Gücümüz Bir” platformu üzerinden yapılıyor ve 10 dakikada başvuruyu tamamlayabiliyorsunuz.

Başvuru sistemimize girdikten sonra bizim aylık düzenlenen kurullarımız var. Bu kurullara 6 sektör başkanlığının üretim, tasarım, tedarik ekiplerinin ilgili temsilcileri giriyor. Bu sektör başkanlığı ve ilgili ekiplerle birlikte firmayı değerlendiriyor.

Herhangi birinin ihtiyacı olması durumunda bu firma denetleme aşamasına geçebilir diyoruz. Başvuruyu Savunma Sanayii Başkanlığı ile entegre, Endüstri Yetkinlik Değerlendirme ve Destekleme Platformu’na yönlendiriyoruz. Buradaki onay sürecinin sonunda ilgili kriterleri sağlayan firmamız sadece bizim değil, Roketsan’ın, Tusaş’ın da onaylı firması haline gelmiş oluyor.

Onaylanma sürecinde savunma sanayiinin listelerinin karşılanması için kriterlerimiz var. Bunları da karşılıklı iletişimle yürütüyoruz.

Aselsan onaylı firmalar için geliştirme çalışmalarımız var. Performansını sürekli takip ediyoruz ve yükseltilmesi için yapılan çalışmalar da birlikte yürütüyoruz.

Savunma Sanayii Başkanlığı EIDEP denetimiyle çok kritik bir fotoğraf çekiyor. O fotoğraftan sonraki geliştirme süreçlerini yine bizim ilgili sektörümüzün ihtiyacına göre sizlerle birlikte yürütüyoruz.

Başvuruyla ilgili bir sorun yaşandığında destek platformlarımız var. İlgili yönlendirmeler için video anlatımlarıyla ulaşabiliyorsunuz. Orada da bir sorun yaşandığında ulaşılabilir irtibatlarımız da mevcut.

Hem millileştirme çalışmalarına hem de Aselsan’da çalışmak üzere olan başvuru kısmına ulaşmak oldukça kolay ve firmalarımızın rahatça erişebileceği bir platform. Yine de bir soru olursa üzerinde konuşabiliriz.

Moderatör Murat Çizgel

Şimdi Roketsan'a geçelim Murat Bey. Aynı soru sizin için de geçerli. Tedarik zincirine nasıl entegre olabilecek firmalarımız bu süreçlerle alakalı bilgi vermez rica ediyorum.

Murat Eskici

Roketsan Tedarik Zinciri Direktörü

Biz süreci gayet analitik yönetiyoruz. İkiye ayırırsak; eğer firmalarımızın ED puanı B ve üstü ise zaten bizim için bir onaylı tedarikçidir.

B puanının altında veya puanı yoksa tedarikçilerimizin ilk yapması gereken iş bizimle çalışmadıkları için tedarikçi portalımızda bir kayıt oluşturuyorlar. Sonrasında bizim endüstriyel yetenek değerlendirmesi yapan Alternatifleştirme ekiplerimiz, doldurulan formun üzerine firmalara gidip, yetkinliklerini kağıt üstündekinden daha ayrıntılı incelemeye alıyorlar.

Ayrıntılı incelemeye firmaların neler yapabileceğini bir dokümantasyon haline getiriyorlar.

Sonrasında eğer firma bir üst seviyeye çıkabilecekse yani ARDEB seviyesine gelebilecekse veya da bizim kalite yönetim sistemimizin denetimlerine girebilecekse oraya yönlendiriyorlar. Yok giremeyecekse, belli aksiyonlarla belli "red to green" planlarla alternatif tedarikçilerimize bir yol haritası çiziyoruz. Tedarikçiler bu şekilde bizim site-mize kayıt olup bu süreçleri tamamladıktan sonra artık Alternatifleştirme ekibinin yol haritasıyla artık kalifikasyon siparişleriyle birlikte başlamış oluyor.

Tedarikçilerimiz, yine veriyle konuşacak-sak, bundan iki sene önce termin tarihlerini yüzde 13 oranında güncel tutuyorlardı. Bu da tedarikçilerimizin siparişleri aldığını ve bu siparişlerle ilgili sistemlere bir termin tarihi yükleme disiplinin olmadığını gösteriyor ve artan iş hacmimizle bizim müşterilerimize doğru sevkiyatları üretim hatlarımızda doğru üretim planlarını yapmamıza engel oluyordu. Şu anda yüzde 92'ye geldi bu oran. Artık doluluğu konuşuyor durumdayız.

Bir kapasite doluluğu ölçümü yapmaya başladık. Tedarikçilerimizin kapasite doluluklarını ölçüp hangi iş merkezlerinde darboğazları varsa onlara oralarda bir kapasite artırma veya da yatırım

ihtiyacı varsa bunları belirliyoruz. Tedarikçilerimizin en büyük probleminin, an itibarıyla planlama yetkinliklerinin düşük olması olarak değerlendiriyoruz. Planlama yetkinlikleri yüksek olursa ekosistem çok daha hızlı ilerleyecek. Dijitalleşme anlamında çok fazla faaliyetimiz var.

Ekosistem dediğimiz şeyde şunları yaşıyoruz. Bazı tedarik müşterimizin planlamayı sadece Excellerde yaptığını bazı tedarikçilerimizle de yapay zeka konuştüğümüzü düşünün. Bu iki ucu dengelemeye çalışmak kolay bir şey değil. Kimilerinin sistemlerine bağlanıyoruz. ERP'lerinden data çekiyoruz. Kimilerine de Excel'i bırakıp artık ERP alması yönünde bir öneriler silsilesine gidiyoruz. Yani ana amacımız tedarikçilerimizi benzer optimum seviyeye çekebilmek. Bu anlamda da ciddi desteklerimiz var.

Moderatör Murat Çizgel

Serdar Bey, son olarak siz de TUSAŞ tedarik zincirine firmalar nasıl dahil olurlar? Bu süreçleri bize anlatabilirsiniz.

Serdar Özpolat

TUSAŞ Tedarik ve Sanayileşme Başkanı

Öncelikle halihazırda Ege Bölgesi'nde 200'ün üzerinde tedarikçi firmamız var. Son üç yılda 80 milyon doların üzerine bir tedarik hacmini birlikte yapıyoruz. Havacılık sektörüne elimizden gelen desteği vermeye hazırız.

Havacılık özel bir sektör ve uzun vadeli bir süreç gerektiriyor. Bu sektöre ilk kez adım atacak tedarikçiler için bir ön bilgi vermek isterim. Havacılık sektörünün diğer pek çok sektöre kıyasla çok daha zahmetli bir sektör olduğunun farkındayız. Kalite yönetim süreçlerinin AS9100 Havacılık Sertifikası gibi sertifikaları gerektiren, farklı üretim ve kalite ekipmanlarına ihtiyaç duyulan bir sektörden bahsediyoruz. Üretim pratiklerini zorlayan, özellikle geometri ve çok düşük, toleranslı parça üretimine çalışıyoruz. Burada bütün zorluklara rağmen mevcut tedarikçilerimizle ve sürece yeni dahil olacak potansiyel tedarikçilerimize kıymet veriyor ve beraber çalışmak istiyoruz.

AS 9100 sertifikasına sahip firmalarımızın başvurusu, EIDEP süreci sonrasında gelirse bizimle olan sürecin daha

hızlı ilerleyeceğinin altını çizmek istiyorum. Burada biz ne yapıyoruz? Başvuru geldiğinde teknik altyapı için ekibimiz bilfiil fiziki olarak yerleşkeyi kontrol ediyor uygunluk bakımından. Ayrıca kalite altyapısını, kalite birimimiz firmalarla temasa geçiyor ve ziyaret ediyor. Şirketimizin Yerleşme Müdürlüğü, yurt dışından satın alınan stratejik sistem ve malzemeleri yerleştirmek için çalışıyor. Birçok firmayı yerinde ziyaret ediyor, TUSAŞ şirketimizde ağırlıyoruz. İhtiyaçlarımızı gösteriyoruz.

Yardımcı sanayilerimiz yatırım kararı almadan önce bizimle görüşebilir. Ne alanda ihtiyaç var o konuda destek veriyoruz. Bu arada TUSAŞ Akademi bölümümüz var.

Biz sahada kendi teknisyenlerimize verdiğimiz eğitimi yardımcı sanayimizde ücretsiz olarak sağlıyoruz. Bunlara eğitim veriyoruz ve zaman zaman tezgah, ekipman, malzeme hibesi, desteğini veriyoruz.

Arkadaşlarımız burada, panel sonunda görüşebiliriz. Endirekt alımlarımız, malzeme tedarikleri alımlarımız için iletişime geçebilirsiniz. Sadece faaliyet gösterdiğiniz alanları bize bahsederseniz daha odaklanıp, ona göre yardımcı oluruz.

Moderatör Murat Çizgel

Bütün panelistlere sizler adına teşekkür ediyorum. Ben kısaca özetlemek istiyorum. Savunma sanayiinde hali hazırda çalışan ve çalışmakta olanlar için en önemlisi niyet ve heyecan. Niyeti ve heyecanı olan bizlerle beraber çalışmak isteyen herkese kapılarımız açık.

Hangi konuda yatırım yapmak istiyorsanız hem yönlendirici olur hem başka fikirler de verebiliriz. Bu da doğru şekilde yatırım yapmanızı sağlayacaktır. Ondan sonraki konu herkeste bir söylem var: Endüstriyel Yetkinlik Değerlendirme ve Destekleme Programımız EYDEP.

EYDEP, aslında savunma sanayii ailesine hoş geldiniz demek. Bizim kültürümüzle beraber çalışabilirsiniz demek. Savunma sanayii ailesine giren herkes artık savunma sanayiinin bir parçası olarak devam edeceğinden bizler hep birlikte büyüyerek yolumuza sizlerle beraber devam edeceğiz.

Bizleri dinlediğiniz için çok tekrar teşekkür ederiz.



İKİNCİ OTURUM

Savunma ve Havacılık Sanayi Tedarikçi Perspektifi

Moderatör

Yılmaz Güldoğan

Alpteknik Havacılık

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Savunma ve havacılık sanayii bir ülkenin teknolojik ve stratejik yeteneklerini üst seviyede kullanarak ulusal güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan endüstriyel bir sektördür. Ülkenin askeri gücünü ve stratejik savunma kapasitesini artırmak amacıyla yüksek teknoloji gerektiren faaliyetlerle ilgilenir. Tedarik zinciri ise hammadde üreticilerinden başlayarak tüm tedarikçileriyle, üreticileri, tedarik makamlarını, müşterileri ve kullanıcıları kapsamaktadır. Tedarikçi ise ulusal güvenlik sisteminde kullanılan bir malzeme, bileşen, sistem veya alt sistem sağlayıcılarını ifade etmektedir.

Savunma ve havacılık sanayiinde hem Türkiye'deki lider firmalar hem de dünyanın her yöresindeki küresel firmalar tedarik zinciri faaliyetlerine çok fazla önem veriyorlar. Konuyu kendilerinin büyümeleri için stratejik bir faaliyet olarak görüyorlar. Günümüzde dünyanın en büyük ilk yüz savunma firması arasında Türkiye'den beş firma var ki, hem bu listede kalıcı olabilmek hem listedeki Türk savunma sanayii firmalarımızı artırmak ve mükemmeliyet merkezi olma gayretlerini sürdürüyorlar.

İlk konuşmacımız HMS Makine Yönetim Kurulu Başkanı Aziz Meydan... HMS Makine 2000 yılında otomotiv için parça üreten bir şirkete sizin ortak olmanızla havacılık sektörüne girdi. 2011'de yeniden yapılanmanız var, ağırlıklı ihracat olmak üzere havacılık sektöründe önemli bir rol üstlendiniz. Uzun yıllar Boeing gibi dev havacılık şirketinin dolaylı tedarikçisi iken geçtiğimiz yıllarda imzaladığınız bir sözleşme ile Boeing'e doğrudan ürün tedarik etmeye başladınız. Sizin bakış açınız ve deneyimleriniz ile savunma ve havacılık sektöründe üretici ya da alt yüklenici nasıl olunur görüş ve değerlendirmelerinizi için kısaca alabiliriz.

HMS Makine Yönetim Kurulu Başkanı Aziz Meydan

Bu sektör, tüm diğer sektörlerdeki gibi işliyor, hiçbir şey farklı değil. İşinizi iyi yapıyorsanız; ayakta kalıyor, büyüyor, geliyor, para kazanıyorsunuz. İşinizi iyi yapmıyorsanız bir yere varamıyorsunuz. İşin özü bu yani.

Şirketimizin yüzde 90'a yakını havacılık. Boing'ten önce biz Bombardier'in TAI ile birlikte iki tedarikçisinden biriydik. Yani yirmi beş yıl önce buradaki dördüncü sanayi sitesinde bir atölyede 13 kişiyle kurulan bir şirketin 25 yıl sonra

nereye geldiğini gösterebilmek açısından bunları söylüyorum.

Boeing, Bombardier, Saab, Leonardo, De Havilland, bunlar OEM'ler. Hepsinin direkt tedarikçisiyiz. Aslında büyük ciro'yu Airbus'ta yapıyoruz ve önümüzdeki günlerde onun da direkt tedarikçisi olacağız.

Bunun yanı sıra Airbus'ın özellikle ve diğer kuruluşları "Tier One" dediğimiz birinci derecede büyük tedarikçilerinin de direkt tedarikçiyiz.

İşte Spirit, PFW Hutchinson'ın buradaki serbest bölgede de bunların tesisleri var.

FACC, Korion Air, Hero Dev, Montana Asco, UAC bunların hepsinin direkt tedarikçisiyiz. İhracat işimizin yüzde 70'ini oluşturuyor. TAI'ye yaptığımız ihracatı da koyarsanız aşağı yukarı yüzde 90 yaptığımız ürünler yurt dışındaki hava platformlarında kullanılıyor.

620 direkt çalışanımız, 98 de öğrencimiz var, onu özellikle belirtiyorum. Kendi bünyemizde 2014 yılında çıraklık okulu açtık. Şu anda 98 öğrencimiz var. Halen çalışanlarımızın da aşağı yukarı yüzde 10'u kendi çıraklık okulumuz-

dan mezun elemanlardan oluşuyor. Şu an 30 stajyerimiz var ama çalışanlarımızın 60 kişisi, bizde staj yapmış kişilerden oluşuyor. Bunlar da nitelikli insan kaynağı yaratmak için bizim bulduğumuz çözümler.

Bu sektör biraz sabırlı olmayı gerektiriyor. İnsan yetiştirip, proses oluşturup mal ve hizmet aldığınız her yer onaylı olacak. İşte bir proses yaptıracağınız. Üç tane onaylı ısıtma işlemci vardır, dördüncüsü yoktur. Onlardan biriyle çalışmak zorundasınızdır. “Hadi ben kurayım bir ısıtma işlem tesisi” dersanız, bir dünya para harcarsınız ama tesisin onay alıp almayacağını garanti edemezsiniz. Gelip onaylarsanız bir varlıktır o tesis. Onaylayan kimse olmazsa yaptığınız sadece bir masraftır. Sonuç olarak, “Sakin, bu işte çok büyük para var. Hadi hepimiz birden oraya gidelim” demeyin.

Her işte para var. Önemli olan neyin iyi yapıldığı, neyin kötü yapıldığı. Yaptığınız işi iyi yapıyorsanız eminim bu işleri de iyi yapar ve bu işe evirilebilirsiniz. İkinci turda da biz ne yaptık, nasıl geçtik bu aşamayı onu anlatayım.

Moderatör Yılmaz Güldoğan

İkinci konuşmacımız Kaan Makina firmasının sahibi Sayın İbrahim Sezek. Siz 2009 yılında yeniden yapılanma ile havacılık sektörüne girdiniz ve KOBİ’ler arasında hızla yükseldiniz. İbrahim Bey, DMG Mori’deki kurumsal hayattan ayrılıp zor bir işe girdiniz. Kendi şirketinizi kurma olayı nasıl gelişti? Kısaca Kaan Makina nasıl ilerliyor, sektördeki KOBİ’ler nasıl gelişiyor, yeni kurulan veya sektör değiştirmek isteyen şirketler için savunma ve havacılık kültürüne geçiş ve adaptasyon süreci nasıl olmalı, destekler var mı ve yeterli mi, sizin bu konudaki görüşlerinizi kısaca alabilir miyiz?

Kaan Makina Genel Müdürü İbrahim Sezek

Benim hikayem bir profesyonel olarak CNC makinelerin satış müdürlüğü ile başladı ve sağ olsun Aziz abi de bizim beş eksen makinelerimizin Türkiye’deki ilk müşterisidir. Dolayısıyla yüksek teknolojili makine geçmişi için şurada bir 24 yıllık süreci sayabiliriz. Biz sanayicilerimizi Almanya’daki fabrikaya götürerek orada yapılan işleri göstermeye çalış-

yorduk. Yoğun şekilde Almanya ziyaretleri yapıyordum. Bir keresinde fabrikada paravanla ayrılmış bir bölgeye girmek istediğimde “Müşteri gizliliği var giremezsiniz” dedikleri bir durumla karşılaştım. Sonra Steiger diye bir müdürümüz vardı, ondan rica ettim. Rolls Royce’un bir türbin parçası ile ilgili process çalışması yapıyorlardı. Makine DMG’nin beş eksenli makinesi, kullanılan takımlar Sandvik, Walter, Ceratizit, program Hypermill...

Baktığınız zaman oradaki bu imkanların hepsi şu anda Türkiye’de de tedarik edilebilen ürünler. Bendeki yanan ışık şuydu, imkanlar eşit yani Avrupa’da ya da Amerika’daki firma ile Türkiye’de bu makineleri tedarik eden firmanın imkanları eşit aslında. Birinin oturup çalışması lazım. Proses çalışacak, belki iterasyon yapacak, hata yapacak toparlayacak. Takım yönetimi ve programı nasıl yapması gerektiğini öğrenecek. Kendi işimi kurup o zor parçaları Türkiye’de yapmaya o gün karar vermiştim. 2007 yılında DMG’den ayrıldım. Ekibin kurulması, o kültürün oturtulması kolay işler değil, ama benim bir avantajım Türkiye’deki bir sürü sanayiciyi ziyaret etmiş, onların kültürlerini gözlemlemiş olmaktı. Türkiye’de ilk lazer kesme makinesini alan firma bir gün beni davet etti. Epoksi zemin, laboratuvar gibi bir ortam. Her şey süper büyük bir paslanmaz plakaya “Kalite bizim işimiz” yazmışlar ve fabrikanın ortasına asmışlar ama tabela eğri duruyor. Şimdi havacılık kültüründe o tabela eğri olamaz. AS9100 kalite standartlarına veya savunma sanayiine özel projeler yapıyorsanız, kimsenin normalde dikkat etmediği pek çok şeyi görüyor ve önceliyor olmanız lazım.

Çıraklık okulumuz yok ama biz de stajyer olarak aldığımız elemanlarla devam ediyoruz ve sirkülasyonu da minumunda tutmaya çalışıyoruz. Bir dostumla Ankara’da konuşuyorduk. “Hep zor işlerle uğraşıyoruz” deyince hemen bir tanı koydu, “Sizde hiperaktivite bozukluğu olabilir. ADHD olanlar kolay işlere konsantre olamaz, hep zor işlere konsantre olurlar” dedi.

Ben havacılık ya da savunma ile ilgili imalata girecek insanların, aslında bir şeyleri kafaya dert edindiğini, amacın para kazanmak olmadığını düşünüyorum.

Biraz o zor parçanın üretilmesi ya da prosesin sağlanması, başarmakla ilgili kendimizden gelen bir motivasyon olduğunu düşünüyorum. Bu özellikleri taşıyan herhangi bir sektördeki herkesin burada başarılı olacağına inanıyorum.

Ülkemizde zaman zaman bölgesel yatırım teşvikleri, Kosgeb’in destekleri var ama yine eski bir sanayicimizin bana söylediği “Eğer bir işe gireceksen yüzde 30 müşteri, yüzde 30 sermaye, yüzde 30 da o işi yapabilme kabiliyetindir. Birazcık da şanslıysan son kalan yüzde 10’la da yürür gidersin. Eğer bunlardan ikisi yoksa o işe sakın girme. Sermayen ve bilgin varsa gir. Müşteriyi bulacak kadar vakit yaratırsın. Müşterin hazır, bilgin de varsa, kredi çekersen yine o prosesi çalıştırabilirsin ama biraz paran, biraz bilgin var diye bir işe girme” sözlerini dikkate almak lazım.

Şu anda Türkiye’de ve bütün dünyada kapasite ile ilgili bir sorun var. Savaşlar ya da savunma havacılık tarafındaki imalatları tetikleyen parametreler arttıkça, üretim ile ilgili kabiliyet, makine ve insan kaynağı anlamında da hemen adapte olmak kolay değil. Birdenbire bütün her şeyi savunmaya aktarıp sonra da o firmaların kapanmasına sebep olmak da çok mantıklı değil. Orada bir süreç ve düzen gerekiyor. Sektör değiştirmek isteyen firmalar; o prosesleri azimli, para kazanmayı öncelemeden, hedeflenen işi bitirmeyi öne alacak şekilde hareket ederlerse başarılı olacaklarından yüzde yüz eminim diyebilirim.

Moderatör Yılmaz Güldoğan

Sırada Kale Pratt&Whitney Genel Müdürü Sayın Semih Platin var. Kale Grubu ve Pratt&Whitney ortaklığı ile aslında bir zoru başardınız ve havacılık motorları bileşenlerinin üretilmesi amacıyla nitelikli bir ortaklık kurdunuz. Katma değeri yüksek imalat ve yüksek teknoloji gerektiren bu alanda bugün neredeyiz? Hedefinizi müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve bileşenleri rekabetçi bir bedelle, zamanında ve sürdürülebilir şekilde yurt dışı müşterilere sunmak şeklinde yorumlayabilir miyiz ve bu önemli ortaklıkta sizin hem müşterileri hem tedarikçinin uzman tarafı beklentileri karşılanmakta mıdır? Özetle görüşlerinizi alabilir miyiz?

Kale Pratt&Whitney**Genel Müdürü Semih Platin**

Öncelikle kurucumuz İbrahim Bodur Bey'i rahmet ve minnetle anarak sözlerime başlamak istiyorum. 2014 yılında kurulduk. Hedefimiz; imalatı çok zor, karmaşık, yüksek tecrübe ve bilgi birikimi gerektiren fabrikasyon parçalarında bir mükemmeliyet merkezi olmaktı, bunu başardık.

Sonrasında bunun yanında talaşlı imalat ve özel prosesler konularında da bilgi ve tecrübeyle derinliğimizi artırarak faaliyet göstermekteyiz. Pratt&Whitney dünyadaki tüm tedarikçilerini her sene denetlemekte ve bunları bir ödül mekanizması içinde tutmaktadır.

Biz 2021 yılında dünya üzerindeki platin tedarikçi unvanını kazanan dört tedarikçiden biri haline geldik. Şu an her sene denetlemeden geçmekteyiz ve denetlendiğimiz 12 farklı alan var. Bunlar kabaca; yalın üretim, verimlilik, kapasite yönetimi, bilgi yönetimi, tedarikçi yönetimi, bakım yönetimi, bunların yanında insan kaynakları kültürü, kalite kültürü, işçi sağlığı güvenliği, siber güvenlik ve finansal stabilite... Biz bu 12 alanda da not ortalamamızı 100 üzerinden 95 olarak almaktayız ve şu an Pratt&Whitney'in dünya üzerindeki 1952 tedarikçi arasında bu ünvana sahip 13 tedarikçisinden biriyiz. Dolayısıyla sürekli gelişme kültürünü ve insana yatırımla ülkemize bu katkımızı sürdürüyoruz.

Moderatör Yılmaz Güldoğan

Şimdi havacılıktan kara araçları segmentine geliyoruz. Sayın Mehmet Altınhan, BMC Savunma Sanayii Genel Müdür Yardımcımız.

"Savunmaya değer ne varsa huzur ve güven için bütün gücümüzle çalışıyoruz" sloganını benimseyen BMC, 60 yılı aşkın süredir Türk Otomotiv Sanayii'nde kendi markası ile yurt içi ve yurt dışı pazarlar için üretim yapıyor.

Yerli ve milli teknoloji ile ticari ve savunma sanayii araç segmentlerinde müşterilerin değişen ihtiyaçlarına yönelik ürün geliştiriyor.

Uzun yıllara dayanan deneyimi ile başta Türk Silahlı Kuvvetleri olmak üzere dost ve müttefik ülkelerin ihtiyaçlarına yönelik özel çözümler sunuyor BMC... Mehmet Bey, savunma sanayii'nde ve kara

araçları özelinde ana ürün üreten ve pek çok ülkeye ihracat yapan köklü bir grup olarak kısaca şirketinizden bahsedebilir misiniz? BMC perspektifinden baktığınızda savunma sanayii'nde tedarikçilerin rolü nedir?

Bir de giderek derinleşen küresel jeopolitik gelişmeler tedarikçiler için ne anlama geliyor ve bu durum, büyüme ve gelişme yönünde birtakım fırsatlar sunarken, aynı zamanda birtakım tehditleri de beraberinde getirebiliyor. Bu konuda görüşlerinizi alabilir miyiz?

BMC Genel Müdür Yardımcısı**Mehmet Altınhan**

1964 yılında İzmir'de kurulmuş ve günümüze kadar 300 binin üzerinde araç üreterek, 80'in üzerinde ülkeye ihracat yaparak ülke ekonomisine, Ege ve İzmir ekonomisine çok büyük katkıda bulunmuş bir şirketten bahsediyoruz. İzmir fabrikamızın faaliyetleri ikiye ayrılıyor, ikisini de dengeli bir şekilde götürüyoruz. Savunma tarafına baktığımızda mayına karşı korumalı olan Kirpi, Vuran, Amazon gibi araçlar tasarlanıyor ve üretiliyor. Askeri kamyonlarımız yine İzmir fabrikamızda tasarlanıyor. Bunlar 4x4, 6x6 ve 8x8 araç kategorilerinde üretiliyor. 2025 İDEF Fuarı'nda lansmanını yaptığımız Tulga 4X4'ü zırhlı aracı ailemize kazandırdık. Askeri kamyonlarda da 8x8 Zeybek ailesini oluşturduk. Ticari tarafta da otobüslerimiz ve ticari kamyonlarımız var. Otobüslerimiz 8,5 metreden başlayıp 18 metreye kadar farklı boyut ve taşıma kapasitelerinde üretiliyor. Dizel CNG ve elektrikli versiyonları mevcut. Ticari kamyonlarda da inşaat serisi çekici araçlar ve uzun yol ailesiyle geniş bir ürün portföyümüz var. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin önemli tedarikçilerinden biriyiz. TSK gerek yurt içinde gerek yurt dışında bütün operasyonlarını genelde bizim araçlarımızı kullanarak yapıyor. En çok kullanılan Kirpi aracımız sadece Türk Silahlı Kuvvetleri'nin değil, birçok coğrafyada birçok ülke ordusu tarafından da kullanılan, kendini gerçek savaş şartlarında ispatlamış bir araç.

Sakarya yerleşkemizde Fırtına obüslerinin seri üretimleri devam ediyor. Ankara Kahraman Kazan'da yeni bir fabrika yatırımı yapıyoruz. Ana muharebe tankı Altay ve 8x8 yeni nesil zırhlı araçlarımız bu fabrikamızda üretilecek.

Bir de BMC Power şirketimiz var. Milli özgün motorumuzu tasarlayıp üretme vizyonu ile kuruldu. Temel olarak 400, 600, 1000 ve 1500 beygir olarak 4 tane projemiz var. 400 beygir motorların şu an seri üretim kalifikasyonları tamamlandı. Bunları Kirpi ve Vuran araçlarımızda kullanıyoruz. 600 beygirle ilgili önümüzdeki yıl seri üretime geçiş olacağız. Bunu da 8x8 askeri kamyonlarımızda kullanacağız. 1000 beygirlik motor fırtına obüslerinde. 1500'de Altay tankımızda kullanılacak, buradaki faaliyetler yoğun şekilde devam ediyor.

BMC perspektifinden tedarikçilerimize bakacak olursak bugün itibarıyla toplamda yurt içi yurt dışı 4500 tedarikçi ile çalışıyoruz. Bunların 4 bin tanesi yerli tedarikçiler, yüzde 30'luk kısmı da Ege Bölgesi ve İzmir'de yerleşik.

Savunma sanayii çok büyük bir ekosistem. Bizler ana yüklenici olarak ürünü tasarlıyoruz. Ancak motorundan şanzımanına, transfer kutusundan aktarma organlarına, zırh sacından, zırh camları ve elektrik ekipmanlarına kadar birçok kritik komponent sonuçta alanında uzman tedarikçiler tarafından üretiliyor. Dolayısıyla ürünün sahadaki kalitesi, güvenilirliği, sürdürülebilirliği konularında tedarikçinin büyük emeği var. Tedarikçilerimize ürün aldığımız bir firma olarak değil stratejik ortağımız olarak bakıyoruz. Onların gelişmesi için elimizden ne geliyorsa yapıyoruz.

Küresel jeopolitik coğrafyada gerilimler, çatışmalar, bu unsurlar fırsatların yanında riskler de yaratabiliyor. Çatışmaların içinde olan ülkeler, savunma sanayii'lerine yatırım yapma durumunda kalıyor, savunma bütçelerini artırırlar. Burada bizim savunma tedarikçilerimiz açısından bir fırsat oluşabilir. Potansiyel işbirlikleri olabilir. Bölgede savunma tarafında yatırımlar arttığında tabii ki rekabet de artıyor. Firmalarımız AR-GE'lerine yatırım yaparak daha teknolojik, daha ileri seviyede ürünleri sunabilirlerse daha rekabetçi olurlar.

Bazı riskler de var. Çatışan taraflardan birinden bazı kısıtlamalar, ihracat lisansı vermeme, ambargo gibi engellerle karşılaşabiliyorsunuz. Bunun için yerli ve milli oranınızın çok yüksek olması gerekiyor. Ben Kirpi ürünümüzü tasarlayan mühendislerden biriyim. Biz bu süreçte

yüzde 45-50'lik oranlardan şu anda yüzde 90 seviyelerine geldik. Motorunu, aktarma organlarını, zırh sacı ve birçok kritik komponentleri yerleştirdik ve buna devam ediyoruz. Yerlilik oranınız ne kadar yükseğe oluşabilecek ambargolardan az etkilenmiş olursunuz. Süreç başında biz de motor, zırh sacı gibi birçok komponentte kısıtlamalar ile karşılaştık ama bunların hepsini yerleştirdik. Yerli tedarikçilerimizin de alternatiflerini oluşturduk. Bu şekilde çalışmalarımız devam ediyor.

Moderatör Yılmaz Güldoğan

Miilux önemli bir kuruluşumuz. Yavuz Yeldan Miilux'un Genel Müdürü. Türkiye'de ısıtma işlem görmüş ürünlerin önemli bir bölümü yurt dışından karşılanmakta iken Miilux ülkemizde stratejik öneme sahip ısıtma işlem çeliklerinin üretilmesini sağladı. Böylelikle tedarik sıkıntısından kaynaklanan dışa bağımlılığı önemli ölçüde azalttı. Savunma sektöründe zırhlı araçlar, mayın ve balistik koruma gerektiren sistem üreticileri, bunun yanı sıra iş makineleri, inşaat makine ve madencilik gibi sektörlerde de gereken malzeme, komponent ve levhaları üretiyorsunuz. Miilux Türkiye'nin zırhlı diyebilir miyiz öncelikle... Sizin bakış açınızdan ham madde tedarikinde ne durumdayız? Ulusal güvenlik hizmetlerimizi desteklemek amacıyla teknoloji, program ve ürün desteğine yapılan ileri teknoloji yatırımlarımız nelerdir? Sivil sektöre de yayılan yeniliklerinizden bahsedebilir misiniz?

Miilux OY Türkiye Genel Müdürü Yavuz Yeldan

Miilux aslında bir Finlandiya şirketi. 2019 yılında yaşanan ambargolardan sonra OYAK çok stratejik bir kararla yüzde 70 hissesini satın aldı. Satın alma sözleşmesinde çok kritik olan bir madde vardı. "Bu hisse devri; kapasitesi Finlandiya ve Polonya'da bulunan üretim tesislerinden daha yüksek olmak kaydıyla Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde bir tesis kurulma şartıyla yapıldı." Bu sayede dönem dönem özellikle zırh çeliğinde yaşanan ambargoların, sıkıntıların önüne geçilmiş oldu.

Çok kısa sürede kurduk tesisi, 2019 yılının şubat ayında temeli atıldı. Aynı yıl eylül ayında ilk zırh çeliği levhamızı

ürettik. OYAK Grubu şirketiyiz. OYAK'ın bünyesinde Ereğli Demir Çelik ve Isken-derun Demir Çelik gibi sektörünün iki devi var. Özellikle Erdemir AR-GE'nin ürün gelişiminde bize sağladığı büyük bir destek ile daha tesisimiz tamamlamadan çoğu ürünün kimyasal analizleri, reçeteleri dahil hazırlanmıştı.

Türkiye'deki kapasitenin özellikle zırh çeliği kapasitesinin yapılan yatırım için yeterli gelmediği eksikliği ortada iken OYAK, bu eksikliği gidermeyi, TSK'nın bekası için ihtiyaç duyulan zırh çeliğinin mutlaka üretilmesi düşüncesiyle bu yatırımı yaptı. Bu yatırımdan sonra da çok hızlı sürede özellikle Erdemir'in kendi içinde yaptığı bir takım yatırımlarla Finlandiya ve Polonya'daki tesislerimizin çok ötesine geçtik.

Yurt dışındaki fabrikada özellikle BMC tarafına üretilen belli kalitede çeliklerimiz vardı. Fakat sektörel bazda bakıldığında, talep farklı kalitelere, sertliklere de ihtiyaç göstermeye başladı. Bu talebin karşılanması için kısa sürede kimyasal analizler, reçeteler ve üretim proseslerini ortaya koyarak tamamıyla olmasa bile şu anda Türkiye'de bulunan üreticilerin ihtiyaçlarının yüzde 80-90'ını karşılayabilecek yeteneğe kavuştuk.

Aynı zamanda bizden çok talep edilen denizaltı çeliğini AR-GE çalışmalarımız sayesinde ürettik. Levha formunu ürettikten sonra profil formunu da Erdemir'in üretim yetenekleri dışında olmasına rağmen İzmir'de başka bir yerli üreticimiz vasıtasıyla çözdük. Bir şirketimizi daha savunma sanayiisine kazandırmış olduk.

Bunları yaparken Finlandiya'daki Miilux ailesinin hem üretim yeteneğini hem de know how ve network'ünü Türkiye'ye getirmiş olduk. İnşaat sektörünün çok önemsendiği aşınma plakaları ve yüksek mukavemetli çelikleri de sivil tarafımızda üretiyoruz. Birçok damper ve iş makinası üreten firmamıza tedariklere başladık. Şu anda tek üreticiyiz ama bunun şımarıklığıyla davranmayıp Türkiye'nin tam bağımsız savunma sanayiisi yolunda kritik bir rol üstlenmeye devam ediyoruz.

Moderatör Yılmaz Güldoğan

Şimdi ikinci turda devam edelim. Aziz Bey sizinle başlıyoruz. Savunma sanayiinde tedarik süreçlerindeki temel sorunlar ya da zorluklar nelerdir?

Uzun vadeli stratejik ortaklıklar ya da işbirlikleri nasıl kurulur? Havacılık sektöründeki firmaların ortaya çıkabilecek tedarik riskleri; malzeme kıtlığı, kalite sorunları, finansal sorunlar, operasyonel süreçlerdeki sıkıntılar olabilir. Bunlara karşı nasıl bir strateji uygulamaları gerekiyor? Bu bağlamda tedarik zinciri sürecinin yapı taşlarından olan tedarikçinin yaşanan değişimlere hızlı bir biçimde cevap verme yeteneği gelişmekte midir? Soru uzun oldu ama kısa cevap istiyorum.

HMS Makine

Yönetim Kurulu Başkanı Aziz Meydan

Biraz önce söylediğim gibi Boeing'te Tier 1 aşamasındayız, direkt tedarik yapıyoruz ama TAI'ye bir Boeing parçası yapıyorsam ve TAI de onu Spirit için yapıyorsa; Spirit bir, TAI iki, biz üç oluyoruz, işte biz de birisine verirsek o da dört oluyor. Yani bir silsile, kendi içinde oturmuş bir disiplin var. O disiplin içinde bizlerin yapabilecekleri çok sınırlı, tedarik zincirini bizim kontrol etmemiz mümkün değil.

Onlar ana oyuncular, onaylı tedarikçiler tarafından kontrol ediliyor. Örneğin, işte çelik... Covid öncesi dönemde 60'ın üzerine çıkan uçak üretim sayıları; Boeing'te, Airbus'ta halen 40'lardan 50'lere çıkmaya çalışılıyor. Covid öncesi gayet düzgün çalışan bir mekanizma vardı. Fakat herkes Covid ile birlikte sert frene basınca; kimi duvara çarptı, kimi hiç duramadı, çok farklı bir yapı ortaya çıktı.

Bu süreç yaşanınca çok büyük bir kırılma gerçekleşti, sektörün tüm dengesi bozuldu. 2024-25'te toparlanma bekleniyordu, 2022'de erken toparlandı. Uçmak isteyen insan sayısı, 2018-19'dakinin üstüne çıktı ama uçaklar yetersiz kaldı. Üretim de başlamadı bir türlü. Büyük bir kırılma oldu. Bu kırılmanın etkisi ile hala sivil uçak üretiminde Covid öncesi sayılara ulaşamadı.

Bir sürü oyuncu sahneden çekilince, yeni oyuncuların sahneye çıkmasına izin verildi. Havacılık sektörü çok konservatiftir, yeni oyunculara açık değildir. İşte uçak sayısı bellidir. Bugün sipariş verir, uçağı on yıl sonra alırsınız. Sabırlıdır sistem. Bekler ama tıkr tıkr çalışan bir mekanizmadır.

Şu an da doğru zaman. Hala bu sektöre girmek isteyenler varsa bir boşluk var ve bu boşluk doldurulabilir.

Bir diğeri, ülkelerin bu offset programları açık doğuruyor, oralaran girilebiliyor. Türk Hava Yolları'nın daha önce Airbus'ta yaptığı bir iyi niyet anlaşması, sonra Boeing'le yapılan bu tip alımlar... Bu firmalar zaten aktif olarak Türkiye'de faaliyet gösteriyorlar, alım yapıyorlar. Tabii, bunu geliştirmek isterler. İşte buradan tedarik zinciri içine girersiniz. Ama genellikle onlar sizi seçer. "Ben şunları yapıyorum, bana bu parçaları aktarın" isteği yeterli değil. Bu çok uzun soluklu bir süreç. Bu süreci sabır içinde beklerken de "Şirket batmasın, bir şekilde teker dönsün" diyorsanız, kendi işinizi yaparken bu işle de ilgilenmeye başlayacaksınız.

Dolayısıyla, hedef olarak kendinize bu sektöre geçmeyi koyun ama bu sektörün gereklilikleri neyse paralel olarak da onları hazırlamaya başlayın. Kendi işinizi devam ettirin çünkü paraya da ihtiyacınız var. Yoksa Allah bilir ne zaman alırsınız o onayları. Kimse size "Şu parçayı yap, ben alacağım" diyemez, diyorsa yalan söyler. Sektörün çok katı bir disiplini var. Türkiye'deki savunma sektörü kendi kararlarını verebiliyor. Kimden parça alıp almayacağına Roketsan karar verir, ama Roketsan NVIDIA ile çalışıyorsa, NVIDIA'nın kuralları öne çıkar. Ne bileyim işte Rantelon'la çalışıyorsa Rantelon'un kuralları öne çıkar, onun kurallarını uygulamak zorundadır. Özellikle son yıllarda Türk firmalarının ortaya koyduğu performansı düşünürseniz Türk firmalarıyla çalışmak diğer firmalarla çalışmak için çok iyi bir referans teşkil etmeye başladı.

Eskiden de öyleydi, biz de bu yolları izledik. TAİ, Roketsan, Aselsan ile çalışmaya başladık. O disiplin sizi geliştirir ve büyütürken, o kültürün bir parçası olmanız gerekiyor. Özellikle "Havacılık sektöründe bu kurallar bütünü içinde olacağım" diyorsanız, bu işe hazırsanız yola çıkın, yoksa yaptığınız tüm yatırım boşa gidebilir.

Moderatör Yılmaz Güldoğan

Hemen İbrahim Bey'e geçiyorum. Sizin deneyimlerinizden hareketle savunma ve havacılık sektöründe imalatın sürdürülebilirliği siparişlerin yıllara yayılma

gerekliliği hakkında neler söyleyebilirsiniz? Şirketler ya da ülkeler gelecek planlarını ne üstüne kurguluyor?

Kaan Makina Genel Müdürü İbrahim Sezek

İşin sürdürülebilirlik tarafı hem ekip olarak hem de müşterinin gelecek projeksiyonu ile ilgili yapısal sistematiki olarak baktığınızda planlanabilir bir seviyede. Boeing, Airbus gibi bizdeki Roketsan, Aselsan, TAİ gibi organizasyonlar artık A sınıfı ya da B sınıfı notu olan bu kültürü iyi özümsemiş firmalara daha uzun vadeli sipariş yönetimi ile ilgili çalışmalar yapıyorlar.

Bu sektörde proses şu şekilde çalışıyor. Önce prototip işliyorsunuz sonra ön seri imalat yapıyorsunuz. Fikstürleri, prosesleri onaylıyorsunuz. O süreçler, takımlar bütün her şey hazır olup "Tamam imalata başlıyoruz" dediğinizde projeniz büyük ve önemli bir şey gerektiriyorsa iki, üç yıl önceden başlamanız gerekiyor.

Sadece makineyle olmuyor, sonuçta oluşturduğunuz ekip de piyasaya göre işçilik maliyetlerinin daha yüksek olduğu kalifiye bir ekip. Birdenbire müşteriden siparişinizle ilgili bir aksama olduğunda bu ekibin sürdürülebilirliği büyük bir sorun haline gelebiliyor.

Eğer ekibi kaybederseniz prosesin ve şirketin o konudaki isim ve şirketin o konudaki know-how'ını da kaybetmiş oluyorsunuz. Yani işler açıldığında, tekrar o seviyeye gelmek için yeni aldığınız ekibi üç yıl boyunca eğitip kaybettiklerinizin seviyesine getirmek için uğraşmak zorundasınız.

Biz bu konularda daha tecrübeliyiz, biraz yeni başlamış olmamızın da getirdiği ve çok sık krizlerle baş ettiğimiz için diğer ülkelere göre daha başarılı yönetebileceğimizi düşünüyorum. Sürdürülebilirlik bizde daha kolay yönetilebilir bence...

Moderatör Yılmaz Güldoğan

Mehmet Bey, BMC bazı projelerde Aselsan ve Roketsan gibi çok büyük ölçekli ana yüklenici firmalarımızın tedarikçisi oluyor ve bu firmaların tedarikçisi olduğunuzda proje ve teslimat süreçlerini nasıl yönetiyorsunuz? Sizce savunma sanayii projelerinde tedarikçiler en çok hangi aşamalarda zorlanıyor? Görüşlerinizi iletirseniz seviniriz.

BMC Genel Müdür Yardımcısı

Mehmet Altınhan

Aselsan ve Roketsan sektörümüzün çok büyük şirketleri... Tamamladığımız birçok ortak proje, devam eden projelerimiz var. Onlarla çalışma standartları, kalite süreçleri, test süreçleri gerçekten zorlayıcı. Zorlandığımız noktalar oluyor ama öğretici ve geliştirici yanlarını da almış oluyoruz.

Bir de ASELSAN'ın bizim tedarikçimiz olduğu projeler var. Burada işler tersine dönmüş oluyor, biz onları zorlamaya başlıyoruz. Sonuçta ASELSAN, ROKETSAN ve BMC, bu üç köklü kurumun ortak amacı; yerli, milli, en ileri teknoloji savunma ürününü ortaya koymak. Süreçlerimiz karşılıklı olarak zor ama bunları iyi bir şekilde yerine getirerek aşıyoruz.

Tabii bizim alt tarafta da KOBİ ölçekli tedarikçilerimizin de zorlandığı süreçler olabiliyor. Özellikle savunma işinde çalışıyorsanız buradaki test kalifikasyon ve sertifikasyon süreçleri zorlu süreçler bizim araçlarımız NATO standartlarına göre üretiliyor.

İşte eksi 32'de, artı 55 santigrat derecede çalışacak, arazide gidecek, çölde gidecek, demiryoluyla taşınabilecek gibi birçok standart var. İşin içine mayına karşı koruma ve balistik koruma girdiğinde hayat çok daha zorlaşıyor.

Biz de tedarikçilerimizi buralarda zorluyoruz. Çünkü bizim süreçlerimizden geçen bir ürün, ordumuza teslim edildikten sonra tüm dünyaya çok rahat bir şekilde satılabilir. Dolayısıyla biraz sabır gösterebiliriz diyorum.

Moderatör Yılmaz Güldoğan

Semih Bey, size de "Savunma ve havacılık alanında dünya devleri ile işbirlikleri kurmak için neler yapmak gerekiyor" diye soracağım. Bir de bu sektörde program gecikmeleri ve performans eksikliklerinin muhtemel sonuçları nelerdir? Kısaca bahsederseniz...

Kale Pratt&Whitney Genel Müdürü Semih Platin

Hepimizin üç temel milli beklentisi var. Zaman, kalite ve maliyet. Biz Kale Pratt&Whitney olarak son beş yıldır ürünlerimizi yüzde 100 zamanında tes-

lim ediyoruz. Müşterimiz kritik ölçüm karakterlerinde 4Sigma seviyesinin üzerinde bir üretim kabiliyeti istiyor. Eğer 4Sigma kabiliyetine ulaşamazsanız ürünün seri üretimine geçemiyorsunuz. 4Sigma'da karşınızda bir dart tablosu var. Oku atıyorsunuz on bin atış yaptınız sadece altı tanesinin dışarıya düşmesi diğer hepsinin hedefi vurması bekleniyor ama asıl baskı maliyet konusunda geliyor.

Sürekli büyüebilmek için maliyet etkin çalışabiliyor olmamız lazım. Biz de sürekli maliyetlerimizi iyileştirmek için teknolojiye, insana ve bilgiye yatırım yapıyoruz. Otomasyona yatırım yapıp hem süreçlerin zamanını kısaltıyor hem de maliyet açısından iyileştiriyoruz. Dijitalleşiyor, her geçen gün veriye dayalı kararlar alıyoruz ve siber güvenlik konusuna yatırım yaparak risklerimizi azaltıyoruz.

Hedefimiz her yıl yüzde 15 büyümek. Aslında mükemmeliyet merkezimizi operasyonel mükemmellikle birleştirip yolumuza devam ediyoruz

Moderatör Yılmaz Göldoğan

Son konuşmacımız Yavuz Bey sektörümüzde ham malzeme alanında dışa bağımlılığı daha da azaltmak, ürünlerimizde ihtiyaç duyulan kritik ham malzemelerde yerliliği artırma önceliğimiz ne olmalıdır? Teknoloji ve inovasyonun ham malzeme üretimindeki rolü ve süreçlere etkisi neler olacak?

Miilux OY Türkiye Genel Müdürü Yavuz Yeldan

İlk oturumda bilgilendirmeyi unuttum. Miilux'un OY'si, Fince anonim şirket anlamına gelen bir kısaltma ama bize de çok yakıştı. Miilux OY olarak biz OYAK'lı olduğumuzu da böyle herkese anlatmış oluyoruz...

Hammadde genelinde tabii ki yerli üretimin olması çok kritik konu. Ham madde yerleştirilirken aynı zamanda sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilmek açısından dost ve müttefik ülkelerin ihtiyaçlarının giderilebileceği de göz önünde bulundurulmalı. Stratejik olarak bakıldığında çok kritik malzeme olduğu için mutlaka yapılması gerekir ancak ihracat yoluyla dost ve müttefik ülkelerle de paylaşılması sağlanmalıdır. Sadece

Türkiye'nin milli ihtiyacı için üretecek olursak bu işin altından kalkmak zor oluyor. Diğer bir konu yenilikçi ve sürdürülebilir nitelikte devam ettirmek. Biz şu anda üretici firmaların bizden talep ettiği yeni birtakım ürünleri de sağlayabilmek için bu yeteneğe sahibiz. Erdemir özelinde yaptığımız bir simülasyon merkezimiz var. Çok daha etkin maliyetlerde çok kısa sürelerde yeni ürünlerimizi piyasaya sürebilecek yetenekteyiz ve bu da bizim en büyük kazancımız.

Moderatör Yılmaz Göldoğan

Benim anladığım sonuç olarak teknolojiye paralel olarak

savunma sistemlerindeki tedarik sürecinde karmaşıklık artıyor. Bu nedenle de savunma sektöründeki firmaların ortaya çıkabilecek tedarik risklerine karşı tedarik zincirinin bütününe kapsayacak stratejileri benimsemeleri ve uygulamaları önem arz ediyor.

Bu bağlamda da tedarik zinciri sürecinin yapı taşlarından olan tedarikçilerin yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde adapte olmaları, cevap verebilme yeteneğini yeni kazanmış olmaları gerekiyor ki esas çabamız da bu yönde zaten, ben katkılarınız için tekrar çok teşekkür ederim.

MIA PARK
BORNova

Bornova'nın Kalbinde

**Modern
ve Değerli
yaşam**

MIA YAPI

444 02 03 | miayapi.com.tr

Bornova / Yaşar Üniversitesi

Birleşme & Satın Almalar ve Fon Yatırımları

ZİRVESİ
2025 SWISSOTEL
BÜYÜK EFES İZMİR**Moderatör**
Jankat BOZKURT
Genel Müdür Yardımcısı
Genel Müdür Yardımcısı**Dr. H. Erdem ŞİŞMANÇIL**
Hukuk Müşiri, Kurumsal
Yatırım Direktörü**Reha PAMİR**
Yatırım Kurumsal
Yatırım Direktörü**Özgü YALAZA**
Finans Kurumu Ortak ve
Yatırım Direktörü**Uğur BAYRAM**
Yatırım Kurumsal
Yatırım Direktörü

ÜÇÜNCÜ OTURUM

Birleşme Satın Almalar ve Fon Yatırımları

Moderatör Garanti BBVA
Yatırım Genel Müdür Yardımcısı
Jankat Bozkurt

Birleşme devralmalar, genelde şirketler için bir sürü kritik karar zincirini içeriyor. İnorganik bir büyüme istendiğinde, şirketinize sizde olmayan kasları, yetenekleri hızlı bir şekilde entegre ettiğiniz bir uygulama birleşme devralma.

Karmaşık bir konu. İçinde insan kaynakları var, teknolojisi var, duran varlıkları, pazarları var. Çok fazla konuya bakmanız lazım. Size uygun mu değil mi ve bunun ederi ne? Nasıl el değiştirecek bu varlık, hangi şartlarla? El değiştirdikten sonra eğer bir hissedarlık varsa, sonraki yaşam nasıl olacak?

Bunun için de çok fazla inceleme yapıyor. Vergi, finans, insan kaynakları, teknoloji açısından bakıyorsunuz. Doğru uygulandığında çok faydalı oluyor, yani sinerjiler dediğimiz bir artı bir dört edebiliyor. Size yeni pazarlar getiriyor ama siz o ek pazarlarda zaten varsınız, ürünleri bir anda o pazarlara sokuyorsunuz. Şirket hızlı bir şekilde büyüyor ve bundan bütün paydaşlar faydalanabiliyor ama bir yandan riskleri doğru ölçmez, konuyu doğru incelemezseniz ve aldığınız şirketle bir rekabetiniz varsa, negatif konuları da yaşama durumunda kalabilirsiniz. O zaman da bir artı bir, iki etmiyor, bir buçuk edebiliyor. Bu kadar kritik

bir konuyu değerli panelistlerimizle farklı açılardan konuşmak istiyoruz.

Reha Bey sizle başlamak istiyorum. Genel anlamıyla birleşme ve devralmaların en önemli adımları, bileşenleri, başarı faktörleri neler? Yatırımcıların birleşme devralmalarda genel olarak en çok hoşuna giden ya da o şirketi öne çıkaran özellikler neler? Burada stratejik ve finansal yatırımcılar bazen ortak noktalara bakıyorlar ama ağırlıkları farklı olabiliyor. Bu açıdan da bakarak görüşlerinizi paylaşır mısınız?

İş Yatırım Kurumsal
Finansman Direktörü
Reha Pamir

İlk aşamada bir alıcıysanız potansiyel bir satıcı adayı, satıcıysanız da potansiyel bir alıcıyla bir araya gelmeniz gerekiyor. Öncelikle karşılıklı görüşmeler ile, prensipte bu tarz bir işbirliğine hazır olup olmadığının anlaşılması gerekmektedir. Sonrasında böyle bir niyet varsa biraz doküman paylaşımı ve akabinde de bağlayıcı olmayan bir teklifin alınması gerekiyor. Bu bağlayıcı olmayan teklif sonrasında bir devam et ya da dur noktası var. Eğer gelen teklif, şartlar ve rakam anlamında makul bir seviyedeyseniz, o zaman süreç devam ediyor ve vergisel, teknik, hukuki birçok farklı açıdan şirket incelemesi yapıyor.

Hedef şirketin hazır olması buradaki ayrıntılı inceleme sürecini kolaylaştırıyor. Şöyle ki, eğer bağımsız denetim yapıyor ya da bu işe yönelik hem hukuki, hem mali özel raporlar hazırlatıyorsa, alıcı nezdinde bu raporları incelemek daha hızlı oluyor. Bir üçüncü taraf raporu olması açısından da içsel onayları daha rahat alıyor.

Süreç içinde deneyimli hukuk ya da banka danışmanlarının olması süreci kolaylaştıran bir konu. Akabinde bu sefer vergisel durum tespiti (VD) sonrası gelecek olan teklife göre taraflar eğer belli bir noktaya geliyorsa, hisse satış sözleşmesi ya da işin içinde ortaklık varsa ortaklık sözleşmesi gibi hukuki boyutlar gündeme geliyor ve bununla ilgili taraflar müzakere ediyorlar. Anlaşıyorlarsa imzalanıyor. Sonrasında da Rekabet Kurumu, EBDK gibi sektörel mekanizmalardan onaylar alınıyor ve finansman temini akabinde hisse devirleri gerçekleşiyor.

Yatırımcıları stratejik ve finansal olarak ikiye ayırabiliriz. Stratejik yatırımcılar genel anlamda çoğunluk hissesi ya da yüzde 100 hisseyi almayı hedefleyen, bulundukları alanda pazar payını arttırmayı, iş hacmini büyütmeyi ya da örneğin teknolojik bir know-how, bir lisansa

sahip olmayı hedefleyen strateji ile geliyorlar. Coğrafi büyük genişleme ya da dikey entegrasyon gibi farklı stratejiler uygulayarak kendi iş hacimlerini ve karlılıklarını artırmayı hedefleyen stratejiyle geliyorlar ve bir çıkış hedefleri ilk günden genelde olmuyor.

Finansal yatırımcılar ise ilk günden, belirli bir süre sonra çıkmayı, hatta belirli bir getiri oranıyla beraber çıkmayı hedefleyerek işe koyuluyorlar. Büyüme finansal yatırımcılar için de önemli ama elde edecekleri gelir de önemli.

O anlamda şirketin büyümesi kadar şirketin farklı oyuncuların, stratejik yatırımcıların ilgi gösterdiği pazarda faaliyet göstermesi önemli oluyor.

Özetlemek gerekirse, burada büyüyen pazarda iş gören firmalar, ihracat potansiyeli olup TL riski daha az olan firmalar ilgi çeker ve tabii ki stratejik anlamda bir fit oluşturması potansiyel alıcı adaylar için önemli olur.

Moderatör Jankat Bozkurt

Bugün ben de konuşmacı olacağım ama moderatörlük de bana kaldı. Onun için konuşmacı moderatörüm, biraz yorum yaparsam şaşırmayın lütfen. Şirketlerin şeffaf ve mali raporlamasında belli bir kalitenin olması bu tip süreçlerde hakikaten çok öne geçiyor. Yabancı yatırımcı bunlara çok bakıyor. Bu raporlamalara harcanan paralar bir maliyet değil, geri dönüşü olan konular. Büyüme, karlılık ve kur dengesi de çok önemli.

İkinci sorum Özgür Bey'e olacak. Geçmiş döneme baktığımızda Türkiye'deki birleşme devralma hacminde bir küçülme görüyoruz. 2014 yılıyla 2023 yılı işlem adedi bazında neredeyse eşdeğer ama 2014 yılına kıyasla 2023 yılındaki toplam hacim altı kat küçülmüş durumda.

Yabancı yatırımcının azalması da önemli bir etken. 2014 yılında toplam işlemlerin yüzde 49'u adet bazında yabancılar tarafından gerçekleşirken 2024 yılında yüzde 23'ü yabancılar tarafından gerçekleşmiş, yani tutarlar küçülüyor, aynı zamanda yabancıların ilgisi azalıyor.

Siz geleceği nasıl görüyorsunuz? Burada hangi faktörler öne çıktı? Önümüzdeki dönemi nasıl görüyor ve hangi faktörlere dayandırıyorsunuz?

Pragma Kurucu Ortağı ve Yönetici Direktörü Özgür Yalaza

2010'larda ciddi sayıda büyük özel-leştirmeler vardı. Enerji, sigorta şirketleri, banka satışları hepsi büyük işlerdi. Ama Türkiye ekonomisi esasında bir KOBİ ekonomisi, 10 ila 100 milyonlarda cirolar ve başarılı şirketler de genelde burada. Asıl sıkıntı bu şirketlerin 2002 ile 2014 arasındaki büyümeleri, sonraki on yılda devam etmedi. Mevcut yatırım ortamında yatırımcılara milyar dolarlık çekler yazmaya izin verecek bir ortam da yok şu anda. Geçen seneye bakarsanız bir milyanın üzerinde bir tane işlem var. "Hepsi Burada" işi galiba 1,2 milyar dolar. İkinci işlem büyüklüğü "Insider"ın 500 milyon dolarlık işi. O da Türk şirketi mi, Singapur şirketi mi soru işareti. Ondan sonra da 200 milyonlara falan iniyor rakamlar. 2014'ten bu yana makro ekonomik resim de bir hayli bozuldu. Finansmana erişim ya yok, ya çok pahalı ve siyasi gerilim bitmiyor. Bu ortamda yatırımcıların büyük ölçekli işlere girmeleri çok kolay değil.

Bir de 2010'ların başlarında büyük fonların hepsi Türkiye'ye gelmişti. Providence, Cinven, KKR, Carta, bunlar bu işin dünyada kitabını yazmış adamlar ve hepsi Türkiye'de derslerini aldılar. Ya paralarını sıfırlayıp çıktılar ya da ciddi zararlar çıktılar. Şimdi bu adamları bir daha geri getirmek kolay değil ama stratejik yatırımcılar geliyordu. O da 2024'e kadar çünkü Türkiye'de üretim, ihracat yapmanın bir hikayesi vardı. Son dönemde o da bozuldu. Maliyet yapısı değişti, Türkiye rekabetçiliğini yitirdi.

Biz yurt dışında da satın almalara bakıyoruz. Oradaki maliyet yapıları artık Türkiye'den çok da farklı değil. O yüzden çok kolay bir ortam yok yatırımcılar için maalesef.

Gelecek konusunda ben genelde ümitliyim. Bundan daha kötü olmaz diye düşünüyorum, on yıldır düzenli bir aşağı gidiş var. En azından artık herkes soruna hakim ve biraz daha disiplinli politikalar izleniyor. Türkiye'de de ciddi bir potansiyel var.

Pragma'da her yıl 8-10 tane işlem yapıyoruz. Bunların da büyük çoğunluğu yabancılarla oluyor. Bir süre önce Alman şirketlerle konuştuğumuzda

"Türkiye'den bir yatırım fırsatı" dediginizde adamlar hiç konuşmuyorlardı ama şimdi öyle değil. Herkes biraz daha bakalım, dinleyelim modunda. En azından öyle bir ilgi var.

Moderatör Jankat Bozkurt

Tabii iki yıldır işletme sermayesine erişim de çok sıkıntılı ve Türkiye gelişmekte olan bir ülke olarak genelde işletme sermayesi yoğun sektörlerden oluşuyor. Bu şirketler arasında bir konsolidasyon mümkün, yani biraz finansman kısmı çözüldüğü zaman bu şirketlerin birbirini yerelde satın alması mümkün. Bilişim tarafında şirketler sanayi şirketlerinin 50 yılda geldiği noktalara 3-5 yılda gelebiliyor. Orada da belli oyuncular çıkarabiliyoruz.

Sıradaki sorularım Dr. Erdem Şişmangil'e... Şimdi bu tür işlemlerde ciddi bir detaylı inceleme yapılıyor, bir sürü taraf bir araya geliyor, farklı açılardan incelemeyi gerçekleştiriyor ama gün sonunda tüm bunlar toplanıyor ve iş yine avukatlarla yatırım bankacılarının anlaşma düzenlemesine, değerlendirme ve pazarlığa doğru götürmesine kalıyor. Bu işlemlerde yaşanan en temel sıkıntılar neler? Anlaşma sürecinde hangi konulara dikkat etmek lazım? Bir de yurt dışıyla kıyasladığında Türkiye'deki işlemleri nasıl görüyorsunuz?

Heuking Hukuk Bürosu Ortağı Dr. Erdem Şişmangil

Ben Almanya'da avukat olduğum için Türkiye'yle iş yapıyorum ama ağırlıklı olarak Almanya'da birleşme devralmalar yapıyorum ve oraya atıfla da bu konuya değinmek istiyorum.

Öncelikle satılma sürecinde, birleşme devralmalarda şirketin inceleme sürecine hazırlanması gerekiyor. Tarafların hangi konularda çıkarları var, hangileri en tartışmalı olabilecek konular.

Satıcının hangi konularda, ne kadar süreyle sorumlu olacağı ve satın alma sonrası satıcılar hala şirkette hisse tutmaya devam ediyorlarsa düzenlenecek ortaklar sözleşmesi, bunun sonucunda da kurumsal yönetimin nasıl olacağı konuları ana başlıklar.

Bu hazırlıkta hukuki inceleme, özellikle savunma sanayii firmalarında sertifikasyon, uyum süreçleri çok önemli.

Birleşme satın alma danışmanlarıyla çalışmak, şirketi bu konulara hazırla-

mak çok önemli. Keza hukukçular da bu tür eksiklikleri tamamlayabilirler.

Onun dışında en önemlisi, finansallar... İlk başta, bağlayıcı olmayan term sheet'e kadar gelen süreçte konuşuluyor, incelemeler sonrasında indirimler yapılıyor genelde incelenen şirkette bulunan bulgularla ilgili.

Ama bunun öncesinde tabii ki önceki iki veya üç senenin finansallarının tasdikli ve düzgün tutulmuş olması, avukatların düzenlediği, hisse devir sözleşmelerinde, hisse devir bedeline ilişkin maddelerin de kapsamını belirliyor.

Alıcı "Senin finansalların çok kötü, ara finansal yapılmamış, çok uzun zaman geçmiş. Son finansallarındaki her şey gerçektir garantisini vereceksin" diyor. Bu tabii ki satıcı için iyi bir şey değil. Bu satıcının kaç senelik bir zaman aşımı kararlaştırılıyorsa sözleşmede, o sorumluluğu alması demek. Keza satıcı kurumsal bir şirketse, kendi finansallarında da bunları yükümlülük olarak zaten yansıtmaması gerekiyor.

Onun dışında hukukçuların şirket incelemelerini çok etkileyen ve Türkiye'de yaptığım satın almalarda çok gördüğüm, sözleşme yönetiminin yetersiz olması. Bütün şirketler bir şekilde başka şirketlerle ciro yapabilmek için mal, hizmet vesaire alıp satıyor.

Bu sözleşmelerin iyi yönetilmemesi, sözleşme içinde ne olduğunu satıcı tarafın bilmemesi, neleri müşterilere verdiği veya tedarikçilerinin neleri verdiğini bilmemesi ve şirket incelemesi sürecinde bunların ortaya çıkması tabii ki bu iş için çok geç bir nokta.

Sonuçta sizi alan şirket bazı zararlı olduğunu düşündüğü sözleşmelerden çıkma isteğindeyse gelir sizinle bu konuda pazarlık eder. Bu konuda hazırlıksız olur ve bunlardan önceden kurtulmazsanız sizi müzakere aşamasında dezavantajlı pozisyona sokar.

Fikri mülkiyet; bu devirde artık çok önemli, üretilen her ürün her hizmet fikri mülkiyet içeriyor. Bunların korunması, tasdikleri, tescilleri olmaması çok mühim. Keza telif hakları, yazılımlardaki telif hakları... Bir şirket incelemesi yapıyorsanız, şu tedarikçiye dünya çapında sınırsız telif hakkı vermiş, bu müşteriye sınırsız telif hakkı vermiş. Alıcı için bunlar hiç istemediği şeyler olabilir ve bunların bilincinde olmayan satıcılar görüyoruz. Türkiye'de çok rastlıyoruz.

Çünkü fikri mülkiyete hala yeteri kadar önem verilmediğini gözlemliyoruz.

Türkiye'de çok düzgün yönetilen şirketler var ama çok fazlası hala patron şirketi. Patronun şirketi kendi kasası olarak kullanması sonucu hissedar borçları çok sorunlu konulardan. Bunlar ilk aşamada bağlayıcı olmayan teklif özelinde asla ortaya çıkmıyor, bilançolarda gözükmüyor, üstü kapatılıyor. Bunların sonucu anlaşmanın bozulmasına kadar gidebiliyor. Bu durumlar vergisel sonuçlar çıkarabileceği için şirket açısından da bunların önceden vergicilerle görüşülmesi ve temizlenmesi gerekiyor.

Kişisel veri korunması artık kimse için yeni bir konu değil ama özellikle sınır ötesi veri transferi konusunda özellikle Avrupa'ya yapılan işlemlerde bu çok önemli. Ağır para cezaları da doğurabilecek bir şey. Alıcı bir Avrupa şirketiye alacağı Türk şirketinin bu konudaki riskleri çok önemli ve satın alma bedelinin indirimlere yol açabilir.

Türkiye birçok AB yaptırımını, ABD yaptırımını uygulamamayı seçebiliyor ülke olarak ama bunlar M&A sürecinde büyük risk taşıyor. Yaptırımlara aykırı işlem, çok büyük para cezası, mal varlığı dondurulması gibi sonuçlar doğurabiliyor. Bunlara dikkat etmek lazım.

Özellikle sertifikasyon ve kişisel veri korunması da uyumluluk içine giriyor ama uyum çok geniş bir kavram. Sözleşmeler, ESG dediğimiz çevre, sosyal ve kurumsal uyum da bunun içine girer... Uluslararası şirketler almayı düşündükleri şirketlerde uyumluluk konusunu önemsiyorlar.

Keza Almanya'da Tedarik Zinciri İhtimam Mükellefiyeti Kanunu çıktı.

Şunu öngörüyor; tedarik zincirinde Avrupa Birliği dışında bile olsa Alman şirket o tedarikçisine üçüncü kademe, dördüncü kademe, kaçınıcı kademe olursa olsun o tedarikçisinin insan haklarına saygılı olduğunu, çalışırken çevreyi kirlilemediğini, belli standartlara uyum sağladığını dokümanla etmek zorunda ve bunlar çok sancılı süreçler. Bu tür piyasa etkinlikleri veya girişiminin bilincinde olarak Türk şirketlerinin de global bir dünyada bu tür şeylere hazırlıklarını yapmaları gerekiyor.

Bu söylediklerimiz sektör bazında değişebilir, çoğu inceleniyor, hepsi aynı risk ama finansal yatırımcı ya da fon yatırımcısı bunların incelemesini biraz daha az kapsamlı yapabilir. Stratejik yatırımcı

bunun incelemesini biraz daha fazla yapabilir. Çünkü fon yatırımcısı bunu fiyatlar, buna göre hızlı bir şekilde geçer ama stratejik yatırımcı almaktan vazgeçebilir bazı durumlarda. Son bir şey daha söyleyeyim, birleşme devralmalar daha çok startup'lar üzerinden gidiyor. Türkiye'de 2014'ten 2024'e olan M&A sayısı azalmış. 2014'ten 2024'e kadar satılan şirketler zaten uzun süredir piyasada var olan şirketlerdi. Yeni şirket gelmiyor arkasına.

Almanya'da bu biraz daha farklı. Şu anda bildiğimiz klasik stratejik M&A piyasası veya private equity fonlarının ilgilendiği M&A piyasası, kısmen yerini girişimcilik, startup, venture capital'e bıraktı. Yatırımcılar, bunlara kaydırlar ve M&A bu alanda biraz birleşti. Burada fonların işte ilk yatırımcılardan ziyade ikinci yatırımcı olarak girmesi tarzı, M&A'ler görüyoruz. Türkiye'de bu yönde bir gelişimin olması sektörü biraz daha toparlayacaktır.

Moderatör Jankat Bozkurt

Uğur Bey, bu birleşme devralmalarda son dönemde daha da ağırlık kazanan en önemli konu finansmana erişim. Mevcut durumda finansman çok limitli, maliyeti çok yüksek ama önümüzdeki dönemde bunun biraz düşüş göstermesini bekliyoruz. Birleşme devralma pazarında bunun nasıl bir etkisi olacağını düşünürsünüz?

Volksbank Kurumsal Müşteri Yöneticisi Uğur Bayram

Soruya cevap vermeden önce kısaca Volksbank'ı tanıtmak isterim.

Almanya'da bankacılık sektörünü bir sac ayağı gibi düşündüğümüzde; birincisi Deutsche Bank, Commerzbank gibi özel bankalar, ikincisi kamu bankaları, üçüncüsü ise kooperatif bankaları. Biz Volksbank olarak Avrupa'nın ikinci büyük banka grubuyuz. 2024 rakamlarına göre bizim grupta DZ Bank, bizim iştirakimiz Avrupa'nın şu anda ikinci büyük bankası. Yaklaşık 2,1 trilyon euro bilanço hacmi olan 200 bin çalışanı olan bir bankalar grubuyuz.

"Merge Exclusions" hususunda uzman kadrolarımız var. Bunlar Frankfurt, Düsseldorf ve Hamburg'dalar.

Türkiye'de şu anda politika faizinden dolayı bayağı yüksek iki haneli kredilerden bahsediyoruz. Erişimi çok zor. Bankaların, finansörlerin şartları oldukça

ağır. Sözleşme teminatları çok yüksek. Bilançolara baktığımızda Türkiye’de sanayicilerin öz sermayesi çok çok yüksek. Mukayese ettiğimizde Türk sanayicisi öz varlıklarını hiç korkmadan şirketlerine sunabiliyor. Almanya’da iyi bir şirketin bilançosuna baktığınızda öz sermaye oranı belki yüzde 15, yüzde 20’dir. Gerisi kısa vadeli, uzun vadeli yabancı sermayedir.

Avrupa’da son dönemde faizler arttı ve bu senenin ikinci çeyreğinde tekrar düşmeye başladı. Şu anda Avrupa’daki faiz oranları yıllık yaklaşık 2,20, tabii bu müşterilere direkt yansımıyor. Bankalar onun üstüne paçal maliyetini koyuyor ama gerçek maliyete geldiğimizde çeşitli kriterler fiyatlandırmayı belirliyor. Şirketlerin ESG notuna göre kredilerde fiyatlama oluyor. Avrupa’da her şirketin kendi bireysel reyting notuna göre faiz oranı belirleniyor.

Bizim bir soru kataloğumuz var. Kredi öncesi şirketi yerinde inceliyoruz. Bulunduğu bölgede kanalizasyon sistemi, su arıtma sistemi, güneş enerji kullanım oranı ve daha birçok konuda tespitler yapılıyor. Hatta çalışanlarla sohbet ediyoruz. Onlara, mutlu musunuz? Burada sürdürülebilirlikle ilgili bir sıkıntı görüyor musunuz? Sorularını yöneltiyoruz.

Krediden sorumlu arkadaşlarımızın her personele değil ama belirli bir kısmıyla detaylı sohbeti oluyor. O esnada şirketi de tanıyoruz. Şirketlerin ESG skoru ve SDG’ler iki puanlık farklar oluşabiliyor. Bu fark bir milyon euro’luk bir yatırımda bayağı bir maliyet unsurudur.

Tabii yatırım amacına göre farklı faizler söz konusu. Bu tür şirket evliliklerinde orta ölçekli bir şirket satın alındığında yaklaşık 10 yıl vadeli bir kredide yüzde 4,75’lerle yüzde 6,75 bandında kredi faiz oranı yıllık olarak söz konusudur.

İkinci sorunuz maliyet farklılıklarıydı sanırım. Türkiye’de maliyet çok daha farklı. Risk primi işte çeşitli sebeplerden dolayı son dönemde çok yükseldi. Türk şirketlerinin yurt dışından kredi kullanmaları hemen hemen imkansız. Krediyi bırakın hesap açamıyor, şirket kurarken bir sürü sıkıntı çekiyorsunuz.

Finans maliyeti düştüğünde ne olacak? Yatırımlar artacak. İşte bankaların teminat isteği düşecek, “Merge Exclusions” sayısı artacak ama yine de takdir ediyorum. Pragma’nın son 15 yılda yapmış olduğu 240 şirket evliliği hakikaten çok büyük bir rakam.

Şu anda Avrupa’da “Merge Exclusions” hususundaki beklenti önümüzdeki yıl, piyasanın 80 ile 100 milyar euro bandında Avrupa’da.

Son olarak da yurt dışı yatırımcıların Türkiye’ye bakışını sordunuz...

Pandemi öncesi herkes Çin’e gitti ve tedarikçilerle anlaşmalar yaptılar ama pandemide tedarik zincirinde kopmalar oldu. Şimdi Türkiye’nin değerini tekrar gördüler ve mal tedariki yeniden ivme kazandı. Endişeler de var. Döviz ve enflasyon riski, hukuki belirsizlik Avrupa’daki yatırımcıları endişelendiriyor. Yani Avrupa’daki yatırımcılara, “Neden Türkiye’ye gitmiyorsun” diye soruyorum. İşte yargı, yasama ve yürütmeyi örnek veriyorlar. Endişeler var ama Türkiye bir fırsatlar ülkesi. Sizleri de Avrupa’ya bekliyoruz. Türkiye’den gelip Avrupa’da çok iyi iş yapan şirketlerimiz var. Hiç çekinmeden gelin, sizler başırsınız çünkü sizler yaratıcısınız.

Moderatör Jankat Bozkurt

Reha Bey sizle devam etmek istiyorum. Enerji sektörü son yıllarda birleşme devralmada çok revaçtaydı. Özellikle yenilenebilir enerji tarafında ciddi bir sürdürülebilirlik kavramlarıyla gelen bir dalga var, tüm dünya için geçerli. Dolayısıyla çok da uzun vadeli işler, biraz orası volatil, yeni çok fazla kapasite geliyor. Her yıl üç ila beş megavat, yedi megavatlık yenilenebilir tarafta kapasite geliyor piyasaya.

Tüm bunlara baktığınızda, biraz arz da geliyor ama yeni gelen arzın esasında teşvik mekanizmaları, fiyat mekanizmaları eskisi kadar cazip de değil, bir yandan da işlem sayısı düşmüş durumda. Bunlara baktığınızda genel hatlarıyla enerji sektörünün geleceğini nasıl görüyorsunuz ve buradaki birleşme devralma aktivitesi nasıl seyreder?

İş Yatırım

Kurumsal Finansman Direktörü

Reha Pamir

Konumuz ağırlıklı olarak savunma sanayii, her ne kadar dinamikleri çok farklı iki sektörden bahsetsek de gelişimlerinde bazı benzerlikler var.

1990’lara baktığımızda enerji sektöründe Türkiye’de TEK’i görüyoruz. Yüzde 100 kamunun pazar payının olduğu bir yapıdan sonra piyasanın özelleştirilmesi, özellikle kamunun ciddi teşvik sağlaması sonrasında geldiğimiz

yapıda, özel sektörün yüzde 80 payının olduğu yeni bir pazar görüyoruz. Savunma sanayiindeki büyük kamu şirketlerinin buradaki ivmesini, onun ekonomi sistemindeki diğer özel sektör şirketleriyle buradaki büyümenin devam edeceğini hatta bundan 10 sene sonra özel sektörün yaratacağı cironun kamunun yarattığı cirodan daha fazla olacağı günlere geleceğimizi ümit ediyorum.

Enerji sektöründe son dönemde M&A sayılarında ciddi azalma var. Özellikle hem finansmana erişimin zorlaşması hem maliyetlerin artması doğal olarak burada çok seçici olmayı ve değerlendirme farkının oluşmasına sebep oldu. Ancak birçok enerji oyuncusu inorganik büyüme yapmaktansa organik büyüme yapmayı tercih ediyor. Çünkü organik büyüme sonuç itibarıyla erken aşamada bir proje geliştirdiğin için yatırımcı olarak sana daha fazla değer katıyor.

Finansman imkanı olan büyük oyuncular bir satın alma yapmaktansa bir proje geliştirip onu gerçekleştirmeyi tercih ettiler. Kamu da, açtığı ihalelerle buna imkan sağladı.

Diğer bir konu, tüm sektörler için bence geçerli olan bir parametre. Bazı teknik ve hukuki belirsizlikler var. Teknik belirsizliklerde örneğin hidroelektrik santralleri son dönemde birleşme devralma açısından oldukça az rağbet gören bir segment. Bunun temel sebebi hepimizin farkında olduğu küresel ısınma, su kaynaklarındaki azalmalar ve doğal olarak da bu santrallerin üretimlerindeki negatif yönlü düşüşler. Sonuç itibarıyla bir işte belirsizlik varsa birleşme devralma süreci de negatif etkileniyor.

Bir de hukuki belirsizlikler var. Örneğin, lisanssız güneş santralleri. Şu an yaklaşık on bin megavatlık kurulu güç var ülkemizde ve büyüklük anlamında daha rahat finanse edilebilir olduğu için neredeyse tabana yayılmış yatırımcının olduğu bir segment. Birkaç sene önce sine kadar bu alanda çok ciddi M&A’ler oluyordu, şu an sıfır. Çünkü burada hukuki belirsizlikler var. Bunların YEKDEM süresi bittikten sonraki dönemde nasıl lisanslanacağı, nasıl bir maliyetle karşı karşıya kalacağı ile ilgili hala açıklanmamış olan mevzuat var. Bu belirsizlik ortamında, doğal olarak hiçbir yatırımcı risk altına girmek istemiyor.

Dışardan gelen yatırımcı sayısında da azalma ve çıkışlar var. Hatta birçok Türk yatırımcısı bu segmentte başta Avrupa

olmak üzere farklı projelere yatırım yapıyor. Alıcının biraz daha güçlü olduğu bir dönem ama satıcı açısından bakıldığında da spot piyasa fiyatları pandemi öncesine göre daha iyi vaziyetlerde.

Dolayısıyla onlar ona göre bir beklenti içinde ama finansman maliyeti yükseldiği için burada bir değerlendirme farkı çıkıyor. Bu da tarafların anlaşmasıyla ilgili sorunlara sebep oluyor.

Lisanslı üreticiler de satmıyor çok fazla, çünkü onlar da şunun farkındalar; işe bu kadar rağbet olmasının sebebi, EBITDA marjı yüksek, işletmesinin de kolay olması. Bir de alım garantisi varsa finansmanı daha rahat yapılmış mekanizmalar bunlar. Dolayısıyla eğer ihtiyacı yoksa ben bunu satsam yerine ne koyarım düşüncesi gündeme gelebiliyor. Bir kısım yatırımcı, piyasanın zor, finansman kaynaklarının dar olduğunu, dolayısıyla piyasaya çıkarsa beklediği değerleri bulamayacağını da farkında, o yüzden de piyasaya gelmiyor.

Geleceğe dönük beklentilerim; faizlerin düşmeye başlamasıyla beraber hareketin başlamasını bekliyorum. Özellikle rüzgar enerjisi segmenti daha öne geçecek. Ve tabii ki proje bazında aynen teknoloji sektöründeki startup'lara benzetebiliriz bunu. Bir de lisanslamalara bağlı olarak çok sayıda el değiştirme olacağını düşünüyorum.

Moderatör Jankat Bozkurt

Özgür Yalaza'ya soralım şimdi. Dünyada birleşme devralma işlemlerinin en çok artış gösterdiği sektörlerden birisi bugünkü zirvenin de konusu olan havacılık ve savunma... Bu sene Pragma olarak hem danışman hem de yatırımcı olarak sektörde işlem yaptınız. Bu sektörde hem dünyada hem Türkiye'de neler yaşanıyor? Trendler ve burada karşılaştığınız zorluklar neler? Bir de bunu Avrupa Birliği için savunma sanayinde Türkiye'nin kazandığı önem ve elindeki yeteneklerle değerlendirdiğinizde görüşleriniz neler?

Pragma Kurucu Ortağı ve Yönetici Direktörü Özgür Yalaza

Pragma'da danışmanlık tarafı da, yatırım tarafı da var. Yatırım tarafında son dönemde Ege Bölgesi'ne en çok yatırım yapan gruplardan bir tanesiyiz. Son 1,5 yılda yaklaşık 100 milyon dolarlık yatırım yaptık. Üç şirkete ortak olduk.

Mat Filtre, Alper Metal ve HMS. Danışmanlık olarak havacılık tarafında farklı projelerde çalıştık. En son Baykar'ın Piaggio satın almasında yer aldık. Havacılık ve savunma dense de esasında iki sektörün dinamikleri birbirinden bayağı farklı. Havacılık tarafında Covid döneminde sektörün tedarik zincirinde ciddi bir bozulma oldu, şimdi de toparlanmaya çalışıyor. Sektör büyüdü ama üreticiler buna ayak uyduramıyor. Boeing geçen yıl hem bu tedarik zinciri bozulmasından hem kendi problemlerinden yaklaşık 360 tane uçak üretti. Elleriinde yaklaşık 6 bin uçaklık bir sipariş havuzu var. Airbus'taki rakamlar daha iyi, onlar 770 tane ürettiler ama onların da yaklaşık 9 bin tane sipariş havuzu var. Yani önümüzdeki dönem 10-11 yılları dolu. Biz de HMS olarak bundan bayağı iyi faydalaniyoruz, hakikaten çok ciddi fırsatlar var.

Savunma tarafı esasında geçen yıla kadar yatırımcıların ve özellikle fonların elini sürmekten çekindikleri bir sektördü ama işin rengi son dönemde değişti. Amerika'da bir yıl önce savunmadaki startup'larda 250 tane VC varken bu sene 600'e çıkmış.

Sektör çok büyük ve ciddi büyüyor. Geçen seneki toplam savunma harcaması dünyada 2,07 trilyon dolar olmuş ve işin ilginç her kıtada savunma harcaması büyümüş. Dünyanın dört bir yanında gerilim var ve insanlar buna karşı bir önlem almak ihtiyacı hissediyor. Bu yılki rakamın 3,3 trilyon dolar olması bekleniyor. Bu harcama Amerika, Çin, Almanya, Rusya ve Hindistan'dan geliyor. Türkiye'nin yüz akı olan Aselsan, Tusaş, Roketsan, Baykar inanılmaz işler yaptılar, çok ciddi ihracat rakamlarına ulaşıldı. Bu yıl üzerine koyarak gidiyorlar, ilk dokuz ayda yüzde 40'lık bir büyüme var. Savunma harcamaları GDP'nin yüzde 2,5'tan 5'ine çıkacak NATO ülkelerinde...

Avrupa Birliği 850 milyar avroluk bir paket açıkladı ama Türk şirketlerine bu pastadan pay almalarını önlemek için zorluk çıkartacaklar. Baykar'ın Piaggio alımına da esasen bu gözle bakmak lazım. Avrupa'da bir üretim üssü kurmak için atılmış bir adım, bunu başka şirketler de takip ediyor. ARCA, İtalya'da bir şirket almış, Fransa'da bir tane daha bakıyorlarmış. Türk şirketler için çok ciddi fırsat var, çok iyi şirketler var ve ucsuz bucaksız da bir pazar...

Moderatör Jankat Bozkurt

Erdem Bey size şöyle bir sorum var. Şimdi bütün bu incelemeleri yaptık, bütün danışmanlar geldi, koordine olduk, bütün çıktıları aldık, değerlemeye yansıttık, karşılıklı pazarlıkları yaptık, orada ayrıştık, bir noktada uzlaştık, anlaşmaları imzaladık ve kapanış gerçekleşti. Şimdi yaşama devam ediyoruz ama burada çok fazla ihtilaf çıkabiliyor, yani her şey bitti dediğimiz noktada ortak bir yaşam var esasında. Bu ortaklık yüzde 100 bir hisse satışıysa nelerde ihtilaf çıkabiliyor?

Bütün bu ihtilafları engelleyecek yegane şey doğru danışmanlar. 2021 yılına baktığımızda danışman kullanılan işlem sayısı yüzde 35-40 civarında, yani çok düşmüş durumda. Burada yabancıların daha az işlem yapmasının bir etkisi var, çünkü yabancıların danışmansız bir şey yapması mümkün değil. Private equity özel sermaye fonlarının da işlem sayısı azaldı. Onlar da danışmansız adım atmazlar. Bu işin profesyonelleri hep danışman kullanıyor ama stratejik işlemler arttıkça da danışman sayısında azalma görüyoruz.

Benim bu konuda temel sorum şu; genelde ne tür sorunlar olabiliyor? Danışmanlar nasıl bir rol oynuyor? Bunların önden görülüp önlenebilmesi için neler yapılıyor?

Heuking Hukuk Bürosu Ortağı Dr. Erdem Şişmangil

Geçen sene Almanya'da bir Türk grup, iflasta olan büyük bir otomotiv tedarikçisini iflas müdüründen alıyor. Mal varlığı devriyle birlikte işte fikri mülkiyet hakları olsun, sözleşmeler olsun, çalışanlar olsun, fabrika olsun, makineler olsun hepsini alıyorlar, hisse devri yok yani.

Hepsi alınıyor ama hiçbir danışman ve avukat tutulmuyor. Almanya'da en büyük risk iş hukuku. Orada "Works Council" olarak bilinen bir komite var. Şirketi çalışanları ile devraldığınız zaman, bu komitede çalışanların da belli söz hakları var. Belli değişiklikler yapmadan önce onların görüşünün alınması gerekiyor ve işin içinden o kadar kolay çıkamıyorsunuz. Sosyal plan diye bir şey hazırlanması gerekiyor. Toplu işten çıkarmalar çok zor.

Almanya'da bir satın alma sürecinde gerek hisse devri olsun gerek mal varlığı

devri olsun en zor şey bu konu ve bunu göz ardı eden Türk alıcı bir danışman dahi tutmadığı için gazetelere düştü. Biz de o şekilde öğrendik. Satışın bedelini iflas müdürüne ödemiyor, sözleşmeler filan çok büyük bir reputasyon kaybı. Çok büyük bir hata ve stratejilerde çok olan bir şey. Bu artık daha kurumsallaşmış işlerde yaşanmıyor açıkçası.

En çok ihtilaf olan şey, satış bedeli ve komponentleri earnout dediğimiz satış bedelinin bir kısmının kapanışta ödenmemesi, işte şirketin devam eden iki üç senelik performansına bağlı olarak bunun ödenmesine ilişkin çok ihtilafli konular. Bunlar, danışmanlar olmadan yapılamaz. Çünkü hukukçular, finansal danışmanlar başa neler gelebilir bildikleri için alıcı ve satıcıya öngörude bulunabiliyor. Earnout dediğimiz bu modelde satıcı şirkette yönetici olarak kalmaya devam ediyor. Çünkü şirketin iki üç seneki performansı onun kalan hisse devir bedeli alacağını da etkiliyor. İşte yüzde 20, yüzde 30, yüzde 40 gibi kendisi için de bir teşvik var. Kal ve şirketi iyi yönet ama bu çok ayrıntılı şekilde düzenlenmesi gereken bir şey tabii ki. Ben danışman olmayan ve konu hakkında deneyimi olmayan bir kimse nin tamamen hata yapacağını düşünüyorum. Bu işte yedimemin modellerinde de öyle işte belli riskler gerçekleşebilir, gerçekleşemez önümüzdeki zamanda diye kapanış sonrası satış bedelinin bir bölümü belli bir riskin teminatı olarak yedimine verilebiliyor. Bunların da çok ayrıntılı düzenlenmesi gerekiyor.

Yani o kadar çok senaryo var ki başınıza gelebilecek bunların hepsini konu hakkında uzman olmayan kişinin bilmesinin imkanı yok ama hukukçular ve yatırım danışmanları çok fazla olay gördükleri için bunları düzenlemeye daha yatkınlar.

Almanya'da son senelerde yapılan "W&I Warranty and Indemnity Insurance" yani satıcı "Ben sana hiçbir şekilde garanti veremem, sen git kendine bir sigorta şirketinden benim sorumluluğuma ilişkin sigorta yaptır" diyor. Bu, Avrupa piyasasında azalmış bir risk. Türkiye'de bu kadar gelişmiş olmadığını biliyorum W&I Insurance'ın.

En önemlisi şirketin yüzde yüz satılmadığı, satıcının şirkette kaldığı, kısmi satış yapıldığı durumlarda şirketin içindeki yönetim, hissedarlarının hakları, en çok anlaşmazlık buradan çıkıyor.

Almanya'da yatırım yapan Türk şirketlerinde çok gördüğüm bir şey bu. Bakıyorsunuz, joint venture kurmuşlar hiçbir avukat tutmamışlar veya tuttıkları avukat bu konuda uzman değil. O yüzden olabilecek en basit senaryolar dahi sözleşmeyle düzenlenmemiş.

Yüzde elli, elli hisse almışlar iş tıkanıyor. Biri A diyor, diğeri B diyor, hiçbir şeye ulaşamıyorsunuz. Mahkemeye gidip şirketi lağvetmeniz lazım, dünyanın en zor işi. Dava yoluna gitmek, başta avukata verecek parayı çok fazla aşıyor. O bakımdan her zaman danışmanlar ile birlikte ilerlemek ve özellikle iyi danışmanı seçmek çok önemli.

Birleşme devralmalarda Türkiye'de genelde danışman deyince yani değerli ölçüp biçme modelleme kadar düşünüyor ama esasında danışmanlar size büyük iki kabulü bölmenizi ve birbirinizi daha iyi anlamanızı sağlıyor ve birbirinizin risklerini düzenlemenizi sağlıyor yani şirketim çok güzel satabilirim, şirketim çok güzel alabilirim, iyi bir başlangıç ama bunun altına bakmak lazım. Şirketim çok güzel çünkü şu sebeplerle, şirketin çok güzel ama şu riskler var... Bunları tek tek konuşmanın ve bir zeminde akılla buluşmanın önemli bir yolu. Bu sonraki dönemeçleri de çok daha rahat dönmeye yarıyor.



44 yıllık uzmanlığını inovasyonla geleceğe taşıyan Kastaş,
sanayinin birçok alanında yüksek performanslı
sızdırmazlık çözümleri sunan küresel makine ve ekipman
üreticilerinin stratejik çözüm ortağıdır.



DÖRDÜNCÜ OTURUM

Sermaye Piyasası İşlemleri, Halka Arz ve Alternatif Finansman İmkanları

**Moderatör Servo Capital
Yönetim Kurulu Başkanı
Kaan Kızıroğlu**

Günün son panelini izleyenler pişman olmayacaklar çünkü para ve finansmanı anlatacağız. Kurumsal finans, yatırım bankacısı olarak 30 yıldır sadece şirketlere finansman bulma üzerine bir kariyer yaptım. Bugün özel olarak seçilmiş panelistlerim var.

Bizim ülkemizdeki şirketlerin büyüme finansmanı geleneksel olarak sadece bankacılık tarafından yapıldı. 1990'larda hatırlıyorum üç aylık, altı aylık kredilerle, yüzde 70, yüzde 80'lerle buradaki salondakiler ilk yatırımlarını yaptılar. O zamanlar "Finansman üç bacağı oturan bir taburedir. Türkiye'de tek bacakla iş insanlarımız kendi şirketlerini büyütme çalışırlar" derdik.

Bu üç bacağın biri banka finansmanı, biri hisse satışıyla paranın gelmesi, üçüncüsü de bono tahvil piyasası... Son beş senede birleşme devralmalar azaldı ama halka arzlar ve bono tahvil ihraçları arttı, daha da artacak. Ülkede enflasyon stabilizasyonu gerçekleştiğinde biz sadece bono tahvil konuşuyor olacağız. Halka arzı zaten konuşuyorduk o devam edecek ama bono tahvil piyasası açılacak çünkü bizler şu

an birikimlerimiz sadece banka mevduatı veya fonlarda değerlendirirken bono tahvil bize ekstra bir enstrüman olarak gelecek.

Tüm tur döndükten sonra bir alternatif finansman aracı daha söyleyeceğim, özel kredi fonları gelmeye başladı Türkiye'ye. Yabancılar nasıl finansman veriyor, anlatacağım.

Şimdi sözü Betül Hanım'a veriyorum. Bize kendinizi ve şirketi tanıtırırsanız çok sevinirim. Halka arz yaptınız. Nasıl bir süreçti, size yararlı oldu mu? Parayı nerede kullandınız, tecrübelerinizi katılımcılarla paylaşırsanız sevinirim.

**Çağdaş Cam Finans ve
İnsan Kaynaklarından Sorumlu
Yönetim Kurulu Üyesi
Betül Piriç Yıldız**

2010 yılından itibaren Çağdaş Cam'da farklı pozisyonlarda bulunduktan sonra bugün finanstan ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kurulu üyesi olarak çalışıyorum. Kurumsal kimliğimin dışında Aydın Sanayi Odası'nda ve Nazilli Organize Sanayi'de yönetim kurulu üyeliğim bulunmakta.

Çağdaş Cam 1975'te Aydın'ın Kuyucak ilçesinde elli metre karelik küçük bir alanda küçük sermaye ile kurulan bir

şirket ve uzun süre tabelası yokmuş. Kurucumuz Ömer Seyfettin Piriç. Disiplinle çalışarak ve sürekli inovasyon yaparak bugünlere geldiğimizi söyleyebiliriz. Halka arza çıkış noktamız bu bakış açısını, üçüncü nesle kurumsal bir yapıyla aktarabilmektir.

Şu an Aydın'da, Kuyucak'ta, Nazilli'de ve Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde toplamda yüz bin metre karelik alanda güneş enerjisi camları, beyaz eşya cam işleme fabrikalarımız var ve 1994'ten bu yana da Şişe Cam bayiliği sorumluluklarımızı yerine getirmekteyiz.

Biz halka arzımızı, geçen sene Aralık ayında gerçekleştirdik. Doğru şekilde ve doğru zamanda yaptığımızı düşünüyor ve halka açık bir şirket olmanın sorumluluğunu ve mutluluğunu da yaşıyoruz.

Ticarette ve sanayicilikte gerçekten rakamlar çok önemli. Fakat sürdürülebilirlik de önemli bir unsur. Halka arzla birlikte şirketin sürdürülebilirliğine daha fazla katkı sağladığımızı düşünüyoruz. Bunun dışında, halka arz olmamızın sebeplerinden biri de, marka bilinirliğimizi artırmak, yurt dışında da tanınmaktır. Bunu da başardığımızı söyleyebilirim. Halka arza hazırlanan şirketlerde rakiplere karşı bir tedirginlik olur. İlk başta bizim de böyle bir tedirginlik

ğimiz vardı ama sonrasında olumsuz bir şey yaşamadık. Çünkü piyasanın koşulları, verilen fiyatlar, maliyetler belli baktığımız zaman.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

Şu anda zaten hisselerin bir fiyatı ve gerçekten kendi ayaklarının üstüne duran bir Çağdaş Cam var. Bunu sağlamış oldunuz halk arzla. Halk arza giderken bir danışman, aracı kurum kullandınız herhalde. Onlar sizi nasıl yönlendirdiler? Yaşadığınız zor zamanlar oldu mu? Ne kadar sürdü süreç olarak?

Betül Piriç Yıldız

Biz çok uzun zamandır halka arzı düşünüyorduk. Fakat çalışma süremiz iki yıl kadar sürdü. İlk etapta bir aracı kurum ile anlaştık. Aracı kurum fiyat tespit raporunu hazırlayıp SPK'ya sundu ve bizimle birlikte çalıştı.

Bir bağımsız denetim raporu hazırlamanız gerekiyor. Bu bağımsız denetim raporunu da işin uzmanı olan firmalarla anlaşarak birlikte hazırladık ve finansal danışmanımız da vardı. Onlar ekip olarak çalıştılar şirketle birlikte.

Onun dışında hukukçu çok önemli bir unsur. Çünkü bir hukukçu raporu ve bir de izahname hazırlıyorsunuz. Hukukçu raporunda şirkete ait bütün sözleşmeleri bütün ayrıntıları veriyorsunuz. İzahname de inanılmaz uzun bir rapor. Bir de reklam firmamız vardı. Bu firmalarla birlikte her hafta düzenli olarak toplandık ve çok güzel bir entegrasyon oldu.

İlk çalışmalarımızı bitirdikten sonra öncelikli olarak, BİST'in denetiminden geçtik. Fabrikalarımıza gelip hem yerinde denetim yaptılar, hem de onlara sunduğumuz raporları çok ayrıntılı bir şekilde incelediler. BİST'ten sonra SPK'nın denetimini de tamamladık.

17 Aralık'ta ilk Gong Törenimizi yaptık ve biz yaklaşık üç kat talep topladık. Borsanın o dönemine baktığımız zaman bu gerçekten büyük bir rakamdı. Şu an hissenin değerine baktığımız zaman da bu güvenin devam ettiğini görebiliyoruz.

Bir aile şirketiyseniz ve sonraki nesillere kurumsal anlamda bir şeyleri aktarmak istiyorsanız ve onun dışında, gerçekten sizi düzene sokan bir sistem var ki bizde o düzen vardı zaten.

Bu anlamda sürdürülebilir uzun vadeli bir şirket olmak ve devamını sağlamak istiyorsanız ben kesinlikle halka arzı tavsiye ederim.

Biz hiçbir şekilde borçlu olan bir şirket değiliz. Hiçbir şekilde borç da kapatmadık. Başlangıç noktamız; "Bizim hayallerimiz var ve hayallerimizi gerçekleştirmek adına halk arzı yapalım" şeklindeydi. Gelen finansmanla yapacağımız dört beş tane kalemimiz vardı. Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde otuz bin metrekarelik bir alanda inşaatımıza devam ediyoruz. GES projelerimiz, dijitalleşmemiz var. Bunların hepsini yapmaya başladık. Bu ayın sonunda tekrardan rapor vereceğiz. Neyi yaptık, nereye kadar geldik, bunların hepsini zaten yatırımcılarımıza düzenli bir şekilde anlatıyoruz.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

Şimdi İpek Hekimoğlu'na sözü vereceğim çünkü birçok halka arz yaptılar. Bize bir halka arzda karşılaştığınız konuları, şirketler neden halka arz yapmayı tercih ediyor? Yararlarını, sürecini ve siz nasıl destek oluyorsunuz? Neden sizin gibi bir şirketle çalışmak zorundalar? Neleri yapıyorsunuz? Hepsini kısaca dinleyebilirsek çok çok sevinirim.

QNB Invest Yatırım Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı İpek Hekimoğlu

Ben 28 yıldır sermaye piyasalarındayim. Dolayısıyla sermaye piyasalarının gelişimindeki mihenk taşlarını ciddi anlamda yakından takip edebilme imkanım oldu.

Özellikle son dört yıl değişik bir dönem hepimiz için. Betül Hanım çok güzel özetledi aslında, halka açık bir şirket perspektifinden, halka arza hazırlık safhaları, halka arza gitmeden evvel de şirketin hazır olması ve o süreci çok daha kolay bir şekilde ilerletmesi çok kıymetli.

Şirketler finansman ihtiyacını, özkaynak ve banka kredisi ile sağlarken son yıllarda finansal piyasalarda yaşanan daralmayla birlikte alternatif finansman kaynaklarına yöneldiler.

Bu çeşitliliğe baktığımız zaman halk arzlar, bono tahvil ihraçları ve M&A piyasası... Bu üç alanda finansman sağlama noktasında bir talep oluştu.

Hep böyle bir alternatif finansman üzerinden gidiyoruz ama aslında aile işletmelerinin nesilden nesile geçerken gerek kurumsal gerekse finansal olarak sürdürülebilir ve dayanıklı olması için halka arza gitmesi gerekiyor.

Yani nesiller halka arz edilmiş bir şirketin sahibi olarak normalde temettü toplamak istiyor. Halka arz edilmiş bir şirketin fiyatının belli olması, malın bölünmesini de kolaylaştırıyor.

Amerika'da halka arz ettiğiniz şirketlerde yöneticilerinizi hisse üzerinden ortak da yapıyorsunuz. O da şirketin sürdürülebilirliğini artırıyor. Ben, bu hafta sonu bir arkadaşımın birlikteydim, Amazon'da çalışıyor. Maaşının yüzde 33'ünü nakit, yüzde 66'sını hisse olarak alıyormuş ve Amazon'da çalışmaya devam ediyor.

193 şirketin halka arzına şahit olduk son dört yılda. Muazzam bir rakam. 10 milyar dolar finansman sağlandı. Eşanlı olarak Bono tahvil piyasasından da 18 milyar dolar sağlandı.

Bunların dağılımını da inceledik, halka arzlarda bir fon kullanım unsuru var. Peki, bu şirket neden halka arz ediliyor? Yani ortak satışı mı sermaye artışı mı? Tabii ki bizim sevdiğimiz unsur sermaye artışı olması. Çünkü küçük yatırımcıyı içeriye alıyorsunuz. Bir önceki panelde nasıl içeriye stratejik yatırımcı, private equity gibi ortaklar giriyorsa, burada da yüzde 20 de olsa, 10 da olsa bir ortak alıyorsunuz içeriye. Dağınık bir yapısı var ama ortak. Dolayısıyla bu ortağa da sizin elinizi taşın altında tuttuğunuzu göstermeniz gerekiyor.

Nasıl göstereceksiniz? Sermaye artışı ile parayı içeri alacaksınız ve o büyüme potansiyelini küçük yatırımcıya vaat etmeniz gerekiyor.

193 şirketin 166 tanesi topladığı fonun yarısından fazlasını yatırıma yönlendirmiş. Bu çok önemli bir veri. Bu gerçek bir finansman fırsatı sunuyor. Yeni ülkelere açılım yapabiliyorsunuz, makine parkurunuzu yenileyebiliyorsunuz, yeni satın almalar yapabiliyorsunuz. Likidite avantajları da olabiliyor halka açıldıktan sonra sadece o gün topladığınız parayla kalmıyor.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

İpek çok güzel bir şey söyledin. Alternatif finansman diye sermaye kuvvetlendiriyorsun. Böylece bankacılar sana daha fazla kredi verip, daha fazla yatırım yapabilme imkanını sağlıyor.

Değerin çok daha yüksek bir yere geliyor. Sadece yerli değil yabancı kurumlar da şeffaf bir yapıya sahip olduğunuz için sizi çok daha yakından izleyebiliyor. Çağdaş Cam'ı ben bilmezdim. Tanınmanızı da sağlıyor halka arz ve bu çok önemli.

İpek Hekimoğlu

Başından beri ne diyoruz: Kurumsallaşmanın derinleşmesi. Halka arz olmanız da kurumsal bir yapıya doğru ilerlemenizde her zaman fayda var. Kurumsal olmak için halka arz şart değil ama halka arz olmak için kurumsal olmak şart.

Dolayısıyla hazır olmak, o altyapıyı kurulumak, bağımsız denetim raporlarınızı yaptırmanız, bir bağımsız denetim şirketiyle anlaşmanız, içerideki bilgi teknolojilerinizi, IT sisteminizi, muhasebe sisteminizi ona göre net bir şekilde ortaya koymanız ve altyapısını sağlamanız gerekli.

İlişkili taraflar bence çok kritik bir konu. Halka arza gitseniz de gitmeseniz de o ilişkili taraflardaki işlemlerde her zaman için bu karşınıza çıkacak. Bir finansman sağlarken de karşınıza çıkabilir. Sadece halka arz için de değil bu. Yarın bir private equity fırsatı çıkabilir, bir stratejik ortaklık fırsatı çıkabilir ve bono ihracına gidebilirsiniz. Sermaye piyasalarına girmek sadece halka arz yönünden olmuyor çünkü. Bono tahvil ihracı yaparak da bazı şirketler tersten gidiyor. Öncelikle ben kendimi disipline edeyim diyerek kurumsal yatırımcılarla ilk tanışmasını bono tahvil ihracı üzerinden yapıyor. Dolayısıyla bütün bunlar totalde baktığınızda bir disiplin gerektiriyor. Bilanço disiplini, kurumsallık ve bağımsız yönetim kurulu üyelikleri bence çok kritik.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

İki şey ekleyeceğim müsaade edersen. Açık satışların hepsini içeri sokun. Çünkü halka arz ettiğinizde net karın bir çarpanı üzerinden değerlendirileceksiniz. Bağımsız yönetim kurulu üyelikleri çok önemli. Dünyanın en büyük Çinli şirket sahibi Lyan Fung ile sohbet ediyordunuz.

“Ben HSBC'nin board'unda oturuyorum. Onların kredi portföyünün yarısından fazlası bireysel. Ben de bireyselle ürün satıyorum. O yüzden ülke ekonomisinde ne olup bittiği ile ilgili olarak HSBC'nin yönetim kurulunda yorum yapabiliyorum. Air China'nın yönetim kurulunda da oturuyorum ve oradada uçuşlar ve turizm hakkında konuşuyorum” dedi.

Bizim de bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine, emekli olmuş hocalar veya profesyoneller yerine gerçekten aktif olarak başka şirketlerde icrada çalışan insanları almamız lazım ki ekonomiyi tam görelim.

İpek Hekimoğlu

Prestij, şeffaflık, tanıtım, görünürlük, bilinirlik, kredibilite, bunların hepsi halka arzda size getirilen avantajlar.

Halka arz piyasasını şekillendiren birçok unsur var. Ekonomik görünüm, faizlerin, enflasyonun trendi.

Halka arzların son dört yıldaki bu kadar gelişmesindeki ve yurt içine yönelmesindeki ana sebeplere değinip sözü devredeceğim.

2020 öncesi sermaye piyasalarına baktığımız zaman, toplam free flood'un içindeki yabancı payı yüzde 67 idi. o pay bugün yüzde 25'lere kadar indi.

Yabancılar global ekonomik gelişmelerden, Türkiye'deki politik ve ekonomik gelişmelerden etkileniyor. Piyasada yerli oyuncu sayısı o dönemlerde bir milyonu geçmiyordu. Biz aracı kurum olarak, bu bir milyonluk yerli yatırımcı kitlesini nasıl arttırabiliriz diye düşünüyorduk.

2020 pandemisiyle bu gerçekleşti. Parasal genişleme, eve kapanan genç kitle ile çok ciddi bir flow oldu, yerli yatırımcı sayısı 8,5 milyona çıktı 2023 Ekiminde. Bu yeni gelenlerin önemli bir bölümü 50 bin liranın altında küçük yatırımcı ama sayı olarak zirveyi gördük.

Bireysel yatırımcı ağırlıklı ve kurumsal yatırımcıların da arkasından geldiği bir piyasadaki bahsediyoruz ama hala yabancı yatırımcı yok. Bu derinliği sağlayacak olan yabancı yatırımcının buraya gelmesini bekliyoruz biz. Çünkü 193 şirket halka arz oldu son dört yılda. Muazzam bir rakam. Baktığınız zaman bunların hepsi mi mükemmel şirketti. Biraz tek tek bakmak, incelemek gerekiyor.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

Burada Mert Bahçecik'e dönmek istiyorum. İlk önce alternatif bir finans kaynağı Pre IPO yani halka arz öncesi finansmanı bir anlatırsan sevinirim, Sonra da hem girişim sermayesi fonlarınız var, hem başka fonlar var. Onlardaki bir vergi avantajını katılımcılarla paylaşırsan, yeni şirketlere yatırım yapmak isteyenler, gayrimenkul geliştirme projeleri yapmak isteyenler olabilir. En azından vergisel boyutunu öğrenmiş oluruz.

Neo Portföy Girişim Sermayesi**Yatırım Fonları Genel Müdür****Yardımcısı Mert Bahçecik**

Uzun yıllar danışmanlık, kurumsal finansman yatırım bankacılığı yaptım. Şimdi masanın diğer tarafında yatırımcılık yapıyorum.

Bizim yaptığımız iş; emeklilik yatırım fonları, nitelikli yatırımcılar, kurumsal yatırımcılar, bireysel yatırımcıların tasarruflarını fon yapısında, SPK gözetiminde yatırıma yönlendirmek.

Halka arz konuşuldu orada nasıl yer aldığımızdan bahsedeyim. Halka arz öncesinde şirketlerin belli bir finansmana ihtiyacı olabiliyor. Bilançoğu iyileştirmek anlamında ya da kurumsal bir yol arkadaşı edinmek gibi de olabiliyor.

Finansal literatürde borcun her zaman öz sermayeye tercih edildiği savunulur fakat zaman değiştiğinde şu anda öz sermaye ile finansman anlamlı bir hale geliyor çünkü sonuçta payınızı veriyorsunuz ve bu fon sizin ortağınız oluyor.

Fonların iki temel amacı var. Birincisi sizinle iyi bir ortaklık yapmak ve daha sonra çıkış sağlamak gibi finansal getiri elde etmek.

Halka arz öncesinde de biz bu yatırımları şu yüzden seviriz. Halka arz bize bir çıkış penceresi veriyor, bir öngörülebilirlik veriyor. Bir gün çıkacağımızı biliyoruz.

Halka arz olmadan önce bir Pre-IPO dediğimiz yatırımın önemli olduğunu düşünüyorum.

Fonların hepsi SPK nezdinde başvuru ve onaylanan fonlar. Portföydeki şirketlerin her biri SPK denetimindeki bir değerlemeci tarafından her yıl değerlendiriliyor ve siz ortak olduğunuz gün bilançonuz bir borç yükü olmadan iyileşmiş oluyor, bu bir cepte. Diğer cepte ise şirket

ketin artık değerlemesi yapılmış oluyor ve o fiyattan el değiştirmiş oluyor paylar.

Bunun çok kıymetli olduğunu düşünüyorum çünkü artık şirketin bir değeri ve payların bir fiyatı oluyor. Bir önceki oturma, ikincil yatırımdan bahsedildi. Buna örnek olarak, Taxim Capital Private Equity'den biz Netcad'ın halka arz öncesi paylarını satın aldık. Şu an halka arzını bekliyoruz. Daha sonra ilk günde çıkmak gibi bir niyetimizde yok. Optimum piyasa şartları olduğu zaman birkaç yıl içinde çıkarız.

Girişim sermayesi yatırım fonlarında son 5 yılda çok ciddi bir büyüme yaşandı. 2021'de 460 milyon dolar olan büyüklük, bugün 8 milyar dolara ulaştı. Kurulu 500'e yakın fon var. Bunların hepsi portföy yönetim şirketlerinin bünyesinde kurulu ve SPK tarafından denetlenen yapılar. Yurt dışında private equity, venture capital dediğimiz yapıların aslında Türkiye'deki SPK fonları.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

Çağdaş Cam'dan örnek verirsek. Manisa'da yatırım yapmaları gerekiyordu. Halka arz yerine Mert'lerle tanıştılar ve onların görevi şu; şirketin fiyatı on iken yeni yatırım otuz olacaksa geliyorlar, hisseyi alıyorlar ve SPK regülasyonuna tabi bir fon ki biz de gidip o fondan alabiliyoruz. Onlar gidip yatırım yapıyorlar şirkete ve şirket o yatırımdan gelen parayla hem sermaye olarak hem de borç olarak kendini büyütüyor. O zaman TEFAŞ'taki o fonun değeri de artmaya başlıyor. Bir de yatırımcı olarak biz oradan alırsak da vergisiz kazancımız oluyor değil mi? Vergi istisnaları var, işte kar paylarında istisnalar var. Pre IPO finansmanı daha çok yurt dışında kullanılıyordu şimdi Türkiye'ye de geldi.

Mert Bahçecik

Burada girişim sermayesi yatırım fonu ve gayrimenkul yatırım fonları aslında alternatif varlık sınıfı dediğimiz fonlar. Burada devletimizin aslında ciddi bir teşviği var.

Diyor ki; "Eğer sen bu fonun içerisinden bir şirkete yatırım yaparsan ya da bir gayrimenkul yatırımı yaparsan ben seni vergiden arı tutuyorum, temettüden stopaj almıyorum ilk iki yıl için."

Bunun yapılmasının genel nedeni şu ; Lüksemburg'da bu yapılar çok kuruldu ve onların üzerinden ülkemize de yatırımlar yapıldı. Devletimiz de dedi ki; bu yapıları biz Türkiye'ye çekelim, bunu da bir vergi avantajıyla yapalım ve yatırımlar kaydılsın."

Girişim sermayesi deyince akla hep teknoloji yatırımları geliyor. Ama bunu sadece hızlı büyüyen teknoloji işleri ile kısıtlamamak lazım. Herhangi bir şirketin paylarını siz bu fonların içerisine koyabilirsiniz.

Hep yatırım alan bacağından oradaki faydalardan bahsettim. Biraz da yatırımcı kısmına değineyim. Bu fonlar baktığınız zaman genellikle yüksek getiriye sahip ve vadesi uzun olan fonlar. Dünyada da böyle çalışıyor en az 4-5 sene, 7-8 seneye çıkan fonlar ve nitelikli yatırımcı olmanız gerekiyor. Nitelikli yatırımcının bugün Türkiye'deki tanımı, bir milyon TL ve varlık sahibi olmak. Sizler de beğendiğiniz varlıklara bu şekilde yatırım yapabilirsiniz.

Biz iki hafta önce bir kompresör üreticisine yatırım yaptık. Kırk senelik bir şirketti. Yönetimde bir değişiklik olacak ve şirketin ileriye yönelik stratejisini, bir finansal yatırımcı olarak içeride kalan hissedarlarda birlikte düzenleyeceğiz. Yani sırf hızlı büyüyen teknoloji şirketlerine değil, oldukça köklü şirketlere de bu yapılar üzerinden yatırım yapıyoruz.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

İzmir'in DNA'sında iş insanlarının bir araya gelip yatırım yapmak var. Esasında hepiniz belli paralar koyup, bir girişim sermayesi yatırım fonu kurup, bu yatırımlarınızı bir portföy yönetim şirketinin altında yaparsanız, bir kere alacağınız temettüleri stopajdan arı, ikincisi yatırdığınız parayı da benim hatırladığım kadarıyla beş sene boyunca amorti edebiliyor, vergi matrahınızdan düşülebiliyorsunuz. Bir de kazançları uzun, belli bir dönemden fazla tuttuğunuz zaman değer artışı da ödemiyorsunuz diye biliyorum. O yüzden bu ilginç istisnalar demetine bakmanızı çok tavsiye ederiz. Bunun aynısı gayrimenkulde de var daha farklı bir şekilde. Gayrimenkul fonlarında da proje geliştirirseniz orada da istisnalar mevcut.

Çok teşekkürler Mert, şimdi İbrahim Bey'e dönüyoruz.

Tahvil bono piyasasıyla ilgili konuşalım. Siz ihraçlara aracılık ettiniz. Bu taburenin üçüncü bacağına neler olup bitiyor, şu anda durum nedir? Sukuk piya-

sası diye bir şey çıktı. Senden biraz bilgi alalım.

Integral Yatırım Yönetim Kurulu

Murahhas Üyesi İbrahim Taşdoğan

Bizim İzmir menşelli Ulukartal Holding iştiraki olarak halka arzlarla birlikte bono tahvil tarafında ciddi aktivitelerimiz var.

Halka arz iki temele oturuyor aslında, birisi şirketin yapılanması ve finansal yapısının daha da güçlü hale gelmesi ama bizim daha değerli gördüğümüz şirketlerin sürekliliği... Türkiye'de aile şirketlerine baktığınızda, TÜİK'nin son verisine göre yüzde 95 oranında olduğunu biliyoruz. Buna iki kardeşin ortak olduğu bir limited şirketi de holdingleri de dahil edebilirsiniz. Bu yapı sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma anlamında temel konulardan birisi.

Dünyada yaklaşık 1500 yaşında olan tek bir aileye ait şirket var. Kırkıncı kuşakta ne yazık ki 2006 yılında iflas ediyor. Budist Tapınağı inşa eden bir şirket ve Avrupa'ya döndüğünüzde bu süre 900 küsur yıllık ve halihazırda İtalya'da faaliyet gösteren bir çan atölyesi var. Türkiye'ye geldiğinizde bu rakam en uzun süre 249 yıllık bir şirketimiz var.

Sürdürülebilirlik ve nesilden nesle geçiş konusunda kurumsallaşma fazlasıyla önemli... Kurumsal kültür oluşumu o şirketin tüm değerlerini de var ediyor.

Borsa değerlerine baktığınız zaman dünyada ilk iki sırada... Değer bazında toplamda 60 trilyon dolarlık bir değeri iki ABD borsası; New York Stock Exchange ve Nasdaq paylaşıyor.

Üçüncü sıralada 7 trilyon dolar ile Şangay Borsası geliyor. İstanbul Borsası ise 427 milyar dolarlık bir değerle 24. sırada. Aslında iyi taraftan bakalım, gidecek çok yol var.

2019 yılında 1 milyon 230 bin civarı olan yatırımcı sayısı bireysel İpek Hanım'ın dediği gibi yaklaşık 8,5 milyonu gördük. Tortusunu attıktan sonra bile kalanın sırf piyasayla tanışması bizim için yeterli yeni yatırımcı anlamına geliyor.

Bu kitle bireysel yatırımcı şapkasıyla fonlara da girdi. Avrupa ve ABD'deki yatırımcı formatı fonlar üzerinden ve uzun vadeli bakar. Türkiye'de de oluşmaya başladı bu kültür.

Bu kültürün oluşması için dışsal faktörlerin de yolunda gitmesi lazımdı. Çok ciddi sayıda portföy yönetimi şirketi kuruldu. Bu güzel bir şey ama belki zaman içerisinde bir konsolidasyon da olacaktır diye bekliyorum.

Bono ve tahvilde son beş yılda yaklaşık dört katlık bir büyümeden söz ediyoruz. Neden bu kadar büyüdü ve önem kazandı? Geleneksel yapıda bankacılık finansmana erişimde birinci çalınan kapı. Fakat bu finansmana erişimin zorlaşması ve maliyetlerin artmasıyla birlikte iş dünyası alternatif arayışına girdi. Bu alternatif arayışında da uzun zamandır şartların oluşmasını bekleyen piyasa bence harekete geçmiş oldu.

Bana sorarsanız daha emekleme aşamasında ama şunu söyleyebiliriz, bankalar veya benzeri kanallar üzerinden sağlanamayan finansmanı siz bono ve tahvil borçlanma araçları vasıtasıyla sermaye piyasasına sağlama imkanına sahip oluyorsunuz. Biraz daha açarsak. Diyelim X şirketin bankada 200 milyon TL'lik bir limiti var ama bunu kullanmak istediğinde bankadaki ilgili politikalar, faiz maliyetleri ya da vade yapısındaki uyumsuzluktan dolayı istediği değerlerde bu finansmanı kullanamıyor.

Bono ve tahvil tarafında biz bir alternatif yaratmış oluyoruz. Aslında şirketler sermaye piyasası üzerinden bizim gibi aracı kurumlarla veya kendileri de bu süreçleri tamamlayabilirler. Bir başvuru yapınca, örnek veriyorum 300 milyon TL Sermaye Piyasası vasıtasıyla borçlanma imkanına sahipsiniz diye bir izin veriyor aslında. Limiti kamu sağlamıyor ama böyle bir limitle borçlanma modeline gidebilirsiniz iznini veriyor. Bu izin bir yıllık bir süreçte geçerli oluyor şirketler için. İyi yanı ne?

Halihazırdaki tüm limitlerinizden bağımsız tamamen Sermaye Piyasası yapısı içerisinde farklı bir noktada hareket edebileceğiniz ek bir limit daha oluşturmuş oluyorsunuz böyle bir artışı var.

Şu an buna ihtiyaç duyulmasının temel sebebi net işletme sermayesindeki yetersizlikler.

Biraz da maliyet rakamlarından bahsedeyim... Şirketin bilançosu burada çok kritik, halka açık bir şirketin ihracını yapmak bize daha hızlı hareket etme imkanı sağlıyor.

TLREF oranı bu sabah baktım 40,29'du, politika faizi de 40,50'lerde baz aldığınızda aslında bu seviyeye yakın bir yerlerde gitmeyiz. Tabii yatırımcı için de orada cazip gelen kurumsal bir prim olması lazım. Piyasa araştırması yaptığımızda eğer high level bir düzeyde değilsek kabaca TLREF artı 300 baz veya 400 baz puan fiyatlar konuşabiliyoruz. Tabii şirketin bilançosu, o anki durumu, yatırımcının durumu ve piyasanın likiditesi gibi birçok faktör var.

Bunları dikkate aldığınızda, risk primi yüksek bir bilançoda siz bunu TLREF artı 200'de satamazsınız, 400-500'lere çıkmanız lazım ama risk primi düşükse o zaman zaten herkes yatırım için gelecektir. TLREF artı 200-300 baz puan bile iş görür.

Kısa vadeli borçlanma araçlarında 184 günün üzerine çıktığımızda bonolarda aslında likit fonları biraz işin dışında bırakıyoruz. O sebeple likit kalmak adına kısa vadeli borçlanmalarda sabit faizli bir beklenti oluyor yatırımcı tarafında... Ne demek bu? Piyasa şu an 40,5'lerdaysa, 44-45'ler gibi bir marj oluşuyor.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

Şimdi mesela ticari borçlanmanızda piyasa yüzde 5 aylık bir faiz istiyorsa, burası daha uygun bir finansman sağlayabiliyor. Çünkü 40'lar, 44'lerden yapılabiliyorsunuz ama bu her şirkete ve her duruma göre gidiyor. İnşallah ümidimiz Türkiye daha böyle stabil ve öngörülebilir olursa, normalde bono tahvil piyasası yurt dışında beş senedir minimum. Beş senelik tahvillerin olup yatırımlarınızı bu tahvillerle finanse edebilmeniz, on senelik on beş senelik tahvillerle de devletimiz altyapı yatırımlarını finanse edebilir duruma gelebilir ama burası büyüyecek bir reyting almamız gerekiyor mu tahvil için?

İbrahim Taşdoğan

Genelde kurumsal yatırımcılar reyting beklentisi içinde oluyor. Bazı kurumların ben reyting raporunu isterim diye şartları var. Bunlara da dikkat etmek lazım. Önemli olan bir aracı kurumla birlikte bunu öğrenip, deneyimleyerek hareket etmek faydalı olacaktır.

Varlık Finansmanı fonunda bir model üzerine çalışıyoruz. Varlığa dayalı men-

kul kıymet hep duyduğunuz bir şeydir. Şirketin bir varlığı varsa, faturalanmış alacakları, çeki de buna dahil edebiliriz. Bilanço içinde yer alan bu varlıkların, bir varlık finansmanı fonu kurularak sermaye piyasası tarafında bu fona devredilmesi ve bizim de bu fonu kurumsal yatırımcılara satarak bir döngü oluşturmamız.

Böylelikle şirkete elindeki bekleyen varlıkları likidite etme şansı sağlıyoruz. Bir tane varlık finansmanı fonu kurduk, onayını bekliyoruz. Ciddi miktarda da bir hareketlilik öngörüyoruz.

Moderatör Kaan Kızıroğlu

Bir önceki panelde Türkiye'ye yurt dışından finansman zor dendi. İyi şirketler için şu anda Körfez tarafından 5-6 milyar dolarlık kredi hattı var.

Türkiye'nin CDS'i düştüğü için şu anda yurtdışından iyi sağlam şirketlere kredi iştahı var. Önümüzde bütün bankacıların geleceği bir toplantı var. İki sene önce böyle bir toplantıya sadece iki sponsor katılmıştı. Şu anda yirmiden fazla sponsor var. Yurt dışından Türkiye'ye para verme iştahı var ve şu anda da gazeteleri açtığınızda her hafta veya iki haftada bir, işte 100 milyon dolar şu şirket aldı, 50 milyon dolar bu şirket aldı diye göreceksiniz.

Yurt dışından ikinci finans kaynağı Kalkınma Yatırım Bankaları, yani biz hep EBRD, IFC'yi biliyoruz ama bütün dünyadaki kalkınma ve yatırım bankaları şu anda Türkiye'yi radarına almış durumda.

İslam Kalkınma Bankası, Asya Kalkınma Bankası, Afrika Kalkınma Bankası, Hollanda Kalkınma Bankası, Fransa Kalkınma Bankası, hepsi Türkiye'de şu anda yatırımı finanse etmek için proje bakıyor. Biz tüm bu kaosun toz bulutunun içinde farkında değiliz ama Türkiye şu anda Çin'e alternatif bir üretim merkezi. İçerik maliyetlerimiz yüksek ama lokasyon avantajımız hala devam ediyor ve insan gücümüz hala iyi, mühendislerimiz hala ucuz. O yüzden buralarda yatırımlar destekleniyor.

Onun dışında özel kredi fonları kredi vermeye başladılar Türkiye'ye... Biz iki tane yapıyoruz ve inanmıyoruz nasıl

yaptığımıza, bir 100 milyon euro, bir 95 milyon euro verecekler. Bunlar bankalara alternatif kurulmuş fonlar ve dünyada çok hızlı büyüyor.

Şu anda, atıyorum 10 sene önce konuşsaydık 200 milyar dolardı, şu anda 2 trilyon dolardalar, önümüzdeki beş sene de 10 trilyon dolar olacağını söylüyor.

Bankalar konvansiyonel olarak, bilhassa 2008 krizinden ve Covid'den sonra regülatörlerin bütün dünyadaki baskılarından dolayı sizin gibi iş insanlarına artık agresif kredi verememeye başladılar. Tabii, hayat boşluk kaldırılmaz. O boşluğu özel kredi fonları doldurdu. Türkiye'ye şu anda iştah var. Eskiden bir tanesi ilgilenirken şu anda 10-15 tane fon var. Türkiye'de de inşallah mevzuat düzelir. Biz de bu işi yapabiliriz.

Bir de yatırım yaparken ithal ettiğiniz makinaları aldığınız ülkelerin finansmanları var. 5 milyon dolarlık bir makine için 5 milyon dolarlık kredi kullanıyorsunuz ya, şu anda Avrupa'da ihracatı finanse eden ülkelerin satışla ilgili olarak o kadar isteği var ki 5 milyon euro'luk bir mal aldığınızda, adamlar size 10 milyon euro 10 sene vadeli euro olarak 0,75 artı yüzde 2 ile para verebiliyorlar. Eğer yatırım yapacaksınız orayı da kaçırmayın.

Ben bir Türk olarak da kendi Türk Eximbankamızın makine üreticilerimiz için aynı paketleri yurt dışına mal satarken vermesini de temenni ediyorum.

Üç dakikamız var, bilhassa soru cevap için bunu ayırdık. İlk soru Mustafa Başkanımızdan geliyor.

Mustafa Karabağlı

Halka arzda önemli sorunlardan bir tanesi şirket değerlemesinin nasıl tespit edileceği, bu değerın ortakları tatmin edip etmemesi ve halka arzdan sonra borsadaki performansı...

Burada çelişkiler görüyoruz. Bazen 20 kat, 50 kat talep geliyor. Bir anda hisselerin böyle 2-3 katına çıktığını görüyoruz. Bazen de yatırımcıya acayip kaybettiren işlemler oluyor. Burada spekülasyon unsurları etken ama niye yanılıyor veya niye tutarlı olamıyoruz.

Bu değerlemeler genelde stratejik yatırımcıya göre ya da bir fonun yapacağı yatırıma göre de düşük kalıyor. Bireysel yatırımcıyı koruma içgüdüsü mü var burada? Nasıl daha tutarlı hale getiririz? Yabancı borsalarda, mesela Frankfurt ya da Londra borsasında da böyle tutarsızlıklar yaşanıyor mu?

İpek Hekimoğlu

Piyasa olarak yabancı yatırımcının olduğu bir süreç geçiriyor olsaydık, inanın bu değerlemelerin bir kısmını görmeyecektik. Tam tersi, daha ayakları yere basan değerlemeler olacaktı.

Elbette şirketten şirkete, sektörden sektöre ve zamanına göre de değişir. Biz 50 kat talebi 2021-22-23'ün nisan ayına kadar gördük. Ondan sonra bir tane halka arz oldu ve SPK tebliği değiştirdi. Eşit dağıtımına gidildi.

Fiyat tespit raporu sizin bir M&A'e giderken yaptığınız değerlemeden çok farklı olmuyor. Sadece şu fark var, bir giriş iskontosu veriyorsunuz. Yani ben şu anda işlem gören hisseyi almayayım da neden sizin şirketinizin halka arzını alayım? Orada bir giriş iskontosu vermek zorundasınız ama bir çarpan ana-



Yerli ve Millî Zırh Çeliğiyle Savunma Sanayisine Güç Veriyoruz

Sağlam, güçlü ve dayanıklı çelik
çözümlerimizle ülkemize
katkılarımız, gurur kaynağımız.



www.miilux.com.tr

lizi yapıyorsunuz zaten. Bir de indirgenmiş nakit akımları var, zaten fark oradan çıkıyor. İndirgenmiş nakit akımlarına baz teşkil eden projeksiyonlar aslında şirketin projeksiyonu ve şirket kendini o anlamda bir taahhüt altına sokuyor. Sürdürülebilirlik şapkası altında, bütçe ve finansal disiplin o projeksiyonla birlikte geliyor.

Çünkü şirket halk arzını yapıyor ve iki yıl boyunca her çeyrek bazında o projeksiyonların tutup tutmadığını açıklamakla yükümlü. Biz de bir sene boyunca aracı kurum olarak yükümlüyüz şirketle birlikte.

Mustafa Karabağlı

Devamla soruyorum, halk arzda gelecek mi, geçmiş mi satılır?

İpek Hekimoğlu

Gelecek satılır. O değerlemede gelecek satıldığı için hem (DCF) indirgenmiş nakit akımlarını koyuyoruz, hem de çarpan analizini koyuyoruz ama ikisi arasında şu olmamalı, bugün 10 lira bir değer çıkıyorsa çarpan analizinden, bunun üç katı değeri DCF'ten çıkması lazım, o kadar farklılaşamaz.

Kaan Kiziroğlu

DCF'ler çok yüksek çıkabilir. Biz size bir şirketi yüz milyon dolar da yaparız, 10 milyon dolar da yaparız. Oradaki iskonto oranı önemli ama şunu unutmayın, buraya yatırım yapanlar da para kazanmak için yapıyor.

O yüzden, ileride kazanacağınız parayı bugünden alayım halka arz ile dersiniz, yatırımcının da kazanması lazım. O yüzden biz ortada tutmaya çalışıyoruz.

Biz bu kadar hesaplamalar, bilimsel modeller, araştırma raporları koyabiliriz ama sonuçta o günkü talep ve arz göre fiyat değişir. Hikayesine inanan, almak isteyen çok olur. Fiyat yukarı çıkar, fiyat tespit raporuna yaklaşıp.

Amerika'da son gece belli olur fiyat ve çok düşük olduğu zaman bile satabilirler. O yüzden onlar bizim için bir mihenk gibidir.

Böyle bir seviye belirleniyor ama sonuçta alıcı ile satıcının arasında olan bir şey ve alanlarında gerçekten para kazanmak için aldıklarını unutmayalım.

İpek Hekimoğlu

Gerçekten "adil fiyat" dediğimiz aslında olması gereken, ne çok primli ne çok iskontolu. Biz aracı kurum olarak yüzde 20'yi öneriyoruz. Çünkü teşvik var orada. Beş yıl boyunca 2 puan Kurumlar Vergisi avantajı sağlıyor eğer ilk etapta yüzde 20 açılırsanız.

Gülermak halka arzını yaptık. Ocak ayının ilk haftasında 4,8 milyar ile bu senenin en büyük halk arzına imza attık. Yüzde 10'la açtık. Yüzde 10'un üzerine yüzde 2 de ek satış hakkı kullandık. Yüzde 12'lik bir şey oldu. Dolayısıyla Gülermak'ta da gördüğümüz çok büyük halka arzlarda bunu birazcık daha kısıbiliyoruz. Ama yüzde 20 idealdir orta ölçekli bir şirket için bu avantajı sağlamasından dolayı.

Bunu niçin söylüyorum? Sadece yüzde 20'yi satıyorsunuz. Yüzde 80 sizin şirketiniz. O değerlendirme sizin değerlemeniz. Aslında piyasada o yukarı yönlü ivmelenmeyi giderken şirket, siz kazanacaksınız yüzde 80'den.

Piyasayı yorumlamakta zorlanıyoruz. Çünkü öyle şeyler var ki karanlık tarafı da oluştu bu işin. Maalesef halka arzların durma noktasına gelmesi, sadece faiz oranlarının belli başlı bir yerlere gelmesi veyahut da işte politik nedenlerden ötürü de değil. Biraz da bunları da hizaya sokmak anlamında da Sermaye Piyasası rol aldı.

Mert Bahçecik

Sorunuz yurt dışı pazarlarla da alakalıydı. Aslında bireysel yatırımcı dominasyonunun olduğu halka arz işlemlerinde New York'ta da, Londra'da da benzer sıkıntılar yaşanabiliyor.

Burada aslında çok davranışsal şekilde momentum bazlı halka arzlar oluyor. Çünkü kurumsal yatırımcı olarak bu işlemlerde yer aldığımızda bizim bir risk getiri profilimiz var, belli bir getirinin fazlası aslında çok risk aldığımız anlamına gelir. O yüzden kurumsal yatırımcı, dünyadaki büyük varlık yöneticileri bunları pek tercih etmezler ama bireysel yatırımcılar, Amerika'da Z kuşağı girdi, bütün oyunları bir anda değiştirdiler.

Bireysel yatırımcının ezberleri bozduğu bir dönem de yaşıyor aslında.

İbrahim Taşdoğan

Aslında yatırımcı davranışı açısından Türkiye'de borsa yatırımcısının devir hızı dördüncü sırada. Piyasa değeri olarak 28. sıradayız ama devir hızında dördüncüyüz. Bu yatırımcının uzun soluklu yatırımda kalmaması demek. Herkes geliyor, alıyor ve geri satıyor. Aslında devir hızı, yatırımcı psikolojisi ile ilgili bir durum yani hep söylediğimiz davranışsal finans dediğimiz konu. biz Finansal Okur Yazarlık Derneği'nde de bu konu üzerine konuşuyoruz. Bence bu disipline oturunca muhtemelen devir hızı yaklaşık 8-10'lara bile çıksa değişir sıralamada... Diğer tarafta Mert Bey çok güzel bir şey söyledi. "Biz hemen çıkmayı düşünmüyoruz Pre IPO yaptığımız şirketi halka arz ettikten sonra" diyerek. Aslında devam sağlanması için bakış açısını böyle olması lazım görüyşündeyim. Kurumsal yatırımcılar da anlık kazançlara değil, üç yıl, beş yıl, on yıllık projeksiyonları var. Ona göre bir fon yönetimi yapıp öyle geliyorlar bu yatırımlara. Bu sebepten biraz daha farklı davranış görebiliyoruz.

İpek Hekimoğlu

Dün SPK başkanımız açıklama yaptı. 14 tane halka arz yapıldı bu sene yani son beş yılın en düşük seviyesi şu anda. Son çeyrekte bir artış yaşanacağını, onayların geleceğini söylüyor. 130 tane dosya bekliyor SPK'da. İnanılmaz bir sıra var.

Bir soru daha geliyor...

ISO 500'de firmaların yarısı bile halka açık değil. Genelde halka açılmak isteyenlere baktığımızda nispeten orta ve küçük ölçekli firmalar. Büyük firma sahipleri neden bu furyaya katılmıyor halka açılmaktan uzak duruyorlar.

Kaan Kiziroğlu

Bu bir tercih, bir kültür meselesi. Biz 15 sene önce şirketinizi satar mısınız dedığımızda hakaret gibi algılanıyordu.

Şimdi bakıyorsunuz yavaş yavaş, ben bir şirket kurayım, büyüteyim, satayım parasını alayım, tekrar gideyim diyen bir yatırımcı profili gelmeye başladı. Amerika'da ne oluyorsa, bize on sene, yirmi sene sonra geliyor. Amerika'da işte Apple'dır, Elon Musk'ın şirketleridir, Facebook'tur, Microsoft'tur, hepsi halka arzlarla büyüdü.

Neden Halka arzla büyüyorsunuz? Çünkü şirket satın alırken illa para vermenize gerek yok. Kendi hissenizi de koyup alabiliyorsunuz.

Türkiye’de şu anda baktığınızda bizim şirketlerimiz tercih etmiyor. Betül Hanım “Aile karımızı rakipler gördüğünde ilk başta rahatsız olduk ama şimdi alıştık” dedi. Kafa yapımız değiştikçe ve yeni jenerasyonlar geldikçe bu olacaktır. Ne zamanki Türk iş insanları gidip başka yerlerde fabrika kurmaya başlayacaklar, sermayeler yetmeyecek. O zaman da halka arzlar artacaktır. Esasında oralarda da artması kesinlikle gerekiyor ama bu trend yavaş yavaş bize doğru geliyor.

İpek Hekimoğlu

Bir de o denli büyük firmaların değerlemelerine baktığınız zaman, piyasada onların derinliğini kaldırabilecek yabancı yatırımcının olması gerekiyor. Onların öngördüğü değerler var ama o değerleri bu piyasada yerli yatırımcıyla karşılayamayız.

Kaan Kızıroğlu

Yani şu an 150, 200 milyon dolarlık halka arzlar olması lazım. 20 sene önce EBITDA’lar on milyon dolardı. Şu anda Türkiye’de EBITDA’lar 150-200 milyon dolar, yani basit matematikle 7 ile 10 ile çarparsanız zaten şirketler milyar dolar, yüzde 10’unu satsanız 200 milyon dolar. İMKB’de şu an 200 milyon dolar yatırım yapacak olan yok. Yurt dışından gelmesi lazım. O zaman halka arzın boyutu da değişiyor.

İpek Hekimoğlu

Son 4 yıl haric yıllardır biz yurt dışı kaynaklı yatırım yaptık. Yabancı yatırımcılara giderken birtakım prospektüsler yazarak, yurt dışında çok ciddi yükümlülükler altına girerek bu yatırımcılarla bu işleri gerçekleştirdik ve Türkiye’ye sermaye getirdik.

O açıdan bunun geleceği günler inşallah yakın olsun diyorum. Faiz indirim döngüsü devam edecek bir noktada. Onun için ilk etapta yerli yatırımcılar daha hızlı olarak piyasaya tekrar girecek. O kıpırdanma başladı. Marttan sonra ciddi anlamda bir dalgalanma içindeydik. 2025 toplamına baktığımız zaman. Ama bizim tahminimiz bir 350

baz puan daha indirim gelirmiş gibi yıl sonuna kadar düşünüyoruz.

Kaan Kızıroğlu

Bir de şimdi konuştuğumuz 150 - 200 milyon dolarlık bir hisse senedini açtığınız zaman, 10 milyon ya da 30 milyon dolarlık arkadaşlar bir araya gelip hisseyi indirip kaldırmıyor. O yüzden yabancılar öyle hisseler geliyorlar. Mesela Garanti Bankası’nı hep birlikte oturalım kaldıramayız veya İş Bankası’nın derinliği olan hisseler ama şu anki piyasamız maalesef derinlikli piyasa olmadığı

için net karının üç yüz çarpanı olan şirket var.

İpek Hekimoğlu

Biraz evvel sizin sorunun cevabı aslında, on liradan açıldık nasıl beş yüz lira oldu bu hisse? Bir incelemek lazım nasıl oldu acaba?

Kaan Kızıroğlu

Bir iki tane soru aldık. Panelistlerimize. Teşekkür ederiz. Sizlere bu kadar kaldığınız için ben panelistlerimizi alkışlıyorum.



TÜRKİYE’NİN
500 BÜYÜK SANAYİ
KURULUŞU
2024



+90 (232) 298 20 00

cevher.com

info@cevherwheels.com



■ **MEHMET ÖĞÜTÇÜ**
The London Energy Club
YK başkanı. Eski diplomat

TÜRKİYE SAVUNMA SANAYİNDE STRATEJİK DÖNÜŞÜM

Küresel Rekabette Yeni Bir Atlas ve ESİAD'ın Rolü

Dünya güvenlik mimarisi, son on yılın hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı yeniden şekilleniyor. Rusya-Ukrayna savaşı, Doğu Akdeniz'deki güç dengeleri, İran-İsrail gerilimi, Kızıldeniz'de deniz ticaretine yönelik tehditler, Çin-ABD rekabeti, Afrika'daki vekalet savaşları ve Asya-Pasifik'te Tayvan merkezli tansiyon...

Bütün bu dosyalar, sadece dış politikayı değil; savunma harcamalarını, sanayi politikalarını ve teknoloji yarışını da dönüştürüyor. 2024'te küresel savunma harcamalarının 2,4 trilyon doları aşarak tarihin en yüksek seviyesine ulaşması tesadüf değil. "Askerî" gibi gördüğümüz bir alan, gerçekte ekonomiyi, inovasyonu, ihracatı ve iş modellerini yeniden tanımlayan büyük bir dönüşüm motoruna dönüşmüş durumda.

Türkiye de bu dalganın kıyısında bekleyen değil, tam ortasında yer alan ülkelerden biri. Özellikle son 20 yılda savunma sanayiinde yaşanan sıçrama, artık yalnızca güvenlik dosyası değil; yeni bir ekonomik ve teknolojik kalkınma hikâyesi olarak okunmalı.

ESİAD gibi bölgesel iş dünyası platformlarının bu hikâyede nereye oturacağı ise önümüzdeki yılların kritik sorularından biri.

İthalatçıdan Küresel Oyuncuya: Türkiye'nin Savunma Hikâyesi

2000'lerin başında savunma sanayiinde dışa bağımlılık oranı %80'ler seviyesindeydi. Yani kullanılan her 10 sistemden 8'i büyük ölçüde dışarıya bağlıydı. Bugün bu oran %20-25 bandına gerilemiş durumda. Bu, bir gecede alınmış siyasi bir kararın değil; uzun vadeli sanayi politikalarının, üniversite-özel sektör işbirliklerinin ve hedef odaklı teşviklerin bileşik sonucudur.

Bu dönüşümü somutlaştıran birkaç başlık var: İHA/SİHA ekosistemi, Türkiye'yi ABD-İsrail hattından sonra dünya İHA pazarının üçüncü büyük oyuncusu hâline getirdi. Bayraktar TB2, AKINCI, KIZILELMA, ANKA gibi platformlar, sadece savaş alanlarının kurallarını değiştirmede; Türkiye'nin savunma teknolojilerinde marka ülke algısını da güçlendirdi. TB2'nin 30'un üzerinde

ülkeye ihracı, Türk savunma sanayi tarihinin en hızlı globalleşen ürün hikâyesi olarak kayda geçti.

Deniz tarafında MİLGEM projesiyle geliştirilen korvet ve firkateynler, mühendislik kabiliyetleri ve ihracat başarılarıyla Türkiye'yi Akdeniz'in yükselen denizci devletlerinden biri hâline getiriyor. Pakistan MİLGEM projesi, Türkiye'nin artık sadece "alıcı" değil, teknoloji ve tasarım ihraç edebilen bir deniz gücü olduğunu gösterdi.

Kara sistemlerinde BMC, Otokar, FNSS gibi şirketler modüler, çok rollü zırhlı platformlarla dünya pazarlarında rekabet ediyor. Uzun ve füze teknolojilerinde ise ROKETSAN'ın seyir füzeleri, hava savunma sistemleri ve mikro uydu fırlatma programları, Türkiye'nin "uzay güvenliği" alanında da masaya oturmak istediğini ortaya koyuyor.

Sonuç olarak Türkiye, savunma alanında ağırlıklı ithalatçı bir ülkeden, giderek büyüyen bir savunma ihracatçısı ve teknoloji sağlayıcısına dönüşüyor. Bu fotoğrafın iş dünyası açısından anlamı büyük: Artık savunma, kapalı bir "devlet alanı" değil, iş birliği ve tedarik fırsatlarıyla dolu geniş bir sanayi havzası.

Savunma Sanayiinin Ekonomik ve Teknolojik Çarpan Etkisi

Savunma sanayii dar anlamda bir "güvenlik sektörü" değil; yüksek teknoloji üretimi, ihracat ve nitelikli istihdam için güçlü bir kaldıraç.

Savunmadaki her 1 TL'lik Ar-Ge harcaması; medikal cihazlardan endüstriyel otomasyona, kompozit malzemelerden yazılım ve siber güvenliğe kadar geniş bir alanda dört kata varan yayılma etkisi yaratıyor. Sensör ve radar teknolojileri, yarı iletkenler, kuvvet elektroniği, yapay zekâ tabanlı karar sistemleri, kompozit malzemeler, şifreleme ve veri güvenliği çözümleri önce savunma için geliştiriliyor; ardından otomotiv, enerji, lojistik, finans ve havacılık gibi sivil sektörlerle akıyor.

ABD'de DARPA'nın onlarca sivil teknolojinin arkasındaki itici güç olması gibi, Türkiye'de de savunma ekosistemi hızla "dual-use" yani çift kullanımlı inovasyo-

nun ana motorlarından biri hâline geliyor. Bu, özellikle yüksek katma değerli üretim ve ihracata yönelmek isteyen şirketler için kritik bir eşik.

2024'te Türkiye'nin savunma ve havacılık ihracatının 5,5 milyar dolar seviyesine ulaşması, bu yıl sonunda 7 milyar dolara çıkmasının beklenmesi, bu hikâyenin ilk perdesi. Mevcut sipariş stoku ve yeni anlaşmalar dikkate alındığında 2030'da 15 milyar dolar bandının yakalanması artık ütopyik bir hedef değil, iyi yönetilirse ulaşılabilir bir senaryo. Savunma ihracatının bir diğer avantajı, tek seferlik satıştan ibaret olmaması. Bir İHA veya deniz platformu satıldığında, önünüzde 10-15 yıla yayılan bakım, modernizasyon, yedek parça ve eğitim gelirleri olan bir ilişki ortaya çıkıyor. Bu, kalıcı diplomatik bağ ve uzun vadeli nakit akışı demek.

İzmir, Ege ve ESIAD İçin Stratejik Fırsat Penceresi

Bu resmin Ege ve İzmir açısından ne ifade ettiği sorusu, ESIAD için temel sorulardan biri olmalı. Çünkü savunma sanayii, başkentteki birkaç şirket veya teknoparkla sınırlı bir alan olmak zorunda değil.

Ege Bölgesi, özellikle İzmir; savunma sanayiinin aradığı pek çok nitelikli girdiyi üretim kapasitesine sahip. Kompozit malzeme ve hafif yapı elemanları, ileri mekanik işleme ve hassas imalat, gömülü yazılım, simülasyon ve modelleme, radar ve elektronik alt bileşenler, deniz sistemleri ve gemi inşa kabiliyeti zaten bölgede mevcut veya geliştirilebilir alanlar.

ESIAD ekosistemi burada üç ana rolde öne çıkabilir:

Birincisi, savunmaya dönük yüksek teknoloji yan sanayi geliştirmek. Makine, metal, plastik veya yazılım alanında faaliyet gösteren birçok KOBİ, nispeten sınırlı yatırımlarla savunma tedarik zincirine girebilecek yetkinliğe sahip. Burada kritik olan kalite sertifikasyonları, süreklilik ve güvenilirlik.

İkincisi, üniversite-sanayi iş birliğini savunma odaklı proje platformlarına dönüştürmek. İzmir'deki üniversitelerin mühendislik fakülteleri, savunma şirketlerinin Ar-Ge merkezleriyle ortak proje-



Ege Bölgesi, özellikle İzmir; savunma sanayiinin aradığı pek çok nitelikli girdiyi üretim kapasitesine sahip. Kompozit malzeme ve hafif yapı elemanları, ileri mekanik işleme ve hassas imalat, gömülü yazılım, simülasyon ve modelleme, radar ve elektronik alt bileşenler, deniz sistemleri ve gemi inşa kabiliyeti zaten bölgede mevcut veya geliştirilebilir alanlar.



ler yürütüp, genç yetenekleri erken aşamada savunma ve havacılık sektörüne kazandırabilir.

Üçüncüsü, Ege savunma kümelenmesini küresel değer zincirlerine entegre etmek. ESİAD, savunma ana yüklenicileriyle bölge firmalarını buluşturan, ihracat odaklı iş birliği modellerini şekillendiren, fuar ve B2B platformları organize eden bir “bağlayıcı oyuncu” rolü üstlenebilir.

Yeni Oyun Kurucular: Yapay Zekâ, Siber Güvenlik, Otonomi

Küresel savunma rekabetinde artık tank sayısından çok algoritma kalitesi, platform tonajından çok veri işleme kapasitesi konuşuluyor. Yapay zekâ destekli sistemler, gerçek zamanlı karar destek algoritmaları, sürü İHA konseptleri ve “combat cloud” diye adlandırılan savaş alanı veri bulutları, bu yeni oyunun ana başlıkları. ABD ve Çin bu alanda başı çekerken, Türkiye İHA ekosistemi sayesinde sahaya önde giren az sayıdaki ülkeden biri.

Siber güvenlik ve elektronik harp ise savaşın yeni cepheleri. Uydu sinyalleri, radar bantları, telekom altyapıları ve veri merkezleri, artık klasik cepheler kadar kritik. Türkiye’nin son 10 yılda geliştirdiği elektronik harp yetenekleri, sahada gördüğümüz SİHA başarısının önemli bir arka planını oluşturuyor.

İnsansız kara araçları, suüstü ve sualtı platformları, sürü yetenekli sistemler ise orta-uzun vadede Türkiye’nin küresel rekabette daha da öne çıkabileceği teknoloji koridorları. Bu alanların tamamı, İzmir ve Ege’nin yazılım, sensör, mekatronik ve gömülü elektronik kabiliyetleriyle doğal bir eşleşme sunuyor. ESİAD üyeleri için bu, “savunma sektörüne gireyim mi?” sorusundan çok “hangi segmentte, hangi ortakla, hangi teknolojiyle girmeliyim?” sorusunu gündeme getiriyor.

Bölgesel Güvenlik ve İş Dünyasının Sorumluluğu

Savunma sanayiini konuşurken, bölgesel güvenlik dinamiklerini görmezden gelmek mümkün değil. Antik Yunan tarihçisi Tukidides’in tanımladığı, yükselen bir güçle yerleşik bir güç arasındaki



gerilimin sonunda savaşa yol açma eğilimi, bugün de siyaset biliminin temel referanslarından biri.

Yunanistan Savunma Bakanı Dendias’ın Aralık 2025’te açıkladığı “Aşıl’ın Kalkanı” doktrini ve Ege adalarını sey-yar füze sistemleriyle donatma planı, bu çerçevede okunmalı. Türkiye, ekonomi ve savunma sanayiinde yükselen bir güç; Yunanistan bu yükselişi iç kamuoyuna “doğudan gelen tehdit” başlığıyla sunuyor. Adaların silahlandırılması, hava sahası ve FIR hattı gibi eski dosyalar, yeni füze sistemleriyle birlikte daha kırılgan ve hata yapmaya açık bir hâl alıyor.

Buradaki risk, Tukidides’in anlattığı türden bir “korku-silahlanma-yanlış hesaplama” döngüsünün devreye girmesi. ESİAD gibi kurumlar için bu tablo iki açıdan önemli: Birincisi, bölgedeki savunma doktrinlerindeki sertleşme, yatırım iklimi ve ticaret koridorları üzerinde risk primi yaratıyor. İkincisi, Türkiye’nin savunma kabiliyetlerini güçlendirirken, bunu popülist bir dil yerine, “dost olmasa da düşman olmama” ilkesine dayalı, diplomasiyle desteklenmiş bir strateji içinde yürütmesi gerektiğini hatırlatıyor.

Savunma sanayii akıllıca yönetildiğinde, Tukidides tuzağını besleyen bir risk değil; bölgesel istikrarı güçlendiren, savaş ihtimalini azaltan bir caydırıcılık aracı olabilir. İş dünyası da bu denklemin sadece “silahlanan tarafı” değil, istikrar ve öngörülebilirlik talep eden rasyonel aklı olmak zorunda.

ESİAD İçin Yol Haritası: Güvenlik Dosyasından Fazlası

Türkiye savunma sanayii bugün; askeri caydırıcılığın yanında ekonomik büyüme, teknolojik dönüşüm, diplomatik etki ve bölgesel güç dengesi için stratejik bir kaldıraç hâline gelmiş durumda.

Ege ve İzmir iş dünyası, bu dönüşümün pasif izleyicisi olmak zorunda değil. Doğru kümelenmeler, nitelikli insan kaynağına sistematik yatırım ve küresel oyuncularla kurulacak akıllı ortaklıklar sayesinde bölge, savunma ve havacılık tedarik zincirinin vazgeçilmez halkalarından biri hâline gelebilir.

ESİAD’ın önünde üç somut görev var: Savunma odaklı tedarik ve teknoloji haritasını çıkararak bölge firmalarının “nerede, nasıl” konumlanabileceğini netleştirmek; üniversiteler ve savunma ana yüklenicileriyle birlikte Ege merkezli bir savunma-teknoloji kümelenmesini hayata geçirmek; üyelerini sadece bugünün değil, 2030 ve sonrasında küresel savunma ve güvenlik trendlerine hazırlayacak bir düşünce ve iş birliği platformu oluşturmak.

Türkiye’nin önünde, savunma sanayiini yüksek teknoloji, ihracat ve inovasyon merkezine dönüştürme fırsatı var. Bu fırsat akılla, soğukkanlılıkla ve ESİAD iş dünyasının aktif katkısıyla değerlendirildiğinde; yalnızca Türkiye’nin değil, Ege’nin ekonomik ve stratejik geleceği de çok daha sağlam bir zemine oturacaktır.



**ŞİRKETİNİZİN MALİ RİSKLERİNİ
HEDGE EDEBİLİR,**

**İNTEGRAL YATIRIM'DAN KURUMSAL FİNANSMAN
HİZMETİ ALABİLİRSİNİZ!**

Integral Yatırım; **güncel teknoloji ile donatılmış alt yapısı, müşteri odaklı hizmet anlayışı ve tecrübeli, uzman kadrosuyla** sermaye piyasalarında sunduğu hizmetler ile fark yaratmaya devam ediyor.

- Kurumsal Finansman
- Halka Arz
- Pay Piyasası İşlemleri
- VIOP İşlemleri
- Kredili İşlemler
- Yatırım Danışmanlığı
- Açığa Satış İşlemleri
- Bireysel Portföy Yöneticiliği
- Kaldıraçlı İşlemler

4441858
ULUKARTAL
www.integralyatirim.com.tr



Türk Savunma Sanayiinin Artan Yetenekleri ve Değişen Öncelikleri



■ **DOÇ. DR. SITKI EGELİ**
İzmir Ekonomi Üniversitesi
Öğretim Üyesi
İşletme Fakültesi, Siyaset
Bilimi ve Uluslararası
İlişkiler Bölümü

Türkiye'nin yarım asrı aşkın süredir büyük bir kararlılık, istikrar ve fedakarlıkla sürdürmekte olduğu savunma sanayiini geliştirme çabalarının olumlu sonuçlarını almaya başladığımız bir dönemdeyiz. Deniz platformlarından hava araçlarına, zırhlı araçlardan çok geniş bir yelpazeye yayılmış füze ve elektronik harp sistemlerine, hatta uzaydaki uydulara kadar Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarının önemli bir kısmı artık yurtiçinden karşılanabiliyor. Hatta bunun da ötesine geçildi, Türk savunma sanayii ürünleri artık dış pazarlarda alıcı buluyor. Ülkemiz, gelecekte olarak uluslararası sistemin büyük güçleri ile sanayisi ve teknolojisi en ileri ülkelerinin dahil olduğu dünyanın ilk 10 silah ihracatçısı arasına girdi veya girmek üzere. Bu sayede, ülkemizin tarihinde ilk kez savunma sanayiine yapılan yatırımların ve ayrılan kaynakların ulusal ekonomiye sadece yük oluşturmak yerine, döviz ve istihdam olarak geri dönüşlerinin alındığı bir eşikteyiz.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde bir türlü tesis edilemeyen, Cumhuriyet'in ilk yıllarında geliştirilmesine başlandığı halde, Soğuk Savaş döneminin küresel

şartları ve siyasi tercihlerinin bir sonucu olarak elden çıkan savunma sanayii imkân ve kabiliyetlerimiz, 1964 yılındaki Johnson mektubu ve 1974 Kıbrıs Barış Harekatı'ndan çıkarılan dersler, ardında da 1980'li yılların ikinci yarısındaki ekonomik liberalleşmeye koşut olarak sürekli gelişti, büyüdü ve çeşitlendi. Bugün geldiğimiz noktada son 60 yılda yapılan yatırımların somut sonuçlarını aldığımızı, çeşitli alanlarda asgari yeteneklerin kazanıldığını ve Türk savunma sanayiinin artık gelişiminin ilk evresini tamamladığını söyleyebiliyoruz.

Tüm bu gelişmeler kuşkusuz sevindirici ve gurur verici. Ama diğer yandan, sektörün ilk oluşum safhasını geride bırakarak deyim yerindeyse bir üst lige çıkmış olmasının getirdiği ve getireceği yeni ve farklı sorunsallarla başa çıkması, hedeflerini ve önceliklerini farklılaştırması gerekecek. Örneğin, yeteneklerin sıfırdan inşa edildiği veya dışarıdan temin edildiği bir sektör yapısının şartlarından farklı olarak, makul seviyede gelişmiş bir sektörün öncelikleri ve hedefleri arasında kazanılmış yeteneklerin sürdürülebilirliği, geliştirilen ürünlerin seri üretimine geçilebilmesi için bütçesel

kaynakların yaratılması, dış satım yapılabilmesi için uluslararası rakipler karşısındaki rekabet gücünün korunmasını saymak mümkün.

Tüm bu hedeflere ilaveten, savunma sanayii hem üretilen sistemler hem de geliştirme-üretim süreçleri ve metodları bakımından teknoloji yoğun bir sektör olduğundan ve kullandığı teknolojiler sürekli ve süratli bir değişim içerisinde bulunduğundan, sektörün kendisinin de gelişen teknolojilere ayak uydurabilmek ve geride kalmamak için kesintisiz bir devinim ve dönüşüm içerisinde bulunması gerekiyor. Hiç kuşkusuz, yakından takip edilmesi ve süratle uyum sağlanması gereken değişkenlerin başında, son dönemdeki savaşlar ve çatışmalarda sahaya sürülen yeni teknolojiler ile bu teknolojilerin savunma sistemlerinin nitelikleri üzerindeki derin etkileri bulunuyor. Başka bir deyişle, savunma sanayiinde kullanılan teknolojiler, bu teknolojileri kullanarak geliştirilen ürünler, bu ürünlerin sahaya sürüldüğü muharebe alanlarının nitelikleri ve uluslararası savunma pazarına hâkim olan şartlar sabit kalmıyor, sürekli olarak değişiyor. Nitekim, son birkaç yıl içerisinde yaşanan çatışmalar, örneğin Azerbaycan ile Ermenistan arasındaki Dağlık Karabağ Savaşı, İran ile İsrail arasındaki füze ve insansız hava aracı (İHA) düelloları ve özellikle de Rusya'nın Ukrayna'yı işgal etme girişimiyle hemen yanı başımızda baş-

layan ve neredeyse 4 yıldır devam eden savaş, hem savunma teknolojilerine ve sistemlerine ilişkin ezberleri, hem de savunma sanayiilerinin ve bağımlı oldukları tedarik zincirlerinin nasıl yapılandırılması gerektiğine dair mevcutta geçerli paradigmaları ve kalıpları sarsmaya devam ediyor.

Özellikle Rusya-Ukrayna savaşında yaşanan gelişmeler bağlamında, devletlerin olası çatışmalara yönelik olarak barış zamanında bir kenara ayırdıkları silah ve mühimmat stoklarının, modern savaşların yoğun ve hiç ara vermeyen temposu içerisinde aylar, hatta haftalar içerisinde eridiğini, tükenme noktasına geldiğini gördük. Sarf süreleri haftalar veya aylarla ölçülürken, sarf edilen silah ve mühimmatın tekrar yerine konması için yıllara ihtiyaç duyulduğu gerçeği tüm ordularca tekrar keşfedildi. Aslında, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları'na katılmış devletler, bu savaşların hemen başında çok benzer dar boğazlardan geçmişlerdi. Ama 1991 ve 2003 Körfez savaşları, 2011'de Libya'ya yapılan hava müdahalesi gibi aslında hepsi kendine has, istisnai şartlar barındıran daha yakın tarihli çatışmalar, modern çağdaki savaşların gelişen teknolojiler sayesinde artık çok daha sınırlı sayıda silahla ve çok daha kısa sürede sonuçlandırılabilceği yönünde bir beklenti doğurmuştu. Oysaki, Rusya-Ukrayna savaşının daha ilk aylarında top mermileri ve roketlerinin yanı sıra,

Türk savunma sanayiinin artık gelişiminin ilk evresini tamamladığını söyleyebiliyoruz. Ama diğer yandan, sektörün ilk oluşum safhasını geride bırakarak deyim yerindeyse bir üst lige çıkmış olmasının getirdiği ve getireceği yeni ve farklı sorunsallarla başa çıkması, hedeflerini ve önceliklerini farklılaştırması gerekecek. Örneğin, yeteneklerin sıfırdan inşa edildiği veya dışarıdan temin edildiği bir sektör yapısının şartlarından farklı olarak, makul seviyede gelişmiş bir sektörün öncelikleri ve hedefleri arasında kazanılmış yeteneklerin sürdürülebilirliği, geliştirilen ürünlerin seri üretimine geçilebilmesi için bütçesel kaynakların yaratılması, dış satım yapılabilmesi için uluslararası rakipler karşısındaki rekabet gücünün korunmasını saymak mümkün.





çeşitli kategorilerdeki güdümlü füzele-
rin sadece Ukrayna değil, Ukrayna'ya
destek veren tüm Batılı ülkelerin stok-
larında süratle tükenme noktasına gel-
mesiyle bu beklentinin hatalı olduğu
fark edildi. Ukrayna'nın silah ve mühim-
mat ihtiyaçlarının karşılanabilmesi
için, Finlandiya'dan ABD'ye, Güney
Kore'den Türkiye'ye Batı savunma
sanayilerinin tamamının seferber edil-
mesi ve Ukrayna'nın yardımına koş-
ması gerekti. Savaşta diğer taraf olan
Rusya'nın, eski bir süper güç olması ve
Soğuk Savaş döneminde Dünya'nın
en büyük silah ve mühimmat stokunu
biriktirmiş olması sayesinde bu duruma
düşmeyeceği öngörülmüyordu. Halbuki
Moskova, savaşı sürdürebilmek için
kendinden bir-iki skala aşağıdaki Kuzey
Kore gibi çağın bir hayli gerisinde kal-
mış bir devletten topçu mühimmatı ve
balistik füzeler satın almak zorunda
kaldı. Benzer şekilde Rusya, büyük
miktarlara ulaşan insansız hava aracı
(İHA) ihtiyaçlarını karşılayabilmek içinse,
uluslararası ambargolar sebebiyle çağ-
daş askeri teknolojilere erişimi bulun-
mayan İran gibi bir bölgesel güçten yar-
dım istemek zorunda kaldı.

Esasen benzer olguları, İran ile yaşa-
dığı çatışmaların üçüncü ve son perde-
sinde, İran'ın ateşlediği balistik füzeleri
durdurmakta kullandığı önleyici füze-
leri biten İsrail de yaşadı. Kendi füze
savunma sistemlerini devreye sokarak
İsrail'in yardımına koşan ABD gibi bir
süper güç de, Çin, Rusya, Kuzey Kore

gibi ülkelere karşı kullanmak üzere üre-
tip depoladığı önleyici füzelerinin yarı-
sına yakınının günler içerisinde harcan-
dığını, yerlerine yenilerinin konmasının
ise 3-4 yıl süreceğini dehşet içerisinde
fark etti.

Bu yönüyle son 2-3 yıl içerisinde yaşa-
nanlar, yurt içi ve kendi kendine yeterli
savunma sanayii kapasitesinin tesisi
kadar, orta veya uzun vadeli çatışma
senaryolarına karşı uluslararası iş bir-
liklerinin, müttefiklik bağları ve daya-
nışmasının da ülkelerin savunması ve
caydırıcılığı için hayati önem taşıdığını
herkese hatırlatmış oldu. %100 yerli
ve milli, kendi kendine yeterli savunma
sanayii kapasitesi tesis etmeyi hedefle-
miş devletlerin, kendilerine yakın güçte
veya daha güçlü bir hasımla karşı kar-
şıya kaldıklarında yaşayacakları zor-
luk ve açmazlar böylece tartışmaya yer
bırakmayacak kesinlikle gözler önüne
serilmiş oldu.

Bu noktada kendini belli eden bir diğer
olgusu ise, savunma malzeme ve sis-
temlerin üretimi için yurt içinde yeterli
kapasite kazanılmış olsa bile, bu üre-
timin kesintisiz olarak ve savaş zama-
nının yükseltilmiş üretim miktarları üzerin-
den faaliyetini sürdürülebilmesi için ucu
çoğu zaman yurtdışındaki üreticilere
uzanan tedarik zincirlerine ihtiyaç duyul-
duğu gerçeği ve bu durumun yarat-
tığı riskler ve öngörülmezlikler. Nitekim,
barış zamanında ve ikili ilişkilerde sorun

yaşanmayan dönemlerde dışarıdan
temininde engel veya gecikme yaşan-
mayan mamul, yarı mamul veya ham
madde niteliğindeki girdilere erişimin,
çatışma veya diplomatik kriz zamanla-
rında güvenilmez ve öngörülmez hale
geldiği Ukrayna-Rusya Savaşı vesile-
siyle somut şekilde görüldü. Uluslara-
rası ticaretin bu denli küreselleştiği ve
tüm oyuncuların pek farkında olmasa-
lar da bu denli karşılıklı bağımlılıklar içe-
risine girdikleri günümüz Dünyası'nda,
savunma sanayii alanındaki en gelişmiş
ve en kendine yeterli kapasiteye sahip
devletler bile tedarik zincirlerinin hasım
devletlere uzanan halkalarından kay-
naklanacak belirsizlik ve olumsuzluk-
ları hesaba katmak zorunda. ABD ve
bazı Avrupa ülkeleri ile Çin Halk Cum-
huriyeti arasında son dönemde stratejik
metaller, nadir toprak elementleri veya
yarı iletkenler gibi tedarik zinciri halkaları
üzerinde yaşanan mücadele ve çekiş-
meler bu olgunun güncel ve somut
örnekleri. Dolayısıyla, %100 yerli ve milli
savunma sanayii hedefinin, ana sis-
tem çözümlerinden alt sistemlere, ara-
mamul, komponent ve hammaddelere
doğru inildikçe erişilebilir ve gerçekçi
olmaktan çıktığı gerçeğinin artık algılan-
ması ve anlaşılması gerekiyor.

Asgari gelişmişlik eşiğinin ötesine geç-
miş bir savunma sanayii sektörünün
de geleceğe yönelik hedeflerinin kon-
ması ve alınacak önlemlerin bu temelde
şekillendirilmesine ihtiyaç var.

YATAY MİMARİ

BARCELONA
MODELİ

KAYA ZEMİN

PARK YAŞAM
ATLANTIS



3+1

2+1

1+1

1.49 'DAN
BAŞLAYAN
FAİZ ORANI

Park Yaşam Atlantis'te oturma hazır daireler sizi bekliyor!

Yatay mimari anlayışıyla ve Barselona modelinden esinlenilerek tasarlanan yeni nesil sürdürülebilir proje Park Yaşam Atlantis'te teslimler başladı, fırsatlar devam ediyor. Ayrıntılı bilgi ve avantajlı ödeme seçenekleri için satış ofisimize davetlisiniz.

İZKA İNŞAAT

444 3 893

SAVUNMA SANAYİİ, DUAL-USE TEKNOLOJİLER VE AVRUPA GÜVENLİK MİMARİSİNİN YENİDEN İNŞASI: TÜRKİYE PERSPEKTİFİ



■ **ARDA MEVLÜTOĞLU**
Partner Danışman & Teknoloji
Stratejisti, Innotalent Plus

Uluslararası sistemin dokusundaki çözülme ve jeopolitik fay hatlarındaki kırılma, Rusya - Ukrayna Savaşı ile ivme kazanmıştır. Arka planda uluslararası kuruluşların etkinliklerinin azalması, teknolojiye gelişmeler ve küresel çapta etkili olan pandemi, kuraklık ve benzeri etkenler, bu değişim ve dönüşüm sürecini şekillendirmektedir.

Böyle bir ortamda Türkiye, belki de tarihinde hiç olmadığı kadar çok sayıda ve farklı nitelikte güvenlik riski ile karşı karşıya bulunmaktadır. Yakın çevresindeki savaş ve çatışmalara ilaveten, ABD ile Çin arasındaki teknolojik ve ticari rekabet gibi küresel gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir.

Bu çok katmanlı belirsizlik ortamı, güvenliği yalnızca askerî tehditlere ilaveten teknolojik bağımlılıklar, tedarik zincirleri ve sanayi altyapıları üzerinden de yeniden düşünmeyi zorunlu kılmaktadır. Devletler açısından caydırıcılık ve dayanıklılık artık yalnızca silahlı kuvvetlerin kabiliyetleriyle değil, bu kabiliyetleri besleyen teknoloji ve sanayi ekosistemlerinin sürekliliği ile ölçülmektedir.

Bu bağlamda savunma sanayii, dış politika ve güvenlik stratejisinin pasif bir aracı olmaktan çıkarak, bizzat jeopolitik rekabetin merkezinde yer alan bir unsur hâline gelmiştir. Türkiye'nin karşı karşıya olduğu risklerin niteliği ve çeşitliliği, bu dönüşümü daha da belirgin kılar; benzer bir yeniden değerlendirme süreci, eş zamanlı olarak Avrupa güvenlik mimarisinde de gözlemlenmektedir.

Avrupa güvenlik mimarisi, Soğuk Savaş'ın sona ermesinden bu yana belki de ilk kez bu denli köklü bir yeniden yapılanma sürecinden geçmektedir. Ukrayna savaşı, askerî tehdit algılarına ilaveten savunma sanayiinin rolünü, teknoloji geliştirme önceliklerini ve Avrupa'nın stratejik özerklik iddiasını da yeniden tanımlamıştır.

Tam da bu noktada, NATO üyesi ancak Avrupa Birliği dışında kalan Türkiye, Avrupa savunma ekosistemi açısından yeniden ve farklı bir perspektiften değerlendirilmesi gereken bir aktör olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'nin son yirmi yılda geliştirdiği savunma sana-

yii kapasitesi, yalnızca özgün platform üretimiyle değil; hızlı iterasyon, operasyonel geri besleme ve sivil-askerî teknolojiler arasındaki geçirgenlik ile dikkat çekmektedir.

Türk Savunma Sanayiinin Gelişim Süreci

Türkiye'nin savunma ve havacılık sanayiinde 2000'lerin başlarından bu yana kaydettiği ilerleme, kamuoyu ve siyaset gündeminde çoğunlukla somut platform ve sistemler üzerinden tartışılrsa da, sektörün sadece silah üretimi boyutunun aşıldığı, dış politikanın etkin bir enstrümanına dönüştüğü gözlenmektedir. Yerleşme ve kendine yeterlilik arayışı, geçmişte yaşanan ambargo deneyimlerinin kolektif hafızadaki iziyle birleşerek güçlü bir toplumsal ve siyasal motivasyon üretmiştir. Ancak asıl kritik yansıma, savunma sanayiinin Türkiye'nin değişen dış politika yaklaşımında "potansiyel" bir kapasite olmaktan çıkıp kinetik etki yaratabilen bir araç haline gelmesidir.

Bu dönüşümü anlamak için savunma sanayiinin tarihsel gelişimini iç ve dış dinamiklerin belirlediği dönemler üzerinden ele almak faydalı olacaktır. Zira Cumhuriyet'in ilanından bu yana devletin rolü, ittifak ilişkileri, bürokratik yapı ve ekonomik-sınai kapasitedeki değişimler, sektörün yönünü tayin eden temel faktörler olarak şekillenmiştir.

Bu çerçevede ilk olarak 1923 - 1947 arası dönem göze çarpmaktadır. Sanayi altyapısının yokluğunda devlet ve özel girişimciler eliyle başlatılan erken teşebbüslerle bazı denemeler yapılmış; ancak bunlar çeşitli sebeplerle akamete uğramıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında müttefiklerin sağladığı büyük ölçekli askeri yardım ve ihtiyaç fazlası teçhizat akışı, kısa vadede modernizasyona katkı sağlarken uzun vadede yerli üretim motivasyonunu zayıflatmış ve doktorin-idame-lojistik bağımlılıklarını derinleştirmiştir.

1947'den sonra NATO'ya entegrasyonla birlikte bu eğilim daha da derinleşmiş ve yaygınlaşmıştır. ABD askeri yardım anlaşmalarının koşulları ve NATO standardizasyonu, güvenlik mimarisini dönüştürürken, yerli sanayinin filizlenen kurumları gerilemiştir.

1964 yılında Johnson Mektubu olayı ile başlayan üçüncü dönemde, savunma sanayiinin ulusal güvenlik açısından hayati öneminin krizlerle görünür olduğu paradigma değişimi gerçekleşmiştir. Johnson Mektubu, Türkiye'nin dışa bağımlılığının askeri kapasitenin kullanımını doğrudan sınırlayabildiğini açık biçimde ortaya koymuştur.

Nitekim 1974 Kıbrıs Harekâtı sonrası ABD silah ambargosu ile lojistik ve yedek parça darboğazları üzerinden bu farkındalık toplumsal hafızaya yerleşmiştir. Bu süreçte kurulan Tusaş ve Aselsan gibi kuruluşlar; "Kendi Uçağını Kendin Yap" gibi kampanyalar ile yeniden yapılanmanın kurumsal temelleri atılmıştır. Müteakiben, 1980'lerin ilk yarısında Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın (SSM) kurulması ve F-16, Zırhlı Muharebe Aracı gibi projelerle kapasite inşası üzerinden yeni dönem başlamıştır. Bu süreçte modern savunma sanayiinin planlı biçimde büyümesi gerçekleşmiş; lisans altında üretim ve uluslararası ortaklıklar sayesinde altyapı, insan kaynağı ve proje yönetimi kapasitesi biriktirilmiş; 2004 sonrası ise yerli firmaların ana yüklenici olduğu geniş ölçekli platform projelerine geçildiği bir genişleme safhasına geçilmiştir. Nitekim 2010'ların ortalarında gelindiğinde platform odaklı yaklaşım motor, sensör, haberleşme sistemi ve güdümlü mühimmat gibi kritik alt sistem ve bileşenlerde yerleşme çabaları ile devam etmiştir.

SSM'nin Cumhurbaşkanlığına bağlanması ve ardından adının Savunma Sanayii Başkanlığı (SSB) olarak değiştiği bu dönem hem kurumsal merkezleşmesine hem de sahadaki operasyonların "test sahası" işlevi görmesine sahne olmuştur. Suriye ve Irak'ta yürütülen sınır ötesi harekâtlar, yerli çözümlerin hızla devreye alınması ile acil ihtiyaçların dengelenmesi gereğini; risk, maliyet ve zaman boyutları nedeniyle önceliklendirme ve sürdürülebilir sanayi politikasının zorunluluğunu görünür kılmıştır. Aynı zamanda seri üretime geçen platformların idame-ikmal, eğitim, modernizasyon ve ömür devri destek gereksinimleri, asker-bürokrasi-sanayi-akademi arasında kalıcı eşgüdüm ihtiyacı da öne çıkmıştır. Bu dönemde savunma ihracatının ve askeri işbirliğinin artmasıyla sektör, Katar, Somali, Libya ve Ukrayna

Avrupa güvenlik mimarisi, Soğuk Savaş'ın sona ermesinden bu yana belki de ilk kez bu denli köklü bir yeniden yapılanma sürecinden geçmektedir. Ukrayna savaşı, askeri tehdit algılarına ilaveten savunma sanayiinin rolünü, teknoloji geliştirme önceliklerini ve Avrupa'nın stratejik özerklik iddiasını da yeniden tanımlamıştır. Tam da bu noktada, NATO üyesi ancak Avrupa Birliği dışında kalan Türkiye, Avrupa savunma ekosistemi açısından yeniden ve farklı bir perspektiften değerlendirilmesi gereken bir aktör olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'nin son yirmi yılda geliştirdiği savunma sanayii kapasitesi, yalnızca özgün platform üretimiyle değil; hızlı iterasyon, operasyonel geri besleme ve sivil-askerî teknolojiler arasındaki geçirgenlik ile dikkat çekmektedir.



gibi örneklerde dış politikanın pratik bir unsuruna dönüşmüştür. Özellikle insansız hava araçlarının (İHA) harekât sahasındaki başarıları Türkiye'nin güç aktarım kapasitesi ile savunma sanayiinin birbirini besleyen bir ilişkiye girdiğini göstermiştir.

Avrupa Savunma Ekosistemi: Kapalı mı, Seçici mi?

Avrupa savunma sanayii bugün, Soğuk Savaş'ın sona ermesinden bu yana karşılaştığı en ağır yapısal stres testlerinden birinden geçmektedir. Ukrayna savaşı, Avrupa'nın mühimmat stoklarının yetersizliğini, üretim kapasitesindeki daralmayı, tedarik zincirlerindeki kırılganlıkları ve ABD'ye olan yüksek bağımlılığı açık biçimde ortaya koymuştur. Birçok Avrupa ülkesi için savunma sanayii artık yalnızca askeri bir mesele değil; endüstriyel dayanıklılık, teknolojik egemenlik ve siyasi otonomi başlıklarıyla doğrudan bağlantılı stratejik bir alan haline gelmiştir. Buna karşın Avrupa savunma ekosistemi; parçalı ulusal pazarlar, karmaşık bürokratik süreçler, yavaş karar alma mekanizmaları ve ölçek ekonomisi yaratmakta zorlanan üretim yapıları gibi kronik sorunlarla da karşı karşıyadır. Bu tablo, Avrupa'nın savunma sanayiinde hem nicelik hem de nitelik açısından hızlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını gündeme getirmiştir.

Bu noktaya gelinmesinde belirleyici faktörlerden biri, Soğuk Savaş sonrası

dönemde benimsenen ve literatürde "peace dividend" olarak adlandırılan yaklaşım olmuştur. Sovyet tehdidinin ortadan kalkmasıyla birlikte Avrupa ülkeleri savunma harcamalarını sistematik biçimde azaltmış; sanayi kapasitesi küçültülmüş, stoklar eritilmiş ve savunma sanayii büyük ölçüde ihracata ya da sınırlı sayıda yüksek teknoloji platform projesine bağımlı hale gelmiştir. Savunma sanayiinin sürdürülebilirliği, uzun vadeli kapasite planlaması yerine kısa vadeli maliyet etkinliği üzerinden değerlendirilmiş; bu süreçte mühimmat, yedek parça ve seri üretim kabiliyetleri ihmal edilmiştir.

Sonuç olarak Avrupa, barış döneminin getirdiği mali rahatlamayı stratejik bir sanayi dönüşümüne dönüştürememiş; aksine, kriz anlarında hızla devreye sokulması zor bir yapı inşa etmiştir.

Mevcut durumda Avrupa savunma ekosistemi açısından hem önemli fırsatlar hem de ciddi riskler söz konusudur. Artan savunma bütçeleri, ortak tedarik girişimleri ve üretim kapasitesini artırmaya yönelik programlar, sanayi için yeni bir büyüme alanı yaratmaktadır. Ancak bu fırsatlar, koordinasyon eksikliği, ulusal çıkarların önceliklendirilmesi ve "Avrupa tercihi" (European preference) anlayışının katı biçimde uygulanması halinde sınırlı kalabilir. Aşırı korumacı bir yaklaşım, kısa vadede Avrupa içi sanayiye koruyucu gibi görünse de; uzun vadede yenilik hızını düşürme,

maliyetleri artırma ve teknoloji ekosistemini daraltma riski taşımaktadır. Bu nedenle Avrupa savunma sanayiinin önündeki temel sınav, stratejik seçicilik ile açıklık arasında denge kurabilmek olacaktır.

Önümüzdeki dönemde bu denge arayışının, savunma sanayiinde reform ve dual-use teknolojiler ekseninde şekillenmesi beklenmektedir. Avrupa Birliği'nin savunma sanayiine yönelik yeni araçları ve finansman mekanizmaları, özellikle üretim kapasitesini artırmaya, tedarik zincirlerini güvence altına almaya ve sivil-askerî teknoloji geçişkenliğini güçlendirmeye odaklanan girişimler savunma ekosisteminin daha esnek ve yenilikçi hale getirilmesini amaçlamaktadır.

SAFE gibi mekanizmalar, savunmayı dar bir askerî üretim alanı olmaktan çıkararak, yapay zekâ, otonomi, uzay, haberleşme ve ileri imalat gibi dual-use alanları merkeze alan bir sanayi politikasına işaret etmektedir. Ancak bu reform sürecinin başarısı, Avrupa'nın savunma ekosistemini tamamen kapalı bir yapı olarak mı kurgulayacağı, yoksa güvenilir ve tamamlayıcı ortaklara seçici biçimde açıp açmayacağı sorusuna vereceği yanıtla bağlıdır. Bu bağlamda, Türkiye ile olası işbirliği alanlarının ve bu işbirliğinin taşıdığı fırsat ve risklerin değerlendirilmesi, Avrupa savunma mimarisinin geleceğini anlamak açısından kritik bir eşik oluşturmaktadır.

Fırsatlar, Riskler ve Gelecek

Mevcut tablo, Türkiye ile Avrupa arasında savunma sanayii alanında işbirliğinin ne “kendiliğinden” ne de sorunsuz biçimde gelişeceğini göstermektedir. Bununla birlikte, iki tarafın karşı karşıya olduğu meydan okumalar büyük ölçüde örtüşmektedir: Avrupa için üretim kapasitesi, hız, maliyet etkinliği ve tedarik zinciri dayanıklılığı; Türkiye için ise teknoloji derinliği, pazara erişim, ölçek ekonomisi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik ön plana çıkmaktadır.

Özellikle dual-use teknolojiler, bu örtüşmenin en somutlaştığı alan olarak öne çıkmaktadır. Yapay zekâ, otonomi, sensörler, haberleşme, uzay ve ileri imalat gibi başlıklarda Türkiye’nin son yıllarda geliştirdiği hızlı iterasyon ve operasyonel geri besleme kabiliyeti, Avrupa’nın yapısal olarak zorlandığı alanlarla doğrudan kesişmektedir. Bu durum, işbirliğini platform bazlı büyük projelerden ziyade, alt sistemler, yazılım, birlikte geliştirme ve ortak test-doğrulama süreçleri üzerinden daha gerçekçi ve yönetilebilir kılmaktadır.

Buna karşın işbirliği sürecinin barındırdığı riskler göz ardı edilmemelidir.

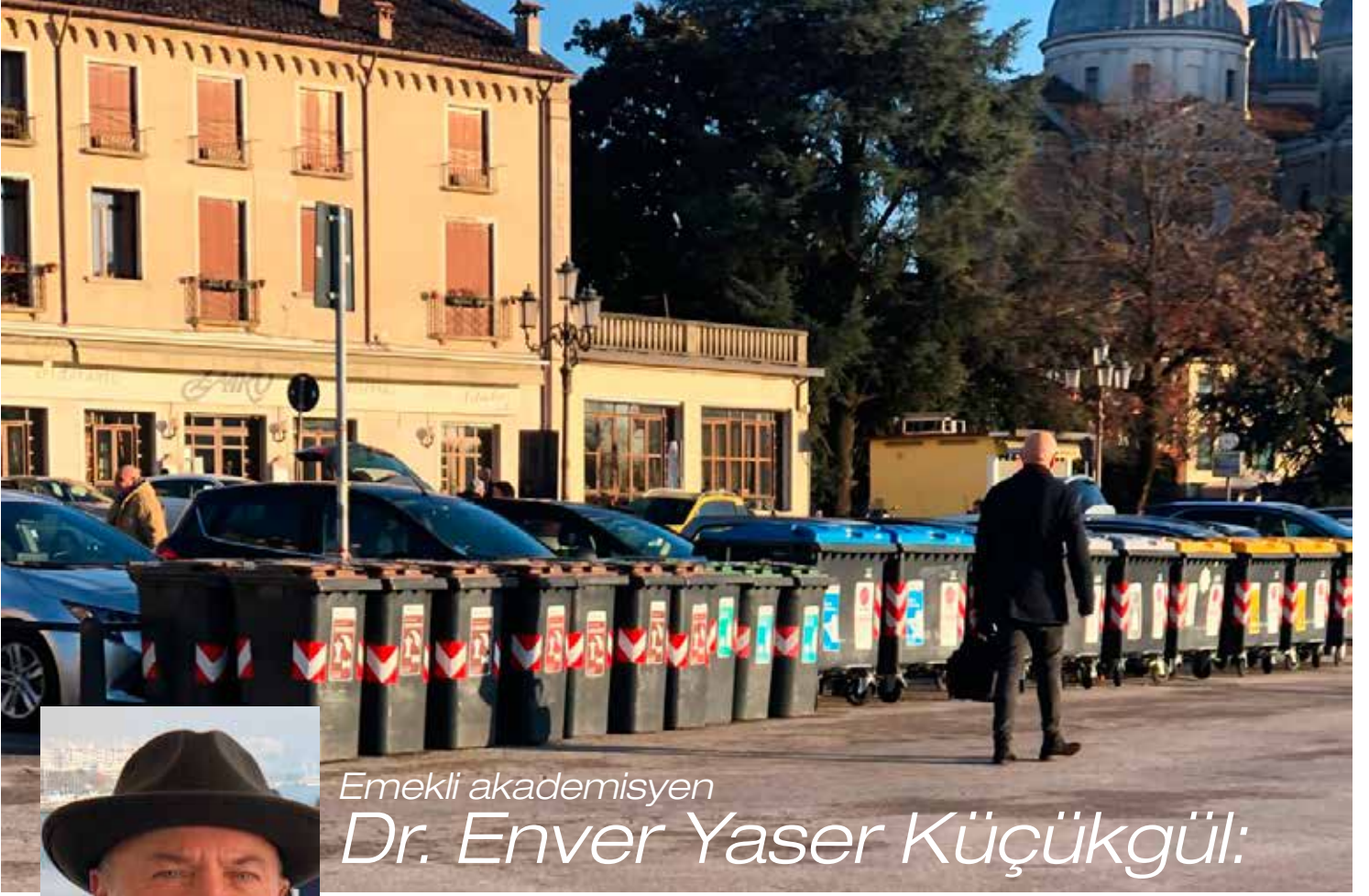
Avrupa savunma ekosisteminde güçlenen “Avrupa tercihi” yaklaşımı, Türkiye’yi dışlayan ya da yalnızca ikincil bir tedarikçi konumuna iten bir çerçeveye evrildiği takdirde, karşılıklı kazanım üretmekten uzaklaşacaktır. Benzer şekilde Türkiye açısından da, teknoloji geliştirme yerine yalnızca üretim ve maliyet avantajı sunan bir role sıkışma riski bulunmaktadır. İhracat kontrol rejimleri, fikri mülkiyet hakları, veri paylaşımı ve siyasi dalgalanmalar, bu işbirliğinin kırılgan noktalarıdır. Dolayısıyla mesele, teknik uyumdan ziyade stratejik güvenin hangi mekanizmalarla tesis edileceğidir.

Bu noktada politika düzeyinde bazı ilkel tercihler belirleyici olacaktır. Avrupa açısından, savunma sanayii reformunun yalnızca iç pazarı korumaya değil, tamamlayıcı ve güvenilir ortaklarla kapasiteyi hızla büyütme odaklanması gerekmektedir. SAFE ve benzeri mekanizmaların, üçüncü ülkeleri kategorik biçimde dışlayan araçlar yerine, somut katkı ve risk paylaşımı temelinde kurgulanması bu bakımdan kritik önemdedir. Türkiye açısından ise dual-use yaklaşımının açık bir sanayi ve tek-

noloji politikası hedefi haline getirilmesi; sivil pazara geçişi kolaylaştıran düzenlemeler, Avrupa standartlarıyla uyumlu Ar-Ge ve sertifikasyon süreçleri ile desteklenmelidir. Ayrıca askerî ihtiyaçlar ile sanayi hedefleri arasındaki dengeyi koruyan, öngörülebilir ve uzun vadeli bir planlama anlayışı, Türkiye’nin güvenilir ortak algısını güçlendirecektir.

Sonuç olarak Türkiye-Avrupa savunma sanayii işbirliği, ne yalnızca jeopolitik zorunlulukların otomatik bir çıktısıdır ne de kısa vadeli ticari fırsatların toplamıdır. Bu ilişki, tarafların savunmayı nasıl tanımladığına; savunma sanayiini kapalı bir ulusal alan mı yoksa seçici biçimde açılan stratejik bir ekosistem mi olarak kurguladığına bağlıdır. Dual-use teknolojiler etrafında şekillenen yeni savunma anlayışı, Türkiye’yi Avrupa için bir alternatiften ziyade, potansiyel bir tamamlayıcı aktör haline getirmektedir. Ancak bu potansiyelin gerçek bir stratejik değere dönüşmesi, karşılıklı beklentilerin açıkça tanımlandığı, risklerin yönetildiği ve işbirliğinin siyasi dalgalanmalara karşı kurumsal mekanizmalarla korunduğu bir çerçevenin inşa edilmesine bağlıdır.





Emekli akademisyen

Dr. Enver Yaser Küçükgül:

“İzmir için çıkış yolu: Kaynağında ayrıştırma ve depozito şart”

Dr. Enver Yaser Küçükgül, sorunun çöp değil yönetim olduğunu belirterek, atıkların kaynağında ayrıştırılması, semt bazlı tesisler kurulması ve depozito sistemine geçilmesi gerektiğini söyledi.

Atık yönetimi konusunda ciddi sıkıntılar var. Önce ülke genelindeki manzarayı ortaya koyabilir miyiz?

Türkiye geneli için atık yönetimi, gelişmiş ülkelerin geldiği düzeyin çok gerisindedir. Konunun detaylarına girmeye-

den önce atık tanımını hatırlayalım. Atık bir faaliyet sonucu oluşan ve onu oluşturan kullanıcının işine yaramayan katı, sıvı ve gaz fiziksel formunda olabilen unsurlardır. Evsel ve endüstriyel faaliyetler ile oluşan bu atıklar yasa ve yönetmelikler çerçevesinde izlenip usulüne uygun bertaraf teknikleri ile zararsızlaştırılarak nihai bertaraf alanlarına verilmelidir. Sorunu bu kapsamda ele alırsak geniş bir değerlendirme yapabiliriz.

Katı atıkları, özellikle de evsel katı atıkların durumunu irdelersek söze nereden başlamalıyız?

2024 yılı TÜİK Atık İstatistikleri 10 Kasım 2025 tarihinde yayınlandı. Ayrıştırma kapsamındaki imalat sanayi işyerleri, maden işletmeleri, termik santral-



ler, organize sanayi bölgeleri (OSB) ve hane halklarında 2024 yılında 42,2 milyon tonu tehlikeli olmak üzere toplam 120 milyon ton atık oluştu. Bu rakamların gerçeği ne kadar yansıttığı tartışma konusudur. Çünkü TÜİK Resmi WEB sayfası bu açıklamaların hemen altında “Atık bertaraf ve geri kazanım tesisle-

rinde işlenen 195 milyon ton atığın 139 milyon tonu bertaraf edildi, 56 milyon tonu ise geri kazanıldı” notu bulunuyor.

Ülkede toplam 120 milyon ton atık varlığı ifade edilirken geri kazanım tesislerinde 195 milyon ton atık işlendiği söyleniyor. Aradaki 75 milyon ton yurt dışından ithal mi ediliyor, ki bu daha da vahim sonuçları akla getirmektedir. Aynı kaynak (*) “Belediyelerde toplanan 32,3 milyon ton atığın %88,9’u atık işleme tesislerine ve %10,9’u belediye çöplüklerine gönderilirken, %0,3’ü ise diğer yöntemlerle bertaraf edildi. Belediyelerde toplanan kişi başı günlük ortalama atık miktarı 1,09 kg olarak hesaplandı” diyor.

Bu bilgilerin mevcut durumla bir ilgisi yok, ülke genelinde yol kenarlarında, dere yataklarında, akarsularda, göl ve denizlerdeki gözlemlediğimiz atıklar bu istatistiklerin dışında demektir.

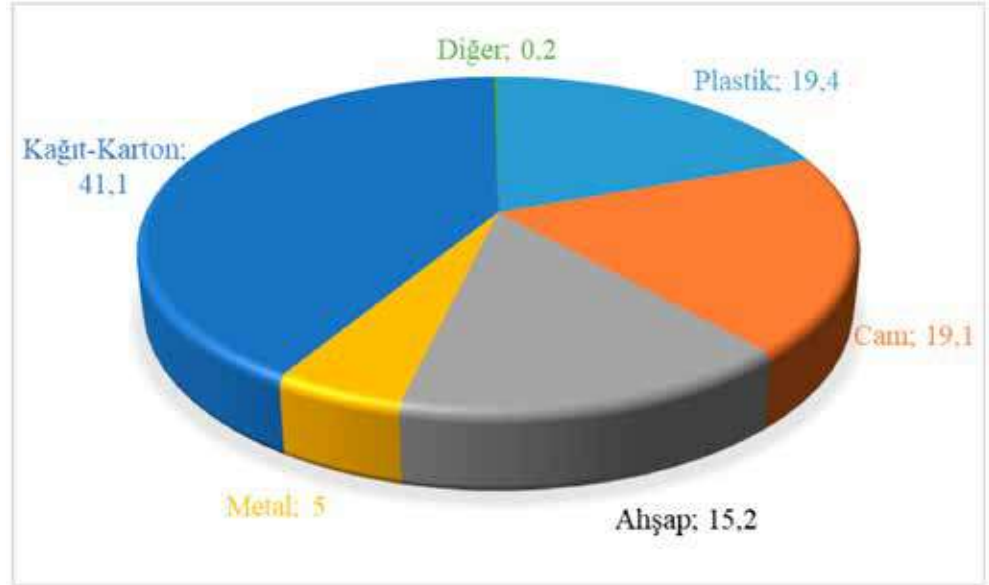
Burada okuduğunuz rakamlar şaşırtıcı, ancak resmi kurumların atık, katı atık, tehlikeli atık kavramlarını incelediğimizde gerçek durumla olan çelişkileri görebiliriz.

Örneğin ülkemiz yüzey alanının %70’den fazlası maden alanı ilan edildi ve ruhsatlandırılarak işletmelere tahsis edilmektedir. Şimdilerde 30-35 tane altın madeni işletmesinin her biri yılda on milyon tondan fazla en tehlikeli kimyasallarla harmanlanmış atıklarını tarım arazilerine yığıyor. Her bir işletmede 100 milyon tonun üzerinde siyanürlü Liç atıkları devasa dağlar oluşturuyor (İliç madeninde sadece liç yığınının kayan kısmı 90 milyon tondur). Bunlar resmi yönetmeliklerde atık sayılmıyor, tehlikeli atık hiç sözü edilmeyorken ülkede yayınlanan resmi istatistikleri ciddiye almam mümkün değildir.

Konumuz kentsel katı atıkların durumunu irdelemektir, o nedenle istatistikler yerine gözümüzle gördüğümüz doğruları yorumlayalım.

Ülkemizde Katı Atıkların Yönetimi için yayınlanan ilk yönetmelik 14.3.1991 tarih ve 20814 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve hemen ardından on beş gün içinde 03.04.1991 tarihinde değiştirilmiş, bu değiştirme işi yıllardır sürmektedir.

Avrupa Birliği Ülkelerinde Ambalaj Atıkları (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı 12. Kalkınma Planı (2024-2028), Katı Atık Yönetimi, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2023)



Peki, bu yönetmelikler çöp toplamak için yeterli mi sorusuna cevap vermeden önce Avrupa ülkelerine ve Amerika Birleşik Devletlerindeki uygulamalara ve sonuçlarına bakabilir miyiz?

Aramızda izah edilemez ve kapanması zor farklılıklar vardır. Mevcut yönetmelikler etkili bir çöp toplama sistemi oluşturamaz. Ülkemizde katı atıklar bir külfet olarak görülürken gelişmiş birçok ülkede bu nimet olarak görülüp değerlendiriliyor. Çöpün; üretimi, taşınması, değerlendirilmesi ve nihai bertarafı mevcut hali ile bir problemidir. Ülke genelindeki bu durum İzmir’de de aynen yaşanmaktadır. Çöpü üretenler, hane halkı bu konuda yetersiz eğitim düzeyindedir. Evsel çöpün bileşenlerine baktığımızda geri kazanılacak olanlar, inert olanlar, tehlikeli olanlar, organik olanlar hiçbir ayırım gözetilmeden bir araya konulmakta ve bu şekilde taşınarak katı atık tesislerine ulaştırılmaktadır. Çöp içinde en büyük hacim ambalaj atıklarınca oluşturulmaktadır.

Yayınlanan ilk Katı Atık Yönetmeliği yayınlanır yayınlanmaz, benim de içinde bulunduğum Dokuz Eylül Üniversitesi, Çevre Mühendisliği Bölümü olarak ambalaj atıklarının nasıl toplanıp değerlendirilmesi gerektiği hususlarını içeren bir proje yaptık. Bu kapsamda Avrupa’da dört ülkeye gidip yerinde inceleme yaparak oradaki akademisyenleri de projede görevlendirerek raporumuzu hazırladık. Bu raporu kullanarak bir vakıf olan ÇEVKO Kasım 1991 yılında kuruldu. Gelişmiş ülke-

Çöpün; üretimi, taşınması, değerlendirilmesi ve nihai bertarafı mevcut hali ile bir problemidir. Ülke genelindeki bu durum İzmir’de de aynen yaşanmaktadır. Çöpü üretenler, hane halkı bu konuda yetersiz eğitim düzeyindedir. Evsel çöpün bileşenlerine baktığımızda geri kazanılacak olanlar, inert olanlar, tehlikeli olanlar, organik olanlar hiçbir ayırım gözetilmeden bir araya konulmakta ve bu şekilde taşınarak katı atık tesislerine ulaştırılmaktadır. Çöp içinde en büyük hacim ambalaj atıklarınca oluşturulmaktadır.



12. Kalkınma Planı (2024-2028), Katı Atık Yönetimi, Özel İhtisas Komisyonu Raporu



Gelişmiş ülkelerde hem binaların otoparklarında hem de sokaklarda çöpler geri kazanım için farklı konteynirlara atılıyor.

lerde pek çok ambalaj türü için DEPO-ZİTO şartı varken bizde halen KOTA sistemi ile ambalaj atıkları yönetiliyor. Bu sayede ülke yüzeyi pet vb. ambalajlardan geçilmiyor.

Bu örneği vermemizin nedeni İzmir'i ülke genelinden ayrı değerlendiremeyiz, belediyelerin yaptığı ve/veya yapmadığı her husus merkezi yönetim tarafından değerlendirilmektedir. İzmir'de de çöpler yönetilemiyor, kent halkı mevcut yasa nedeniyle tüm atıklarını bir araya getirip kapısının önüne koyuyor. İzmir büyük bir kenttir. Kuzey-güney doğrultusundaki uzunluğu yaklaşık olarak 200 km, doğu-batı doğrultusundaki genişliği ise 180 km'dir. Yüzölçümü 12.012 kilometrekaredir. Bu alanda 4,5 milyon insan yaşamakta, bunun 3 milyonu merkezdedir. Büyük şehir yasası nedeniyle ilçe belediyelerinin toplayıp taşıdığı çöpler büyükşehir yönetiminin üzerine bırakılıyor, neticede başarısız oluyor.

Gelecek projeksiyonu da hesaba katıldığında doğru bir atık yönetimi için nasıl bir yol izlenmeli?

Bu soruya tatmin edici bir cevap vermek çok zor. Önce insanımızın eğitilmesi, doğru ve çağdaş yönetmeliklerin çıkarılması gerekir. Çöpler kaynağında ayrılmalı ve bu ayrıma göre toplanıp değerlendirilmeli. Bugün Türkiye'nin iki katı kadar katı atığı olan Almanya'nın bertaraf tesislerine giden atık oranı %20 civarında olup geri kalan %80 geri kazanımla değerlendirilmektedir.

Merkezin yükünü azaltmak için Çeşme-Karaburun veya diğer uçtan çöpleri bir merkeze toplamak yerine her ilçeye tesislerin kurulması ile işe başlanır. Çöp içerisinde değerlendirilebilecek unsurlar ayrı toplanıp, organik kısımlar ise kompost yapımında kullanılmalıdır.

İzmir Büyükşehir Belediyesi, yeni çöp bertaraf tesisleri kurarak bu soruna çözüm üretmeyi hedeflediğini açıkladı. Çöp bertarafı denince hangi yöntemlerden söz edebiliriz?

İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne (İZBB) ait Çiğli ilçesindeki Harmandalı Çöp Depolama Alanı, 1992 yılında 15 senelik bir ömür biçilerek kuruldu; ancak kurulmasının üzerinden 33 yıl geçmesine rağmen faaliyetine devam etmeye çalışıyor. Kurulduğu yıl pek çok hatası ile bu tesis hayata geçirildi.

Çöpün üretiminden başlayıp, kaynağında değerlendirilebilecek unsurları kirlilemeden ayrı kaplarda toplayıp bertaraf tesislerine getirilmesi gerekir. Bu katı atığın geri kazanılabilecek, yeni madde üretimi ya da enerji üretimi ile ilgili kısmı ayrıldıktan sonra organik kısımları deponi gazı üretimi ve/veya kompost üretimi için değerlendirilmelidir. Geri kalan ayrışmayan, zararsız olan inert kısım sıkıştırılarak depolanabilir. Çöp bertaraf tesisi bir amaca göre dizayn edilmesi gerekir. Belediye yönetimi önceliklerine göre tesis kurmalıdır. Avrupa'da pek çok ülkede kent merkezinde her semtte bu tür tesisler kurulup işletilmektedir. Enerji üretimi; elektrik ve ısıtma amaçlı sıcak su temini yaygın amaçlardan biridir.

İzmir Büyükşehir Belediyesi Çöp Depolama tesisi için bile yer bulamamaktadır. Bu tür tesisler usulüne uygun işletilmezse çevresi için büyük şikayetlere konu olmaktadır. Yetkililerin denetim ve ileri uygulama yapmayacaklarına olan inanç nedeniyle halk direnç göstermektedir. İyi işletilen ve ürünleri ile yakın çevresine menfaat sağlayacak bir tesisi kim istemez ki.

Bu yöntemler arasında yakma yöntemi için ne düşünüyorsunuz? Siz çöpün yakılarak ondan enerji elde edilmesi sürecinin risklerine işaret ediyorsunuz.

Atıkların yakılarak enerji elde edilmesi en dikkat edilmesi gereken bir prosesdir. Yakma tesisleri yüksek maliyetlidir, bu maliyetin büyük bir kısmı yakma sisteminin kontrolü ve baca gazlarının arıtılmasıdır. Ülkemizde bu konuda teknolojiye hakim ve gerekli insan gücü yeterli değildir.

“Bir yakma tesisi yapmak kolaydır ancak işletebilmek zordur. Atık yakma konusunda konuda yetişmiş kaç uzman var? Yakma dünyanın en tehlikeli prosesidir” diyorsunuz. Türkiye’de yakma tesisleri yok mu, bu konuda yetişmiş personel bulunmuyor mu?

Yakma çok hassas bir proses olup ileri metal alaşımları içeren yanma odasına ihtiyaç vardır. Bizim gibi çatal kaşık metal alaşımı yapamayan bir düzey için titanyum-zirkonyum odalı bir yanma odası işletimi uzmanlık gerektirmek-

tedir. 900°C’ın üzerinde 1200 derecelerde yakılma gerçekleşirse bacadan çıkacak dioksin vb. kanserojen gazlar daha az oluşacaktır. Tesisin maliyetinin 1/3’ü yanma kontrolü ve baca gazı arıtımı için harcanacaktır. Bu konuda ilk örnek; Alman Lurgi Firmasının dizaynı ile kurulan İZAYDAŞ yakma tesisi baca gazı arıtma onayını ancak 10 yılda alabildiğini hatırlarsak bu işlerin ciddiyetini anlarız. Sağda sola gördüğünüz yakma tesislerini bir kez daha dikkatle inceleyin. Bu tesislerde kirlenmiş geri kazanılacak maddelerin yakılması pek çok soruna yol açmaktadır. Bu problemlerden kurtulmak için gelişmiş zengin batı ülkeleri daha düne kadar Çin’e bu atıkları gönderiyordu, bildiğiniz gibi artık bizim ülkemize geliyor bu tür atıklar yılda 10-20 milyon ton gibi çok yüksek tehlikeli değerler. İleri teknolojiye sahip bu ülkelerin atıklarını geri kazanım için değerlendirememesi mümkün mü? Onların beceremeyip bizim başardığımız teknolojiyi bilen var mı? Yoksa en verimli tarım alanlarımızın kıyısında sürekli tekrar eden geri kazanım tesisi yangınlarını görmezden mi gelelim?

Çöp yakmanın dünyadaki örnekler bize ne diyor? Doğru bir yöntem mi, orada bu iş nasıl çözülmüş?

Bu konuda en son geçtiğimiz kış aylarında Danimarka-Kopenhag’da bir iki tesisi inceledim. Benzeri şekilde Almanya ve İtalya’yı gözlemledim. Önce doğru bir toplama sistemi uygulamasıyla işe başlıyorlar. Her evin önünde en az dört ayrı konteyner konuyor. Atık kategorisine göre temiz ve ayrı tasnif sonucu belediye her bir türü haftanın ayrı gününde toplamaktadır.

Semt bazında işletilen tesiste elektrik üretimi sonucu kalan atık ısı semtin evlerine ısıtma amacıyla gönderilmektedir. Kopenhag’da pek çok semtte doğal gaz kaldırılarak bu tesislerin sıcak suyu ile ısınma sağlanmaktadır. Yanma sonucu tam bir baca gazı arıtma tesisi işletilmekte ve bacadan su buharı dışında bir şeyin çıkışına izin verilmemektedir. Yöntemin doğru olup olmadığı öncelikle kim bu işi yapacak ona bakalım. Ülkemizde bu hizmet anlayışı değişmeden ve liyakata öncelik verilmezse ve projelere mühendisler yerine yönetici ve/veya siyasiler karar vercekse yakma tesisi bize uygun olamaz.

Peki, başa dönersek mevcut olanaklar dahilinde İzmir’de ortak akılla nasıl bir çözüm bulunmalı?

Bu en zor soru olmalı. Ben 35 yıl bu konularda çeşitli projeler yapan bir akademisyenim. İzmir’de yapılacak işler için hangi bilim adamlarından nasıl yardımlar aldılarsa bugün bu haldeyiz. Yukarıda yazdığım gibi Harmandalı Katı Atık Tesisini Boğaziçi Üniversitesi’nden Kriton Curi dizayn ederken bizim bölümden kimse ile belediye yetkilileri görüşmemişti bile. İlk kurulduğu günde bile bilime aykırı bir yapıyla işletme kurulmuştu. Bu işlere bilim adamı yerine Belediye Başkanı olarak uygulama istediğimden dolayı geçen seçimde başkanlığa aday oldum. 50 bin nüfuslu bir ilçede 178 oy alabildim. Bu işin karizma yönü. Bugünden başlayarak halkın eğitimi, uygun bir şekilde ayrı toplama sistemine geçilmesi ve amaca göre uygun geri kazanım tesisi ile birlikte muhakkak kompost tesisi kurulması gereklidir. Bugün Avrupa Ülkelerine ve Amerika Birleşik Devletleri’nde sokaklarda ambalaj atığı göremezsiniz. Hatta eğitimli ama dünyanın en fakir ülkesi Küba’da bile sokaklarda, dağda bayırda atık göremezsiniz. Avrupa’da iken merak ettim ve yetkililere sordum; geri kazanılacak ambalaj atıklarını sokağa atanlara yaptırım ve ceza nedir diye. Bana güldüler, çünkü insanlar gelir getirecek şeyi niye çöpe atсын. Şu anda Danimarka’da 1 L’ye kadar PET ambalajlar 0,5 kron, 1,5 L için 1-1,5 kron ve 3-5 L’lik kaplar 2-3 kron (1 kron 7 TL), yani insanlar adeta sokakta ambalaj görünce ganimete konduk diyorlar.

Mevcut yönetmelikler değiştirilmelidir. Geri kazanılabilecek maddeler usulüne uygun geri alınmalı muhakkak DEPOZİTO şartı getirilip kota uygulamasından çıkılmalıdır. Belediyelere sorumluluk getirilip Büyükşehir yükü azaltılmalıdır. Atıkların yönetiminde semt bazında halka sorumluluk verilmelidir. Herkes kendi çöpüne sahip çıkabilmelidir. Nasıl ki atıksu bedelini su sarfiyatına göre ücretlendirirsek bir kişinin yaşadığı haneden de on kişinin yaşadığı haneden de aynı katı atık parası alarak adalet sağlanmaz. Sahi bunca toplanan katı atık paraları ile sorumluların neler yaptığına da bir bakmak lazım.

(*)<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Atik-Istatistikleri-2024-54134>,

Ergin Erdinç: “İzmir’de atık yönetimi akıl ve bilim ekseninde yapılmalı”



EBSO Eski Meclis Üyesi ve sanayici Ergin Erdinç, İzmir’de atığın toplanmasından bertarafına kadar sürecin sürdürülemez hale geldiğini belirterek, “En ucuz çözüm atık üretmemek, gerçekçi çözüm ise yerinde yakma tesisleridir” dedi.

İzmir atıkların toplanması, ayrıştırılması ve yok edilmesinde uzunca bir dönem sorun yaşıyor. Genel olarak bu sorunu nasıl tanımlarsınız?

Atık sektöründe sorun nereden başlıyor önce onu anlatmaya çalışalım. Kentsel atığı yakmak iyi çözümlerden biri ama en ucuz yöntem, atığı üretmemek. Biz en büyük sorunu burada yaşıyoruz. Çöpü, ilçe belediyeleri topluyor. Büyükşehir belediyeleri ise depo sahasına götürüyor. İlçe belediyelerinin temiz-

lik işleri ton başına üç bin, üç bin beş yüz lira arası. Büyükşehir Belediyesinin de çöpü bertaraf etmesi bir o kadar. Bir ton çöpü bertaraf etmek istediğimizde, yaklaşık altı ile yedi bin lira arası para harcıyoruz.

Bu bilgilerin kaynağı nedir?

Belediyelerin temizlik işleri bütçeleri vardır. İlçe belediyelerinin meclis kararında kesinleşmiş olan rakamı buraya koyun. Belediyenin yıl içinde bertaraf ettiği atık miktarını da ortaya koyduğunuzda deşet rakamlara ulaşıyorsunuz.

Belediyeler, personel maliyetlerini, temizlik işleri maliyetlerini, yakıt ve araç maliyetlerini ayrı fasıllarda, ayrı hesaplarda tutuyorlar ama bütünsel olarak baktığınızda rakam buna geliyor.

Belediye bütçelerinin yaklaşık yüzde 25’i temizlik işlerine gidiyor.

Atıkla ilgili olarak Çevre Bakanlığı’nın atık yönetim planları var. Türkiye ortalamasında yaklaşık her kişinin günde 1,2 kilogram çöp ürettiğini söylüyor. Yaklaşık 85 milyon insanımız var. Günde yaklaşık 40 milyon ton atık üretiyoruz.

İzmir’de galiba günde 5 bin ton. Yılda iki milyon tona yaklaşan bir rakam. Her tırın 20 ton aldığını düşünecek olursanız iki milyon ton, yüz bin araçlık zor bir operasyon demektir.

Şehirleşme konusu ise çok uzun yıllardan gelen bir sorunuz. Almanya, şehirleri maksimum 300 bin kişi olarak planlıyor.

Bunun sebebi nedir?

Çünkü 300 bin nüfusun üzerinde temizlik, ulaşım, elektrik, su gibi belediyeçilik hizmetlerini vermenin pahalıya geldiğini saptamış ve marjinal faydayı 300 bin nüfus civarında bulmuşlar. Bundan dolayı şehirleri olabildiğince bu sayının üstüne çıkartmıyorlar.

Türkiye’de birçok ilçenin ve İzmir’in birçok ilçesinin nüfusu 500 binin üstünde. Dolayısıyla biz bilim ve akla göre değil, günlük çözümlerle gelişen bir yerleşim süreci yaşarsak, pek çok sorunu da yaratmış oluyoruz. Bu şekilde aldığımız belediyeçilik hizmetlerinin maliyetlerini de çok pahalı hale getiririz.

Tekrar başa dönersek, atığın oluşmasını nasıl engelleriz?

İşin en ucuz olanı atığı oluşmadan bertaraf edilmesini sağlamak. Bunun için "Sıfır Atık" uygulamaları yapılmaya çalışıldı. 2020 yılında Çevre Bakanlığı açılımı "Geri Kazanım Katkı Payı" olan GEKAP diye bir uygulama başlattı. Çevre Kanunu'nun amir hükümlerine göre "kırleten öder" prensibi var ama GEKAP bir çeşit çevre vergisi oldu. Atıkları üretenler de bununla ilgili GEKAP bedellerini Maliye Bakanlığı'na yatırarak her türlü yükümlülükten kendilerini kurtardılar.

Böyle olunca Türkiye'de daha evvel yapılan kaynağında atık toplama çalışmalarının hepsi sonuçsuz kaldı. Şu anda belediyeler kaynakta atık toplama çalışmalarını yapacak lisanslı firma bulamıyorlar. Çünkü lisanslı firmalar, zarar üreten bir süreç olduğu, herhangi bir destekleme mekanizması olmadığı için atıkları toplayamıyor ve biz ancak belediyeler aracılığı ile atıkların gömülmesini sağlıyoruz. Türkiye'de yılda yaklaşık 4,5 milyon ton geri dönüştürülebilir atık toplanıyor. Geri dönüşüm sektörünün ihtiyacı için yılda yaklaşık beş milyon tonu da yurt dışından ithal ediyoruz. Tam bir akıl dışı durum var atık sektöründe. Öncelikle kaynakta toplama çalışmalarının yapılması, yurt dışından ithal edilen atığın miktarının azaltılması, belediyelerin çöpü depo sahalarına taşıma maliyetlerinden kurtulması gerek.

Büyükşehir Belediyesi, evden atık toplama sürecini başlattı...

Bu sürecin Türkiye'nin hiçbir yerinde başarı şansı yok. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin yaptığı çalışmaların başarıya ulaşması çok zor. Çünkü evlerden toplanan atık miktarı, içine konan poşetin parasını bile karşılamıyor.

Sürdürülebilir bir atık yönetimine mi işaret ediyorsunuz?

Evet, atık yönetimi olabildiğince sürdürülebilir olmalıdır. En uygun maliyetlerle ve sürekli yapılabilirliktir. Atık yönetiminde poşetle toplama olmaz. Dış mekanlarda geri dönüşüm, atık toplama ekipmanlarını koyarsınız. İlgili firma ya da toplamayı yapan kişi gider oradan alır. Evlerden poşet ile toplama işi sokak toplayıcılarına karşı alınan bir önlem. Sokak toplayıcısı olmasın, biz alalım gibi bir çalışma.

2007'den beri yapılan çalışmalarda poşet sürecinin devam etmesi ile ilgili bir kurgu var ama bu son derece yanlış bir yöntem. Hem atık üretiyor, hem yüksek maliyetli, hem toplanan çok az. Sürdürülebilir değil.

Çevre Bakanlığı sokak toplayıcılarıyla ilgili 2022/3 sayılı bir genelge yayınladı. Bu genelgeye göre sokak toplayıcılarının, atıkları ilçe belediyeleri denetiminde toplaması gerekiyor. Bununla ilgili de hemen hemen hiçbir ciddi faaliyeti, sadece İzmir'de değil, Türkiye'de görmüyorum.

Temel çözüm nedir sizce?

Önce atık miktarı azaltılmalı. Açık alanlarda geri kazanımı artıracak sistemler kurulmalı ve atıklar bu şekilde toplanmalı. Geri kazanılamayan atıklar ise ilçe belediyeleri tarafından çıktığı yerde yakma yöntemiyle bertaraf edilmelidir.



Avrupa bu sorunu nasıl çözmüş?

Avrupa bu sorunu, atığı kaynağına yakın yerlerde yakarak enerjiye dönüştürme yöntemiyle çözdü. Atığın çıktığı şehirlerin hemen yanında, yaklaşık 300 bin kişiye hizmet veren yakma tesisleri kuruldu.

İzmir'in nüfusunu yaklaşık 4,5 milyon kabul edersek, kentin farklı bölgelerine günlük 400 ton kapasiteli 10-12 yakma tesisinin kurulması mantıklı bir çözüm olur. Bu tesislerde atıklar yakılarak elektrik üretilir; ortaya çıkan sıcak su ise yakın çevrede ısınma, sanayi veya tarımsal faaliyetlerde kullanılabilir. Geçmişte Türkiye'de atıklar genellikle düzenli depolama sahalarına gömülerek bertaraf ediliyordu. Ancak bugün

bu yöntem hem taşıma açısından zor hem de çok maliyetli. Ayrıca depolama sahaları için ÇED raporları, sızdırmazlık sistemleri ve altyapı yatırımları gibi ek yükler bulunuyor. Bu nedenle artık, her ilçenin kendi atığını yerinde ve kendi imkânlarıyla çözmesini sağlayacak bir modele geçmek gerekiyor.

Peki, bu tesislerin hacmi ne kadar?

Yaklaşık 10-15 bin metrekarelik bir alanda her gün bu atığın bertaraf edilmesi mümkün olabiliyor. Avrupa bu anlamda koku sorununu da hızla çözdü. Atıkların yakılmasında karşılaşılan en büyük sorun ise susuzlaştırma. Burada üretilen ısınin ya da elektriğin bir miktarı susuzlaştırmakla ilgili kullanılıyor.

Bu yakma tesislerinin kuruluş maliyetleri yüksek mi? Bir de çevreye zararsız bir şekilde işletiliyor mu?

Yakma tesislerinin kuruluş maliyetleri yüksektir, ancak uzun vadede ekonomik ve sürdürülebilir yatırımlar olarak görülür. Özellikle enerji üretimi, ısı geri kazanımı ve depolama maliyetlerinin ortadan kalkması sayesinde zaman içinde kendini amorti edebilir. Çevre açısından ise bu tesisler, ileri filtreleme ve emisyon kontrol sistemleri ile işletildiğinde zararlı değildir. Avrupa'da sıkı çevre standartlarıyla çalışan yakma tesisleri, hava kirliliği yaratmadan güvenli biçimde faaliyet gösteriyor.

Finansman tarafında bugün önemli bir avantaj bulunuyor. Sürdürülebilirlik ve yeşil finansman kapsamında uzun vadeli ve düşük faizli çok sayıda kredi imkânı var. Avrupa Yatırım Ban-

kası, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Dünya Bankası bu tür projeleri destekliyor. Ayrıca Mayıs 2025'te BDDK, Türkiye'deki tüm bankalara yönelik bir düzenleme yaptı. Buna göre bankaların kullandığı kredilerin belirli bir oranının yeşil kredi olması zorunlu hale geldi. Bu durum, belediyelerin ve özel sektörün çevreci projeler için finansmana erişimini kolaylaştırıyor. Elbette yakma teknolojisi Türkiye'nin her bölgesi için uygun değil. Ancak özellikle



nüfus yoğunluğu ve atık miktarı yüksek, gelişmiş bölgelerde en gerçekçi çözüm olarak öne çıkıyor. İstanbul'da kurulan tesis bunun bir örneği.

Türkiye'de tehlikeli atık miktarı da yüksek, ancak asıl ihtiyaç evsel atıkların yakılmasına yönelik tesislerin yaygınlaştırılması. Bunun yanında, susuzlaştırılmış atıkların çimento ve kireç fabrikalarında alternatif yakıt olarak kullanılması da mümkün. Bu nedenle atık yönetiminde tekil çözümler yerine, entegre ve bütüncül projeler geliştirilmesi büyük önem taşıyor.

Bunu açar mısınız?

Şöyle düşünmek gerekir: Atıkların büyük bölümü karbon esastır. Karpuz kabuğu, limon kabuğu ve diğer gıda atıkları yüksek nem içerir. Bu atıkların yakılabilmesi için önce susuzlaştırılması, ardından uygun boyuta ve kuru luğa getirilmesi gerekir.

Bu işlem yapıldığında, çimento fabrikaları ve kireç ocakları bu atıkları rahatlıkla yakıt olarak kullanabilir. Nitekim Çimento Üreticileri Birliği de buna



açıkça talip. "İzmir'in çöpü kurutulup işlenirse, bunu kendi tesislerimizde yakıt olarak kullanabiliriz" diyorlar. Bu konu neden önemli? Çünkü çimento sektörü, Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı kapsamında karbon hesabı yapmak zorunda olan beş sektör arasına girdi. Geri dönüştürülebilir ve alternatif yakıt kullanabildiklerinde, karbon ayak izleri azalıyor. Bu nedenle bu tür atıkları kullanmaya zaten istekli durumdalar.

Başka sektör var mı?

Evet, başka sektörler de var. Öncelikle kireç ocakları ve kireç madenciliği yapan firmalar organik atıkları yakabiliyor. Bunun yanında biyokütle enerji santralleri de bu atıkları enerjiye dönüştürebiliyor. Bugün Türkiye'nin farklı illerinde, atıkların yakılarak ısı enerjisinin buhar yoluyla elektrik enerjisine çevrildiği biyokütle tesisleri zaten faaliyet gösteriyor. Yani bu teknolojiye yabancı değiliz.

Teknik bilgi eksikliği de aşılmaz bir sorun değil. Örneğin bugün telekomünikasyonda 5G alanında yeterli uzmanımız olmayabilir, ama 10 yıl sonra çok sayıda yetişmiş insanımız olacak. Dijital medya da benzer bir süreçten geçti; 10 yıl önce kimse bu alanı bilmiyordu, bugün ise yaygın bir uzmanlık alanı haline geldi. Hızlı öğrenen bir toplumuz. İzmir'de atık sorununun bu noktaya gelmesini sadece Büyükşehir

Belediyesi'ne yüklemek de doğru değil. Bugüne kadar en az iki-üç farklı depo sahası belirlendi; ancak Çevre Bakanlığı bu alanlara ÇED izni vermedi. Öte yandan hiçbir ilçe belediyesi de kendi sınırları içinde depo sahası ya da çöp tesisi istemiyor. Bu tesisler sonuçta bir yere yapılmak zorunda; yerle gök arasına yapılması mümkün değil.

Bu nedenle orta vadede, yakma tesisleri dışında gerçekçi bir çözüm görünmüyor. Bugün karar alınsa bile, böyle bir sistemin hayata geçmesi 3-5 yıllık bir süreç gerektirir. Ancak bu adım atılmazsa sorun daha da büyüyerek devam eder.

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin gündeminde de yakma tesisi var bildiğimiz kadarı ile ama onunla ilgili kaynak nasıl yaratılacak?

Bununla ilgili proje yazıp, Avrupa Yatırım Bankası, Dünya Bankası kredilerine başvuracaklar. İzmir'in karbon ayak izi hedefi var. Hedef tutar mı tutmaz mı bilemem ama bu önlemleri acil durum ilan ederek almaları lazım.

Hava kirliliği yaratmıyor mu?

Yakma tesislerinde bacalara gelişmiş filtre ve arıtma sistemleri kuruluyor. Bu sistemler, zararlı gaz ve partiküllerin büyük bölümünü tutuyor. Ayrıca Türkiye'de yürürlükte olan Hava Emisyonlarının Kontrolü Yönetmeliği kapsa-

mında, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı baca gazı değerlerini sürekli ve düzenli olarak denetlemekle yükümlü.

Aslında bu durum kaçınılmaz bir gerçek: Yakma tesislerinin kuruluş ve işletme maliyetlerinin yüksek olmasının temel nedeni, emisyonların izin verilen sınırlar içinde tutulmasıdır. Yani pahalı olan kısım, çevreyi koruyan sistemlerdir. Bu süreç kolay değil; teknik bilgi, disiplinli işletme ve sıkı denetim gerektiriyor. Ancak artık atığı başka yere taşıyacak ya da toprağa gömecek alan kalmadığı için, bu sistemi doğru şekilde kurup yönetmek zorundayız.

Bu konuda büyükşehir belediyelerin haricinde kimlere görev düşüyor?

İlçe belediyelerine, ilgili bakanlıklara, iş dünyasına ve vatandaşlara düşüyor. Bu atık konusu çok enteresan bir süreç. Herkes bunun bertaraf edilmesinde hemfikir. Hiç karşı çıkana görmedim ama “Bunun parasını kim ödeyecek” dendiğinde herkes başka birini işaret ediyor.

Oysa Çevre Kanunu’nun amir hükmü var. Diyor ki, kirleten öder. Atığı kim üretiyorsa onun bu bedeli ödemesi gerekiyor. Bu bedelin ödenmesi konusunda da bizde çok garip birtakım uygulamalar var. Mesela atık bedeli, su faturalarına ekleniyor. Şimdi ne alakası var su faturasıyla katı atığın diyorsunuz ama sistem bunu tahsil etmekte ve izlemekte yetersiz kaldığı için, su faturalarına bir bedel yansıtıyor.

Ancak bu atığın bedelini kimin ödeyeceği konusunda ciddi bir belirsizlik var. Daha önce atıkların toplanması, eğitim verilmesi ve bertarafı konusunda piyasaya sürenler sorumlu tutuluyordu. Geri Kazanım Katılım Payı (GEKAP) sonrasında ise piyasaya sürenlerin bu yükümlülüklerinin tamamı ortadan kalktı. Üstelik GEKAP kapsamında elde edilen gelirlerin tamamı genel bütçeye gelir olarak kaydediliyor.

Yani bu ne demek?

Bu gelirler genel bütçeye alacak olarak kaydedildiğinde, GEKAP’tan elde edilen gelirlerin tamamı Diyanet İşleri Başkanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü gibi herhangi bir kamu idaresine aktarılabilmektedir. Yani bu gelirler, çevreye özgülenmiş bir fon niteliği taşımamaktadır.

Bu süreçte yalnızca Çevre Ajansı, beş yıl süreyle yaklaşık yüzde 21 oranında bir pay elde etmektedir. Ancak 2026 yılı sonunda depozito uygulamasının devreye girmesiyle, herhangi bir kanun değişikliği yapılmazsa bu gelir kalemi de sona erecektir. Sonuç olarak GEKAP kapsamında çevre kirliliğinin önlenmesi amacıyla alınan katkı payları, amacına uygun biçimde kullanılmamaktadır. Bunun günlük hayattaki benzerini ÖTV’de görmek mümkündür. ÖTV, Türkiye’de başlangıçta deprem sonrası yapıların güçlendirilmesi amacıyla gündeme gelmişti. Bugün ise benzer bir durum, farklı bir ad altında GEKAP’ta karşımıza çıkmaktadır.

Bu nedenle kamuoyunda ciddi bir kafa karışıklığı oluşmaktadır. Vatandaş bir bedel ödemekte, ancak bu ödemenin, ödendiği amaca yönelik olarak kullanılıp kullanılmadığını bilmemektedir. Elbette bu kaynaklar bir yerlere harcanmaktadır; ancak ne kadarının, nerede ve hangi amaçla kullanıldığı şeffaf biçimde ortaya konmamaktadır. Oysa bu gelirlerin çevre kirliliğinin önlenmesi için kullanılması gerekir. Çünkü bu alanda kat etmemiz gereken çok önemli bir yol bulunmaktadır. Özellikle GEKAP gelirlerinin amaca dönük olması gerekir.

Çevre kirliliğiyle ilgili ödenen bedellerin, su faturaları gibi dolaylı kalemler üzerinden alınmasından vazgeçilmesi; bunun yerine herkesin ürettiği atığın miktarına göre ölçüm ve tartım yapılan sistemlere geçilmesi gerekmektedir. Artık daha akılcı ve sonuç odaklı uygulamalara yönelmemiz şarttır.

Bakın, meseleyi şöyle daha sade anlatabiliriz: Dünyanın en zengin ailelerinden Rothschild Ailesinin sıkça vurgulanan

bir yaklaşımı var: Anlaşma – Bütünlük – Sanayi.

Anlaşma; iki kişi, iki kurum ya da iki devlet arasında yapılır. Kimin neyi yapacağı, sorumlulukların nerede başlayıp nerede biteceği, hakların ve yükümlülüklerin ne olduğu açıkça tanımlanır. Anlaşma, belirsizliği ortadan kaldırır. Belirsizlik ise güvensizliğin temel nedenidir. Bizde çoğu zaman “güven” konuşulur ama güvenin zemini olan anlaşma net değildir.

Bütünlük ne anlama gelir? Herkes olaylara kendi bilgi birikimi, deneyimi ve mesleği üzerinden bakar. Oysa sağlıklı bir çözüm için meseleye tek bir açıdan değil, her açıdan bakmak gerekir. Yukarıdan, aşağıdan, yandan, çaprazdan... Boşuna denmemiştir: “Bir zincir, en zayıf halkası kadar güçlüdür.” Bütünlük yoksa, sistem mutlaka bir yerden kırılır. Sanayi ise üretim demektir.

Ne kadar çok üretirsek, ne kadar güçlü bir sanayi kurarsak, seri üretim artar, maliyetler düşer, refah ve bolluk oluşur. Sanayi olan yerde ekonomik güç de vardır.

Edebiyatta anlatıldığı gibi düşünelim: Giriş, gelişme, sonuç. Giriş aşamasında anlaşmayı yaparsınız. Gelişme aşamasında bütünlüğü sağlarsınız. Bunlar varsa sonuç zaten kendiliğinden ortaya çıkar. Şimdi asıl soruyu soralım: Türkiye’de atık yönetimi konusunda gerçekten bir anlaşma var mı? Merkezi idare, belediyeler, özel sektör ve toplum arasında bir bütünlük sağlanmış mı? Eğer bu iki temel yoksa, teknoloji, tesis ya da yöntem tartışmaları ikinci planda kalır. Çünkü anlaşma ve bütünlük olmadan, geri kalan her şey te ferruattır.



Prof. Dr. Umut Halaç: “OVP, uzun vadeli bir dönüşüm perspektifi sunmakta zorlanıyor”



■ **PROF. DR. UMUT HALAÇ**
Yaşar Üniversitesi Ekonomi
Bölümü Öğretim Üyesi

*Yaşar Üniversitesi
Ekonomi Bölümü
Öğretim Üyesi Prof.
Dr. Umut Halaç’a
göre bütçe disiplini
ve cari açıkta iyileşme
hedefleri öne çıksa da,
Orta Vadeli Program
(OVP) büyümenin
kaynağı, yapısal
reformların takvimi
ve kurumsal güven
konusunda güçlü bir
yol haritası sunmuyor.*

Halaç, “OVP’ye bütçe yönetimi, dış ticaret dengesi ve yapısal reformlar başlıkları üzerinden birlikte baktığımızda, programın temel karakteri daha net ortaya çıkıyor: OVP, kısa vadede makro dengeleri idare etmeye, orta vadede ise niyet beyanı üretmeye odaklı; fakat uzun vadeli bir dönüşüm perspektifi sunmakta zorlanıyor” diyor.

■ Öncelikle Orta Vadeli Program (2026-2028) ile ilgili sizden bir genel değerlendirme alabilir miyiz?

2026–2028 Orta Vadeli Program, ilk bakışta “rasyonaliteye dönüş” söylemini sürdürmek isteyen bir çerçeve sunuyor; ancak dikkatle okunduğunda **programın esas sorununun** niyet değil, inandırıcılık **olduğu görülüyor**. OVP, klasik bir biçimde fiyat istikrarı, mali disiplin ve sürdürülebilir büyüme hedeflerini yana koyuyor; fakat bu hedefleri birbirine bağlayan iktisadi mekanizma zayıf, varsayımlar ise fazlasıyla iyimser.

Öncelikle enflasyon patikası, programın en kırılgan ayağı. Enflasyonun 2026’dan itibaren hızlı bir düşüş eğilimine gireceği varsayımı, yalnızca sıkı para politikasıyla değil, aynı zamanda güçlü bir maliye politikası eşgüdümüyle mümkündür. Oysa OVP’de maliye politikasının enflasyonla mücadelede aktif bir araç olarak değil, daha çok “dengeleyici” bir unsur olarak kurgulandığı görülüyor. Harcama kompozisyonu, vergi yapısı ve kamu fiyat ayarlamalarına ilişkin belirsizlikler, dezenflasyon

sürecinin siyasal maliyetler karşısında ne kadar sürdürülebileceği sorusunu açık bırakıyor.

İkinci olarak, büyüme–enflasyon dengesi programın kendi içinde tutarlı değil. OVP, görece yüksek bir potansiyel büyüme varsayımını korurken, aynı anda talep baskılarının hızla ortadan kalkacağını ima ediyor. Bu, klasik bir OVP sorunu: çıktı açığı sanki politika tercihiyle kolayca ayarlanabilirmiş gibi ele alınıyor. Oysa Türkiye gibi kredi kanalı güçlü, beklentilere duyarlı ve dış finansmana bağımlı bir ekonomide, büyümenin kompozisyonu değiştirilmeden sadece “yavaşlatılarak” enflasyonun kalıcı biçimde düşürülmesi oldukça güç.

Üçüncü önemli mesele dış denge ve finansman. Cari açığın kademeli olarak azalacağı varsayımı, ihracatın rekabet gücü kazanmasına ve enerji faturasının yönetilebilir kalmasına dayanıyor. Ancak program, **sermaye girişlerinin niteliği konusunda net değil**. Doğrudan yabancı yatırımların artacağı sıkça vurgulanıyor; fakat hukuki öngörülebilirlik, kurumsal kalite ve politika sürekliliği gibi belirleyici unsurlar neredeyse hiç tartışılmıyor. Bu eksiklik, OVP’nin dış denge varsayımlarını **teknik olmaktan çok temenniler düzeyine indiriyor**.

Bir diğer zayıf halka istihdam ve gelir dağılımı. Program, istihdam artışını büyümenin doğal bir sonucu olarak ele alıyor; işgücü piyasasındaki yapısal sorunları — düşük verimlilik, kayıt dışılık, genç ve kadın istihdamı — ikincil plana itiyor. Dahası, dezenflasyon sürecinin gelir dağılımı üzerindeki kısa vadeli etkileri neredeyse tamamen göz ardı edilmiş durumda.

Son olarak, programın belki de en temel açmazı kurumsal güvenilirlik meselesi. OVP, teknik olarak doğru birçok hedef içeriyor; ancak geçmiş deneyim, bu hedeflerin sapma karşısında nasıl korunacağına dair güçlü bir çıpa sunmuyor. Mali kural yok, para politikasına ilişkin taahhütler büyük ölçüde söylemsel ve politika geri dönüşlerinin maliyeti açık biçimde tanımlanmıyor. Bu koşullarda OVP, beklenti yönetiminde güçlü bir araç olmaktan ziyade, **“iyi niyet beyanı”** niteliği taşıyor.

Özetle, 2026–2028 OVP kötü yazılmış bir program değil, fakat yeterince ikna edici de değil. Asıl sorun hedeflerin doğruluğunda değil; bu hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak politik kararlılık, kurumsal çerçeve ve toplumsal maliyet paylaşımı konularında programın sessiz kalmasında yatıyor. Bu sessizlik giderilmediği sürece, OVP’nin piyasa aktörleri ve hanehalkı nezdinde güçlü bir çıpa oluşturması zor görünüyor.

■ **OVP’yi öncelikle enflasyonla mücadele üzerinden değerlendirebilir miyiz? 2026 için ise önceden yüzde 9,7 olan hedef, yüzde 16’ya yükseltildi. 2027 için belirlenen enflasyon yüzde 9, 2028 için yüzde 8 oldu. Tek haneli rakamlara mı gidiyoruz, siz ne diyorsunuz? Bir taraf-tan öngörüler tutmuyor.**

Program, tek haneli enflasyonu bir sonuç olarak ilan ediyor; fakat bu sonucun hangi iktisadi ve kurumsal bedellerle, hangi riskleri göze alarak elde edileceğini açık biçimde tarif etmiyor. Bu nedenle tartışma, “tek haneye gidiyor muyuz?” sorusundan çok, **bu patikanın ne kadar inandırıcı olduğu** sorusuna dayanıyor.

2026 için enflasyon hedefinin %9,7’den %16’ya yükseltilmiş olması, teknik bir güncellemeden ziyade, programın kendi varsayımlarının çoktüğünü kabul ettiğini gösteriyor. Eğer bir Orta Vadeli Program, henüz uygulama aşamasına geçmeden böylesine sert bir revizyona ihtiyaç duyuyorsa, bu durum iki şeyi ima eder: Ya başlangıç varsayımları gerçekçi değildi ya da uygulama kapasitesi baştan itibaren sınırlıydı. Her iki durumda da beklenti yönetimi ciddi biçimde zedelenir.

2027 için %9, 2028 için %8 hedefleri ise kağıt üzerinde “tek haneli enflasyona dönüş” hikâyesini canlı tutuyor. Türkiye’de enflasyon, yalnızca talep fazlasından değil; kur geçişkenliği, fiyatlama davranışları, kamu fiyatları ve kurumsal güvensizlikten beslenen çok katmanlı bir sorun. Bu yapı değişmeden, yalnızca sıkı para politikasıyla enflasyonu kalıcı biçimde %8–9 bandına indirmek, **teorik olarak mümkün olsa bile pratikte son derece kırılgandır**.

Bir diğer sorun, **hedef patikasının sürekliliği**. OVP, enflasyonun 2026’da hâlâ %16 düzeyinde seyrederken,

sadece bir yıl içinde tek haneye ineceğini varsayıyor. Bu, ya olağanüstü sert bir talep daralmasını ya da fiyatlama davranışlarında ani ve güçlü bir kırılmayı gerektirir. İlki ciddi bir büyüme ve istihdam maliyeti yaratır; ikincisi ise güçlü bir kurumsal çıpa olmadan gerçekleşmez. Program, bu iki koşuldan hangisinin gerçekleşeceğini — ya da maliyetin kim tarafından üstlenileceğini — açıkça söylemiyor.

Burada asıl problem, **OVP’nin kendi geçmişini inkâr etmesi**. Daha önce ilan edilen hedeflerin tutmaması, bugünkü hedefleri teknik olarak değil, **siyasal olarak** zayıflatıyor. Enflasyonla mücadelede güven, sadece doğru politikayı uygulamakla değil, o politikanın zaman içinde tutarlılıkla sürdürüleceğine dair inançla sağlanır. Hedeflerin sık aralıklarla yukarı revize edilmesi, “tek haneye dönüş” anlatısını bir çıpa olmaktan çıkarıp, bir temenniye dönüştürüyor.

Son olarak, tek haneli enflasyona geçişin **zamanlaması** meselesi var. Program, 2027–2028’i bu eşik için işaret ediyor; ancak Türkiye’nin yakın tarihine baktığımızda, tek haneli enflasyonun ancak üç koşul bir arada sağlandığında mümkün olduğunu görüyoruz: güçlü ve bağımsız bir para politikası, mali disiplinin enflasyonla uyumlu biçimde çalışması ve öngörülebilir bir kurumsal çerçeve. OVP bu koşulları açıkça taahhüt etmekten kaçındığı sürece, tek haneli rakamlar teknik olarak “yazılabilir”, fakat iktisadi olarak **ikna edicilikten uzak olarak değerlendirilebilir**.

■ **2026 büyüme hedefi yüzde 4,5’tan yüzde 3,8’e düştü. Yüzde 5 olarak belirlenen 2027 büyüme hedefi 4,3, 2028’de yüzde 5 olarak belirlendi. Büyüme hedeflerinin oranlarını nasıl yorumlamak gerekir?**

Büyüme hedeflerindeki bu aşağı yönlü revizyon, ilk bakışta “daha gerçekçi” bir çerçeveye geçildiği izlenimini veriyor. Ancak mesele sadece oranların düşürülmesi değil; **bu oranların hangi iktisadi hikâyeye oturduğu**.

OVP, büyüme hedeflerini revize ederken, büyümenin kaynağına ve niteliğine dair net bir anlatı sunmadığı için, rakamlar kendi başına çok şey söylemiyor.

“Genel bir çerçeveden bakarsak, büyüme patikasında iniş-çıkışlı ama maliyetsiz bir geçiş varsayılıyor.”



“Enflasyonu düşürmek isteyen bir ekonomi yönetiminin, kısa vadede daha düşük büyümeyi kabullenmesi rasyoneldir. Ancak burada sorun şu: Türkiye gibi iç talebe ve kredi genişlemesine duyarlı bir ekonomide, büyüme %4’ün altına çekildiğinde bu yavaşlamanın hangi politika araçlarıyla ve hangi sektörler üzerinden gerçekleşeceği programda açıkça tanımlanmıyor.”

Önce 2026’dan başlayalım. Büyüme hedefinin %4,5’ten %3,8’e indirilmesi, teknik olarak dezenflasyon süreciyle uyumlu görünebilir. Enflasyonu düşürmek isteyen bir ekonomi yönetiminin, kısa vadede daha düşük büyümeyi kabullenmesi rasyoneldir. Ancak burada sorun şu: Türkiye gibi iç talebe ve kredi genişlemesine duyarlı bir ekonomide, büyüme %4’ün altına çekildiğinde bu yavaşlamanın hangi politika araçlarıyla ve hangi sektörler üzerinden gerçekleşeceği programda açıkça tanımlanmıyor.

2027 için hedeflenen büyümenin %5’ten %4,3’e revize edilmesi ise daha dikkat çekici. Çünkü aynı yıl için enflasyonun tek haneye ineceği iddia ediliyor. Burada klasik bir çelişki ortaya çıkıyor: Eğer 2026’da hâlâ %16 enflasyon beklentisi varken büyüme %3,8’de tutuluyorsa, enflasyonun hızla düştüğü 2027’de büyümenin yeniden ivmelenmesi hangi mekanizmayla mümkün olacak? Kredi kanalı mı açılacak, maliye politikası mı gevşeyecek, yoksa dış talep mi büyümeyi sürükleyecek? OVP bu soruların hiçbirine net bir yanıt vermiyor.

2028 için %5 büyüme hedefi ise programın en problemli noktalarından biri. Bu oran, fiilen Türkiye’nin potansiyel büyüme hızına yakın bir seviye olarak sunuluyor. Ancak potansiyel büyüme, bir dilek değil; sermaye birikimi, verimlilik artışı ve işgücü dinamikleriyle belirlenen yapısal bir kavramdır.

Son yıllarda yatırımların niteliği, beşeri sermaye kaybı ve kurumsal belirsizlikler dikkate alındığında, %5’lik potansiyel büyümenin kendisi tartışmalıdır. OVP, bu potansiyeli yukarı çekecek somut reformları sıralamadan, oranı varsayım olarak kabul ediyor.

Daha genel bir çerçeveden bakarsak, büyüme patikasında **iniş-çıkışlı ama maliyetsiz bir geçiş** varsayılıyor. 2026’da yavaşlama, 2027’de toparlanma, 2028’de normalleşme. Bu tür düzgün patikalar, genellikle modellerde çalışır; gerçek ekonomide ise politika tutarlılığı ve beklentilerle sınırlıdır.

Türkiye’de beklentilerin bu kadar kırılgan olduğu bir ortamda, büyümenin istenilen yılda istenilen hızda ayarlanabileceği varsayımı fazlasıyla iyimserdir.

Bir diğer eksik, büyümenin **istihdam ve gelir dağılımı** boyutudur. % 3,8–4,3 aralığında bir büyüme, Türkiye'nin genç nüfus yapısı ve mevcut işsizlik oranları düşünüldüğünde, istihdam yaratma açısından sınırlı bir kapasiteye sahiptir. Buna karşın %5'lik büyüme hedefi, istihdam açısından umut verici görünse de, eğer bu büyüme verimlilik artışına değil de yeniden iç talep ve kredi genişlemesine dayanırsa, enflasyon hedefleriyle çelişir.

OVP'deki büyüme hedefleri **ne tamamen iyimser ne de açıkça kötümser**; ancak **hikâyesiz**. Rakamlar, enflasyonla mücadele anlatısına kısmen uyarlanmış, fakat büyümenin kaynağı, sürdürülebilirliği ve toplumsal maliyeti yeterince tartışılmamış. Bu nedenle sorun, büyümenin yüzde kaç olacağı değil; **bu büyümenin hangi bedelle ve ne kadar kalıcı olacağı** sorusudur. OVP bu soruya net bir cevap vermekten kaçınıyor.

■ **Programda cari denge ile ilgili 2026'da 22,3 milyar dolarlık açık tahmini yapıldı. 2027'de açığın 20,5 milyar dolara, 2028'de ise 18,5 milyar dolara gerilemesi öngörüldü. Bu hedefler gerçekçi mi?**

Cari denge hedeflerine baktığımızda OVP'nin dili oldukça iyimser ama temkinli görünmeye çalışan bir çerçeve sunuyor. 2026'da 22,3 milyar dolar, 2027'de 20,5 milyar dolar, 2028'de 18,5 milyar dolar cari açık... Kâğıt üzerinde bu patika, "kontrollü bir iyileşme" hikâyesi anlatıyor. Ancak mesele yine rakamların kendisinden çok, bu rakamların hangi iktisadi mekanizma üzerinden gerçekleşeceği.

Önce şu tespiti yapmak gerekir: Türkiye gibi ithalat bağımlılığı yüksek, özellikle ara malı ve enerji ithalatı güçlü olan bir ekonomide cari açığın kalıcı biçimde daralması, genellikle üç yoldan biriyle olur:

1. Büyümenin belirgin biçimde yavaşlaması,
2. Reel kurun ciddi şekilde değer kaybetmesi,
3. İhracatın ve turizmin yapısal bir sıçrama yapması.

OVP bu üç kanaldan hiçbirini açıkça sahiplenmiyor; daha çok "her birinden biraz" varsayımına dayanıyor.

2026 için öngörülen 22,3 milyar dolarlık cari açık, büyümenin yüzde 3,8 olduğu bir yıl için teknik olarak mümkün. Ancak bu, cari dengenin iyileşmesinin büyük ölçüde **iç talep baskılanmasına** dayanağı anlamına gelir. Yani başarı, verimlilik ya da ihracat atılımından değil, ekonomik yavaşlamadan kaynaklanır. Bu tür bir iyileşme kırılmalıdır; büyüme hızlandığında cari açık da hızla geri gelir. OVP bu noktada cari dengeyi bir politika hedefi olmaktan çok, büyümenin yan ürünü gibi ele alıyor.

2027 ve 2028 projeksiyonları ise daha sorunlu. Açığın 20,5 ve 18,5 milyar dolara gerilemesi, büyümenin yeniden hızlandığı bir dönemde gerçekleşecekmiş gibi sunuluyor. İşte burada klasik Türkiye çelişkisi devreye giriyor: Türkiye'de büyüme ile ithalat arasındaki bağ hâlâ çok güçlü. Yüzde 4–5 bandına çıkan her büyüme ivmesi, ithalatı ve dolayısıyla cari açığı yukarı çekme eğiliminde. Bu bağı zayıflatacak bir sanayi, teknoloji ya da ihracat dönüşümü OVP'de somut biçimde tarif edilmiyor.

Enerji tarafı da ayrı bir belirsizlik alanı. Program, enerji faturasının yönetilebilir kalacağını varsayıyor; ancak bu, büyük ölçüde küresel fiyatlara ve jeopolitik gelişmelere bağlı. Türkiye'nin enerji ithalatına olan yapısal bağımlılığı dikkate alındığında, cari açık hedeflerinin önemli bir kısmı Türkiye'nin kontrolü dışındaki değişkenlere bağlanmış durumda. Bu da hedefleri teknik olmaktan çok kırılğan hale getiriyor.

Bir diğer kritik nokta, cari açığın finansmanı. Cari açığın azalması tek başına yeterli değil; nasıl finanse edildiği belirleyici. Kısa vadeli sermaye girişlerine ve portföy akımlarına dayanan bir finansman yapısı, cari dengeyi makroekonomik bir başarı olmaktan çıkarır. Doğrudan yabancı yatırımlar vurgulanıyor; fakat yatırım ortamını dönüştürecek hukuki ve kurumsal adımlar programda yine muğlak.

Son olarak, cari açık hedeflerinin döviz kuru politikasıyla ilişkisi net değil. Reel kurun rekabet gücünü destekleyip desteklemeyeceği, kurun dezenflasyon sürecinde ne kadar "araç" olarak kullanılacağı belirsiz. Kurun bastırıldığı bir

"Bir diğer kritik nokta, cari açığın finansmanı. Cari açığın azalması tek başına yeterli değil; nasıl finanse edildiği belirleyici. Kısa vadeli sermaye girişlerine ve portföy akımlarına dayanan bir finansman yapısı, cari dengeyi makroekonomik bir başarı olmaktan çıkarır. Doğrudan yabancı yatırımlar vurgulanıyor; fakat yatırım ortamını dönüştürecek hukuki ve kurumsal adımlar programda yine muğlak."

“Bir diğer önemli mesele, ihracat–ithalat oranı. 308,5’e karşı 410 milyar dolar, ihracatın ithalatı karşılama oranının yüzde 75 civarında kalacağına işaret ediyor. Bu oran, Türkiye’nin kronik dış denge sorununu çözmekten ziyade, idare etmeyi hedeflediğini gösteriyor. OVP, bu oranı kalıcı biçimde yukarı çekecek bir dönüşüm programı sunmuyor; daha çok mevcut eğilimin “daha büyük rakamlarla” devam edeceğini varsayıyor.”

senaryoda cari açık hedefleri tutmaz; serbest bırakıldığı bir senaryoda ise enflasyon hedefleriyle çatışma riski doğar. OVP bu ikileme yüzleşmiyor.

Cari açık rakamları teknik olarak “makul” görünebilir, fakat iktisadi olarak zayıf temellere dayanıyor. Açığın azalması büyük ölçüde düşük büyüme varsayımına yaslanıyor; ihracat, verimlilik ve sanayi dönüşümü gibi kalıcı kanallar ikincil planda kalıyor. Bu nedenle OVP’de cari denge, sürdürülebilir bir yapısal başarıdan çok, konjonktürel bir dengeleme hedefi olarak duruyor. Bu da hedeflerin tutsa bile kalıcı olmayacağına işaret ediyor.

■ **OVP’ye göre ihracatta 2028 hedefi 308,5 milyar dolar, ithalat 2028 için 410 milyar dolar olarak tahmin ediliyor. 2028’e doğru ihracat ithalat rakamlarını nasıl okumak gerekir?**

OVP’de 2028 için öngörülen 308,5 milyar dolarlık ihracat ve 410 milyar dolarlık ithalat rakamları, ilk bakışta “ihracat artıyor, dış ticaret açığı yönetilebilir” mesajı veriyor. Ancak bu rakamları doğru okumak için seviyeden çok yapıya, hızdan çok bileşime bakmak gerekiyor. Aksi halde rakamlar, iktisadi bir başarıdan ziyade muhasebesel bir projeksiyon olarak kalır.

Öncelikle ihracat tarafı. 308,5 milyar dolar, nominal olarak iddialı bir hedef. Ancak bu artışın ne kadarının fiyat etkisinden, ne kadarının miktar ve katma değer artışından kaynaklanacağı belirsiz. Türkiye’nin son yıllardaki ihracat performansı, büyük ölçüde kur ayarlamaları ve küresel fiyat hareketleriyle desteklendi; yüksek teknoloji payı ise sınırlı kaldı.

OVP, 2028’e gelindiğinde **ihracatın daha sofistike** bir yapıya kavuşacağını ima ediyor, fakat bunu sağlayacak sanayi politikası, teşvik mimarisi ve teknoloji yatırımları somut biçimde ortaya konmuyor. Bu durumda 308,5 milyar dolarlık ihracat, “daha çok satarak” değil, “daha pahalıya satarak” tutturulacak bir hedef gibi duruyor.

İthalat cephesinde ise 410 milyar dolar oldukça kritik bir eşik. Bu rakam, Türkiye ekonomisinin hâlâ ithalata bağımlı üretim yapısının büyük ölçüde korun-

duğunu gösteriyor. Büyüme yüzde 5’e yaklaşırken ithalatın bu düzeye çıkması şaşırtıcı değil; aksine, Türkiye tecrübesi açısından tutarlı. Ancak bu tutarlılık, aynı zamanda bir yapısal başarısızlığa işaret ediyor: İhracat artarken ithalatın da neredeyse otomatik olarak yükseldiği bir modelin devam ettiğini teyit ediyor.

Bu iki rakam birlikte okunduğunda, 2028 için yaklaşık 100 milyar dolarlık bir dış ticaret açığı ima ediliyor. Cari açığın daha düşük tahmin edilmesi, hizmet gelirleri (özellikle turizm) ve ikincil gelirlerle telafi varsayımına dayanıyor. Bu da cari dengenin iyileşmesini, sanayi ve ticaret politikalarından ziyade, turizm ve döviz kazandırıcı hizmetlere bağlayan kırılgan bir yapı anlamına geliyor.

Bir diğer önemli mesele, ihracat–ithalat oranı. 308,5’e karşı 410 milyar dolar, ihracatın ithalatı karşılama oranının yüzde 75 civarında kalacağına işaret ediyor. Bu oran, Türkiye’nin kronik dış denge sorununu çözmekten ziyade, idare etmeyi hedeflediğini gösteriyor. OVP, bu oranı kalıcı biçimde yukarı çekecek bir dönüşüm programı sunmuyor; daha çok mevcut eğilimin “daha büyük rakamlarla” devam edeceğini varsayıyor.

Burada döviz kuru varsayımlarını da göz ardı etmemek gerekir. İhracat ve ithalat hedefleri, fiilen belirli bir **reel kur patikası**na ima ediyor.

Kurun rekabet gücünü koruyacak kadar esnek, ama enflasyonu azdıracak kadar kontrollü olması bekleniyor. Bu ise iktisat politikası açısından zor bir denge. Kurun aşırı baskılandığı bir senaryoda ihracat hedefleri tutmaz; serbest bıraktığı bir senaryoda ise ithalat faturası ve enflasyon hedefleriyle çelişki doğar. OVP bu gerilimi açıkça tartışmıyor.

Özetle, 2028’e yönelik ihracat ve ithalat rakamları, bir dış ticaret başarısından çok, Türkiye’nin mevcut büyüme modelinin ölçeklenmiş bir devamını işaret ediyor. İhracat artıyor, evet; ancak ithalata bağımlılık aynı hızla sürüyor. Bu nedenle bu rakamları, yapısal bir dönüşümün göstergesi olarak değil, “sorun yönetimi”nin rakamsal izdüşümü olarak okumak daha isabetli olur.



Program, açık biçimde yeni ve geniş tabanlı bir vergi reformu vaat etmiyor; fakat dolaylı vergilere ve idari fiyat ayarlamalarına dayalı bir gelir artışı varsayımı içeriyor.

■ **Program ile vergi yükünün artacağı ve yaşam maliyetlerinin maliyet artışlarıyla birlikte vatandaş üzerinde baskı oluşturacağı görüşleri dile getiriliyor.**

Programın **örtük ama güçlü bir yenden dağıtım etkisi** içerdiğini söylemek mümkün. Resmî metin, “vergi yükü artıyor” ya da “yaşam maliyetleri yükselecek” demiyor; ancak satır araları dikkatle okunduğunda, dezenflasyonun önemli bir bölümünün hanehalkı üzerinden finanse edileceği anlaşılıyor.

Program, açık biçimde yeni ve geniş tabanlı bir vergi reformu vaat etmiyor; fakat **dolaylı vergilere ve idari fiyat ayarlamalarına** dayalı bir gelir artışı varsayımı içeriyor. Türkiye’de vergi sisteminin zaten dolaylı vergiler ağırlıklı olduğu düşünüldüğünde, bu yaklaşım vergi yükünün **oransal olarak daha çok orta ve düşük gelir gruplarına** binmesi anlamına geliyor. Dolaylı vergiler, enflasyonist ortamda otomatik olarak artar; bu da OVP’nin vergi gelirlerini artırırken, bunu siyasi olarak **“zam” olarak ilan etmeden** yapmasına imkân tanır.

Yaşam maliyetleri açısından bakıldığında, programın en kırılgan yönlerinden biri **kamu fiyat ayarlamaları**.

Enerji, ulaşım, su, doğalgaz ve belediye hizmetleri gibi kalemlerde “maliyet esaslı fiyatlama” vurgusu, teknik olarak rasyonel görünse de, kısa vadede hane halkı bütçesi üzerinde ciddi baskı yaratır. Özellikle enflasyonla mücadelenin sürdüğü bir dönemde bu tür ayarlamalar, resmi enflasyon hedefleriyle çelişme bile algılanan enflasyonu yukarı çeker.

Burada kritik nokta, OVP’nin **maliyet enflasyonu ile talep enflasyonu ayrımını** yeterince gözetmemesi. Program, talebi baskılayarak enflasyonu düşürmeyi hedeflerken, aynı anda maliyet kanallarını — vergi artışları, kamu fiyatları, ücret ayarlamaları — açık tutuyor. Bu durum, enflasyonla mücadelenin yükünü firmalardan ve kamu kesiminden ziyade **tüketiciye** kaydırıyor.

Bir diğer mesele, **ücret-enflasyon ilişkisi**. OVP, ücret artışlarını enflasyon hedefleriyle uyumlu tutmayı ima ediyor; ancak yaşam maliyetlerinin vergi ve fiyat ayarlamaları yoluyla arttığı bir ortamda, reel ücretlerin korunması zorlaşıyor. Bu da özellikle sabit gelirliler için **gizli bir gelir kaybı** anlamına geliyor. Program bu kaybı telafi edecek hedefli sosyal politika araçlarını detaylandırmıyor.

“Türkiye’de vergi sisteminin zaten dolaylı vergiler ağırlıklı olduğu düşünüldüğünde, bu yaklaşım vergi yükünün oransal olarak daha çok orta ve düşük gelir gruplarına binmesi anlamına geliyor. Dolaylı vergiler, enflasyonist ortamda otomatik olarak artar; bu da OVP’nin vergi gelirlerini artırırken, bunu siyasi olarak ‘zam’ olarak ilan etmeden yapmasına imkân tanır.”

“OVP’nin en zayıf halkası, hiç kuşkusuz yapısal reformlar başlığı. Program, neredeyse tüm kronik sorunları doğru biçimde tespit ediyor: verimlilik düşüklüğü, beşeri sermaye kaybı, kayıt dışılık, yargı ve kurumlara duyulan güven eksikliği, eğitim-istihdam uyumsuzluğu... Ancak bu tespitlerin büyük bölümü, önceki OVP’lerden tanıdık.

Asıl sorun, reformların takvimi, maliyeti ve siyasal sahipliğinin net olmaması. Reformlar bir politika paketi olarak değil, bir “iyi niyet listesi” gibi sunuluyor. Kurumsal bağımsızlık, hukukun üstünlüğü ve öngörülebilirlik gibi yatırım kararlarını doğrudan etkileyen alanlarda somut taahhütlerden kaçınıyor. Bu da OVP’nin uzun vadeli güven üretme kapasitesini sınırlıyor.”

Vergi yükü ile yaşam maliyetleri birlikte düşünüldüğünde, OVP’nin **dağılım etkileri** netleşiyor. Program, makro dengeleri düzeltmeyi önceliklendirirken, bunun toplumsal maliyetini eşit biçimde paylaşmayı garanti etmiyor. Vergi artışlarının kompozisyonu, kamu harcamalarının kısılacağı alanlar ve sosyal transferlerin rolü belirsiz bırakılıyor. Bu belirsizlik, “mali disiplin” söylemini teknik bir gereklilikten çok, **toplumsal bir fedakârlık çağrısına** dönüştürüyor.

Sonuç olarak, OVP doğrudan “vatan-daşa yük binecek” demiyor; ancak vergi yapısı, kamu fiyat politikaları ve ücret varsayımları birlikte okunduğunda, **yaşam maliyetlerinin artacağı ve bu artışın en çok hane halkı tarafından hissedileceği** bir çerçeve ortaya çıkıyor. Enflasyonla mücadelede başarı, bu yükün ne kadar adil paylaşıldığıyla ölçülür. OVP ise bu adalet meselesini teknik ayrıntılar arasında kaybetmiş görünüyor.

■ **Genel olarak OVP’yi bütçe yönetimi, dış ticaret dengesi, yapısal reformlar başlıkları üzerinden inceleysek ne söyleyebiliriz?**

OVP’ye bütçe yönetimi, dış ticaret dengesi ve yapısal reformlar başlıkları üzerinden birlikte baktığımızda, programın temel karakteri daha net ortaya çıkıyor: **OVP, kısa vadede makro dengeleri idare etmeye, orta vadede ise niyet beyanı üretmeye odaklı; fakat uzun vadeli bir dönüşüm perspektifi sunmakta zorlanıyor.**

Bütçe tarafında OVP’nin en güçlü olduğu alan, mali disiplin söylemi. Harcama artışlarının kontrol altına alınacağı, bütçe açığının kademeli olarak düşürüleceği ve kamu borç dinamiklerinin sürdürülebilir tutulacağı vurgulanıyor. Bu, özellikle enflasyonla mücadele açısından doğru bir çerçeve.

Ancak bu disiplinin nasıl sağlanacağı belirsiz. Harcamalar hangi kalemlerden kısılacak, hangileri korunacak? Sosyal harcamalar mı, yatırım harcamaları mı, yoksa transferler mi hedefte? OVP bu sorulara net cevaplar vermiyor. Bu da bütçe yönetimini bir önceliklendirme aracı olmaktan çıkarıp, genel bir sıkılaşma beyanına indiriyor. Vergi tarafında ise dolaylı vergilere dayalı, hane halkı üzerinde baskı yaratan bir gelir artırma stratejisi örtük biçimde öne çıkıyor.

Dış ticaret ve cari denge tarafında OVP, “kontrollü iyileşme” anlatısı kuruyor. Cari açığın azalacağı, ihracatın artacağı ve dış finansman ihtiyacının yönetilebilir kalacağı varsayılıyor. Ancak bu iyileşme, büyük ölçüde büyümenin yavaşlamasına ve hizmet gelirlerine dayanıyor.

İhracatın yapısal dönüşümüne dair güçlü bir strateji sunulmuyor. Yüksek teknoloji, katma değerli üretim, ithal girdi bağımlılığının azaltılması gibi başlıklar dile getiriliyor; fakat bunları hayata geçirecek somut politika seti eksik. Sonuçta dış ticaret dengesi, daha iyi bir sanayi yapısının değil, daha düşük iç talebin ürünü gibi duruyor. Bu da kazanımların geçici olma riskini artırıyor.

OVP’nin en zayıf halkası, hiç kuşkusuz yapısal reformlar başlığı. Program, neredeyse tüm kronik sorunları doğru biçimde tespit ediyor: verimlilik düşüklüğü, beşeri sermaye kaybı, kayıt dışılık, yargı ve kurumlara duyulan güven eksikliği, eğitim-istihdam uyumsuzluğu... **Ancak bu tespitlerin büyük bölümü, önceki OVP’lerden tanıdık.**

Asıl sorun, reformların takvimi, maliyeti ve siyasal sahipliğinin net olmaması. Reformlar bir politika paketi olarak değil, bir **“iyi niyet listesi”** gibi sunuluyor. Kurumsal bağımsızlık, hukukun üstünlüğü ve öngörülebilirlik gibi yatırım kararlarını doğrudan etkileyen alanlarda somut taahhütlerden kaçınıyor. Bu da OVP’nin uzun vadeli güven üretme kapasitesini sınırlıyor.

Bu üç başlık birlikte okunduğunda OVP’nin temel yaklaşımı netleşiyor: **Program, ekonomiyi yeniden yapılandırmak yerine, dengelemek istiyor.** Bu, kısa vadede anlaşılır; ancak orta vadeli bir programdan beklenen şey, sadece hasar kontrolü değil, yön tayinidir.

OVP, bütçede disiplin, dış dengede idare edilebilirlik ve reformlarda doğru teşhis sunuyor; fakat bu alanların hiçbirinde dönüştürücü bir irade ortaya koymuyor.

Bu nedenle program, bir “yol haritası”ndan çok, belirsizlik döneminde ekonomiyi zamana oynatarak taşıma belgesi niteliği taşıyor. Bu da OVP’nin en temel sınırlılığı olarak öne çıkıyor.

Gerçekten de OVP, önceki yıllarla karşılaştırıldığında makroekonomik hedefleri daha açık biçimde sayısallaştıran, cari açık ve bütçe açığı gibi temel göstergeleri GSYH oranlarıyla ifade eden bir çerçeve sunuyor.

■ **Olumlu yorumlar da var: “Makroekonomik hedeflerin belirginleşmesi... Cari açığın GSYH’ye oranla düşürülmesi, bütçe açığının program dönemi sonunda daraltılması gibi hedefler mali disiplinin güçlendirilmesine odaklanıyor.” Siz ne dersiniz?**

Bu tür olumlu yorumları bütünüyle hak-sız görmek doğru olmaz. Gerçekten de OVP, önceki yıllarla karşılaştırıldığında makroekonomik hedefleri daha açık biçimde sayısallaştıran, cari açık ve bütçe açığı gibi temel göstergeleri GSYH oranlarıyla ifade eden bir çerçeve sunuyor. Bu, teknik olarak bakıldığında bir ilerlemedir. Ancak mesele, bu hedeflerin yazılmış olması değil, ne kadar bağlayıcı ve inandırıcı olduğudur.

Öncelikle, hedeflerin belirginleşmesi meselesi. Evet, cari açığın GSYH’ye oranla düşürülmesi, bütçe açığının program sonunda daraltılması gibi hedefler, mali disiplin söylemiyle uyumlu. Bu tür oranlar, piyasalar ve uluslararası karşılaştırmalar açısından anlamlıdır. Ancak bu göstergeler, tek başına mali disiplinin güçlendiğini göstermez; sadece niyetin sayısallaştırıldığını gösterir. Mali disiplin, hedef sapmaları karşısında nasıl davranılacağıyla ölçülür. OVP’de bu konuda net bir çerçeve yok.

Cari açık açısından bakarsak, GSYH oranının düşmesi önemli; fakat bu düşüşün nasıl sağlandığı daha kritik. Eğer oran, büyük ölçüde büyümenin yavaşlaması veya nominal GSYH’nin enflasyon sayesinde şişmesi yoluyla düşüyorsa, bu bir yapısal başarı değil, istatistiksel bir iyileşmedir. OVP, cari açığın payının azalmasını sanayi dönüşümü veya ihracatın katma değer artışıyla açık biçimde ilişkilendirmiyor. Bu da olumlu görünen hedefin arkasındaki iktisadi içeriği zayıflatıyor.

Bütçe açığı cephesinde de benzer bir durum söz konusu. Açığın daraltılması, özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde, çoğu zaman enflasyonun kendisi sayesinde daha kolay görünür: Vergi gelirleri nominal olarak hızla artar, bazı harcamalar ise gecikmeli ayarlanır.

Bu, mali disiplin değil, enflasyonun yarattığı geçici bir rahatlama. Kalıcı disiplin ise harcama önceliklerinin yeniden tanımlanmasını ve vergi yapısının daha adil hale getirilmesini gerektirir. OVP bu alanlarda sınırlı kalıyor.

Olumlu yorumların sıklıkla gözden kaçırıldığı bir diğer nokta, kurumsal çıpa eksikliği. Mali disiplinin güçlenmesi, sadece hedef koymakla değil, bu hedefleri bağlayıcı kılan kurallarla mümkündür. OVP’de bir mali kural yok; hedefler saparsa hangi düzeltme mekanizmalarının devreye gireceği belirsiz. Bu belirsizlik, olumlu görünen hedefleri kırılgan hale getiriyor.

Dolayısıyla benim değerlendirmem şu olur: Evet, OVP makroekonomik hedefleri daha net tanımlıyor ve “disiplin” dilini daha tutarlı kullanıyor. Bu, özellikle son yılların belirsizliği düşünüldüğünde küçümsenecek bir kazanım değil.

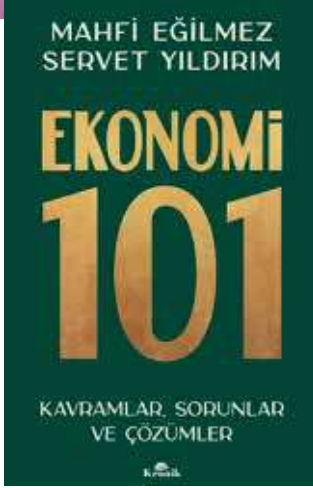
Ancak bu hedefler, politika tercihleriyle ve kurumsal güvencelerle desteklenmediği sürece, mali disiplinin güçlendiğine değil, ancak güçlendirilmek istendiğine işaret eder.

Kısacası, OVP’deki olumlu unsurlar bir başlangıçtır; fakat henüz bir güvence değildir. Disiplin, hedefin kendisinde değil, o hedef uğruna neyin feda edileceğinde ve bunun nasıl paylaştırılacağına ortaya çıkar. OVP bu sorulara net yanıt vermediği sürece, olumlu yorumlar temkinle okunmalıdır.

“Olumlu yorumların sıklıkla gözden kaçırıldığı bir diğer nokta, kurumsal çıpa eksikliği. Mali disiplinin güçlenmesi, sadece hedef koymakla değil, bu hedefleri bağlayıcı kılan kurallarla mümkündür. OVP’de bir mali kural yok; hedefler saparsa hangi düzeltme mekanizmalarının devreye gireceği belirsiz. Bu belirsizlik, olumlu görünen hedefleri kırılgan hale getiriyor.

Dolayısıyla benim değerlendirmem şu olur: Evet, OVP makroekonomik hedefleri daha net tanımlıyor ve ‘disiplin’ dilini daha tutarlı kullanıyor. Bu, özellikle son yılların belirsizliği düşünüldüğünde küçümsenecek bir kazanım değil.”

Kitap satırlarında ekonomi dünyası



■ Ekonomi 101: Kavramlar, Sorunlar ve Çözümler

■ Mahfi Eğilmez • Servet Yıldırım

• Dolar neden yükselir? • Enflasyon niçin düşmez? • Krizleri önceden öngörmek mümkün müdür? • Tasarruf ve yatırım arasındaki denge nasıl kurulur? • Ekonomi yalnızca uzmanların anlayabileceği karmaşık bir alan mıdır?

Türkiye’de ekonomi denince akla gelen iki isim, Mahfi Eğilmez ve Servet Yıldırım, yıllardır ekranlarda sürdürdükleri ekonomi sohbetlerini Ekonomi 101 ile sayfalara taşıyor. Güncel olaylardan yola çıkarak, teoriyi pra-

tiğe; kavramları, yaşanan gelişmelere bağlayan kitap, okuruna ekonomik süreçlerin arka planındaki mantığı da sunuyor.

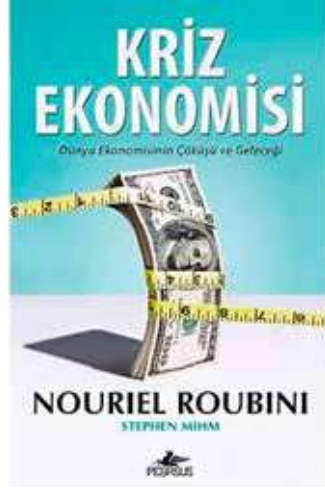
Eğilmez ve Yıldırım, çoğu zaman karmaşık ve sıkıcı gibi görünen ekonomi konularını herkesin rahatlıkla takip edebileceği bir dille aktarırken aynı zamanda düşünmeye teşvik ediyor. İster ekonomi eğitimi alıyor olun, ister yalnızca olup biteni anlamak isteyen bir meraklı; elinizdeki kitap size yeni bakış açıları kazandıracak bir başvuru kaynağı olacak.



■ Kendi Kendine MBA

■ Josh Kaufman

Modern işletme eğitiminin kendini yetiştirmiş, aykırı profesörü Josh Kaufman ders kitaplarını yırtıp attı ve dünya genelinde yüz binlerce kişinin, iş hayatıyla ilgili en temel kavramları kendi başlarına öğrenmelerini sağladı. Şimdi de girişimcilik, pazarlama, satış, müzakere, üretim, verimlilik ve daha birçok konuyu tek bir kitapta toplayarak okurla buluşturuyor. Kendi Kendine MBA en değerli işletme derslerini, gerçek hayatta karşınıza çıkacak zorlukları aşmanıza yardım edecek bir şekilde basit ve etkili zihin modellerine dönüştürüyor.



■ Kriz Ekonomisi

■ Dünya Ekonomisinin Çöküşü ve Geleceği

■ Nouriel Roubini

Krizin sorumlusu kim? Piyasalar mı yoksa devlet mi? Kapitalizmin geleceği ne olacak? Gelecekteki krizleri engellemek için küresel ekonomi sisteminde neler yapılabilir? Roubini küresel ekonomik bağlantıları yepyeni bir açıdan ele alıyor. Bize geleceği gösteriyor ve dünya ekonomisinin krizden nasıl çıkabileceğinin ve krizin dışında kalabileceğinin ipuçlarını veriyor. Krizi öngörebilen tek profesyonel ekonomist ve belki de bu alandaki tek bağımsız düşünür.



■ Tadında Ekonomi ■ Ha-Joon Chang

■ Gökçe Çakmak (Çevirmen)

Ünlü ekonomist, yazar ve mutfak tutkunu Ha-Joon Chang’ın, ekonomide farklı bakış açılarına açık olmanın, en az farklı mutfaklara açık olmak kadar sağlıklı olduğu fikrinden yola çıkarak kaleme aldığı Tadında Ekonomi, zorlu iktisadi fikirleri, dünyanın dört bir yanından yiyeceklerin hikayeleriyle aynı tabakta servis ederek ekonomik tercihlerimizin yaşadığımız dünyayı nasıl şekillendirdiğini ortaya koyuyor. Masum bağımlılığımız çikolatanın, post-endüstriyel bilgi ekonomilerine dair de bir şeyler anlattığını ya da Güney Amerika yemeklerinden gumbo’yu ağızda eriyecek kadar yumuşacık yapan bamyanın, kapitalizm ile özgürlükler arasındaki karmaşık ilişkiyi de temsil ettiğini gösteriyor. Chang, serbest piyasanın yanıltıcı dilinden havuçların turunculaşma hikayesine uzanıp, cesur fikirlerle dolu bir ziyafet sunuyor.

■ Dayanışma Ekonomileri: Üretim ve Bölüşüme Alternatif Yaklaşımlar

■ Aslıhan Aykaç

Dayanışma Ekonomileri, üretimde ve bölüşümde dayanışmayı odağına alan ekonomilerin ve ağların imkanlarını ve sınırlarını inceliyor. Bu bağlamda günümüzün çürüten demokrasileri karşısında “işyeri demokrasisine” vurgu yapıyor. İş ve çalışmanın niteliğinde ortaya çıkan güncel değişimleri tartışan kitap, küresel ekonomi içinde emeğin bugünkü durumunu değerlendiriyor, dünyanın farklı yerlerinden dayanışma ekonomilerine örnekler getiriyor ve küresel ekonomiye devlet ve piyasa dışındaki alternatifleri tartışıyor.



■ Simit Ekonomisi

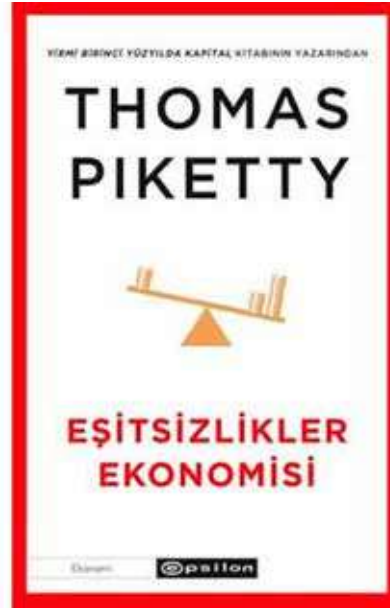
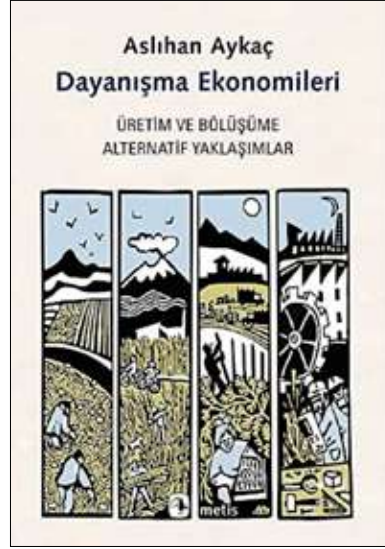
21. Yüzyıl İktisatçısı Gibi Düşünmenin Yedi Yolu

■ Kate Raworth

“Eğer yeni bir ekonomi öyküsü yazmak istiyorsak, eskileri geçmiş yüzyılın ders kitaplarına gömecek yeni resimler çizmek zorundayız.”

Kate Raworth, Simit Ekonomisi’nde miras aldığımız tahripkar endüstriyel ekonomileri yenileyici ekonomilere dönüştürmek ve mevcut fikirlerin en iyilerini bir araya getirerek sürekli evrim geçiren bir ekonomik zihniyet yaratmak için yedi hedef ortaya koyuyor.

21. yüzyılın ekonomik düşüncesinin kalbine büyümeden ziyade gelişmeyi, adaleti ve hakkaniyeti yerleştirerek, bize ev sahipliği yapan dünyayı idare etme sanatına sürdürülebilir hedeflerle yön verebileceğimiz bir resim çiziyor!



■ Eşitsizlikler Ekonomisi

■ Thomas Piketty

Eşitsizliğin temelinde sermayenin belirli birkaç elde toplanması mı yatıyor? Vergilendirme ve sermayenin yeniden dağıtımı eşitsizliğin önüne geçebilir mi? Eşitsizlik, sermayenin aile düzeyinde nesilden nesile aktarılmasından mı kaynaklanıyor? Devletin eğitim alanında yatırım yapması fırsat eşitsizliğini sona erdirebilir mi? Yüksek ücretlerden alınan vergiler göz ardı edilebilir seviyede mi? Bu vergilere uygulanacak artışlar çalışma teşvikinin azalmasına yol açar mı?

Bu ve bunlar gibi sorulara, en yenilerinin de dahil olduğu ekonomi kuramlarıyla yanıt arayan Piketty, Eşitsizlikler Ekonomisi’nde genelgeçer pek çok fikir ve anlayışı yeniden değerlendirirken temel sorunlar üzerine yapılan tartışmalara katkıda bulunuyor.



■ Geleceği Gören Makineler

Yapay Zeka Ekonomisine Giriş

■ Ajal Agrawal • Joshua Gans

• Avi Goldfars

■ Mustafa Ürgen (Çevirmen)

Yapay zeka, çağımızdaki en dönüştürücü teknoloji. Agrawal, Gans ve Goldfars sadece onun özünü kavramakla kalmıyor, ekonomik anlamlarına ve içsel ödünleşmelerine de yakından bakmamızı sağlıyor. Eğer yapay zekanın yarattığı heyecanın etrafındaki sisi dağıtmak ve yapay zekanın toplum için yarattığı zorluklar ve getirdiği fırsatların altında yatanları görmek istiyorsanız ilk işiniz Geleceği Gören Makineler’i okumak olmalı.

Geleceği Gören Makineler hem zor bir işin üstesinden geliyor hem de benzersiz bir çalışma: Yapay zeka ile geldiğimiz noktada, abartılı heyecanlarla gerçekliği birbirinden ayırırken sürekli taze fikirler ve herkesin kolayca okuyabileceği bir inceleme sunuyor. Yazarlar, yapay zekanın anlaşılmasını kolaylaştırmak için onu yeni ve ucuz bir ürün olarak öngörü biçiminde yeniden tanımlıyorlar.

Harvard Üniversitesi eski rektörü, ABD eski Hazine Bakanı ve Dünya Bankası eski baş ekonomisti Lawrence H. Summers’ın deyişiyle, Yapay zeka hayatınızı dönüştürebilir. Ve Geleceği Gören Makineler yapay zekayı anlama şeklinizi dönüştürecek. Bu, muhtemelen ortaya çıkan en iyi teknoloji hakkında şimdiye kadar yazılmış en iyi kitap.



2035'te nasıl bir İzmir istiyoruz?

Tarihi mekanlarında 8500 yıl ötesinden gelen sesleri duymak için kulak kabarttığımız bir kentte yaşıyoruz.

Antik yerleşimlerden bu yana İzmir; havasından mı, suyundan mı yoksa insanları sarıp sarmalayıp bağrına basmasından mı bilinmez, hep göçerlerin hedefinde olmuş. Avrupa'dan, Asya'nın derinliklerinden, Mezopotamya sularından yukarı çıkarak gelmişler ve şu anda da dört yönden gelmeye devam ediyorlar. Hızla yükselen nüfus ve beraberinde gelen sorunlar giderek çoğalıyor.

Bir yılı bitirip içimizdeki umut pırıltıları ile birlikte yeni yıla koşarken, günümüzden 10 yıl sonra, 2035'te nasıl bir İzmir'de yaşamak istediğimiz üzerine akıl yürütelim, dileklerde bulunalım istedik.

Herkesin öncelikleri farklı ama hem fikir olunan bir konu; sorunların çözümü için ortak akıl yürütülmesi... Tabii ki düşün-

celerin yoğunlaştığı yer; teknolojik gelişmelerin hızına yetişip, onları kullanarak, yapay zekanın hayatı kolaylaştıran ve zenginleştiren yönlerinin İzmirliğin yüzlerini güldürmesi...

Bir diğer önemli nokta, sivil toplum kuruluşlarının çoğalması... Her İzmirli'nin bir STK'da görev alıp bu kentin yarına çalışması ne kadar güzel olurdu değil mi? Ortaya çıkacak güç ile kentin sorunları merkezde ne olup bittiğine bakılmaksızın kendi içinde çözülebilirdi.

Bir kent elele verdiğinde sadece düşünmekle kalmaz, uygulamaya da geçer. Yöneticileri sıkı denetler, yanlışlarını düzeltir, doğrularını alkışlar ve teşvik eder.

ESİAD bir sivil toplum kuruluşu olarak tüm gücüyle çalışmaya devam ediyor ve İzmir'in gelişmesi için herkesi katkı koymaya davet ediyor...

■ BÜLENT AKGERMAN

ESİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı

İzmir'i dünyada rekabetçi kılacak, kendini farklılaştırabilecek tek bir kimliğe odaklanmalı...

İzmir artık neyi hedef olarak belirlemeli ve neye odaklanmalı? Bu konuda iki ayrı görüşüm var. Yıllar önce ESİAD Başkanıyken Almanya Nürnberg'e yaptığımız ziyarette çok farklı uygulamalar olduğunu öğrendik. Beni en çok heyecanlandıran konu metropol bölgeler modellemesi idi. Nürnberg, 11 komşu daha küçük şehirle oluşturdukları metropol bölgeye adını vermiş. 22 bin kilometrekarede yaşayan 3,5 milyon kişinin 1,9 milyonu çalışıyor. Gayri Safi Bölge içi hasılası ise 134 milyar Avro.

Benzer bakış açısıyla; İzmir'i Aydın, Denizli ve Manisa'yla birlikte düşüncünüzde; özellikle de ihracat pazarlarındaki çeşitli iş fırsatlarını değerlendirme hususunda tek bir güç olarak birlikte hareket edebilirler. Çünkü her şehrin kendine özgü güçlü yanları var. Dolayısıyla, metropol bölge olarak masaya oturulduğunda yarattıkları algı bambaşka olacaktır. İş dünyasını temsil eden sivil toplum örgütleri için de durum aynı şekilde ilerleyebilir.

İzmir olarak komşu illerimiz ile birlikte bir masaya oturma kültürünü inşa edebilirsek, o zaman metropol bölge modelinde dünyada çok daha güçlü olabiliriz. Yanı sıra, New Mexico, Amsterdam, Austin ve Liverpool gibi bazı şehirler markalaşmaya gidiyorlar. Kendinizi ne kadar farklılaştırırsanız o kadar turist, nitelikli yatırımcı çeker ve katma değer yaratırsınız. Kendinizi farklı kıldığınızda şehir olarak başka bir lige atlırsınız. Bu hususları konunun uzmanlarıyla irdelememiz gerekir. Bu konuda Visual Fizz, Brand Finance Global City Index ve Global Power Index gibi bazı periyodik çalışmalar irdelenebilir.

Bizim farkındalığımız eksik. Bazı şehirler var ki benzer çalışmaları yapmadan ilk sıralarda yer alıyor. Mesela İstanbul... Birçok açıdan haiz olduğu özelliklerle,

bilinirlik açısından ilk sıralarda yer alıyor ancak karmaşa ve kargaşa içinde. İzmir birçok yönüyle yeterince doymamış ve komşularıyla birçok fırsat barındırıyor. Dünyada çeşitli endekslerde marka şehir olarak nasıl yükseliyorlar, hangi stratejileri güdüyorlar, kendilerini nasıl farklılaştırıyorlar... Söz konusu şehirlerin başarmak adına hangi süreçlerden geçtiğini incelemek, benchmark'lar (kıyaslamalar) yapmak gerek.

Öncelikle hızla geliştirebileceğimiz, haiz olduğumuz, koruyabileceğimiz ve rekabetçi olabileceğimiz yönlerimiz belirlenmeli. Raflara kaldırılmış olan daha önceki çalışmalar yeniden incelenmeli. Doğru danışmanlar, oda temsilcileri, kanaat önderleri ve iyi bir akademik kadroyla tespitler yapılmalı. Bu tespitler tüm öncü kurum ve kuruluşlar tarafından sahiplenilmeli. İşte o zaman İzmir'i üst liglere çıkarabiliriz diye düşünüyorum. New York gibi marka bir şehir, kendisini yeniden konumlandırmayı gündemine alıyorsa, demek ki bizim daha çok yolumuz var.

Diğer başka unsurları da irdelemek gerekiyor. Mesela serbest bölgelerimizin adetleri artıyor, ama asıl en büyük serbest bölgemizin kapasitesi artıyor. İzmir, serbest şehir olabilir. Dubai modeli gibi. Bilbao'ya gelenlerin yüzde 75'i Guggenheim Müzesi görmek için geliyor. Bizim müzecilik konusunda ciddi eksikliklerimiz mevcut. Bir taraftan da dünyanın hiçbir yerinde 5 sinagogu böyle bir arada göremezsiniz. Aslında çok değerimiz var. Yapılacak çok şey var.

Seferihisar, Türkiye'de ilk kez Cittaslow kentlerinin ağına dahil oldu. Bu model ile kimlik kazandı ve Seth Godin'in kitabındaki gibi bir 'mor inek' olabildi ama sürdürülebilirlik önemli.



Bunun, bir üst seviyeye çıkarmak boyutunda şehirde, özellikle gastronomi turizmini de teşvik etmek amaçlı ikinci bir hamlesi, üçüncü bir aşaması diyebileceğimiz gelişim hamlesi var mı? Kurumsal olarak yok, ama bu konularda çalışan bazı kurumların, derneklerin veya toplulukların da içindeyim. Bu konunun da tek elden yönlendirilmesi daha doğru olabilir.

Bu kadar ufak birçok kurum ve belediyenin bütçelerini belli oranlarını bir araya getirip daha büyük bütçelerle birçok şey başarabilir.

Ege İhracatçı Birlikleri'nin Ticaret Bakanlığı'yla yürüttüğü Turkish Tastes programı var. İzmir Ticaret Borsası'nın Ege Gastronomi Projesi var. Urla bir ilçe olarak ülke gastronomi gündeminde çoktan tahta oturdu. Bu konuda daha yapılacak çok ama çok fazla şey var. Pandemiden bir buçuk yıl sonra dünyadaki bütün ülkelerin gıda fiyat endeksleri aşağı inerken, Türkiye'de yükselmeye devam etti. Dolayısıyla artık yeme içme inanılmaz pahalı olmaya başladı. Özellikle kurların baskılanmasıyla yabancılar tarafından da pahalı olarak algılanmaya başladı. Dolayısıyla bu da gastronomi turizminin önüne örülen bir set oldu.

İzmir, geleceğini yapılandırırken kendisini siyasetten arındırarak strateji kurulamalı ve oluşturulan güç birliği ile planları önceliklendirerek yürürlüğe koymalıdır.



■ PERİHAN İNCİ

İNCİ Holding Yönetim Kurulu Üyesi

2035'e İzmir: Potansiyelini gerçeğe dönüştüren bir kent vizyonu.

Karmaşılaşan ekonomik ve toplumsal dinamikler, yerel inisiyatiflerin önemini hiç olmadığı kadar artırdı. Bugün İzmir'in kendi potansiyeline, üretim kabiliyetine ve insan kaynağına daha güçlü odaklanması gerekiyor. Bu nedenle yereldeki sivil toplum kuruluşlarımızı, meslek örgütlerimizi ve iş dünyası temsil yapılarımızı güçlendirmek; birlikte hareket ederek sürdürülebilir ve kapsayıcı bir kalkınma modelini inşa etmek artık bir tercihten öte zorunluluk.

2035 vizyonunda İzmir'i güçlendirecek başlıklar nettir:

İzmir'in üniversiteleri, sanayi geçmişi ve yaşam kalitesi, kenti bir teknoloji üssüne dönüştürecek özelliklere sahip. Yapay zeka, veri analitiği, siber güvenlik ve yeşil teknoloji odaklı bir inovasyon vadisi İzmir'in ortak vizyonu olabilir. Teknoparklar, kuluçka merkezleri ve üniversiteler arasında daha fazla ortak proje geliştirilmeli; kamu destekleri ekosistem bazlı girişimlere yönlendirilmelidir.

İçinde bulunduğumuz hızlı teknolojik gelişimin kalbinde yer alabilmek, söz sahibi olabilmek ve yapay zeka teknolojilerinin etkin kullanımı için gereken veri merkezi ve yüksek enerji ihtiyacını karşılayacak çalışmaları tamamlanmalıdır.

Yerel teşvikler, hızlı izin süreçleri ve şeffaf veri altyapısı ile yatırımcı dostu bir

kent yapısı güçlendirilmelidir. İzmir'e özgü yatırımcı destek ofisleri kurulmalıdır. İzmir'in önde gelen kurumları İzmir markasını küresel platformlara taşımalıdır.

Mesleki eğitim ve dijital beceri programları hızlandırılmalı; üniversite müfredatları iş dünyasının gelecekteki ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirilmelidir.

Kadın ve genç girişimciler için özel destek programları, fonlar ve mentorluk ağları yaygınlaştırılmalı; bu grupların ölçeklenebilir iş modelleri özellikle desteklenmelidir.

İzmir ve Ege Bölgesi doğası, iklimi ve yaşam kalitesi nedeniyle "İyi Yaşam" ve "İleri Yaş Birlikte Yaşam Merkezleri"proojelerinin oluşturulabileceği bir destinasyondur.

İzmir; lojistik avantajı, doğası, kültürü, tarihi ve yaşam kalitesiyle zaten güçlü bir marka. Şimdi ihtiyaç duyduğumuz şey, bu unsurları bütünleşik bir ekosistem içinde buluşturmaktır. 2035'e giderken İzmir, potansiyelini gerçeğe dönüştüren, inovasyonda söz sahibi, sürdürülebilirlikte örnek ve kapsayıcılıkta öncü bir kent olma yolunda ilerleyebilir. Böylesine geniş kapsamlı dönüşüm birbirinden kopuk projeler yerine, kurumların ve sivil toplum kuruluşlarının birlikte, koordinasyonlu ve planlı bir şekilde çalışmasıyla hızla gerçekleştirelebileceğine yürekten inanıyorum.

İzmir bugün Türkiye'nin üçüncü büyük ekonomisi ve aslında çok daha fazlasını vadeden bir kent.

Lojistik avantajı, nitelikli insan kaynağı, üniversite yapısı ve yüksek yaşam kalitesiyle doğal bir çekim merkezi. Nitekim İzmir bugün potansiyelinin altında koşuyor. Altyapı ihtiyaçları (hızlı su, temiz su) ve körfez rehabilitasyonu kentin çözüm bekleyen öncelikleri arasında yerini koruyor.

İzmir ISO İlk 500'de yaklaşık 40 firma ile temsil ediliyor; oysa kentimizin üretim kapasitesi, girişimcilik enerjisi ve coğrafi avantajları bunu katlayabilecek güçte. Özellikle son dönemde Ege Bölgesi'nin Çin'den büyük yatırımcıları çekmeye başlaması, bölgenin global tedarik zincirlerindeki önemini arttığını açıkça gösteriyor.

Kente olan ilginin artmasında İzmir'in lojistik avantajlarının güçlenmesi de önemli bir paya sahip. Artık birçok kritik lojistik merkezine direkt uçuşların olması, İzmir'i hem iş seyahatlerinde hem de ticaret ağlarında çok daha erişilebilir bir noktaya taşıdı.

Önümüzdeki dönemde kentimizde hizmet, sağlık ve sanayi sektörlerinde önemli adımlar atılacak. Bu ilginin kalıcı hale gelmesi için İzmir'in yatırım ortamını daha da iyileştirmesi; hızlı izin süreçleri, yatırımcı dostu mekanizmalar ve şeffaf veri altyapısıyla öne çıkması gerekiyor.





■ UĞUR YÜCE

BİM Grup Holding
Yönetim Kurulu Başkanı

yeraltı suları ile, gerekse Bergama ve Agamemnon gibi sağlık turizmi için çok önemli tarihi zenginlikleri ile çok doğru bir sağlık turizmi destinasyonudur.

- Aynı kapsamda başta Efes, Bergama, Sardes, Kadifekale, Smyrna Agorası Aksı, Eski Smyrna, Yeşilova Höyüğü, Erythrai olmak üzere, muazzam bir tarihi hazinenin tam merkezindedir.

- Gerek 26 Organize Sanayi ve İhtisas Bölgesi, 3 adet serbest bölge, 9 adet vasıflı üniversitesi ve Türkiye ortalamasının çok üzerindeki bir eğitim ve kültür seviyesine sahip topluluğu ile gerçek anlamda Türkiye'nin batıya açılan penceresidir.

- Dünya'da çok az bölgeye nasip olan ayrıcalıklı tarım ürünlerine sahip olan bir bölgedir.

- Türkiye'nin uluslararası bir teknoloji geliştirme bölgesini de bünyesinde yaratma ve barındırma kabiliyeti olan, ülkenin ilk ve tek enstitü statüsündeki üniversitesi İzmir'dedir.

- 1971 yılında Akdeniz Olimpiyatları'na, 2005 yılında ise üniversiteler arası olimpiyatlar olan Universiade'a başarı ile ev sahipliği yapmış bir kentimizdir.

İzmirimizin son 20 yılına bakarak ümitsizliğe kapılan tüm dostlarıma şunu söylemek isterim:

İnsanların ömürleri ile kentlerin ömürlerini ayrı mütalaa etmek gerekir. Biz insanlar için çok uzun bir süre olan 20 yıl, 8500 yıllık (şimdiye kadar bilinen) mazisi olan bir şehir için çok kısa bir süredir. Efes kentinin kazıları 1895 yılında Avusturyalı arkeolog Otto Bendorf tarafından başlatılmış olup, halen kentin sadece %12'sine ulaşabildiği tahmin edilmektedir.

Onun için sabırla ve azimle mücadeleye devam. Çare tükenmez yeter ki ümidimizi kaybetmeyelim.

Akdeniz'in yıldızı bir kent hayal ediyorum

2035 yılında, yıllar önce sevgili Oğuz Taştış'ın bir söylemi olan "Akdeniz'in Yıldızı İzmir" tabirine uyan bir İzmir hayal ediyorum.

Buna ulaşabilmek için İzmir'i yöneten kişilerin bir araya gelerek:

- İzmir için tek bir kalkınma planında mutabık kalmalarını. Bu planı hazırlarken mevcut planları iyileştirmek yerine önce;
- İzmir'in mukayeseli üstünlüklerini tespit edip,
- O üstünlüklerin ulusal ve uluslararası rekabet güçlerini saptayarak ona göre bir plan yapmalarını,
- İzmir için söz yetkisi olan tüm kurum ve kişilerin ortak akılda buluşmalarını sağlamalarını hayal ediyorum.

Ben İzmir'in bu vasıflara sahip pek çok üstünlüğü olduğunu biliyorum.

İzmir'in Mukayeseli Üstünlükleri (Bir öncelik sıralaması olmaksızın)

- İzmir bir limanlar kentidir. Dikili, Çandarlı, Nemrut, İzmir, Çeşme, Kuşadası olmak üzere tam 6 liman. Bu konumda; değil Türkiye'de, dünyada başka bir şehir olduğunu sanmıyorum.

- İzmir'in iki tane uluslararası normlara uygun havaalanı mevcuttur.

- İzmir Dünya'nın en büyük 5. jeotermal kaynaklarının olduğu bölgededir. Gerek iklimiyle, gerek sağlık kaynağı



■ FERİT KORA

ALKİM A.Ş. Başkan Yardımcısı

Medeni yaşamı ve kültürü olan bir kent

Kısa dediğimiz son 20 senede bile bir takım önlemlerle İzmir'in medeni, sosyal, düzgün bir yaşam hakkı vardı.

- Öncelikle göçün ve dolayısı ile geciken bir karar da olsa nüfus artışının durdurulmasının sağlanması için, yeni imar alanlarının yasaklandığı,

- Özellikle merkez arterlerde yeni cadde bulvar yapılamamasından dolayı kilit olan trafiğin tek yön sistemleri ile rahatlatıldığı (Talatpaşa – Şair Eşref),

- İzmir genelinde sokak lambalarının birçok sokak ve caddede yanmaması nedeniyle, karanlık bir şehir görüntüsünün kaldırıldığı,

- Fuar alanının Epcot Center, Disney örnekleri gibi açık park, müzeler, aktivite ve özellikle oyun ve eğlence merkezi haline getirildiği,

- Plansız koordinesiz yol kazıları, Tedaş, İZSU vb. kurumlarla eş zamanlı yapılmasını, gerekirse 24 saat çalışarak yapılan yerlerin asfalt, kaldırım, parke vb ile hızla kapatıldığı,

- Tramvay yollarının ve güzergahların gözden geçirilerek Alsancak Gar meydanı gibi trafiği kilitleyen kısımların değiştirildiği,

Yolları, sokakları pırl pırl, kaldırımları düzgün, ışıkları yanan, kural dışılıklarla mücadele edilen, park ve spor alanlarının artırıldığı medeni bir yaşamı ve kültürü olan bir İzmir hayal ediyoruz.

İzmir geleneksel sektörlerinde dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarla parlamaya devam edecektir.



■ NILGÜN KATİPOĞLU
KATİPOĞLU Halı Yönetici

2026'ya girmeye sayılı günler kala herkes gibi ben de içimde yeni yıla dair umut ve beklentiler taşıyorum. Bunların bir kısmı doğup büyüdüğüm ve yaşamımın ve kimliğimin ayrılmaz bir parçası olan şehrimle alakalı.

2035 yılında İzmir'i güzel şehrimizi nasıl görmek isterdiniz. Hiç düşündünüz mü? 2035 yılında daha yaşanabilir bir şehir olarak raylı ulaşım sistemini daha fazla kullanmamız gerekir. Artan nüfus ve göçler karşısında öncelikli hedefimiz ulaşım olmalıdır.

Toplu taşıma ayağının güçlendirilmesini, bisiklet ve yaya yollarının yaygınlaşmasını, akıllı trafik yönetim sistemlerinin uygulanmasını, önemli ulaşım odaklarında çok katmanlı yaya trafik çözümleri, deniz ulaşımını daha aktif hale getirecek ulaşımın daha entegre karbon-nötr bir yapıya sahip olmasını temenni ediyorum.

İklim krizi ile Türkiye'nin en kırılgan şehirlerinden biri olan İzmir'de 2035 yılına kadar kıyı şeridi korunarak, su yönetimini kontrol altına almak gerekebilir.

Dünyadaki iklim krizi ve kuraklık hepimizi etkileyecektir. Üç tarafı denizle çevrili ülkemizde Dubai gibi deniz suyunu artırıp en azından kullanımda değerlendirilebiliriz. 2035 yılında toplumsal katılım ve yönetim alanında daha şeffaf hesap verilebilirliğin artırılması, vatandaşların karar alma süreçlerine daha aktif katılımının sağlanması, mahalle bazlı mikro ihtiyaçların hızla karşılanması beklenmektedir.

İzmir'in sanat ve kültür etkinliklerinde daha çok uluslararası boyutlara taşınmasını umuyorum. Kültür turizminde ilçelere yönelik odaklar; butik kongre merkezi, etkinlik alanları, modern sanat müzesi, tasarım atölyeleri, sokak atölyeleri, mimari ve fonksiyonel özellikleriyle Avrupa genelinde öne çıkacak kongre merkezleri ile tarih ve kültür bilincinin gelecek kuşaklara aktarılması hedef alınmalıdır.

Barselona gibi İzmir'imizi tasarım-moda merkezi, Mimar Kemalettin Caddesi'ni modanın tasarımın merkezi yapmalıyız. Türkiye'nin tek açık AVM'si olan şehrimizin gözbebeği, Tarihi Kemeraltı Çarşısı'nı daha cazip hale getirmeliyiz. Her türlü baharatın yeme içme, tarihi yapıların bulunduğu ekonomik ve sosyal yapının içiçe geçtiği Kemeraltı Çarşısı'nı çekim merkezi haline getirmeliyiz.

Tabii ki İzmir'imizin sorunları var. Bunları birlikte yaşıyoruz. Öncelikle çöp sorununu halletmemiz gerekir. Katı atık tesisi kurulmalı, geri kazanım tesisleri açılmalıdır. Ziraı atıkları katma değere dönüştürecek projelerin üretilmesi gerekir.

Körfez kirliliğinin azaltılması, kötü kokunun giderilmesi İzmir'de balıkçılığın geliştirilmesi ve daha sürdürülebilir olmasını sağlamalıyız.

Türkiye'nin Batıya açılan kapısı olarak limanlarımızı daha aktif kullanabiliyor muyuz? Turizm, lojistik tarım sektörlerinde limanlarımıza gereken önemi verebiliyor muyuz? Kruvaziyer gemilerinin daha sık geldiği bir İzmir, sosyal ve ekonomik olarak daha hızlı parlayacaktır.

İzmir ve çevre illerin tarımsal faaliyetleri gözden geçirilmeli; akıllı ve duyarlı kent tarımı, dikey tarım yapılabilecek tarım parkları, tarım 4.0'a hazırlamalı, yerel gastronomi pazarları kurulmalı, tarım havuzlarının planlanması yapılarak seracılık ve topraksız tarım desteklenmeli, tarımda teknolojiyi en üst düzeyde kullanmalıyız.

Kentsel dönüşümü rant amacı günde minde değerlendirmeden yapılarımızın işlev ve amaca uygun alt yapı sorunlarını, otopark çözümlerini amaçlamalı, deprem yönetmeliğine uygun binalar inşaa etmeliyiz. Enerjinin öne çıktığı şu günlerde enerjisini kendi üreten kent parkları, yenilenebilir rüzgar enerjisi, termal enerji gibi uygulama alanları yaratmalıyız.

2035 yılında İzmir'imizin geleneksel sektörleri olan turizm, lojistik, tarım, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarla parlamaya devam edecektir.

İzmir'in genetiğinde bulunan yaşam sevincini coğrafyasına pompalayan bir kent olmasını diliyorum.



■ Av. ERKUL ERDEM

Bazı kentlerin taşıyıcı bir ruhları vardır. Bulundukları coğrafyayı hem şekillendirir hem de ona kendi ruhunu katar. Balkanlar için bu şehir Selanik'tir, Arap Yarımadası için Beyrut'tur, Amerika Kitası için New York'tur, Avrupa için Venedik, biraz kuzeye çıkınca Saint Petersburg'dur. Daha bir çok örnek sayılabilir.

İzmir de sadece Ege Bölgesi'nin değil, Refik Halit Karay'ın tanımladığı gibi "Türkiye'nin bütün hususiyetlerini taşıyan bir şehirdir."

Hatta bu tasvirin bir adım ötesine gidersek İzmir'i sadece Türkiye değil Doğu Akdeniz'in levantı, Yunanlıların Asia Minor'ü, Türk dünyasının en batı limanı, Çin ve İran'ın kıtadaki son iskelesi olarak görürüz.

Tarih boyunca mal, hizmet ve insan göçünün yoğunlaştığı bu şehir, canlılık ve dinamizmi ile en kötü günlerinde dahi yaşam sevincinin billurlaştığı bir nokta olmuştur. Şehir; altyapı sorunları, sağlıksız ve depreme dayanıksız konut stoğu, yeşilden uzak semtleri ile kıydan içeriye girdikçe umutları körelten bir duruş sergiliyor.

Modern Paris şehrinin nazım planını yapan ünlü İsviçreli mimar Le Corbusier 1946 yılında İzmir'e dönemin belediyesi tarafından davet edilmiş ve bazı tavsiye ve önerilerde bulunmuştu. Bu önerilerin hayata geçenleri; Varyant diye adlandırdığımız o şiir gibi kıvrılarak manzarayı size yudum yudum içiren, resmi adıyla BM Yolu ile kentin güzel caddelerinden İnönü Caddesi olarak kalmış ne yazık ki. "Ne yazık ki" diyorum, çünkü ünlü mimar kentin o dönem ki yöneticilerine,

Karabağlar, Çiğli ve İnciraltı bölgelerinin kesinlikle imara açılmamasını belirtmiş. Bu alanları kentin nefes alma alanı olarak tanımlamış ve şehri Belkahve yönünde genişletmelerini salık vermiş. İnsanlar gibi şehirler de bulundukları iklimin çocuklarıdır. İnsanoğluna en çok mutluluk veren Akdeniz ruhu ile İzmir de kendini her daim yeniden üretmeyi sürdürecektir.

2035 yılında denizi, insanıyla her yönden buluşmuş, depreme dirençli, yeşili bol, teknoloji ile yaşam kalitesini buluşturmuş, üreten ama hayatın da tadını çıkarmayı bilen bir İzmir düşünüyorum.

Urla'nın şu anki gelişimini devam ettirecek bir üniversite ve gastro turizm bölgesi olmasını, Kemalpaşa'nın lojistik bir merkeze dönüşmesini, hızlı tren ağlarının İzmir'i hinterlandına ve Ankara'ya daha güvenli bağlamasını, yenilenebilir enerjiye yatırım yapmış, inovatif ve yetişmiş insan sermayesini ihraç etmeyen hatta ithal eden vaziyete kavuşmasını arzuluyorum.

İzmir'imizin tarihte olduğu gibi Adalar Denizi, Balkanlar, Kuzey Afrika ve Asya ile ticari, kültürel olarak bütünleşmiş, genetiğinde bulunan yaşam sevincini coğrafyasına pompalayan bir kent olmasını diliyorum.



■ MURAT CAN ERTÖZ

Sanayici

Bir sanayici olarak 2035 yılının İzmir'ini, üretim gücü yüksek, yenilikçi, çevik, aile şirketleri dünya ile entegre olmuş, yatırımcının önünü açan ve yerelden küresele uzanan bir değer zincirini doğru yöneten bir kent olarak hayal ediyorum. Bu bağlamda şirketler aile reflekslerinden bağımsız, şirketin uzun vadeli çıkarlarını merkeze alan bir bakış açısını benimsemeliler.

İzmir'in potansiyeli büyük; mesele, bu potansiyeli akılcı adımlarla gerçeğe dönüştürmektir.

Bugün İzmir'de;

- Üretim alanlarının planlaması yetersiz ve fiyatlar yüksek,
 - Ulaşım ve liman bağlantıları gecikiyor,
 - Yatırım süreçleri uzun,
 - Nitelikli iş gücü açığı giderek büyüyor.
- Bu tablo, kentin potansiyeliyle örtüşmüyor.

Oysa 2035 İzmir'i, planlı büyüyen OSB'leri, dijitalleşmiş üretim tesisleri, nitelikli iş gücü ve güçlü lojistik ağlarıyla yüksek katma değerli sanayinin merkezi olmalıdır.

2035'e giderken İzmir'in, liman-OSB bağlantılarının güçlendiği, karayollarının planlı şekilde genişletildiği, raylı sistemlerin sanayiye entegre edildiği bir yapıya kavuşması şart.

Yalnızca üretim değil; Ar-Ge, tasarım, enerji verimliliği ve sıfır atık dönü-

şümü gibi konuların merkezde olduğu bir ekosisteme ihtiyaç var. Bu yalnızca sanayicinin değil, kentin refahının gereğidir.

Atatürk, İzmir İktisat Kongresi'nde Türkiye ekonomisinin temelini üretim olduğunu söylemişti. Bugün de aynı noktadayız. 2035 İzmir'i, Atatürk'ün vizyonuna yakışır şekilde; aklın, bilimin ve çalışmanın rehberliğinde büyüyen bir kent olmalıdır.

2035 yılında görmek istediğim İzmir; Üreten, inovasyonla, akılcı büyüyen, lojistik olarak güçlenmiş, gençlerine fırsat sunan, çevreye duyarlı ve Atatürk'ün çizdiği çağdaşlık yolunda ilerleyen bir kettir.

İzmir'in potansiyeli büyük; mesele, bu potansiyeli akılcı adımlarla gerçeğe dönüştürmektir.



■ ÖVÜNÇ EMRE

Varem Yapı A.Ş. & Withco A.Ş. Ceo

Daha temiz ve sürdürülebilir bir çevrede, planlı kentsel dönüşümünü tamamlamış, depreme hazırlıklı, altyapı problemlerini çözmüş ve refah seviyesi yüksek bir sosyal kent.

düğünde; daha kontrollü ve entegrasyonu/uyumu sağlanmış kaliteli nüfus artışı beklentisi bulunmaktadır. Bunun yanında, güvenli bisiklet ve yaya ulaşımının motorlu araçlara göre daha çok tercih edildiği, metro ve raylı ulaşım ağı'nın daha yaygın kullanıldığı ve alternatif yollar ile akıllı ulaşım sistemleriyle desteklenen bütüncül bir ulaşım ağının hedeflenmesi gerekmektedir.

İzmir özelinde dikkate alınması gereken diğer önemli husus da deprem gerçeği ve kentsel dönüşümdür. İzmir, aktif fay hatları üzerinde yer alan bir kenttir ve bünyesindeki yapı stoğunun önemli bölümü yüksek derecede riskli deprem bölgesinde yer almaktadır. Bu riske karşı uygulanacak çözüm yalnızca bina yenilemekten ibaret olmamalı, bunun yanında sosyal alanlar, yeşil alanlar ve mahalle kültürüne özen gösterecek bir yaklaşımla kentsel dönüşüm ve mevcut bina stoğunun planlı bir şekilde yenileme çalışmaları yapılmalıdır.

2035 yılında İzmir düşünüldüğünde; kentsel dönüşümünü önemli şekilde tamamlamış, bina stoğunun önemli bir kısmı depreme dayanıklı hale getirilmiş, yeteri kadar yeşil ve sosyal alanlara sahip, şehir kimliğini koruyan ve yaşanabilir bir İzmir'in hedeflenmesi gerekmektedir.

Diğer şehirlerde olduğu gibi İzmir'in de geleceğini doğrudan etkileyebilecek önemli problemlerden bir tanesi iklim krizi ve çevresel sürdürülebilirliktir. Yeşil alanların git gide azalması, artan hava kirliliği, su kaynaklarında yaşanan azalma, körfezde artan kirlilik ve sıcaklık ortalamalarının yükselmesi İzmir'in geleceği için risk teşkil etmektedir. Bu risklere karşı önlemler günümüzde alınsa da maalesef yeterli düzeyde değildir.

2035 yılı İzmir'inde; enerjinin önemli bir kısmının yenilenebilir enerji kaynaklarından üretildiği, suyun daha bilinçli ve verimli kullanıldığı, körfezin atıklardan kalıcı olarak temizlendiği ve yeşil alanların kentin dokusu içerisinde daha dengeli bir şekilde dağıldığı bir şehir modeli amaçlanmalıdır.

Şehirdeki refahı etkileyen en önemli konuların başında ekonomi gelmektedir. Ekonomik açıdan İzmir'in kalkınma modeli; sanayi, tarım, lojistik, turizm ve teknoloji alanlarını içinde barındıran sentez ve homojen bir yapı olmalıdır. Bu sektörlerin desteklenmesi ile; nitelikli bir şekilde istihdam ağı yaratan, özellikle genç nüfusu İzmir'de tutan, girişimciliği ve inovasyon konularına destek veren bir ekosistem oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Üniversiteler ile özel sektör ve yerel yönetimler arasında kurulacak köprü sayesinde ekonomik sürdürülebilirliği destekleyecek güçlü iş birlikleri yaratılıp, İzmir 2035 yılında bir çekim merkezi haline getirilebilir.

Özetle, 2035 yılında İzmir'imizi yukarıda bahsedilen temel sorunları daha katılımcı ve ortak bilince dayalı çözebilmiş bir şehir olarak görmekteyim. Bu vizyon ve iradenin hayata geçmesi, ancak İzmir'de yaşayanlar olarak hepimizin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi ile mümkün olacaktır.

2035 yılında İzmir'imizi daha temiz ve sürdürülebilir bir çevrede, planlı kentsel dönüşümünü tamamlamış, depreme hazırlıklı, altyapı problemlerini çözmüş ve refah seviyesi yüksek bir sosyal kent olarak hayal ediyorum.

2035 yılında hayalimdeki İzmir; çevresel sürdürülebilirliğe önem gösteren bireylerin yaşadığı, toplumsal refahın ve yaşam standartlarının yüksek olduğu, sosyal faaliyet zenginliği barındıran ve doğa dostu üretim fabrikaları ile ekonomiye değer yaratan gelişmiş bir şehirdir. Bu seviyeye ulaşabilmek için öncelikle günümüzde karşı karşıya kaldığımız yapısal, sosyal, ekonomik ve altyapısal sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım ile gündeme almak ve geleceğe yönelik kısa-orta-uzun vadeli çözüm projelerini ortak bilinç ile üretmek kritik önem arz etmektedir.

Günümüz şartlarında İzmir'in karşı karşıya kaldığı en temel problemler ana hatlarıyla; kontrolsüz göç kaynaklı nüfus artışı, ulaşım altyapısı ve toplu taşıma ağlarındaki yetersizlikler, plansız kentleşme, depreme karşı hazırlıksızlık, düşük yenilenebilir enerji kullanımı, temel ekonomik problemler ve çevresel sürdürülebilirlik konularıdır.

Kontrolsüz göç kaynaklı artan nüfus İzmir'in kozmopolit ve sosyal yapısına zarar vermektedir. Kontrolsüz ve plansız göç ile İzmir'e gelen bireyler, şehir hayatına uyum sorunu yaşamakta ve hem kendileri sıkıntı çekmekte hem de şehirdeki sosyal yaşama zarar vermektedir. Ayrıca, nüfus artışı nedeniyle yoğunlaşan trafik, yetersiz toplu taşıma entegrasyonu ve alternatif ulaşım çözümlerinin sınırlı olması, beraberinde hem ekonomik zarar hem zaman kaybı hem de çevresel sorunlara neden olmaktadır. 2035 yılında İzmir düşünül-



■ GÜNSELİ ÜNLÜTÜRK

SUN Tekstil A.Ş. Kurucu Ortağı

2035 İzmir vizyonu: Dijital, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir dünya kenti.

ESİAD olarak, İzmir ile bütünleşen 35 ile dergimizin 35. sayısının kesiştiği bu anlamlı tarihte, kentimizin geleceğine dair beklentilerimi; sadece ekonomik bir büyüme değil, aynı zamanda akıllı kent teknolojileri ile desteklenmiş, nitelikli iş gücünü çekebilen, dayanıklı ve yaşanabilir bir dünya kenti olarak tanımlamak isterim.

2035 Vizyonu: Yüksek katma değer ve bütüncül büyüme

2035 yılına ulaştığımızda İzmir, geleneksel üretim ekseninden sıyrılarak, yüksek katma değerli, çevre dostu ve dijitalleşmiş üretimin merkezi olmalıdır. Bu dönüşümün temel unsurları ise;

■ Akıllı Kentler ve Teknolojik Liderlik

İzmir, 2035'te yaşam kalitesini maksimuma çıkaran akıllı kent çözümlerini hayata geçirmiş olmalıdır. Trafiği optimize eden, toplu taşıma verilerini gerçek zamanlı yöneten akıllı ulaşım sistemleri ile kentsel sorunlar çözülürken; Akıllı Çevre Yönetimi çözümleriyle enerji verimliliği, su sorununu tamamen çözen sünger kent uygulaması ve döngüsel ekonomi prensipleri kentte uygulanma-

lıdır. Bu, sadece kaynak verimliliği değil, aynı zamanda eğitilmiş iş gücünün beklediği modern altyapıyı sunmak anlamına gelmektedir.

■ Vizyonun Temeli: Kadın İstihdamı

İzmir'in ekonomik rekabetçiliği, kadınların işgücüne ve karar mekanizmalarına tam katılımı ile doğrudan ilişkilidir. Kadınların istihdamı, artık sadece sosyal bir gereklilik değil, kentin sürdürülebilir büyümesi için gerekliliktir. 2035 İzmir'i, kadınların yönetimde, üretimde ve özellikle teknolojik dönüşümde eşit ve güçlü aktörler olduğu, kamusal alanlarda eşit görüldüğü bir model olmalıdır.

■ Eğitilmiş İş Gücünü Çeken Cazibe Merkezi

Bugün İzmir sanayisi büyük ölçüde geleneksel üretim ekseninde ilerliyor. Oysa artık soru net: İzmir, sanayide yüksek katma değerli, çevre dostu, dijitalleşmiş üretimin ve teknolojik dönüşümün merkezi olabilir mi?

Cevap: Evet, olabilir. Ancak bu dönüşüm, uluslararası uzmanları ve yerel yetenekleri çekecek yüksek maaşlı ve uzmanlaşmış kariyer fırsatları yaratmayı gerektirir. Biyoteknoloji, yapay zekâ, yeşil teknolojilerde ve tasarımda ihtisaslaşmak, küresel yeteneklerin kentimize gelmesini sağlayacaktır.



Bugünün kritik sorunlarını çözmek ve dönüşüm önerileri
Bu vizyona ulaşmak için, mevcut kentsel sorunları ve yapısal engelleri aşmak zorundayız, yapabiliriz.

■ Kentsel Dayanıklılık ve Altyapı

Kentsel dönüşümün hızı ve finansmanının yetersizliği büyük bir risk teşkil etmektedir. Aynı zamanda, hızlı kentleşmeye rağmen yetersiz kalan toplu taşıma entegrasyonu ulaşım sorununu derinleştirmektedir.

Kentsel dönüşümü hızlandıracak "İzmir Dayanıklılık, Sürdürülebilirlik ve Çevre Fonu" merkezi ve yerel yönetimlerle iş dünyası ortaklığında kurulmalıdır. Ayrıca, deniz ve raylı sistem entegrasyonu, karayolu ulaşım problemleri çözülüp akıllı ulaşım çözümleri hemen hayata geçirilmelidir.

■ Nitelikli İşgücü ve Kapsayıcılık

Genç ve nitelikli işgücü için yetersiz kalan geleneksel sektörlerin yanı sıra, kadınların önündeki engeller de toplumsal potansiyeli kısıtlamaktadır.

• Kadınların Kariyerine Destek

Kadınların iş hayatında kalmasını ve yükselmesini sağlamak amacıyla, OSB'ler ve teknoparklar bünyesinde kaliteli ve erişilebilir kreş/bakım hizmetleri zorunlu hale getirilmelidir.

• Üniversite-Sanayi Entegrasyonu

Üniversiteler, teknoparklar ve sanayi odaları, Ar-Ge sonuçlarını hızla ürüne dönüştürmek, pazarlama faaliyetlerine destek olmak, eğitilmiş işgücüne uluslararası standartlarda deneyim sunmak için güçlü mentorluk ve ortak proje programları geliştirmeli ve desteklemelidir.

Sonuç: Birlikte çalışma kültürü ile liderlik

2035 Vizyonu, tek bir kurumun değil, kamu, yerel yönetimler, iş dünyası, üniversiteler, sivil toplum örgütleri, kent yaşamının gerçek sahiplerinin "Ortak Akıl" ve "Birlikte Çalışma Kültürünü" güçlendirmesiyle şekillenecektir. ESİAD gibi vizyoner STK'lar bu süreçte sadece arabulucu değil, bir yol gösterici ve etki alanı yaratıcı olmalıdır. Daha güçlü, daha akıllı ve daha kapsayıcı bir İzmir için sorumluluk almaya ve katkı sağlamaya her zaman hazırız. Çözümün bir parçası olmak zorundayız

■ ŞEYMA BAŞTERZİ

Sandalyeci A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı



Teknolojiyle insani değerleri dengeleyebilen bir kent modeli

İşim gereği dünyanın birçok kentinde bulunmuş biri olarak, İzmir'in gerek doğası, tarihsel birikimi, gerekse insana dokunan yaşamıyla inanılmaz bir potansiyel barındırdığını düşünüyorum.

Ne yazık ki sadece İzmir değil, Türkiye geneli olarak kentsel yaşam konusunda çok geride kaldık. Bu yüzden geçmişe nazaran daha radikal, yenilikçi konuları oturup konuşuyor ve tartışıyor olmamız gerekiyor. Günümüzde "akıllı şehir" kavramını daha sık duymaya başladık. Dünyanın birçok yerinde hem devletler hem de özel sektör bu konuda ciddi yatırımlar yapıyor. İzmir'in en büyük problemlerinden olan plansız kentleşme, ulaşım altyapısındaki eksiklikler, deprem riski, yeşil alan kaybı ve genç nüfusun başta İstanbul olmak üzere dünyanın çeşitli lokasyonlarına göçü gibi sorunların, akıllı şehir yatırımlarıyla önemli ölçüde çözülebileceğine inanıyorum. 2035 yılına giderken İzmir'in geleceğini şekillendirecek en önemli unsur, teknolojiyle insani değerleri dengeleyebilen bir kent modeli oluşturmak olacaktır. Şehrin karar alma mekanizmalarında dijital katılım araçlarının kullanılması, vatandaşın yalnızca bir izleyici değil, aktif bir paydaş haline gelmesini sağlayacaktır.

Ulaşımda elektrikli toplu taşıma sistemleri, bisiklet yollarının entegrasyonu ve raylı sistem ağının genişlemesiyle birlikte karbon salımı azaltılabilir. Bu sayede İzmir, çevre dostu ve erişilebilir bir kent haline gelebilir.

Kentsel planlamada doğayla uyumlu,

yerel malzeme ve enerji verimliliğini ön planda tutan anlayış benimsenmelidir. Deprem gerçeğiyle yaşayan bir şehir olarak İzmir'in kentsel dönüşüm süreçlerinde estetik, güvenlik ve sürdürülebilirlik kavramlarının birlikte ele alınması büyük önem taşımaktadır. Bu dönüşüm sadece fiziksel değil, sosyal anlamda da kapsayıcı olmalıdır. Gençlerin ve yaratıcı endüstrilerin şehirde kalabilmesi için yaşam kalitesini artıran, kültür ve inovasyon odaklı alanlar oluşturulmalıdır.

İzmir'in geleceğini belirleyecek bir diğer unsur da yeşil ekonomidir. Yenilenebilir enerji, geri dönüşüm ve çevre dostu üretim alanlarında yapılacak yatırımlar hem istihdamı artıracak hem de kentin iklim değişikliğiyle mücadelesine katkı sağlayacaktır. İzmir, güneş ve rüzgâr enerjisi potansiyeliyle Türkiye'nin sürdürülebilir enerji başkenti olabilir.

2035'te görmek istediğim İzmir; yenilikçi, dayanıklı, doğayla uyumlu ve insan odaklı bir kenttir. Teknolojiyi yaşamın her alanına entegre eden, kültürel kimliğini koruyarak geleceğe yönelen bir İzmir hayal ediyorum.

Akdeniz'in sıcaklığını, Ege'nin üretkenliğini ve modern dünyanın vizyonunu birleştiren bu şehir, hem Türkiye'ye hem de bölgesine örnek olacak bir "geleceğin kenti" olabilir.

■ SİBEL KATRANCI

Enginar A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı

Çağımıza da ayak uyduran yenilikçi, sürdürülebilir, sıfır emisyon öncelikli sanayileşme hedefi

Türkiye'nin göz bebeği, en Avrupai şehri İzmir'imiz hiçbir zaman hak ettiği değeri göremese de yıllar ilerledikçe değerine kavuşacak düşüncesindeyim. Gerek altyapı gerekse de sanayileşme konusunda hep üvey evlat konumunda olan güzel şehrimiz özellikle kadın iş insanlarının artması ve her alanda söz sahibi olmasıyla birlikte sesini daha çok duyuracak gibi gözüküyor. Yerel yönetimlerde de kadın yönetici sayısının artmasıyla birlikte tüm dokunuşlar daha da zarıflaşmaya başlamıştır.



Güzel şehrimizin bulunmuş olduğu konum itibarıyla Avrupa'ya açılan bir kapı niteliğinde liman şehri oluşu yakın zamanda yapılan ve yapılacak olan yeni yatırımlar ile birlikte stratejik durumunu daha da önemli hale getirmeye başlamıştır. Sadece bir adet yük limanı olan şehrimize Organize Sanayi Bölgelerinin de artmasıyla birlikte ikinci yük limanı da kurularak büyüme ve gelişmeye destek sağlanmıştır. İlerleyen süreçte hem Organize Sanayi Bölgelerinin daha da artması hem de iş hacimlerinin büyü-

mesi ile birlikte 2035'e kadar üçüncü limanın yapılması çok ta uzak bir ihtimal değil gibi gözükmemektedir.

Son dönemlerde hem yurt içi hem de uluslararası fuarların güzel şehrimizde sıkça gerçekleşmesi sebebiyle yabancı yatırımcıların ülkemize ve şehrimize ilgisi artmakta ve gelişim hızla devam etmektedir. Yabancı yatırımcılarla birlikte İzmir'li iş insanlarının ortak çalışmaları şehrimizi sanayi alanında daha da büyütüp geliştirmekte ve söz sahibi konuma getirmektedir.

Büyüme ve gelişme ile birlikte çağımıza da ayak uyduran yenilikçi, sürdürülebilir, sıfır emisyon ve karbon ayak izi öncelikli sanayileşme hedefimiz olmalı ve belki de Türkiye'nin en düşük emisyonlu ve karbon ayak izli sanayi kuruluşlarını dizayn etmeliyiz.

Şehrimizin de kodunu içinde barındıran 2035 yılında İzmir'imize sıfır emisyon ve sıfır karbon ayak izli tesisi kazandırmak bir hayal olmasa gerek..

ORMAN OLMADAN İZMİR OLMAZ!

İzmir'de çıkan yangınlar sonucunda kaybettiğimiz ormanlarımız yeniden hayat bulsun diye başlattığımız ormanlaştırma kampanyasına desteklerinizi bekliyoruz.

1 Fidan 95 TL

EGE ORMAN VAKFI
VAKIFBANK / İZMİR KURUMSAL ŞUBESİ

TR17 0001 5001 5800 7333 9870 82



MANASTIRLAR VADİSİ Meteora

Kapadokya'nın peri bacaları, esen her sert rüzgar, düşen her kar damlası ile o muhteşem formundan kırıntılar kaybediyor. Bunun önüne geçmek de imkansız gibi ancak vahşi turizmin peri bacalarına doğadan çok daha fazla zarar verdiği de bir gerçek.

Doğal ve tarihi zenginliklerin yarattığı değeri hızla paraya dönüştürme hevesi onları aynı hızda kaybetmemize de sebep oluyor. Düşünsenize, bir dünya değeri olan Aya Sofya'nın içine restorasyon için ağır vinç sokabiliyoruz. Son zamanlarda yapılan restorasyon isimli hatalar zinciri bu tarihi değerlerimize ne kadar zarar

verdi dersiniz? Bir gezi yazısının ders çıkarmamız gerekenler bölümünü giriş yazmak pek iyi olmadı gibi ama sizi götüreceğim Meteora, doğa ile el ele vererek sürdürülen kurallar dizisi çerçevesinde ağır koruma altında.

Pindos dağlarının yakınında bulunan Manastırlar Vadisi Meteora'da yükselen kayalık bloklar milyonlarca yıl önce jeolojik hareketlerle oluşmuş ve doğanın gücüyle bugünkü şekillerini almış.

Meteora, Yunanistan'ın iki büyük şehri Atina ve Selanik arasında tam orta yerde yer alıyor. UNESCO Dünya Mirasları Listesi'ndeki Meteora'da turistlerin yoğun ilgi gösterdiği 6 manastır var.

İlk keşişler 9. yüzyılda Meteora'ya gelmişler. Başlangıçta kayaların deliklerine sıkıştırılmış kirişlerle destekledikleri iskeleler kullanarak kayalara tırmanıp ve mağaralarda yalnız yaşamışlar.

12. yüzyılda, ilk münzevi ibadet merkezi olarak Meryem Ana'ya adanmış bir kilise inşa edilmiş. 14. yüzyılda, Aziz Athanasios kurduğu manastırın bulunduğu büyük kayaya "Meteoro" adını vermiş. Bu manastır, tüm manastırların en büyüğü olan Büyük Meteoron Kutsal Manastırı olarak da biliniyor. Yüzyıllar boyunca keşişler, kayalara tırmanmak ve malzeme temin etmek için iskeleler kullanmış. Yıl



lar geçtikçe, bu yöntemin yerini kancalı ağlar ve ip merdivenler almış, yukarı çekilen sepetler kullanılmış. 40 metrelik ahşap merdivenler de manastırlara erişim için kullanılan araçlardan. 20. yüzyılın başlarında ise ilk merdivenler oyulmuş.

15. ve 17. yüzyıllar arasında, diğer manastırlardan gelen birçok keşiş ve bu kutsal ortamda inzivaya çekilmek isteyen insanların gelişyle Meteora en parlak dönemini yaşamış. Ancak, o dönemdeki Meteora'nın refahı, çete baskınları nedeniyle 17. yüzyıldan sonra azalmaya, birçok manastırın terk edilmesine veya yıkılmasına neden olmuş.





Meteora'nın 15. ve 17. yüzyıllar arasındaki refahı, özellikle hırsızların ve çetelerin baskınları nedeniyle 17. yüzyıldan sonra azalmaya başladı. Bu durum 24 manastırın çoğunun terk edilmesine veya yıkılmasına neden oldu. Bugün, her birinde birkaç keşişin bulunduğu sadece 6 manastır faaliyet göstermektedir. Sadece rahibelere ait tek manastır ise Agios Stefanos.



Bugün o manastırlarda sadece 6 tanesi günümüze kalmış: Büyük Meteoron, Varlaam, Roussanou, Agios Stefanos, Agios Nikolaos ile Kutsal Üçleme Manastırı.

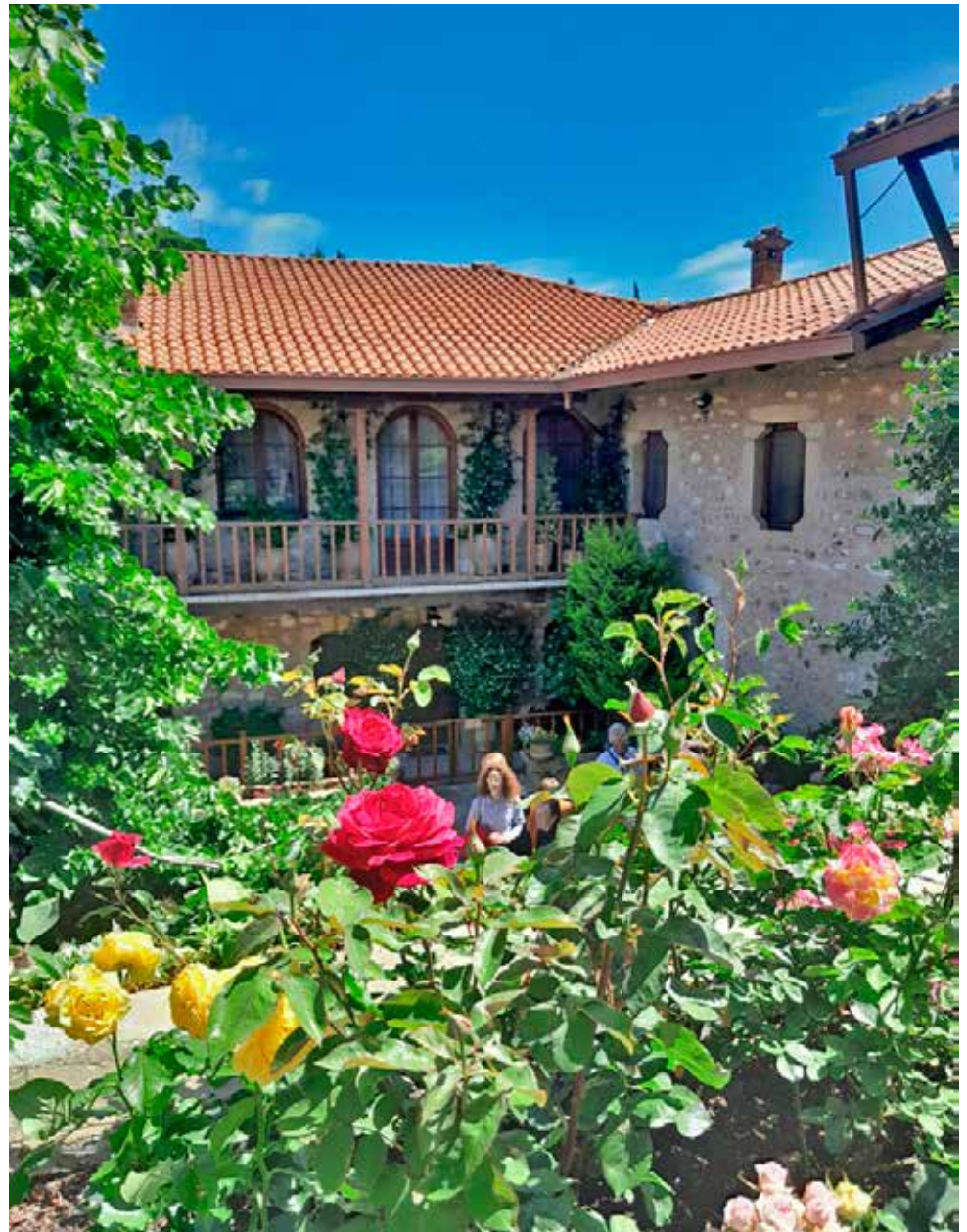
Sonuç olarak, birçok eğitilmiş keşiş el yazısıyla yazılmış kutsal kitapların kopyalanmasıyla ilgilendi. Aynı zamanda manastırlardaki kutsal mekanların süslemelerini ve inşaat işlerini yapıyorlardı.

1920'den itibaren, kayalara oyulmuş merdivenler ve köprüler inşa edildiği için yeniden bir refah dönemi başladı. Böylece, eskiden ölümle burun buruna gelen ağlara tırmanma yolu geçmişte kaldığı için daha fazla hacı geliyor. 1948'de kadınlar için yasak kaldırıldı. Bugün, Meteora turistik bir bölge olmasına rağmen, faaliyet gösteren 6 manastırda keşiş olmak için birçok saygın ve eğitilmiş genç geliyor.

Keşişler Meteora manastırlarına olağanüstü mimari güzellik, ustaca freskler, altın işlemler ve diğer sanat eserleri kazandırdı. Ancak, korudukları en büyük hazine, azizlerin kutsal emanetleridir.

Manastırlarda varlığını sürdüren el yazmaları, basılı formlar ve belgeler, tarih için sınırsız bir bilgi kaynağıdır.







Otobüsle gidilen Selanik Atina turlarının tamamı Meteora Manastırlar Vadisi'ne uğruyor ancak turla yapılan ziyaretlerin pek de keyifli olduğu söylenemez. Bir kere zaman çok kısıtlı ama sadece fotoğraf çekmek şöyle bir bakıp geçmek isteyenler için de yeterli sayılabilir.

Manastırlara giriş ücretli, 2-3 euro başış olarak ödüyorsunuz ama kredi kartı geçmiyor. Bu manastırlara kadınların girişi 1948 yılına kadar yasakmış. Bugün de kıyafet konusunda kısıtlamalar var. Kadınlar ancak uzun etekler giyerek manastırları ziyaret edebiliyor. Neyseki belden bağlamalı etek temin ediyorlar ve etekleri pantolon üstüne de giyebiliyorsunuz. Erkekler mi? Onlar hep pirüpak olduklarından onlara bir kısıtlama getirmemişler. Bir de bina içindeki şapel ve benzeri kutsal alanlarda fotoğraf çekmek yasak. Görevli rahibeler hemen parmak sallayarak uyandırıyor, telefon fotoğraflarını...

İnanılmaz görselliklerle dolu bir alan Meteora, halen etkin olan 6 manastırın tamamını ziyaret etmek için en az iki gün ayınmanız gerekebilir. Yakınlardaki köyde pansiyon bulabilirsiniz. Gitmeden önce mutlaka iyi bir araştırma ve planlama yapın. Her manastıra ulaşım farklı yollarla olabiliyor. Tabii ki bu ziyarette yanınıza atıştırmalıklar ve su almanız gerekecek. Merdiven çıkma deneyiminizi de önceden yapacağınız antrenmanlarla artırmanız gerekebilir.

Meteora'ya Selanik veya Atina gibi büyük şehirlerden otobüsle gidebilirsiniz. Ama en rahat ve garantili ulaşım için bir araç kiralamanız iyi olur.

Meteora Selanik'e 240, Atina'ya 350 kilometre mesafede. Yol keyifli, isterseniz otoyoldan ayrılıp sahil kasabalarını da gezebilirsiniz.





Agios Nikolaos Manastırı, 14. yüzyıldan kalma tablolar, manastır yadigarlarının sergilendiği bir manastır. Giritli ressam Thophanis o Kris tarafından yapılmış ve iyi korunmuş duvar resimleriyle ünlü.

Megalo Meteoron, en büyük, en yüksekte ve kutsal olan manastır. Buraya 300 basamaklı bir merdiven ile ulaşıyor. Kurucusu Aziz Athanasios'un mezarı da burada. Avlusunda bir müze ve bir şarap mahzeni de bulunuyor. Kütüphanesinde pek çok önemli eser var.

Varlaam Manastırı, kurucusunun adını taşıyor ve 373 metrelik bir kayanın tepesinde bulunuyor. Sonradan eklenen bir köprü sayesinde ulaşımı yorucu değil. Yapımı 22 yıl sürmüştü. Mutlaka görülmesi gereken bir müzesi var.

Aziz Rousanou Manastırı rahibelerin yönettiği bir manastır. Ulaşımı diğerlerine göre daha kolay ve uzun süre ihtiyacı olan insanlara yardım amacıyla kullanılmış. Harika freskler görüyor hem de rahibelerin yaşamına dair izler buluyorsunuz.

Kutsal Üçleme Manastırı içinde Vaftizci Yahya'nın kayaya oyulmuş bir de şapeli bulunuyor. İkinci Dünya Savaşı zamanında ağır hasar görüyor. Burada nadir yazıtlar içeren bir mezar keşfedilmiş.

Agios Stefanos Manastırı yol kenarında, ulaşımı en kolay olan manastırın duvarlarında 14. yüzyıldan kalma freskler korunmuş. Birbirinden güzel iki şapeli bulunuyor: Aziz Stephan Şapeli ve Aziz Charalambos'a adanan ve kutsal emanetleri içeren ana kilisesi var.





Samim Sivri:

“Sivil toplum kuruluşları seslerinin daha iyi duyulması için güçlerini birleştirmelidir.”

ESİAD Yaşam, bu sayının duayen say-falarında Ege Bölgesi'nin demir çelik sektörü öncülerinden, iş yaşamını özenli prensiplerle bezemiş, çalışkanlığı ve dost biriktirmesi ile tanınan, ESİAD ve EGEV'in kurucuları arasında yer alan değerli sanayici Samim Sivri'yi ağırlıyor.

Öğrenim ve ilk çalışma günleriniz ile başlayalım mı?

Denizli Lisesi'ni 1960 İhtilali olduğu gün bitirmiştim. İzmir Ticaret Lisesi'nin arkasındaki binalar dört senelik İktisadi Ticari İlimler Akademisi olarak düzenlenmişti ve üniversite öğrenimimi orada yaptım.

Üniversitenin ikinci yılında, öğrenci dernek yönetimine girdim. Üç yıl saymanlık

yaptım. O yıllarda dernek faaliyetlerimiz, yoksullara yemek vermek, ihtiyacı olanlara kitap kırtasiye temini gibi sosyal yardımlar, varsa öğrencilerden gelen istekleri karşılamak gibi işlerdi. Siyasetle pek uğraşmazdık.

Okuldan 1964 yılında mezun oldum. 1967'de yedek subay hizmetinden döndükten sonra Karabük'te kendi işimizde çalışmaya başladım. O zaman demir çelik işimiz vardı orada. Benim büyük kardeşim Saim Sivri Karabük'te çalışıyordu. Ben üç sene kaldım. Üç sene sonra İzmir'e döndüm. Şu anda İzmir'de bulunduğu-muz binanın yerinde demir ürünleri ticareti yapmaya başladım. Sonra iş de, aile de büyüdü, farklı alanlarda çeşitli yatırımlar yaptık. Başka bir aileyle ortak olduk.

Demir Çelik işinde ilerledik. Haddehaneler kurduk, çelikhane kurduk Aliağa'da.

Kuruluş yıllarından bu yana ESİAD üyesisiniz diye hatırlıyorum...

Derneğin kuruluş hikâyesini anlatayım size. ESİAD kurulmadan önce Türkiye'de iş adamları, sivil toplum örgütü olarak TÜSİAD vardı. Biz de Öner Akgerman, ben, Oğuz Tatış, Kemal Çolakoğlu, Tufan Ünal, Cem Bakioğlu gibi o zamanki yeni kuşak iş adamları, Çimentaş Vakfı'na ait binanın Öner'e ait olan bölümünde on günde bir toplantılar yapardık. Manisa, Balıkesir, Çanakkale, Uşak, Denizli, Aydın'dan arkadaşları da çağırırdık. Kafamızdan Ege'ye ait bir SİAD kurmak geçiyordu. Burada TÜSİAD'lı İzmirli'lerle

de istişare ederek Şinasi Ertan, Selçuk Yaşar abilerimizle görüşerek bu fikri geliştirdik. Selçuk Yaşar, Şinasi Ertan, Mazhar Zorlu'nun da dahil olmasıyla, Kültürpark'taki Park Restoran'da toplantılar yapmaya başladık.

Bu toplantıların neticesinde, çoklu imza almak zor olduğu için 7 veya 8 kişilik bir arkadaş grubu Ege Sanayici ve İş Adamları Derneği'ni kurduk. Aramızda hatırladığım kadarıyla Balıkesir'den Rona Yırcalı da vardı. İlk başkanlığı da Oğuz Tatiş yaptı. ESIAD'da her başkan bir dönem görev yapar. Bu yazılmış kural değildir ama bugüne kadar büyüklerin verdiği destekle bir aday seçilir. Başka kimse ben de adayım demez. Üçüncü dönemde Mazhar abi bana geldi. Hiç unutmam, "Samim gel buraya" diyeceğine, o bana geldi. Bize büyükler gelmez, hep biz giderdik. Böylece başkanlık dönemim başlamış oldu. Raşit Özsaruhan, Mazhar Zorlu, Selçuk Yaşar, Şinasi Ertan, Ergun Özakat, bunlar o günün İzmir'in büyükleri. Bizden önceki nesil.

İzmir'de sanayinin önderleriydiler...

Osmanlı ve Cumhuriyet dönemi Türkiye'sinin ilk yıllarında, İzmir'de bırakın sanayiciyi, Türk tacir bile yok. Levantenlerin, Musevilerin iş yerleri var. Ben 1960 yılında Denizli'den geldim. Ne orada ne de burada doğru dürüst sanayi vardı. Tarıma dayalı ekonomi Atatürk'ün ekonomik bağımsızlık hamleleriyle sanayiye doğru yönlendi. Ege'de ilk kurulan fabrika, herkesin hatırladığı Nazilli Basma Fabrikasıdır. İzmir'de sanayiciliğin ilk adımları Mithat Paşa Meslek Lisesi'nden yetişenlerin kurduğu atölyelerde başlamıştır. Halen o atölyelerden fabrikalara dönüşen sanayinin ikinci, üçüncü nesilleri çalışıyor. Onlar şu anda organize sanayi bölgelerinde çok önemli sanayi kuruluşlarının köklerini oluşturdular.

Siz ESIAD'ın Oğuz Tatiş'tan sonra ikinci başkanısınız. Nasıl geçmişti başkanlık döneminiz?

Oğuz, kuruluş yılı ile birlikte iki dönem başkanlık yaptı. Büyüklerimizin önerisiyle 1996-98 yılları arasında ESIAD'ın 3. Dönem başkanlığını ben yaptım. O dönem birçok aktivite yaptık. ESIAD için dönüm noktalarından biri 2 yılı aşkın çalışmalar sonucunda Avrupa Komisyonu'nun Türkiye Temsilciliği işbirliği ve desteği ile kurulan Avrupa Birliği Bilgi Bürosu'nun

açılmasıdır. Açılışa Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilcisi Michael Lake de katılmış, konferans, basın toplantısı gibi aktiviteler de yapmıştık.

ESIAD'ın Ankara erkani ile ilişkileri her zaman çok iyidir. Ecevit, Demirel zaman zaman ziyaret etmiştir. Erdal İnönü, Turgut Özal, Mesut Bey koalisyonlar dönemi olsun, Erbakan dönemi olsun, liderler ESIAD'ı ilgili Bakanları ile birlikte ziyaret ederlerdi. Hatta özel akşam yemeğinde 15-20 sanayici, liderlerle beraber oturur, her şeyi anlatırdık. Bunların içinde Deniz Baykal da var. Hepsiyle rahat konuştuğumuz bir ortam vardı.

Bugün ESIAD veya İzmir'deki sanayiciler devlet erkaniyle eskisi kadar yan yana olamıyor. Bu bir sıkıntıdır. Devlet erkani sanayiciyle, ihracatçıyla sık sık yan yana gelecek ki onların sıkıntılarını dinleyip birebir yaşayacak. Hatırlıyorum, Oğuz'un ve benim dönemimde fabrikalarda toplanırdık. Olumlu, olumsuz ekonomideki gidişatı, aklımızdaki çözümleri paylaşırdık. Hep beraberdik. Şimdi yavaş yavaş toplum, sadece ESIAD demiyorum, birbirinden uzaklaştı.

ESIAD çok yavru doğurmuştur. Denizli, Aydın, Balıkesir, Çanakkale, Afyon, Uşak dahil Egeli iş dünyasının hepsi SIAD'laştı. Daha sonra ESIAD liderliğinde sevgili Enis Özsaruhan'ın büyük gayretiyle TÜRKONFED kuruldu.

Bunlar sivil toplum kuruluşu olarak birer güç teşkil eder. Kendi becerileri ve çaplarında her biri ülke gündemine ilişkin, ülkenin yararına fikirler geliştirip, raporlar, dosyalar hazırlayıp o günün hükümetine verirler. Ben bugüne kadar o raporları raftan alıp değerlendiren bir iktidar görmedim. Bir okusalar, iş dünyası ne düşünüyor öğrenecekler ve bazı sorunlar çözülecek ama yok böyle bir şey...

Derneklerde de enflasyon var. Bir dernek başkanı ötekine kızıyor, bir dernek de o kuruyor.

Bunların maddiyatı, geliri gideri, üye sayısı kolay değil. Particilik de öyle, kaç parti var, sayısını hangimiz biliyoruz. Sivil toplum kuruluşları seslerinin daha iyi duyulması için güçlerini birleştirmelidir.

TÜSIAD bile kırıncıları oynuyor, inşallah düzelir demekten başka çıkış yolumuz yok.

"Tarıma dayalı ekonomi Atatürk'ün ekonomik bağımsızlık hamleleriyle sanayiye doğru yönlendi. Ege'de ilk kurulan fabrika, herkesin hatırladığı Nazilli Basma Fabrikasıdır. İzmir'de sanayiciliğin ilk adımları Mithat Paşa Meslek Lisesi'nden yetişenlerin kurduğu atölyelerde başlamıştır. Halen o atölyelerden fabrikalara dönüşen sanayinin ikinci, üçüncü nesilleri çalışıyor. Onlar şu anda organize sanayi bölgelerinde çok önemli sanayi kuruluşlarının köklerini oluşturdular."

“Her şey ülke ekonomisi ile ilişkili, bugün Türkiye’de öğrenciler ve öğretmenler de olumsuzluklar yaşıyor. Öğretmenin iyi çocuk yetiştirmesi için ekonomik durumunun iyi olması, günlük yaşamında ve okulda mutlu olması lazım. Kapısında güvenliği olmayan, suyu akmayan, tuvaletleri temizlenmeyen okullarda çocuk nasıl yetişir.”

Bu olumsuzluklarda enflasyonun etkisi çok fazla. Eğer bir iş insanı, yatırım olsun, kişisel ihtiyaç olsun kazandığından fazla harcarsa sıkıntıya düşer. Dolayısı ile iş insanlarının da planlı ve hesaplı olması icap eden bir dönemdeyiz.

Son yıllarda işçi de sıkıntıda, iş insanları da sıkıntıda. Bu girdaptan Türkiye’nin kurtulması lazım. Tabii reçete de çok, Maliye Bakanı’na söylerseniz başka türlü, benim gözümde başka türlü.

Sizin gözünüzde nedir?

Ben sivil toplum örgütlerinden şimdi uzak-tayım ama çoğu oda başkanı ile ağabey kardeş ilişkisi içinde görüşmelerim oluyor. İhracatçının bırakın para kazanmasını, ayakta durması, pazarlarını kaybetmemeleri için acil önlemler gerekiyor. Ülke-miz ihracatının önünü açacak tek çözüm; ihraç dövizine Türk Eximbank veya Merkez Bankası’nda bozdurma kaydıyla en az yüzde 6-7 puan fark verilmesidir. Merkez Bankası piyasada geçici likidite sıkı-şıklığı yaşandığı durumlarda ihale açar. Bu benim dediğim rakamdan daha paha-liya mal oluyordur o ihaleler.

Şu anda tekstilci ve diğer sektörler ihra-cat pazarını kaybediyor. Türk tekstili Çin’in, Hindistan’ın, Pakistan’ın veya Çin etrafındaki adaların rekabetiyle boğuşa-maz. Çünkü elektriğinden tutun da işçi-nin giderlerine kadar oradaki girdi ücret-leriyle, ülkemiz arasında çok fark var. Üretim de pamuğa dayalı ve pamuk üre-timi Türkiye’de neredeyse bitmek üzere. Pamuk, su isteyen bir ürün ve şu an Hin-distan, Pakistan, Çin’in, hatta Mısır’ın pamuk üretimi bizden fazladır. O nedenle bizde üretim girdileri pahalılaşıyor ve fab-rikalar bile yurt dışına taşıyor.

Bundan 10 sene önce her sanayici işçi-sine ulaşım hizmeti sağlardı. Ama artık bu hizmetler pahalı. Servis otobüsünün fiyatı, yakıtı, yedek parçasını düşündü-ğünüz zaman işin içinden çıkılması zor hale geliyor. Neticede Türkiye bir girdabin içinde. Birincisi buradan çıkmamız için Ankara erkanının iktidarı ve muhalefeti ile bir araya gelerek mevcut sorunları yapısal uzun, orta ve kısa vadeli planlama ile acil çözüme ulaştırmaları gerekir.

İkincisi, ihracatçının girdisinin düşmesi mümkün değil. Ama ihracatçının getir-diği dövizini yüzde 6-7 fazlasıyla almak finanse edilebilirse, Türkiye de üretim biraz toparlanır ve ücretler de rahat-lama görülür.

Tabi bu arada devletin harcamalarını denk bütçeye yönelik olarak kısması lazım. Devletin örnek olmasıyla toplum da ken-dine çeki düzen vermeli, üst ve orta gelir grupları yaşam tarzlarını değiştirmeli. Zen-gini de orta üst düzeyi de harcama yapar-ken tasarruflu olmalı. Toplumun bir kısmı bir ekmeye, bir çorbaya muhtaç iken öbür tarafta har vurup harman savurma yerine tasarruflu bir yaşam sürmek daha iyi olur düşüncesindeyim. Ülkenin duru-muna bakması lazım herkesin.

Evet, herkesin şöyle bir geri gidip, “Nere-den geldim, nereye gidiyorum” demesi lazım. Kolay para kazanma yolları açıldı. Bir kırmızı çizgiden ayrıldığın zaman iste-diğin kadar para kazanabiliyorsun bugün Türkiye’de. İzmirli sanayicinin sıkıntısı bu. İzmirli sanayici gidip Ankara’da iş takip etmez. Zaten etmemeli. Bürokrat çalışı-yorsa, Bakanlık çalışıyorsa iş kendiliğin-den yürür.

Şimdi hatırlayın, eskiden su çarkıyla değirmen döndürülürdü. Su çarkı diye-lim ki 20 haneliyse, 3 tanesi bozuk olsa o çark gene döner, değirmen çalışır. O çark hanelerinin yarısı bozuksa zaten çark değirmeni döndüremez. Siyaset dünyası da seçime endekslendi. Bu siyaset kav-gaları ne olursa olsun, her durumda uygu-lanabilir planlamalar lazım. Bu durum işçisinden iş adamına, sanayicisinden ihracatçısına, kahvedeki emeklisinden tarım işçisine kadar herkesi sıkıntıya, strese sokuyor.

Bugün gördüm, bir hanım muhtardan fakirlik vesikası istiyor. Muhtar da sen asgari ücret alıyorsun, veremem diyor, kavga ediyorlar. Şimdi acaba düşündük mü? O hanım kızın çocuğu var mı, süt mü istiyor, bakım mı istiyor, kirasını mı öde-yemedi, kocasından mı ayrıldı, bilmiyo-rum ama çok üzıldüm. Perdenin arka-sına bakıp o kızı muhtara saldıracak hale getiren durumu görmüyoruz.

Bir ekonomide taban gelirler enflasyona yenik düşünce, para birikimi, sermaye terakümü olmayınca, ne bankada mev-duat olur, ne sanayici yatırım yapar, ne de yeni sanayici yetişir.

Şimdi insanlar bu enflasyonla boğuşan ekonomide cebinde para olsa bile sana-yiye girmiyor. “Gider dağdan toprak alır, beş sene sonra nimetini görürüm” diyor. Bu düşüncenin yaygın olduğu bir Tür-

kiye, iyi değil. Bunu toparlamak lazım. Türkiye’de binlerce iş insanı var. Her vilayette organize sanayi bölgeleri var. Devlet erkânı buralarda sanayicilerle bir araya gelip yüz yüze sıkıntıyı görüp bunları gidebilirler.

Demirel, Turgut Bey, Erbakan sanayicilere yetki verdi. Fabrika yapan fabrikalar kurduk biz.

Tabii sıkıntı şurada. Her siyasi parti Atatürk döneminde ve sonrasında yapılan fabrikalara işçi yükleye yükleye o fabrikaları zarar eden işletmeler haline getirdi.

Ben hatırlıyorum Süleyman Demirel, Erdal İnönü ile beraber Metaş’a Raşit Bey’e geldi. Türkiye’nin en büyük demir çelikçileri bir odada oturuyoruz. Süleyman Demirel sohbet sırasında; “Erdal’cığım bazen demir çelik fabrikalarının bekçilerinin ücretini nasıl ödeyeceğiz bilemiyorum” dedi. Düşündüm, bir fabrikanın sekiz saatte üç vardiya ve bir de yedek vardiyası olsa ufak bir fabrikada bile 4 vardiyada 10 taneden 40 bekçi lazım. Şimdi İskenderun ve Karabük demir çelik fabrikaları ucu bucağı olmayan bir yerlerdir. Oraların bekçi kadrosu kaç taneydi acaba? Böyle samimi bir sohbete şahit olmuştuk.

Her ekonominin ihtiyacı üretim derken, siyaset dünyasının çiftliği haline getirilen fabrikaları satmak doğru mu? Verimli çalıştırılmak üzere düzgün kanunlarla olur bu işler. Şeker fabrikasını satarsın ama adam iki sene çalıştırır sonra kapatır, pancar üreticisi mağdur olur. Arsaları bile paradır o fabrikaların.

Eğitim konusunda da sorunlar var...

Her şey ülke ekonomisi ile ilişkili, bugün Türkiye’de öğrenciler ve öğretmenler de olumsuzluklar yaşıyor. Öğretmenin iyi çocuk yetiştirmesi için ekonomik durumunun iyi olması, günlük yaşamında ve okulda mutlu olması lazım. Kapısında güvenliği olmayan, suyu akmayan, tuvaletleri temizlenmeyen okullarda çocuk nasıl yetişir. Tabii bütün Türkiye böyle değil. Çok iyi, bakımlı okullar da vardır. Aileler, imkânları kadar okul yönetimlerine destek oluyor. Olmak mecburiyetinde kalıyor. Bunun dışında iş insanları bir sürü okul yapıyor. Gidip kendisi kontrol edemiyor, milli eğitime bağlanıyor okullar ama onlar okullara destek olmaya devam ediyorlar.



Demir çelik Üretim Birliği etkinliğinde Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel ile.



ESİAD Yatırım Zirvesi’nde Başkan Sibel Zorlu, Fadıl ve Barış Sivri ile.



Cem Bakioglu ile bir ENDA A.Ş. etkinliğinde



Moskova’da Alp Temuçin ve Ekrem Pakdemirli ile.

Nemtaş Gemisinin bayrak töreninde Maliye Bakanı Sümer Oral, İş Bankası Başkanı Burhan Karagöz, Başkan Ahmet Piriştina ile.



Kaya Erdem ile Foça İDÇ çelikhane açılışında.



Organize sanayi bölgelerinde özel meslek liseleri açıldı. Hepsi de çok donanımlı okullar.

Sanayi Odası'nda Murat Demirer zamanında biz çok çabaladık. Bütün sanayi bölgelerine meslek liseleri açalım diye ama devletin çarklarını aşamadık. Sonra da nasıl kabul ettiler bilmiyorum. İzmir'in sanayisi Mithatpaşa Erkek Sanat Enstitüsü'nden yetişenlerle oluşmuştur. Günümüzde sanayide ara eleman sıkıntısının aşılması için organize sanayi bölgeleri kendi bölgelerinin ihtiyacına binaen özel sanat okulları açınca bu sıkıntı biraz hafifledi. Ama gecikme var. Keşke bu okullar 30-40 sene evvel açılışaydı.

Giderek kolaycılığa kaçan bir ülke haline geldik. Sanat okuluna gitmek istemeyen çocuk sitede bekçilik yapmak istiyor. "Bankada güvenlikçi olayım" diyor. Hizmet sektöründe de çalışabilir ama üretim tarafı boş kalıyor. Biraz da ailelerin, "Okudun okudun ne oldu, kaynakçı mı oldun, sıvacı mı oldun" demelerini yadırgıyorum. Kaynakçı, sıvacı olmak kötü bir şey mi? Veya badanacı olmak kötü bir şey mi? Kunduracı esnafı olmak, mahalledeki elektrik tamircisi olmak kötü bir şey mi? Keşke açılan 200 üniversiteden yüz tanesi kalıp diğerleri yerine bu okullar açılışaydı. Bugün ülkede vinç, forklift operatörü, iş makinesi operatörü sıkıntısı varsa, bu eğitim sisteminin yanlışıdır.

Sizin sanayici tanımınız nasıl? Kimdir sanayiciler size göre?

Sanayici genelde sadece işine odaklanır. Gecesi, gündüzü yoktur. Yatırım yapmak, geliştirmek. Üretim yapmak sevdasıdır. Sanayici kalkıp da toprak alayım nasıl olsa yarın imar verirler diye düşünmez. Sanayiden kazandığı parayla gidip etrafını satın almaz. Öyle olsaydı isimlerini biraz evvel saydığım kişilerin binlerce dönüm arazisi olurdu. Atatürk Organize Sanayi Bölgesini zor yaptı bu sanayiciler. O daima fabrikasındaki makineyi yenilemeye bakar. Dışardan bakan zenginlik görür ama sanayicinin içi kan ağlıyordur. Yardımseverdir, çoğunlukla ailesinden öyle görmüştür, yetiştirme tarzından gelir yardımseverliği...

Şimdi hatıra anlatayım. Ecevit dönemi. Polonya'ya iş adamları gezisi yaptık. Buradan uçakta Varşova'ya indik. Sanayi bölgesini gezdik. Çok büyük bir makine fabrikasına gittik. Rahmetli Cemal Dirin elinde bir ses kayıt cihazı orada mev-



cut makinaların adeta resmini çeker gibi özelliklerini kaydediyor. Çok usta bir sanatkardı Cemal abi, bugün çocukları ülkemizin en önemli makine üretici ve ihracatçılarıdır.

İzmir'in sanayicisi tarım kökenli ailelerin çocuklarından incir, üzüm işleme tesislerinden sanayi kurmuş insanlar. Çimentaş, Batı Anadolu Çimento, Metaş, CMS, Akdöküm eski kuşakların hamleleriyle İzmir'e kazandırılmış fabrikalar. Daha da çok var tabii... Bugün kentin çevresindeki Organize Sanayi Bölgelerinde yeni kuşakların yatırımları ile bir sürü fabrika ekonominin sürüklendiği bu girdapta zor şartlar altında faaliyetlerini sürdürüyor. Ama çocuklar sanayici olmak istemiyor artık. Üçüncü veya dördüncü nesil Türkiye'de sanayici olmak istemiyor.

Bir de İzmirliilerin ortak proje yapma alışkanlıkları vardır değil mi?

Tabii laf lafı açıyor, bizim nesil Kent Hastanesi'ni Sağlık Hastanesi'ne rakip diye kurduk. Daha sonra satıldı ve alanlar hastaneyi çok büyüttüler. Kente yakışan bir sağlık tesisi oldu.

Enda Enerji de kurduğumuz bir başka yapı ve enerji alanında faaliyetine devam ediyor. Kipa da başarılı örnekler arasında yer aldı. Cem Bakioğlu önderliğinde Ege Orman Vakfı kuruldu. Bugüne kadar milyonlarca fidan dikildi. Vakıf zeytincilik de yapıyor şimdi. Uğur Yüce ile beraber çok ortaklı olarak kurulan Tarkem de çalışmalarına devam ediyor.

Çeşitli nedenlerle başarılı olamayan, yarım kalan girişimlerde oldu ama ben bu tarz oluşumlara genç kuşakların da devam etmesinden yanayım.

Ailenin genç nesilleri neler yapıyor?

Büyük oğlum Fadıl, Bilkent Üniversitesi ilk açıldığı yıl Anadolu Lisesini bitirdi. Bilkent'te endüstri mühendisliğine gitti. Zorlu bir dalda eğitim geçirdi, oradan mezun oldu. İkinci oğlum Barış da İzmir Amerikan Koleji'nin ilk erkek öğrencilerinden. Oradan gene tesadüfen Koç Üniversitesi'nin açıldığı yıl orayı kazandı. Her ikisi de işte aile geleneğinden yetişti diyelim, düzgün, dürüst insanlardır.

Fadıl, bir süre bilişim ve mühendislik işlerini yaptı, şimdi bizimle işlerimizi sürdürüyor. Sosyal yönü kuvvetlidir, eşi dostu çoktur, sivil toplumda görevler de üstlendi. Barış da uluslararası bir yatırım fonunda çalışmaya başladı, daha sonra da orada ortak oldu. Türkiye'ye dışardan fon buluyorlar ve yatırımlar yapıyorlar Bir İngiliz, bir Alman, bir de Romen ortağı var. Torunlara gelecek olursam, torunların biri gene şans olarak gördüğüm İstanbul Koç Lisesi var. Orayı kazandı. Oradan mezun olunca her taraf alıyor bu çocukları. Teknik Üniversite, Boğaziçi Üniversitesi bunlar uluslararası alanda kendine bir yer edinmiş okullardır.

İzmir Özel Amerikan Lisesi ve Bornova Anadolu Lisesi'nden veya İstanbul'daki bu tür okullardan mezun olanlar Avrupa'nın, dünyanın her yerindeki üniversitelere kabul ediliyor.

Bu nedenle torunların biri Amerika'da, şu anda ikinci senesi. Öteki torun da; ben de burada kalmam diyor. Babası istediği kadar, hayır öyle değil böyle desin. Şimdiki nesil eskiler gibi değil. Günlük duyumlarıyla televizyon veya şu akıllı telefonların duyumlarıyla kendisini yönetiyorlar.

Yapay zeka ile aranız nasıl

1960'ların sonlarına doğru Avrupa'ya sanayi malzemesi almaya giderdik. Çocuklara da oyuncak alırdık. Onlar oyuna daldığında, biz büyükler kızar, "Dersini çalış" derdik. Şimdi anlıyorum ki kızmamak lazım. Çocukların gelişmesi oyunlardaki o parmak hareketleri ile çok ilişkili. Şimdi bu internet dünyası öncesinde yap boz oyuncaklar vardı. Ve bugün bakıyorum çok gelişmiş onlar. Çocuk kutuyu açıyor ve oturup araba, uçak yapıyor. Hem de direksiyonlarına varıncaya kadar bütün ayrıntılarıyla yapıyor. Yeni nesil yapay zekaya hazır ama Türkiye'nin kaynakları şu anda buna yeterli değil kanısındayım. Biraz evvel söyledim, Üretim işçiyi artırmakla olmuyor. Sanayicinin önce makinelerini yenilemesi, üretimini arttırması ve kar ederek birikim yapması lazım. Yapay zeka ve robot teknolojisinde üretici olmanın yollarında ilerlemek tabii ki çok iyi olabilir ama ülke ekonomisinin durumu bu konuya ne kadar elverişli bilemiyorum.

80'lerde Denizli'deki tekstil fabrikamızı kurduğumuz zaman Çin bizimle rekabet edemiyordu. Bugün Çin artık bizim yaptıklarımızı yapmıyor. Kot pantolon yapmıyor. Yapay zekayı kullanarak özel kumaşlar yapıyor. Kışın üşütmeyen yazın serin tutan, terletmeyen teknik kumaşlardan elbiseler yapıyorlar. Biz henüz orada değiliz. Nedeni yeterli finans alt yapımızın olmaması bence. Bakın çok yakın zamanda rüzgar santrallerinin pervanelerini yapan yabancı bir firma işçilerin tazminatlarını bile ödemedi kaçtı, gitti. Çinliler almış fabrikayı ve üretimi başlatmışlar. Demek ki Çin'de büyük bir finans gücü ve teknolojik güç var.

Son sözlerinizi alabilir miyiz?

Şimdi 83 yaşındayım. Her tarafta gezen değil çok çeşitli dönemler yaşayan birisi olarak büyük sıkıntıları, acıları da gördüm, zenginlikleri, mutlulukları da gördüm. Amerika veya Rusya'yla çekişmekle ülkemizin ekonomik sorunlarını çözemeyiz. Türkiye büyük bir ülke ama bir girdaptan kurtulması lazım. Toplumumuzun bir araya gelip, öncelikle birbirini anlayıp bütünleşip sorun yaratan çarkların hepsini çözecek güce sahip olduğunu biliyorum. Bir başlayabilirsek, gerisi hızla gelecektir. Bu ülkeyi yönetmeye talip olanların tek hedefi halkın zenginliğini ve mutluluğunu sağlamak olmalıdır.



Panettone



*İçkiyle ıslatılmış,
meyve şekerleri,
kuru üzümle
dolu, sayısız İtalyan
karakteri barındıran,
bir yeni yıl geleneği...*

İtalyan mutfağından yola çıkıp ünü bütün dünya fırınlarına yayılan bir lezzetin peşindeyiz. Yeni yıl geleneği olarak öne çıkan panettone'nin hikayesi ile birlikte ayrıntılı bir tarifini sunuyoruz. Becerisini sınamak isteyenler malzemeleri hazırlamaya başlayabilir.

İki ayrı hikaye

Bir zamanlar, Milano'da adı Ughetto olan soylu bir şahin eğitmeni kasabanın fırıncısının kızı Adalgisa'ya aşık olmuş. Ughetto, köylü kılığına girip zor durumdaki fırının işlerinin artması ve Adalgisa'ya yardım için tereyağı, şeker ve yumurta ile zenginleştirerek bir ekmek üretmeyi düşünmüş. 15. yüzyıl Milano'sunda, bir soylu için bile lüks olan malzemeleri almak için kuşlarından bazılarını satmış. Kuru üzüm ve şekerlenmiş narenciye ile dolu kek benzeri bir ekmek yaparak fırını kurtarmış ve Adalgisa'nın gönlünü kazanmış. İtalya'da ve dünyanın pekçok bölgesinde ünlü olan panettone'nin birinci hikayesi böyle. Ancak, Milano lehçesinde 'ughet' üzüm anlamına geldiği için Milano Dükü'nün sarayında aşçı olan Toni'nin hikayesi daha akla yakın geliyor. Baş aşçı, Dük'ün bayram ziyafeti için hazırlanan pastayı yaktığında, yamak Toni, kendi Noel yemeği için sakladığı ekşi mayadan, kuru meyveli bir kek yaparak günü kurtarmış. Dük, ekmeğe "pan de Toni" adını vermiş.

Gerçekte panettone'nin tarihi için İtalyan büyükannelerden farklı hikayeler de duyulabiliyor. Panettoneler, akla geldikçe yapılan ama Noel zamanı hiç unutulmayan hatta ağaçlarının altında hediye olarak sunulabilen bir lezzet. İtalya'da balocco, melegatti, perugina gibi yöresel adları da olduğu biliniyor.

Milano'nun dışındaki Brescia kasabasında bulunan ödüllü Pasticceria Veneto pastanesinin sahibi Iginio Massari, İtalya'nın en iyisi olarak kabul edilen ekşi mayalı panettone'yi hazırlıyor.

Amerika'da şefler tahıl laboratuvarlarına yolculuklar yapıyor ve mutfaklarına minyatür değirmenler kuruyorlar, fırıncılar ise simit ve çavdar gibi tanıdık temel ürünleri geliştiriyor. New York'taki High Street on Hudson'da brendiyle tatlandırılmış kirazlarla süslenmiş ve yasemin kokulu ekmekler pişiyor. Houston'daki Common Bond'da İtalyan ekşi mayası

ile hem geleneksel hem de çikolatalı olarak yapılan panettone'ler saatler içinde tükeniyor.

Venedik'te Vetri Ristorante'de pamuk şeker kıvamındaki panettone dondurma ile dolduruluyor ve masada dilimleniyor. Sicilya'da ise dondurmaya brioche içinde yiyorlar. Ayrıca, içine oro verde fıstık kreması halkasıyla pişirilmiş panettone'ler de Sicilya mutfağına özel.



*Panettone
üstü
dondurma*



*Brioche
içinde
dondurma*



*Fiasconaro
oro verde*





Panettone hamurunu yapmak biraz zahmetli bir iş. Ancak doğru yapıldığında ulaşılan lezzet de muhteşem oluyor.



Piştikten sonra, panettone'yi fırından çıkarın, uygun çubuklar kullanarak ters çevirerek asın ve rahatça baş aşağı durabileceği bir yere yerleştirin.



Lezzet tutkunları için Panettone bir dönüm noktasıdır. Bu kadar karmaşık ve hassas bir süreci başarabilir misiniz acaba?

Başlamadan önce, ihtiyacınız olan her şeyin hazır olduğundan emin olun. Katı veya sıvı formda yüksek performanslı ekşi maya işin başlangıcı! Her şeyin elinizin altında olması gerekiyor. Önce birinci hamuru yapıyoruz, bu hamur olgunlaştığında ona ekleyeceğimiz yeni malzemelerle ikinci, yani panettone hamurunu elde etmiş oluyoruz. İşlem sırasında, yoğururken veya birinci ve ikinci hamur arasında bir şeyin eksik olduğunu fark ederseniz, bu sorun yaratabilir.

Malzemelere ek olarak, bir mikser, hamurun hacmine uygun kaplar ve ölçü kaplarınız tezgahın üstünde olmalı.

Ayrıca, hamuru 28°C'ye ulaşabileceğiniz bir yerde saklamanız gerekecek. Bu, ışığı açık olan bir fırın olabilir. Hadi işe koyulalım

İlk hamur malzemeleri:

530 g panettone unu • 265 g 20°C'de su • 170 g olgunlaşmış ekşi maya • 150 g 4°C'de yumurta sarısı • 265 g 20°C'de tereyağı • 170 g şeker

Öncelikle suyu ve şekeri mikser kabına koyun ve şeker tamamen eriyene kadar birkaç dakika çevirin. 2 dakika sonra, tüm unu ekleyin ve düşük hızda yaklaşık 5 dakika çevirin. Hamurun daha hızlı oluşması için olgunlaşmış ekşi mayayı ufalanmış olarak ekleyin. Mikseri en düşük devirde çalıştırın.

Hamur gelişmeye başladığında, oda sıcaklığındaki tereyağının yarısını ekleyebilirsiniz. Hamur tekrar pürüzsüz hale geldiğinde, kalan tereyağını ekleyin. İyice kıvamlı bir hamur elde ettiğinizde, buzdolabındaki soğuk yumurta sarılarını 3 veya 4 seferde ekleyin.

Yoğurma bitince hamuru kaptan çıkarın, tezgah üzerinde birkaç kez katlayın, 6 litrelik bir kabı tereyağı ile yağlayın ve hamuru içine yerleştirin.

Şimdi, kabı 28°C'de 12-13 saat boyunca, başlangıç hacminin neredeyse üç katına çıkana kadar bekletin.

Ertesi gün bulmanız gereken, 12 veya 13 saat içinde üç katına çıkmış ve pH değeri (pH ölçerinizi varsa kullanın) 5,4 ile 5,2 arasında olan bir hamurdur.

Şimdi ikinci hamura geçmeye hazırsınız demektir.

İkinci hamur malzemeleri:

230 g un • 240 g 4°C'de yumurta sarısı • 175 g şeker • 300 g 20°C'de tereyağı • 12 g vanilya özütü • 40 g bal • 10 g tuz • 100 g 4°C'de su • 320 g bitter çikolata • 80 g beyaz çikolata • 380 g şekerlenmiş meyve

Öncelikle, ilk hamuru çıkarın, ikinci unla birlikte doğrudan mikser kabına koyun ve en düşük hızda yoğurmaya başlayın.

Hamur gluten geliştirmeye başladığında (15 dakikaya kadar sürebilir), önceden hazırladığınız şeker ve yumurta sarısı karışımını, hamurun tepkisine bağlı olarak 3-4 seferde ekleyin. Her zaman hamurun pürüzsüzleşmesini ve önceki malzemeleri tamamen emmesini bekleyin, ardından bir sonraki malzemeyi ekleyin.

Yumurta sarısı ve şeker karışımını ekledikten ve hamur mükemmel bir şekilde geliştikten sonra, oda sıcaklığındaki tereyağını, hamurun tepkisine bağlı olarak üç ila dört seferde ekleyin.

Tereyağı eklendikten ve hamur iyice geliştikten sonra, önceden hazırladığınız bal, vanilya ve tuzdan oluşan emülsiyonu ekleyin.

Tüm malzemeler emildikten sonra, ölçü kabı kullanarak suyu azar azar eklemeye başlayın. Su ekledikçe hamur beyazlaşacaktır. Sonra mikseri en düşük hızda

ayarlayın, önce şekerlenmiş meyveleri, ardından bitter çikolata ve beyaz çikolatayı ekleyin.

Her şey iyice karıştıktan sonra işlem tamamdır. Hamuru yoğurun ve 24-26°C sıcaklıkta 40-50 dakika içinde bitirmeye çalışın.

6 litrelik bir kabı tereyağı ile yağlayın ve yeni hazırladığınız hamuru doğrudan içine koyun. Kabı 28°C'deki bir fırına alın ve 1 saat bekletin.

Bu arada tezgahı da tereyağı ile yağlayın. Bir saat geçtikten sonra hamuru tezgaha alın ve her biri 820 gram olan 4 parçaya bölerek 750 gramlık kalıplara yerleştirin.

Üzerlerini hafifçe çizmeden önce yaklaşık 20 dakika boyunca tezgahın üzerinde dinlendirin. Bu işlem sonrasında, 28°C'de yaklaşık 4 veya 5 saat boyunca mayalamaya bırakın. Kabarma işlemi tamamlandığında hamuru çapraz çizebilirsiniz. Ortasına küçük tereyağı parçaları yerleştirin ve önceden ısıtılmış 175°C'de fırında pişirin; kek kalıbını fırına yerleştirdikten hemen sonra sıcaklığı 150°C'ye düşürün. Pişirme işlemi, panettone'nizin merkezindeki sıcaklık 94°C'ye ulaştığında tamamlanacaktır (yaklaşık 30 dakika pişirdikten sonra içine bir termometre batırarak ölçün).

Piştikten sonra, panettone'yi fırından çıkarın, uygun çubuklar kullanarak ters çevirerek asın ve rahatça baş aşağı durabileceği bir yere yerleştirin.

Gördüğünüz gibi, panettone yapmak tam olarak basit bir şey değil ama başaracağınızdan eminiz!





Arkas Sanat Göztepe

■ AYŞE PERİN TATARİ

Bir zamanlar Köprü... Güzel köşkle-
rin bulunduğu, İzmir'in sıcaklığında,
serinliği ile kentin makbul semtlerinden
idi. Sahildeki bitişik nizam apartmanların
inşasından önceki şehircilik anlayışında
evler, arazi meyil düşünülerek inşa edilir,
kıydan içerilere girildikçe deniz manza-
rası görülürken, imbat bahçelerde his-
sedilirdi.

Günümüzde yerini sıradan apartman-
lara bırakmış olan evlerin şanslılarından
olan bir köşk "Ayşe ve Seniha Mayda
Köşkü" günümüzdeki adı ile Arkas
Sanat Göztepe, yeni bir kimlik ile kente
kazandırıldı.

Mayda Ailesi köşkü 1928 yılında satın
almış ve 1950'li yılların başında yerleş-
miş. Ayşe ve Seniha Hanım vefatlarına
kadar burada yaşadılar. Kentin sosyal
ve kültürel yaşamının etkin üyeleri ola-
rak; Safiye Ayla, Şerif Muhiddin Targan
gibi sanatçıların yanı sıra Irak kralı gibi
devlet insanlarını da köşkte ağırlamışlar.
Ayşe Mayda, köşkün kapılarını sadece
özel konuklara değil, öğrenci ve akade-
misyenlere, gazeteci ve yazarlara, sivil
toplum temsilcilerinde de açarak yapı-
nın kente mal olmasını sağlayan son
derece sevimli, dost canlısı bir insan
olarak hep hatırlanacak.

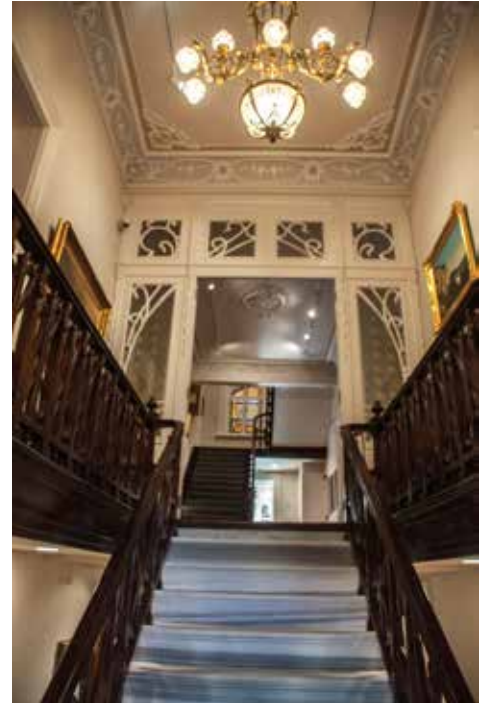


Ayşe Mayda.

Mayda kardeşler anneleri ile.



Köşk, İzmir'in simge yapılarından biri olan Saat Kulesi'ni de tasarlayan Raymond Charles Pere'ye atfedilen, dönemin mimari anlayışını yansıtan seçkin bir yapı. İki renk tuğlalarla bezeli cephesi, detaylı Art Nouveau öğeleri ve geneleksel yapım teknikleri öne çıkıyor. Bahçesi; çam, sedir, akasya, ıhlamur ve jakaranda gibi pek çok farklı ağaç türüyle zengin bir doğal dokuya sahiptir. Arşiv belgelerine göre köşk, zaman içinde Musevi İnas (kız) Mektebi, Göztepe İtalyan Mektebi, İzmir Hususi Devim Ortaokulu gibi farklı işlevlerde kiralanmış.



İzmir Büyükşehir Belediye'sinin düzenlediği 21. Tarihe Saygı Yerel Koruma Ödülleri'nde Arkas Sanat Göztepe, "Esaslı Onarım" kategorisinde Jüri Özel Ödülü'ne layık görüldü. Kentin mimari mirası içinde önemli bir yere sahip olan Köşk'ün, tarihi dokusuna saygılı, çağdaş bir sanat merkezine dönüşümünü temsil etmesi jürinin dikkatini çeken en önemli unsur oldu.

Restorasyon sürecinde yapının özgün detayları korunurken, kültür ve sanat etkinliklerine ev sahipliği yapacak bir alan yaratılarak hem mimari koruma hem de kamusal erişim açısından örnek bir dönüşüm olarak değerlendirildi. Kent dokusuna duyarlı yaklaşım, kültürel sürekliliğe katkı ve kamuya açık bir sanat alanı olarak topluma kazandırılması dikkati çekti.

İzmir, ne yazık ki nüfusuna ve ihtişamlı tarihine bakılınca kültür sanat açısından oldukça geri kalmış bir kent. Özellikle kentin kaybolan mimari kimliği düşünüldüğünde Arkas'ın sadece kentin tarihi binalarını aslına sadık bir biçimde restore etmekle kalmayıp onlara müze kimliği de ekleyerek daha da değerli kılması son derece kıymetli. Arkas'ın altıncı sanat merkezi olarak açılan bu mekânı İzmir'in kültür ve sanat yaşamına uzun yıllar katkı sağlayacaktır.

Arkas Koleksiyonu, yaklaşık 30 yıl önce başlayıp zamanla büyüüp gelişen bir hazine. Lucien Arkas'ın yıllar boyunca topladığı eserlerden oluşan Türk resim seçkisi, sadece görsel bir zenginlik değil; aynı zamanda geçmişle bugün arasında sanat ile kurulan bir köprü...

Köşkte yer alan "Arkas Koleksiyonu'nda Türk ressamlar" sergisi Türk resim sanatının gelişimine dair etkili ve kapsamlı bir anlatı sunuyor izleyenlere. Seçki; Geç Osmanlı döneminden başlayarak Cumhuriyet yıllarına ve sonrasındaki modernleşme sürecine uzanıyor.

Türkiye Cumhuriyeti'nin yetiştirdiği ilk ortodondist Ayşe Mayda'nın yaşamış olduğu mekânın yeni düzenlemesinde zemin katta bir anı odası düşünülmüş. Bahçesi, etrafında yükselen betonarme binaların arasında bir vaha... Bir zamanlar bahçede dolaşan ve şimdi artık olmayan tavus kuşlarının hayali

sesleri beni de kendi geçmişime götürüyor. Köşkün yakınında uzun yıllar yaşadığım zamanların anıları hafızamda geçit yapıyorlar. Sanat aracılığı ile geçmişle bugün arasında kurulan köprüden benim gibi pek çok kişinin geçmekte olduğunu düşünüyorum.

Mayda Köşkü'nde yer alan daimi sergide yer alan ressamlar: Süleyman Seyid, Hoca Ali Rıza, Hikmet Onat, Feyhaman Duran, Fikret Mualla, Nurullah Berk, Abdullah Çizgen, Abdurrahman Öztoprak, Ali Avni Çelebi, Alaettin Aksoy, Ali Sami Boyar, Avni Arbaş, Ayetullah Sümer, Burhan Doğançay, Celal Uzel, Cemal Tollu, Cevat Erkul, Diyarbakırlı Tahsin, Edip Hakkı Köseoğlu, Eren Eyüboğlu, Erol Akyavaş, Eşref Üren, Fahrenissa Zeid, Ferruh Başağa, Fethi Arda, Feyhaman Duran, Fikret Mualla, Galip (Bahtiyar), Hakkı Anlı, Halid Naci, Halife Abdülmecid, Halil Dikmen, Halil Paşa, Hamit Görele, Hasan Raif, Hasan Saim, Hasan Vecih Bereketoğlu, Hayri Çizel, İbrahim Çallı, İbrahim Safi, Leyla Gamsız, Mahmut Cuda, Mehmet Ali Laga, Naci Kalmukoğlu, Namık İsmail, Nazmi Ziya Güran, Necdet Kalay, Nejad Melih Devrim, Nuri İyem, Nurullah Berk, Oktay Günday, Orhan Peker, Sabri Berkel, Sami Yetik, Şeker Ahmet Paşa, Şefik Bursalı, Şeref Akdik, Zeki faik İzer, Fausto Zonaro...

Türk resminin en erken dönemleri, asker ressamı, saray ressamı, Erken Cumhuriyet Dönemi, Paris Ekolü... Özetle 1970 yıllarına kadar uzanan seçki yapının üretildiği dönemin ve resmin yapısal özelliklerine odaklanıyor ve Türk resim sanatının yüz yıllık bir kesitini incelemeye imkân tanıyor.

Sergide Floransa'da yetişmiş olan tek usta Sabri Berkel, 1940'lı yıllara ait natürmortları ve 1950'lerde başlayan soyut çalışmaları ile yer alıyor. 19. yüzyılda Fransa'ya gönderilen sanatçılar... Osmanlı resminde figür ve manzara, 1914 kuşağı sanatçıların izlenimci estetiği, sanatın başkenti Paris etkileri, Paris Ekolü... Andre Lhote öğretileri ve etkileri, Art Deco tesirleri...

Ve sergideki seçki ile ilgili pek çok bilgi, bu değerli koleksiyon için hazırlanan Arkas Koleksiyonu'nda Türk Ressamlar adlı katalogta mevcut.





Arkas Sanat Göztepe içinde
Mayda kardeşlerin özel eşyalarına
ayrılmış bir bölüm ve bir kafe de
bulunuyor.





Hayri Çizel
(1891-1950)

HAYRİ ÇİZEL

Bir müzede ya da özel koleksiyonlardan toplanarak düzenlenen sergilerde gezinirken ilk gördüğünüzde sizi etkileyen bazı resimler vardır. Sizi durdurur, adeta kendisine özel ilgi göstermenizi ister. İşte o resimlerden birinin altındaki imzayı Hayri Çizel olarak okuyabilirsiniz.

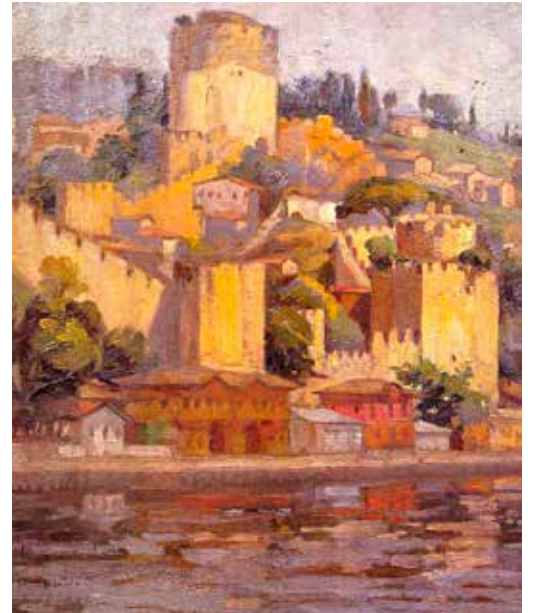
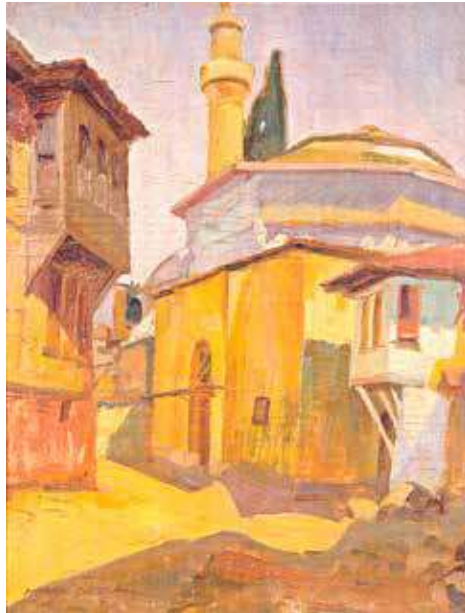
Türk empresyonistlerinin özel bir temsilcisi olan Hayri Çizel. 1891 yılında Edirne'nin Dimetoka kasabasında doğmuş. İlkokulu ve ortaokulu Dimetoka'da okuduktan sonra Edirne İdadisini bitirmiş. Burada, Hasan Rıza Bey'den resim öğrenmiştir. 1877 Osmanlı-Rus Savaşı'na katılmış olan Hocası gibi savaş ve kahramanlık konularını içeren kompozisyonlar üzerine eserler vermiş

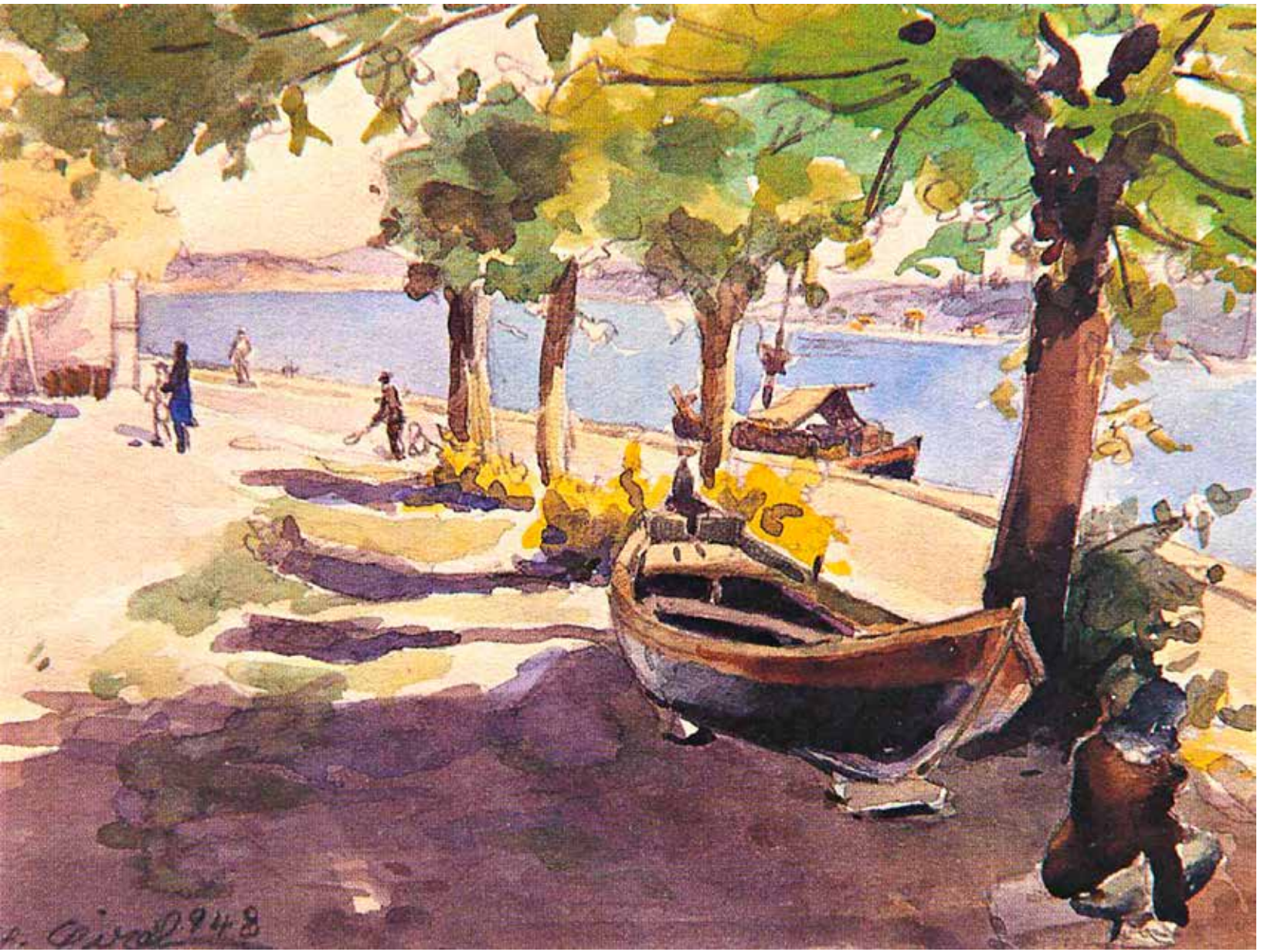
Sanayi-i Nefise Mektebi'nde Ömer Adil Bey'in yanı sıra Warnia Zerzecki ve Valery'den resim derslerini almış. Bu ustaların atölyelerinde resmin inceliklerini öğrenen Hayri Çizel, Akademiyi bitirdikten sonra Çanakkale savaşlarına katılmış. Bu yıllarda, Çanakkale ve çevresinden kroki-ler çizdi, suluboya resimler yapmış.

Terhisten sonra akademiyi birincilikle bitirdiği için devlet hesabına Almanya'ya gönderilmiş ve orada Hofmann'ın Atölyesi'nde çalışmış. Dönüşünde, İstanbul'da, Şark Sanayi-i Nefise Atölyesi adında bir yer açarak, başta İstanbul Lisesi olmak üzere öğrenim kurumlarında da uzun yıllar resim öğretmenliği yapmış.

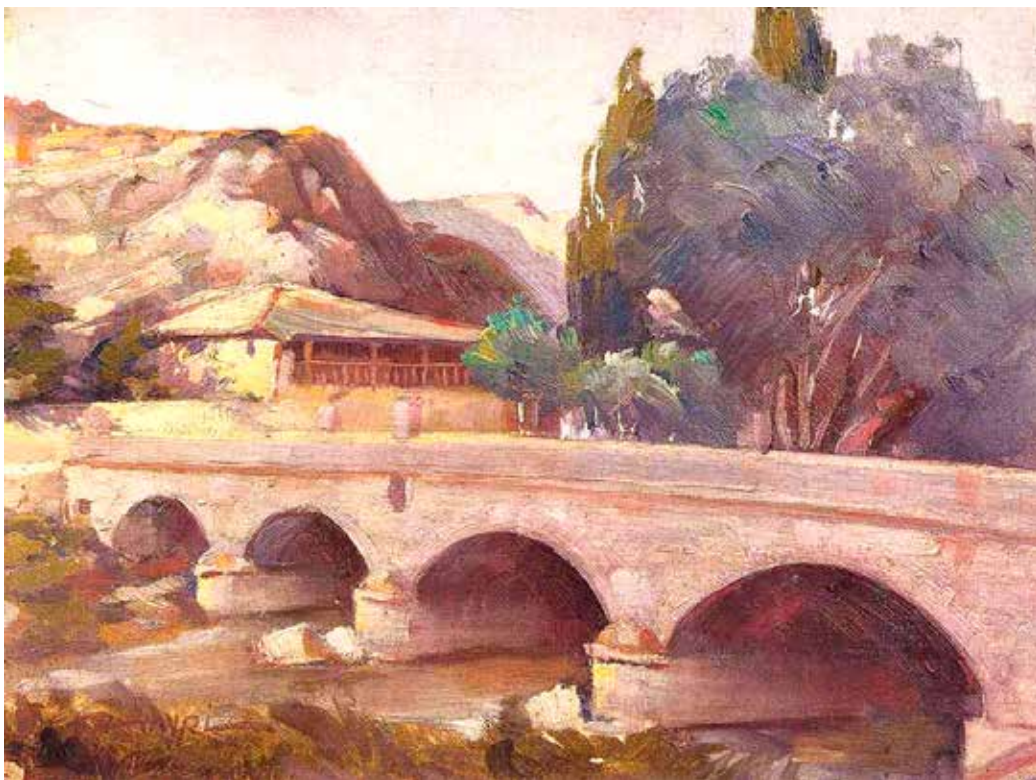
Bursa'da
bir cami
peyzajı.

Rumeli
Hisar
peyzajı
(En sağda)





Boğaz manzarası
ve sandallar
1948



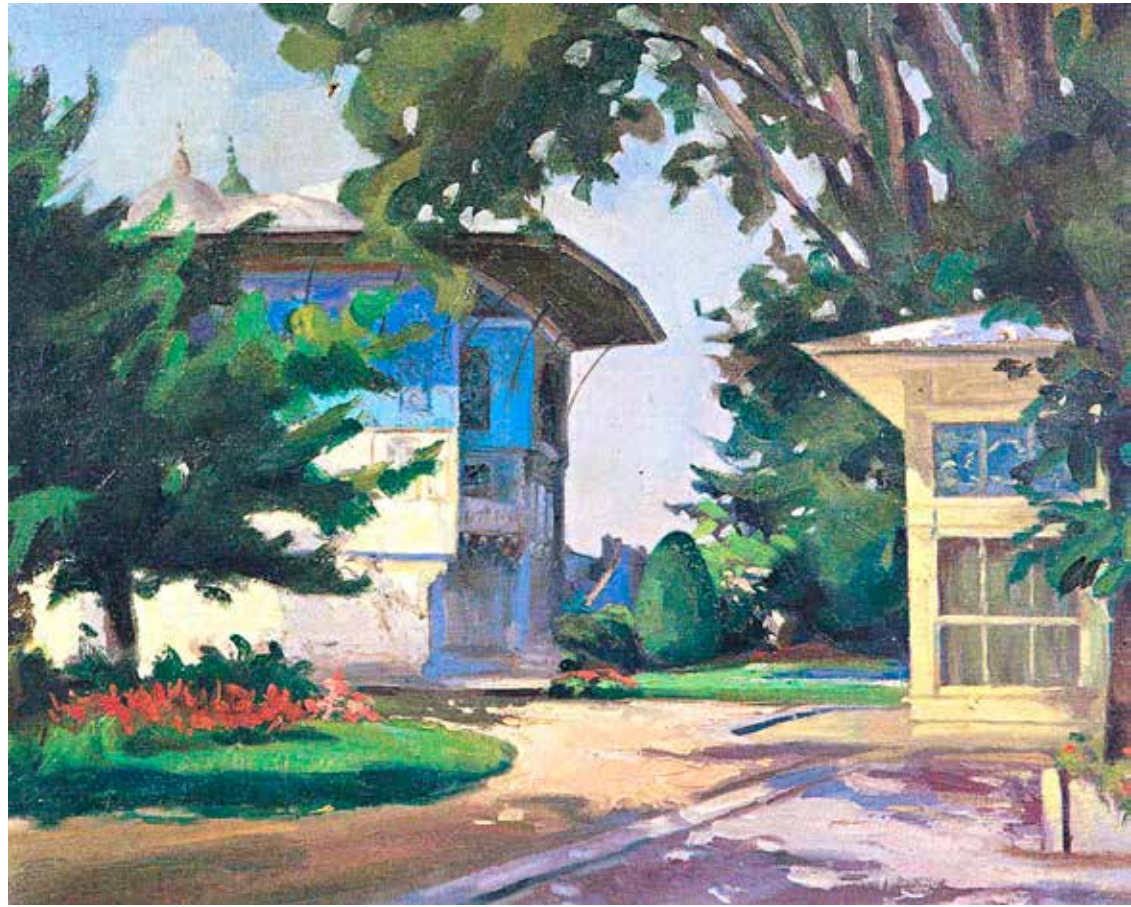
Akköprü
manzarası

Tarihsel temaları işleyen Hayri Çizel'in sanatı, 1914 kuşağı ressamlarının izlenimci paletine yakındır. Balkan, Çanakkale ve Kurtuluş Savaşı'nı anlatan hamasi konulara yönelmiş, Türk askerinin cephe-deki kahramanlığını, siperdeki tevekkülünü resmetmiştir..

Tarihi konular yanında, izlenimci kuşağın İstanbul güzelliklerine odaklanan Çizel, onların konu dağılımını benimsemiş, manzara resimlerine ağırlık vermiştir. Göksu'dan, Hisar ve Kandilli'den, Edirnekapi ve Eyüp'ten, Anadoluhisarı ve Kurbağalıdere'den yaptığı peyzajlarında, açık hava resminin renk ve ışık etkilerini yansıtan değerleri egemendir.

Kaynakça

<https://www.istanbulsanatevi.com/category/sanatcilar/soyadi-c2/cizel-hayri/>



Çinili Köşk

Natürmort
Krizantemler

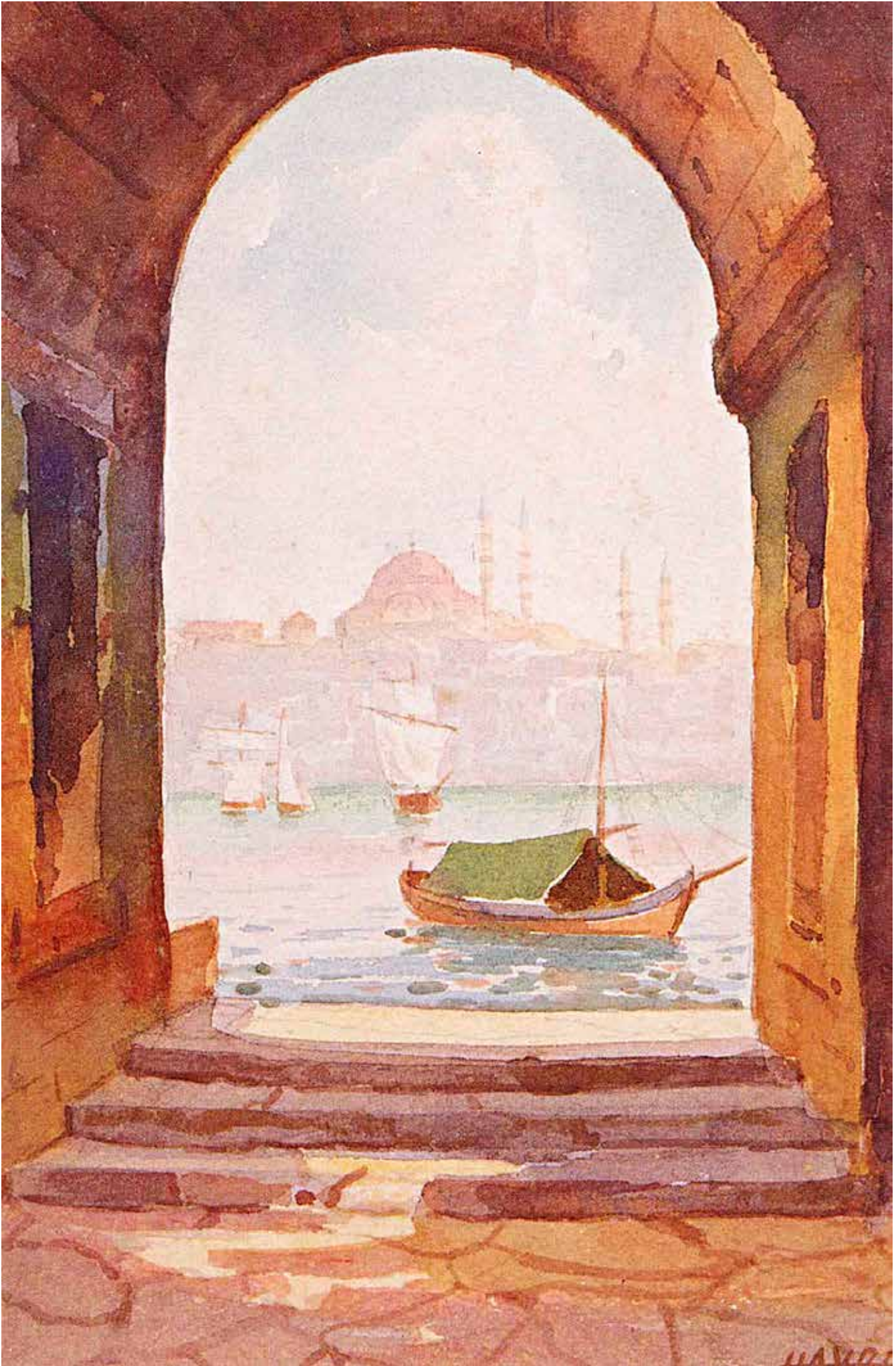
Kütahya
leğen ve ibrik



Rumeli Hisarı



HAYRİ ÇİZEL 243

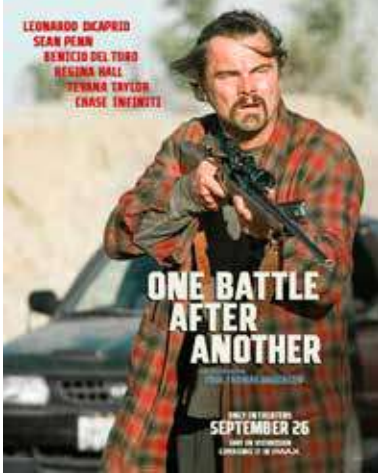


Haliçte tekne



ödüller kimlere gidiyor

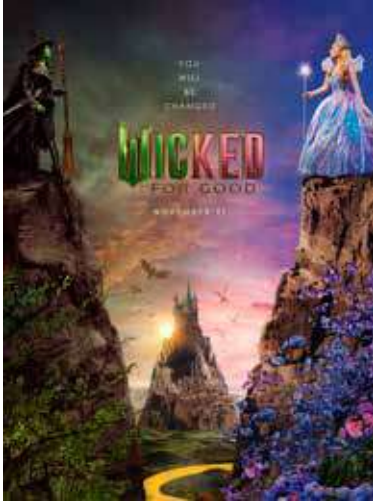
Önümüzdeki yılın mart ayında 98. kez düzenlenecek olan Akademi ödüllerinin heyecanı yaz aylarında başladı. İşte size birkaç tahmin...



One Battle After Another

Kötü düşmanları 16 yıl sonra ortaya çıkınca, eski devrimcilerden oluşan bir grup, kendi içlerinden birinin kızını kurtarmak için bir araya gelir. Paul Thomas Anderson tarafından yönetilen ve yazılan One Battle After Another filminin başrollerini Leonardo DiCaprio, Regina Hall, Sean Penn, Alana Haim, Teyana Taylor ve Wood Harris paylaşıyor. Eylül 2025'te vizyona girmesi planlanan filmin Oscar ödüllerinde pek çok dalda aday gösterilmesi bekleniyor.

Oscar beklentileri: En İyi Film • En İyi Yönetmen (Paul Thomas Anderson) • En İyi Erkek Oyuncu (Leonardo DiCaprio) • En İyi Yardımcı Erkek Oyuncu (Benicio del Toro), (Sean Penn) • En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu (Regina Hall), (Teyana Taylor) • En İyi Uyarlama Senaryo



Wicked: For Good

Batı'nın Kötü Cadısı Elphaba'nın Kuzey'in İyi Cadısı Glinda ile olan ilişkisini konu alıyor. İlk filmde Cynthia Erivo'nun "Defying Gravity" şarkısını söyleyerek gökyüzüne yükseldiği etkileyici kapanış sahnesinin ardından, serinin ikinci filmi

Oscar beklentileri:

En İyi Film • En İyi Yönetmen (Jon M. Chu) • En İyi Kadın Oyuncu (Cynthia Erivo) • En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu (Ariana Grande) • En İyi Uyarlama Senaryo



A Big Bold Beautiful Journey

İki yabancı ve onları birbirine bağlayan inanılmaz yolculuğun hikayesi... David ve Sarah yol boyunca geçmişleriyle yüzleşir ve geleceklerini düşünürken, ilişkileri hakkında önemli bir kararla karşı karşıya kalırlar.

Oscar beklentileri: En İyi Film • En İyi Yönetmen (Kogonada) • En İyi Erkek Oyuncu (Colin Farrell) • En İyi Kadın Oyuncu (Margot Robbie) • En İyi Orijinal Senaryo



Sinners

Günahkarlar, geçmişlerinden kurtulmaya çalışan ikiz kardeşlerin hikayesini konu ediyor. İkiz kardeşler Elijah ve Elias Smoke, tanıdık bir zeminde yeni bir başlangıç yapmak isterler. Böylece Chicago'nun yeraltı dünyasındaki eski hayatlarını geride bırakıp, memleketleri Clarksdale, Mississippi'ye dönerler ve orada bir bar açarlar. Ancak ikizleri orada sakin bir hayat beklememektedir. İkizler kendilerini bekleyen büyük bir kötülüğe karşı zorlu bir mücadeleye girer.

Oscar beklentileri: En İyi Film • En İyi Yönetmen (Ryan Coogler) • En İyi Erkek Oyuncu (Michael B. Jordan) • En İyi Yardımcı Erkek Oyuncu (Miles Caton), (Delroy Lindo), (Jack O'Connell) • En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu (Jayme Lawson), (Wunmi Mosaku), (Hailee Steinfeld) • En İyi Orijinal Senaryo





Sentimental Value / Affeksjonsverdi

İki kız kardeş hayatta farklı yollar seçmiştir. Abla oyunculuk kariyerini her şeyin üstünde tutmuş, küçük kardeşi ise güvenli bir iş, bir koca ve bir çocuk seçmiştir. Annesinin ölümünden sonra, kendisinden uzak duran babası bir anda yeniden hayatına girer. Bir zamanlar ünlü olan, artık neredeyse unutulmaya yüz tutmuş yönetmen, otobiyografiden esinlenerek bir senaryo yazar ve başrolü büyük kızının oynamasını ister.

Oscar beklentileri: En İyi Film • En İyi Yönetmen (Joachim Trier) • En İyi Kadın Oyuncu (Renate Reinsve) • En İyi Yardımcı Erkek Oyuncu (Stellan Skarsgård) • En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu (Elle Fanning), (Inga Ibsdotter Lilleaas) • En İyi Orijinal Senaryo • En İyi Uluslararası Uzun Metraj Film (Norveç)

Ballad of a Small Player

Edward Berger, kitapları ustalıkla beyazperdeye taşıma serisini Ballad of a Small Player ile sürdürüyor. Alman yönetmen bu kez Lawrence Osborne'un 2014 tarihli romanına yöneliyor.

Colin Farrell, Çin'in Makao kentinde yüksek bahisli oynayan bir kumarbaz olan Lord Doyle rolünde. Geçmişi ve borçları onu yakalamaya başladığında, Doyle kurtuluşunun anahtarını elinde tutabilecek bir ruh eşikle karşılaşır.

Filmin Oscar beklentileri: En İyi Film • En İyi Yönetmen (Edward Berger) • En İyi Erkek Oyuncu (Colin Farrell) • En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu (Tilda Swinton) • En İyi Uyarlama Senaryo



Jay Kelly

Ünlü sinema oyuncusu Jay Kelly ve sadık menajeri Ron, Avrupa'da fırtına gibi ve beklenmedik derecede derin bir yolculuğa çıkıyor. Yolculuk boyunca her iki adam da yaptıkları seçimlerle, ilişkileriyle ve geride bırakacakları miraslarla yüzleşmek zorunda kalıyor.

Oscar beklentileri: En İyi Film • En İyi Yönetmen (Noah Baumbach) • En İyi Orijinal Senaryo



The Lost Bus

Ülkenin son yüzyılın en ölümcül orman yangını olan Kaliforniya'daki Camp Fire'da neyin yanlış gittiğini ve gelecekteki trajedilerin nasıl önleneceğini inceleyen kitapta ayrıca orman yangınında yardım eden bir otobüs şoförü ve okul öğretmenin hikayeleri de yer alıyor.

Oscar beklentileri:

En İyi Film • En İyi Yönetmen (Paul Greengrass) • En İyi Erkek Oyuncu (Matthew McConaughey) • En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu (America Ferrera) • En İyi Uyarlama Senaryo

Train Dreams

Denis Johnson'un sevilen romanından uyarlanan Train Dreams, 20. yüzyılın başlarında hızla değişen Amerika'da beklenmedik derinlik ve güzellikte bir hayat süren ormancı ve demiryolu işçisi Robert Grainier'in dokunaklı portresi.

Grainier, demiryollarının genişletilmesine yardımcı olmak için oduncu olarak çalışır. Karısı Gladys ve küçük kızlarından uzun süre ayrı kalmak zorunda kalan Grainier, değişen dünyada yerini bulmaya çabalar.

Oscar beklentileri:

En İyi Film • En İyi Erkek Oyuncu (Joel Edgerton) • En İyi Yardımcı Erkek Oyuncu (William H. Macy) • En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu (Kerry Condon), (Felicity Jones) • En İyi Uyarlama Senaryo





ZARAFET YENİLİK VE MİRAS

Lagoon sixty 5

SIXTY 5, mükemmel tasarımı ve donanımı ile sizi denize çağırıyor. Tekne, sağladığı konfor olanaklarının yanı sıra yelken seyirinden keyif almanızı sağlayacak donanımı ile öne çıkıyor.

EŞSİZ BİR DENEYİM

Lagoon uzman ekibi, yatınızı benzersiz kılacak bir tasarım için size eşlik ediyor.

Gövde rengi simülasyonları, iç mekan düzenlemeleri, ahşap işçiliği veya döşeme kumaşlarını kişiselleştirebilir, size özel bir SIXTY 5 yaratabilirsiniz.

SIXTY 5 dünyasındaki yaşam huzur dolu. Açık alanlar, bakışlarınızı ufka doğru yönlendiren doğal ışıkla dolu.

Flybridge'de, dümen bölümü ideal bir konumda yer alıyor ve keyifli bir seyir için en son teknolojiyle donatılmış. Her şey, kendinizi özgür hissetmeniz için sezgisel olarak tasarlanmıştır.

ÇEKİCİLİK VE CAZİBE

Bu yatın ahşap işçiliği ve döşemeleri zarif ve rafine detaylarla dolu. SIXTY 5, sizi seyir anıları, zamanın durduğu anlar yaratmaya davet ediyor.





ÖZELLİKLER

Toplam Uzunluk: 20,55 m

Toplam En:10 m

Gövde Uzunluğu: 19,5 m

Su Çekimi: 1,6 m

Deplasman 40 t

Ana Yelken Alanı: 170,5 m²

Cenova: 98 m²

Motor: 2x150 HP Volvo D3 dizel

Su Tankı: 2x500 L

Yakıt Tankı: 2x650 L

Yatak Sayısı: 8 - 16

CE Onayı: A:14 / B:18 / C:24 / D:40

Deniz mimarı: Marc Van Peteghem

Dış Tasarım: Patrick Le Quément

İç mimar: Nauta Tasarım

Lagoon - Beneteau Group





İZMİR BANLİYÖLERİNDE YAHUDİLER

Siren Bora
Yakın Kitabevi

Banliyö sözcüğü, bir kentin sınırları dahilinde merkeze uzak bölgelerde kurulan yaşam alanlarını ifade eder. Osmanlı Dönemi'nde Anadolu'da kurulan ilk örnekler, Bornova ve Karşıyaka banliyöleridir. Eğer bir banliyö, kent sınırları dahilinde kurulan yaşam alanını ifade ediyorsa; o yaşam alanı dahilinde kurulan mahalleler de kentten bağımsız telaffuz edilemez, kentten bağımsız değerlendirilemez. Kısacası 19. yüzyılın sonunda İzmir Yahudi mahalleleri, sadece Birinci Juderia ve İkinci Juderia'dan ibaret değildir. İzmir'in dört Yahudi mahallesi mevcuttur. Bunlar, Birinci Juderia, İkinci Juderia, Bornova Yahudi Mahallesi ve Karşıyaka Yahudi Mahallesi'dir. Pınarbaşı Yahudi Cemaati ise özgün ve sıra dışıdır. Öyküsü de diğer cemaatlerin öyküsünden oldukça farklıdır. Kitap arka kapak yazılarının çarpıcı, göz alıcı, içeriğe ilişkin merak uyandırıcı cümleler içermesi tavsiye olunur. Kanımızca, bugüne dek yazılmamış hususlara değinen bu kitap, okuru cezbetmeye muktedir cümlelere ihtiyaç duymayacaktır...



İMKANSIZ COĞRAFYALAR

Coşkun Aral
Kronik Kitap

İmkânsız Coğrafyalar, 1970 başlarında gazeteciliğe adım atan bir gencin, 20. yüzyılın son çeyreğine damga vurmuş savaşlardaki tanıklıklarını anlatıyor. Coşkun Aral Lübnan, Afganistan, İran, Irak, Çad, Kuzey İrlanda gibi çatışmaların eksik olmadığı coğrafyalarda ön saflarda yer alan foto muhabirlerinden biri olarak, dünya basınında adından söz ettirdi. Time ve Newsweek gibi dergilerin kapağına taşınan fotoğrafları, savaş çığırtkanlarının yalanlarını ortaya çıkardı. Savaşın gerçek yüzünü, kendini "uygar" olarak tanımlayan insanın yaratmaya muktedir olduğu vahşeti gözler önüne serdi.

Aral, Sipa Pressçatısı altında başlayan uluslararası gazetecilik yolculuğunda, modern tarihin dönüm noktalarına tanıklık etti. Bu tanıklık, içsel direnç noktalarını keşfettiği zorlu bir mücadeleyi de beraberinde getirdi. Savaşın içinde, insanın kendi içindeki savaşını belgeledi.

İmkânsız Coğrafyalar, haberciliğin cesaret, vicdan ve tanıklıkla birleştiğinde nasıl evrensel bir dil kurduğunu gösteren unutulmaz bir yaşam hikâyesi.



TÜRKÇEYİ SAVUNMAK

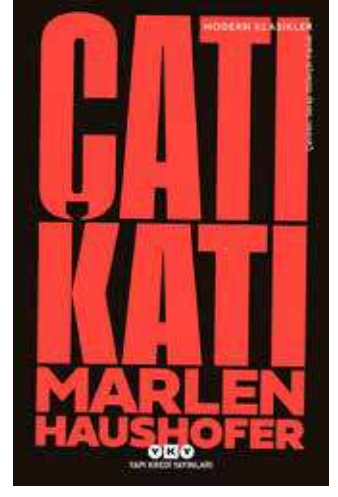
Feyza Hepçilingirler
Sorularıyla **Barış İnce**
Deli Dolu Kitap

Türkçeyi Savunmak - Doğru Bilinen Dil Yanlışları, Güncel Türkçe Bilgileri Eşliğinde Nehir Söyleşi

Büyüleyici hikâyelerle dünyada yalnız olmadığımızı hatırlatan o güzel kitapların arasında büyümüş, Ege'nin iki yakasının farklı kültürlerinden beslenmiş, yetkin bir yazar... Öğretmenliğiyle kalem ustalığını birleştirmiş, dilimizin muhafızı bir mücadele insanı...

Feyza Hepçilingirler'le kitaplar ve Türkçemiz üzerine yapılan bu nehir söyleşi, dile dair güncel tartışmaları, yazar Barış İnce'nin incelikli soruları ve katkılarıyla okurlara sunuyor. Farkında olunmayan dil yanlışlarını sohbet havasında işleyerek okurlarda dil bilincinin gelişmesine katkıda bulunacağına inanıyoruz.

Feyza Hepçilingirler'in ilham verici yaşamı, ideallerine bağlı kalarak da başarılı olunabileceğini gösteren, modern bir kahramanlık öyküsü...



ÇATI KATI

Marlen Haushofer
Çev. Serap Gülerçin
Karluk
Yapı Kredi Yayınları

Ayıp, benim için her türlü anlamını yitirmiş, üstü çizilmiş, yok olmuş bir sözcüktü alt tarafı. Artık insanlardan korkacak bir şeyimin olmadığını, hakkımda ne düşündüklerine aldırmadığımı bilmek büyük bir keyifti. Sessiz bir evde kendi sesini arayan bir kadın. Dış dünyanın beklentileri, evin gündelik düzeni, kocasının gölgesi arasında yavaşça silinen bir benlik... Ve o, bir gün çatı katına çekilir. Orası onun sığınağı olur: Düşünme, yazma ve hayal etme mekânı. İç özgürlüğünün kalesidir çatı katı. Oraya çekildiğinde artık kimsenin karısı, annesi, komşusu değildir. Yalnızca kendisidir. Çatı katının sessizliğinde yazdıkları hem bir itiraf hem de direniştir. Ama bu sessizlik giderek derinleşir, dış sesler uzaklaşır, hatta bir gün tamamen kaybolur. Kadın duymamayı seçerek dünyayı susturur; çünkü ilk kez kendi iç sesini duymaktadır. Marlen Haushofer'in Çatı Katı, kadınlığın bastırılmış yankılarını sessizlikte arayan bir roman. Kısık sesli ama sarsıcı bir iç konuşma: Bir kadının kendi varlığını yeniden yazma hikâyesi.

London Review of Books

Uygun Fiyat ve Kalitenin BULUŞMA NOKTASI



• MARMARİS
• FETHİYE
• BODRUM
• AYDIN
• KUŞADASI

• İZMİR BORNova
• İZMİR OSMANGAZİ
• İZMİR ESKİİZMİR
• DENİZLİ

• İSTANBUL KARTAL
• İSTANBUL KÜÇÜKKÖY
• İSTANBUL ARNAVUTKÖY
• İSTANBUL BEYLİKDÜZÜ

• ANTALYA SİDE
• ANTALYA ALTINOVA
• ANTALYA ALANYA
• BURSA

• ESKİŞEHİR ODUNPAZARI
• ESKİŞEHİR TEPEBAŞI
• BALIKESİR
• SAMSUN

Yarınları

Tanımlayan Nesiller



İzmir Özel Türk Koleji

76
YIL

Konak | Çiğli | Bornova
Manisa | Marmaris
www.ozelturkkoleji.com