

# PEN CE RE

50



HOROZ LOJİSTİK'İN SÜRELİ YAYINIDIR  
NİSAN-EYLÜL 2026  
YIL: 16 SAYI: 50



Demet Sağıroğlu

**“MÜZİK BENİM İÇİN  
HEP BİR SİĞINAK OLDU”**

# Onlar Ülkemizin Geleceği

## Gelin Eğitimlerine Beraber Destek Verelim

*Düzenli bağışlarla, ülkemizdeki yetenekli ancak maddi imkanları kısıtlı olan parlak zihinlere ışık tutabilir ve onların potansiyellerini gerçekleştirmelerine destek olabilirsiniz.*

Destekleriniz için:



[horoz.com.tr/HOREV](http://horoz.com.tr/HOREV)



**HOREV**  
MEHMET EMİN HOROZ  
EĞİTİM VAKFI  
1997

#HOREV28Yaşında



**HECE ÖZYAMAN**  
PENCERE DERGİSİ  
GENEL YAYIN YÖNETMENİ

Sevgili Okurlar,

Pencere dergimizin 50. sayısı ile sizlerle buluşmanın gururunu ve heyecanını yaşıyoruz. Bu özel sayımızda, yalnızca bir yayının kilometre taşını değil; aynı zamanda Horoz Lojistik'in büyüyen vizyonunu, dönüşen dünyaya uyum sağlama gücünü ve geleceğe olan inancını da birlikte kutluyoruz.

Küresel ticaretin yeniden şekillendiği, tedarik zincirlerinin hız, esneklik ve sürdürülebilirlik ekseninde yeniden tanımlandığı bir dönemde; Türkiye'nin stratejik konumu her zamankinden daha fazla önem kazanıyor. Bu sayımızda, Orta Koridor'dan yeni ticaret rotalarına uzanan gelişmeleri, lojistik sektörünün geleceğini belirleyen dinamiklerle birlikte ele alıyoruz.

Öte yandan, iş dünyasının ötesine uzanan içeriklerimizle farklı bakış açıları sunmaya devam ediyoruz. Kültür, sanat, seyahat ve insan hikâyeleriyle zenginleşen bu sayımızda, ilham veren isimlerle bir araya geliyor; dünyaya farklı pencerelerden bakıyoruz.

Horoz Lojistik olarak; yalnızca bugünü değil, yarını da şekillendiren bir anlayışla çalışmaya, değer üretmeye ve sizlerle birlikte büyümeye devam ediyoruz.

Keyifli okumalar dilerim.



38



18



32



28



46



22



42



52

**Haberler** **6**

**Bizden** **11**

**Lojistik Sohbetler** **18**

**Emine Erdem**

"Coğrafi Konumu Türkiye'yi Bölgesel Bir Lojistik Merkez Hâline Getiriyor"

**Sektörel Bakış** **22**

Türkiye Küresel Ticaretin Yeni Bağlantı Noktası

**Vizyon** **26**

Dağıtım Merkezi Seçimimizi Yaparken Dikkatli Olalım

**İçimizden Biri** **28**

**Mustafa Güneş**

"İhtiyaçları Öngören ve Akla İlk Gelen Lojistik Şirketi Olmayı Hedefliyoruz"

**Ülke Rotası** **32**

Küçük Coğrafya, Küresel Bir Güç: Hollanda

**Yıldızların Altında** **38**

**Demet Sağiroğlu**

"Müzik Benim İçin Hep Bir Sığınak Oldu"

**Bir Kitap Bir Yazar** **42**

**Mine Söğüt**

"Hayatın Sarsıcılığı Bitmedikçe Sanatın Sarsıcılığı da Tükenmez"

**Değişim** **46**

Teknolojide Yeni Eşik: Denemeden Dönüşüme

**Eko Analiz** **50**

Akdeniz'in Işıltılı Kıyısı: Antalya

**Sıra Dışı Gündem** **52**

Buzların Altındaki Güç Mücadelesi: Grönland

**Seyahat Rotası** **56**

Mağrip'in Kızıl Rüyası: Marakeş

İMTİYAZ SAHİBİ  
Horoz Lojistik'i temsilen  
Mehmet Mustafa HOROZ

GENEL YAYIN YÖNETMENİ  
Hece ÖZYAMAN

KATKIDA BULUNANLAR  
Atilla YILDIZTEKİN  
Aytüm YILMAZ  
Peyker Tilbe BAYRAM

ADRES  
Mahmutbey Mah., Taşocağı Yolu,  
Özlem Sk., Kısık Plaza,  
No: 6, Kat: 1, Bağcılar/İstanbul  
Tel: (0212) 456 10 00 Faks: (0212) 456 14 55  
www.horoz.com.tr  
pencere@horoz.com.tr

YAYINA HAZIRLAYAN

**M**  
viyamedya

GENEL YAYIN YÖNETMENİ  
Selda YEŞİLTAŞ

YAYINLAR KOORDİNATÖRÜ  
Murat ERDOĞAN

GÖRSEL YÖNETMEN  
Erkan ALTINDAĞ

EDİTÖR  
Hilal YILDIRIM

İLETİŞİM

Rumeli Caddesi, Rumeli Pasajı, Yunus Apt,  
No: 45, Kat: 3, Nişantaşı - Şişli / İSTANBUL  
Tel: 0 (212) 236 00 50  
www.viyamedya.com viya@viyamedya.com

BASKI  
ÖZLEM MATBAA



## HOROZ LOJİSTİK'E ÜST ÜSTE 4. KEZ DIAMOND ÖDÜLÜ

Lojistik sektöründe müşteri deneyimi ve hizmet kalitesine verdiği öneme öne çıkan Horoz Lojistik, üst üste dördüncü kez Diamond ödülüne layık görüldü. Şirket, sunduğu hizmetlerde müşteri memnuniyetini odağına alan yaklaşımı sayesinde önemli bir başarıya daha imza attı.



## “BİRLİKTE DAHA İYİ” PROJESİ İLE İSTİHDAMA DESTEK

Horoz Lojistik, Tohum Otizm Vakfı ve İŞKUR iş birliğiyle hayata geçirilen “Birlikte Daha İyi” Projesi kapsamında, otizmlili bireylerin iş hayatına katılımını destekleyen kapsayıcı istihdam uygulamalarına katkı sağlıyor. Proje ile özel gereksinimli bireylerin istihdam edilebilirliğinin artırılması, iş ortamlarında uyum süreçlerinin desteklenmesi ve toplumsal farkındalığın güçlendirilmesi hedefleniyor. Bu iş birliği, Horoz Lojistik’in sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı insan kaynakları politikalarını destekleyen önemli bir adım niteliği taşıyor.



## YLDA'LAR ARASI İHRACATI GELİŞTİRME İŞ BİRLİĞİ PROTOKOLÜ İMZALANDI



Horoz Lojistik ile TOBB Ticaret Merkezleri arasında, Türk ihracatçıların küresel pazarlardaki varlığını güçlendirmeye yönelik “YLDA’lar Arası İhracatı Geliştirme İş Birliği İyi Niyet Protokolü” imzalandı. Protokol kapsamında, yurt dışı lojistik dağıtım ağlarının etkin kullanımını destekleyen iş birliği modelleri geliştirilmesi ve ihracatçı firmaların global pazarlara erişiminin kolaylaştırılması hedefleniyor. Söz konusu iş birliği ile özellikle ABD başta olmak üzere öncelikli hedef pazarlarda Türk markalarının daha güçlü bir lojistik ve operasyonel altyapı ile konumlanması amaçlanıyor.

## ANKARA E-İHRACAT ZİRVESİ'NDE SEKTÖRLE BİR ARAYA GELİNDİ



Horoz Lojistik, T.C. Ticaret Bakanlığı himayelerinde düzenlenen Ankara E-İhracat Zirvesi 2025'te yer alarak e-ihracat ekosisteminin kamu ve özel sektör paydaşlarıyla bir araya geldi. Zirve kapsamında Horoz Lojistik İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Gürkan Gürbüz, şirketin küresel lojistik altyapısı, e-ihracata yönelik yatırımları ve devlet teşvikleriyle güçlenen yurt dışı depo ağı hakkında katılımcılara kapsamlı bilgiler aktardı. Etkinlik süresince, Türkiye merkezli markaların global pazarlara açılımını destekleyen entegre lojistik çözümler sektör temsilcileri ve kamu paydaşlarıyla paylaşılırken, yeni iş birlikleri ve potansiyel ticari fırsatlar için önemli temaslarda kuruldu.



## TÜRKİYE E-TİCARET HAFTASI'NDA LOJİSTİK ÇÖZÜMLER PAYLAŞILDI



Horoz Lojistik, Türkiye E-Ticaret Haftası 2025 kapsamında sektörün buluşma noktası olan Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nda düzenlenen etkinlikte Platinum Sponsor olarak yer aldı. Etkinlik süresince e-ticaret ekosisteminin kamu, özel sektör ve teknoloji paydaşlarıyla bir araya gelinmiş; şirketin e-ticaret ve e-ihracat odaklı



lojistik çözümleri katılımcılarla paylaşıldı.

Organizasyon boyunca Horoz Lojistik standında, müşteriler ve iş ortaklarıyla birebir görüşmeler gerçekleştirildi; firmaların yurt içi ve yurt dışı operasyonlarına yönelik ihtiyaçları dinlenmiş ve uçtan uca lojistik çözümler sunuldu.

## E-TİCARET ZİRVESİ'NDE HOROZ LOJİSTİK'E "YILIN E-DEPO MARKASI" ALTIN ÖDÜLÜ



Horoz Lojistik, E-Ticaret Zirvesi 2025 kapsamında sektör paydaşlarıyla bir araya geldi. Zirve programı çerçevesinde, Horoz Lojistik adına gerçekleştirilen sunumlarda e-ihracatta doğru pazar seçimi ve pazar stratejisinin marka büyümesi üzerindeki kritik rolü ile yeşil lojistik uygulamaları ve yapay zekâ dönüşümünün lojistik sektörünün geleceğindeki stratejik önemi ele alındı.

Zirve kapsamında ayrıca Horoz Lojistik, e-ticaret depoculuğu alanındaki yetkinliği ve operasyonel gücü sayesinde "Yılın E-Depo Markası" Altın Ödülü'ne layık görüldü. Bu ödül, şirketin e-ticaret lojistiğinde sunduğu yenilikçi, sürdürülebilir ve teknoloji odaklı çözümlerinin sektördeki karşılığını ortaya koyan önemli bir kazanım oldu.

## HOROZ LOJİSTİK, TRANSLOGİSTİCA POLAND'DA YENİ İŞ FIRSATLARI YAKALADI



Horoz Lojistik, Avrupa'nın önde gelen lojistik fuarlarından biri olan TransLogistica Poland kapsamında Varşova'da düzenlenen organizasyonda yer alarak Türkiye'den Avrupa'ya uzanan güçlü lojistik ağı ve uluslararası taşımacılık çözümlerini sektör profesyonelleriyle paylaştı.

Fuar süresince Horoz Lojistik standı, lojistik ve dış ticaret alanında faaliyet gösteren çok sayıda sektör temsilcisi ile kamu kurumu temsilcilerini ağırladı; yeni iş birlikleri ve potansiyel ticari fırsatlar için önemli temaslar gerçekleştirdi.



## TÜRKİYE-FAS İŞ VE YATIRIM FORUMU'NDA İŞ BİRLİĞİ FIRSATLARI DEĞERLENDİRİLDİ

DEİK tarafından İstanbul'da düzenlenen Türkiye-Fas İş ve Yatırım Forumu kapsamında gerçekleştirilen ikili iş görüşmelerine katılım sağlayan Horoz Lojistik, forum süresince Faslı üretici ve tedarikçiler ile bir araya gelerek iki ülke arasındaki ticaret hacmini geliştirmeye yönelik iş birliği fırsatları değerlendirildi.

Etkinlik kapsamında tekstil, otomotiv, kimya, makine, gıda ve müteahhitlik başta olmak üzere farklı sektörlerde potansiyel ticari iş birlikleri ele alınırken Horoz Lojistik'in bölgedeki deniz yolu taşımacılığı kapasitesi ve sunduğu uluslararası lojistik çözümleri paydaşlarla paylaşıldı.

## HEDEF PAZAR ABD ZİRVESİ 2025'E KATILIM SAĞLANDI



TOBB İkiz Kuleler'de düzenlenen Hedef Pazar ABD Zirvesi 2025'e katılım sağlayan Horoz Lojistik, ABD pazarı odağında gerçekleştirilen sektör buluşmasında yer aldı. Zirve kapsamında düzenlenen panel oturumlarında, ABD pazarının lojistik dinamikleri, e-ihracatta başarı faktörleri ve küresel tedarik zincirine ilişkin güncel değerlendirmeler paylaşıldı. Etkinlik süresince Horoz Lojistik, sektör paydaşları, kamu temsilcileri ve uluslararası iş ortaklarıyla bir araya gelerek ABD hattındaki yurt dışı depo ve dağıtım yapılanmasına yönelik çözüm ve iş birliği olanaklarını değerlendirdi.

## ALİBABA ZİRVESİNDE YENİ NESİL E-İHRACAT ÇÖZÜMLERİ ELE ALINDI



Horoz Lojistik, Çin'de düzenlenen Alibaba FY26 Global Channel Partner Summit'e katılım sağlayarak global e-ticaret ve lojistik ekosisteminin önde gelen paydaşlarıyla bir araya geldi. Zirve kapsamında tedarik zinciri trendleri, e-ihracatta yeni nesil çözümler, global lojistikte büyüme stratejileri ve sürdürülebilir iş birliği



modelleri ele alındı.

Etkinlik süresince Horoz Lojistik'in Türkiye'nin dış ticaret ekosistemine değer katan entegre lojistik çözümleri, uluslararası iş birlikleri ve operasyonel altyapısı uluslararası paydaşlarla paylaşıldı; yeni iş geliştirme ve iş birliği fırsatlarına yönelik temaslar gerçekleştirildi.

## HORUZ LOJİSTİK, ATİAD BULUŞMASINDA AVRUPA'DAKİ LOJİSTİK VİZYONUNU PAYLAŞTI



Horoz Lojistik, Almanya'daki yapılanması ve uluslararası operasyonları kapsamında ATİAD (Avrupalı Türk İş İnsanları Derneği) tarafından Düsseldorf'ta düzenlenen iş dünyası buluşmasına ev sahipliği yaptı. Turkish Global Society'nin (TGS) desteğiyle gerçekleştirilen organizasyonda, Avrupa'daki Türk iş dünyasının temsilcileri bir araya gelirken iki ülke arasındaki ticari ilişkilerin geliştirilmesi ve yeni iş birliği olanakları değerlendirildi. Etkinlik süresince Horoz Lojistik'in Avrupa'daki lojistik altyapısı, yurt dışı depo ve dağıtım yapılanması ile büyüme vizyonu paydaşlarla paylaşıldı; şirketin uluslararası ağını güçlendirmeye yönelik temaslar gerçekleştirildi.

## GELİŞİM VE DÖNÜŞÜM YOLCULUĞUMUZDA GÜÇLÜ ADIMLAR

Horoz Lojistik olarak insanı odağımıza alan gelişim anlayışımızla, yetkinlik gelişimi, liderlik gelişimi, iletişim ve dijital dönüşüm alanlarında önemli çalışmaları hayata geçirdik. Genel Müdürlükten depolarımıza, satış ekiplerimizden çağrı merkezimize kadar geniş bir kapsama yayılan programlarımızla, ortak dilimizi güçlendirmeye ve sürdürülebilir başarıyı desteklemeye devam ediyoruz.

Gerçekleştirdiğimiz tüm bu çalışmalar; ortak dilimizi güçlendiren, liderlik yetkinliklerimizi geliştiren, dijital dönüşümü sahiplenen ve kapsayıcı bir kurum kültürünü besleyen bütüncül bir gelişim yaklaşımının

**AYTÜM YILMAZ**  
Yönetim Geliştirme  
Grup Başkanı



parçasıdır. Horoz Lojistik olarak öğrenmeye yatırım yapmaya, yeteneklerimizi güçlendirmeye ve geleceği birlikte inşa etmeye kararlılıkla devam ediyoruz.

## İLETİŞİM EĞİTİMLERİYLE KURUM İÇİ ETKİLEŞİM ARTIRILDI



Genel Müdürlüğümüzde görev yapan eleman ve uzman kadrolarımıza yönelik hayata geçirilen Etkili İletişim Eğitimi ile çalışanlarımızın iletişim yetkinliklerinin geliştirilmesi hedeflendi.

Benzer şekilde Gebze Vestel, Bursa, Düzce, Kapella ve Çerkezköy depolarımızda gerçekleştirilen İletişim ve Ekip Çalışması Eğitimleri ile sahadaki ekiplerimizin uyum, motivasyon ve iş birliği kültürü desteklendi.

Çağrı merkezimizde düzenlenen Zor Müşterilerle Etkili İletişim ve Profesyonel Davranış Eğitimi ise müşteri deneyimini iyileştirmeye yönelik önemli bir adım oldu. Gerçek senaryolar üzerinden yapılan uygulamalar sayesinde ekiplerimiz çözüm odaklı ve profesyonel yaklaşımı pekiştirdi.

## FARKINDALIK EĞİTİMİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Tohum Otizm Vakfı iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz Otizm Farkındalık Eğitimi ile çalışanlarımızın kapsayıcı yaklaşım ve doğru iletişim konularındaki bilinç düzeyi artırıldı.



## YETENEK YÖNETİMİ PROGRAMI



Yetenek Yönetimi Programı'mız kapsamında 2022 Şefler ve 2022 Yönetmenler Gruplarımız iki yıllık yoğun gelişim sürecini başarıyla tamamlayarak mezun oldu.

Sapanca'da gerçekleştirilen Değerleme Merkezi Uygulamaları ile liderlik potansiyeli, stratejik

bakış açısı ve problem çözme becerileri objektif araçlarla ölçümlendi. 2025 Şefler Grubumuz için gerçekleştirilen Koçluk Modül 2 Eğitimi ile yöneticilikte koçluk yaklaşımı, çalışan potansiyelini ortaya çıkarma ve gelişim odaklı geri bildirim konularında uygulamalı çalışmalar yapıldı.

## YAPAY ZEKÂ EĞİTİMLERİYLE DİJİTAL DÖNÜŞÜM



Tüm çalışanlarımız yönelik çevrim içi ortamda gerçekleştirdiğimiz Yapay Zekâ Eğitimleri ile teknolojinin iş süreçlerimize etkisini kapsamlı şekilde ele aldık. Dijital dönüşüm farkındalığını artıran bu program, yenilikçi düşünceyi teşvik eden bir öğrenme deneyimi sundu. Üst yönetimimizin yüz yüze katılımıyla gerçekleştirilen özel oturumda ise yapay zekânın karar alma süreçlerine katkısı, iş süreçlerine entegrasyonu ve gelecekte yaratacağı fırsatlar değerlendirildi.

## SATIŞTA LİDERLİK VE STRATEJİK GÜÇLENDİRME HEDEFLENDİ

Satış ekiplerimize yönelik gelişim yolculuğumuz üç farklı seviyede ilerledi. Program kapsamında grup müdürleri için Satış Koçluğu Eğitimi, direktörler için Satışta Stratejik Liderlik Eğitimi düzenlenirken, satış ekipleri için de stratejik bakış açısını güçlendirmeye yönelik uygulamalı çalışmalar gerçekleştirildi. Söz konusu programlarla satışta ortak dil oluşturmayı, sürdürülebilir başarıyı desteklemeyi ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlayan liderlik anlayışını güçlendirmeyi hedefledik.



## HOROZ AKADEMİ ONLINE'DA GÜCÜNÜ ARTIRIYOR



Horoz Akademi, online eğitim içerikleri ve yüksek katılım oranlarıyla kurum içi öğrenme kültürünü güçlendirmeye devam ediyor. Dijital platform üzerinden erişilebilir öğrenme deneyimi sunarak çalışanlarımızın gelişim yolculuğunu kesintisiz destekliyoruz.

### En Popüler Eğitim Başlıklarımız:

- Çalışma Çözme (Çalışan)
- Bilişsel Esneklik
- Stresle Başa Çıkma: Davranışçı Teknikler
- Odağı Koruma Sanatı
- Sürdürülebilirlik ve Yeşil Dönüşüm

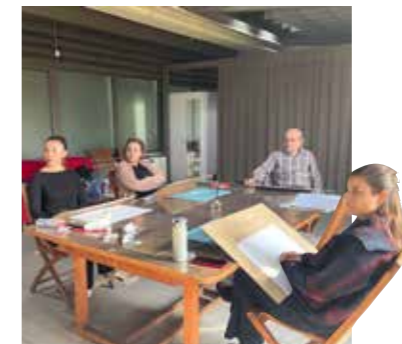


## İLHAM VE YARATICILIK "ÖĞREN ARASI SEMİNERLERİ"NDE ELE ALINDI

"Öğren Arası Seminerleri" kapsamında gerçekleştirdiğimiz buluşmalarda merak ve yaratıcı düşünme temalarını ele aldık. "Merak Konusu" ve "Yaratıcı Düşün, Fark Yarat" başlıklı seminerler, katılımcılara günlük iş akışı içinde yeni perspektifler kazandırdı. Bu kısa ama etkili öğrenme molaları, zihni tazeleyen ve sorgulamayı teşvik eden değerli deneyimlere dönüştü.

## RESİM ATÖLYESİ İLE İŞ TEMPOSUNA MOLA

Çalışanlarımızın yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri Resim Atölyemiz başladı. Yoğun iş temposuna kısa bir sanat molası veren bu etkinlik, ekip ruhunu ve üretme motivasyonunu destekleyen keyifli bir platforma dönüştü.



## FERMANTASYON ŞENLİĞİ İLE TEORİ PRATIĞE DÖNÜŞTÜ

Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (MTAL) bünyesinde gerçekleştirilen Fermantasyon Şenliğinde, öğrenciler derslerde edindikleri bilgileri uygulamaya taşıdı. Okul Müdürü Ahmet Ubay'ın destekleriyle hayata geçirilen proje kapsamında, eğitim ile üretim süreçleri bir araya getirildi.

Biyoloji derslerinde işlenen konular, klasik sınıf ortamının dışına çıkarılarak uygulamalı bir deneyime dönüştürüldü. 10. sınıf öğrencileri, biyoloji öğretmeni Seda Can rehberliğinde "fermantasyon" konusunu işleyerek kendi ürünlerini hazırladı. Hazırlanan ürünler, okulda düzenlenen şenlikte sergilendi.

Tüm 10. sınıf öğrencilerinin aktif katılım sağladığı etkinlikte, farklı fermantasyon ürünleri dikkat çekti. Öğrencilerin birebir üretim sürecine dahil olduğu çalışma, hem teorik bilginin pekişmesine hem de üretim bilincinin gelişmesine katkı sundu.



## SPORUN HER BRANŞINDA BAŞARI

Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, bu yıl sportif başarılarıyla dikkat çekti. Farklı branşlarda elde edilen derecelerle okul, kürsüde güçlü bir performans sergileyerek önemli bir başarı grafiği ortaya koydu. Bu başarıların öne çıkan örneklerinden biri ise halter branşında geldi. Öğrencilerden Özlem Doğan, Türkiye Kız Öğrenciler Halter Şampiyonası'nda gösterdiği performansla Türkiye ikinciliğini elde etti. Elde edilen derece, hem bireysel hem de okul adına önemli bir başarı olarak kayıtlara geçti.

## ERASMUS PROJELERİYLE EĞİTİM SINIRLARI AŞTI



Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, yürüttüğü Erasmus+ projeleriyle eğitim faaliyetlerini uluslararası boyuta taşıdı. Okul, yalnızca yerel ölçekte değil, Avrupa genelinde gerçekleştirdiği projelerle dikkat çekti. Erasmus+ programı kapsamında öğrenciler ve öğretmenler; Almanya, Belçika, Fransa, Macaristan ve Slovakya'da çeşitli eğitim ve gözlem faaliyetlerine katıldı. Gerçekleştirilen hareketliliklerle katılımcılar, farklı eğitim sistemlerini yerinde inceleme fırsatı buldu.

Projeler sayesinde öğrenciler, küresel bakış açısı kazanırken farklı kültürleri ve iş yapış biçimlerini deneyimledi. Aynı zamanda öğretmenlerin de mesleki gelişimlerine katkı sunan programlar, okulun uluslararası alandaki etkileşimini güçlendirdi.

## BADMINTON TAKIMINDAN İLÇE DERECE

Sportif başarılarına badminton branşında da yenilerini ekleyen Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nin badminton takımı, ilçe düzeyinde düzenlenen organizasyonda önemli bir derece elde etti. Takım, Badminton İlçe Şampiyonası'nı üçüncü sırada tamamlayarak kürsüye çıkmayı başardı. Elde edilen sonuç, öğrencilerin disiplinli çalışmasının ve takım uyumunun bir göstergesi olarak değerlendirildi. Okul yönetimi, farklı spor branşlarında gelen bu başarıların artarak devam etmesi için çalışmaların sürdüğünü belirtti.



## FUTSALIN ŞAMPİYONU MEHMET EMİN HOROZ MTAL OLDU



Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi futsal branşında önemli bir başarıya imza attı. Okul Futsal Takımı, rakiplerini geride bırakarak Futsal İlçe Şampiyonası'nda ilçe birincisi oldu. Başarılarıyla dikkat çeken takım, şampiyonluk kupasını okul müzesine kazandırarak öğrenciler ve öğretmenler arasında büyük bir gurur kaynağı oldu.

## MASA TENİSİNDE ÇIFTE BAŞARI

Mehmet Emin Horoz MTAL, masa tenisi takımları da Masa Tenisi İlçe Şampiyonası'nda önemli dereceler elde etti. Masa tenisi branşında ise hem kız hem de erkek takımları önemli bir başarıya imza attı. Masa Tenisi İlçe Şampiyonası'nda mücadele eden takımlar, ilçe ikinciliği derecesini elde ederek kürsüde yer aldı.



## BADMINTON TAKIMI BARTIN YOLUNDA



Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi okul takımı, badminton branşında il seçmelerine katılarak okulu temsil etti. Takım, Bartın'da düzenlenen müsabakalarda gösterdiği performansla okulun adını başarıyla duyurdu. Öğrenciler, bu deneyim sayesinde hem rekabet ortamında kendilerini geliştirdi hem de takım ruhunu pekiştirme fırsatı buldu.

## ARAMIZA YENİ KATILANLAR



**Hüseyin Aydın**  
Bölge Müdürü  
1.09.2025



**Cem Bilsel**  
İş Geliştirme  
ve Satış Grup  
Müdürü  
8.09.2025



**Hakan Emre  
Aydoğan**  
Lojistik Hizmetler  
Yönetmeni  
17.09.2025



**Aleksei Enes  
Cozacu**  
Pazaryeri  
Yönetmeni  
22.09.2025



**Asena Aydın  
Çoban**  
Muhasebe  
Yönetmeni  
1.10.2025



**Songül Opuz**  
Proje  
Yönetmeni  
12.11.2025



**Nigar Tekin**  
Özel Müşteriler  
Yönetmeni  
17.11.2025



**Sinem  
İmrenoğlu**  
Özel Müşteriler  
Yönetmeni  
24.11.2025



**Melis Gizem  
Öztürk**  
Acente İlişkileri  
Satış Yönetmeni  
2.12.2025



**Burak Dereli**  
Otomasyon  
Yönetmeni  
15.12.2025



**Süleyman  
Çelenk**  
Lojistik Merkezi  
Yönetmeni  
15.12.2025



**Serkan Akay**  
Lojistik Merkezi  
Yönetmeni  
1.10.2025



**Emirhan Vural**  
Lojistik Merkezi  
Yönetmeni  
1.10.2025



**Semih Ubuz**  
İş Geliştirme ve  
Satış Direktörü  
2.10.2025



**Aslihan Demirkol**  
Satış Yönetmeni  
6.10.2025



**Soner Ercan**  
Lojistik Merkezi  
Yönetmeni  
7.10.2025



**Ercan Erköse**  
Operasyon  
Yönetmeni  
15.12.2025



**Adnan Eker**  
Lojistik Hizmetler  
Yönetmeni  
17.12.2025



**Okan Çabuk**  
Lojistik  
Operasyon  
Yönetmeni  
5.01.2026



**Çağdaş Yeşilbağ**  
Dış Ticaret  
Direktörü  
12.01.2026



**Mete Aktomas**  
Mobilya  
Kategori Satış  
Müdürü  
12.01.2026



**Orhan Us**  
Depo  
Yönetmeni  
12.01.2026



**Orçun Berat  
Köksalan**  
Pazaryeri  
Yönetmeni  
8.10.2025



**Yener Er**  
Mobilya Sektör  
Direktörü  
13.10.2025



**Mustafa  
Alpcan Balcı**  
İş Geliştirme ve  
Satış Yönetmeni  
13.10.2025



**Mehmet Yalçın**  
Lojistik Merkezi  
Yönetmeni  
13.10.2025



**Ersan Güzel**  
İş Geliştirme  
ve Satış Grup  
Müdürü  
13.10.2025



**Simge Hanbay**  
Özel Müşteriler  
Yönetmeni  
12.01.2026



**Oktay Çelik**  
Otomotiv  
Kategori Satış  
Müdürü  
28.01.2026



**Tevfik Buğra  
Saraçoğlu**  
Acente İlişkileri  
Müdürü  
2.02.2026



**Esra Uludağ**  
İş Geliştirme  
ve Satış Grup  
Müdürü  
11.02.2026



**Furkan Ertuğ  
Yalçınkaya**  
İş Geliştirme ve  
Satış Yönetmeni  
11.02.2026



**Okan Koç**  
Hava  
Express Satış  
Yönetmeni  
17.02.2026



**Serdar Hüyük**  
İş Geliştirme  
ve Satış  
Yönetmeni  
15.10.2025



**Gözde Orgarun**  
Acente İlişkileri  
Satış Yönetmeni  
27.10.2025



**Mehmet  
Sarıkaya**  
Özel Müşteriler  
Yönetmeni  
3.11.2025



**Serkan Odacı**  
Yazılım Grup  
Müdürü  
3.11.2025



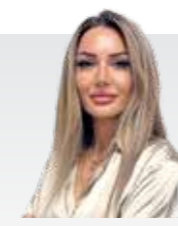
**Bilal Çelik**  
Mali İşler  
Direktörü  
10.11.2025



**Ömür Maden**  
İş Geliştirme  
ve Satış Grup  
Müdürü  
19.02.2026



**Zeynep Karakaş  
Sabit**  
İş Geliştirme ve  
Satış Yönetmeni  
25.02.2026



**Tuba  
Gürcüoğlu**  
İş Geliştirme ve  
Satış Direktörü  
23.02.2026



**Emine Çandır**  
Mali İşler  
Yönetmeni  
23.02.2026



**Tuğçe Ümer  
Gürkule**  
İş Geliştirme ve  
Satış Yönetmeni  
3.03.2026



**Doğukan Moroğlu**  
Dijital Pazarlama  
Yönetmeni  
13.03.2026



SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU  
(SEDEFED) YÖNETİM KURULU BAŞKANI  
EMİNE ERDEM

# “COĞRAFİ KONUMU TÜRKİYE’Yİ BÖLGESEL BİR LOJİSTİK MERKEZ HÂLINE GETİRİYOR”

Bugün birçok sektörde rekabet avantajının esnek tedarik zinciri yönetimi ve pazara hızlı erişim ile sağlandığını söyleyen SEDEFED Başkanı Emine Erdem, “Lojistik artık sadece bir taşıma hizmeti değil, küresel ticaretin sürekliliğini sağlayan stratejik bir altyapı olarak kabul ediliyor.” diyor.

**T**ürkiye’de iş dünyasının çatı kuruluşları arasında önemli bir konumda yer alan Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED), farklı sektörleri temsil eden dernekleri bir araya getirerek ortak akıl üretimini ve sürdürülebilir büyümeyi destekliyor. Küresel ekonominin çok katmanlı risklerle şekillendiği, ticaret dengelerinin yeniden kurulduğu bu dönemde SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı Emine Erdem ile Türkiye iş dünyasının dayanıklılığını, ihracat stratejilerindeki dönüşümü, kadın liderliğini ve lojistik sektörünün artan stratejik önemini konuştuk.

**Küresel ölçekte ekonomik belirsizliklerin arttığı bir dönemden geçiyoruz. Bu tablo içinde Türk iş dünyasının dayanıklılığını ve adaptasyon kabiliyetini nasıl**

#### değerlendiriyorsunuz?

Son yıllarda küresel ekonomi; pandemi sonrası toparlanma süreci, jeopolitik gerilimler, enerji krizi ve enflasyonist baskılar gibi çok katmanlı risklerle karşı karşıya kaldı. Böyle bir ortamda iş dünyası için en kritik iki kavramın dayanıklılık ve uyum yeteneği olduğunu düşünüyorum. Türkiye’de iş dünyası bu açıdan bakıldığında oldukça güçlü bir refleks geliştirmiş durumda. Türk şirketlerinin birçok ekonomik dalgalanmayı deneyimlemiş olması, kriz yönetimi konusunda önemli bir kurumsal hafıza oluşturdu. Bu nedenle küresel ölçekte yaşanan belirsizliklere hızlı adapte olabilen bir iş dünyasından söz ediyoruz. Öte yandan Türkiye’nin üretim kabiliyeti ve çeşitlenen sektör yapısı da bu dayanıklılığın önemli unsurlarından biri. T.C. Ticaret Bakanlığı ve

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) iş birliğiyle oluşturulan verilere göre; Türkiye'nin toplam ihracatı, 2025'te bir önceki yıla göre yüzde 4,4 artarak 273 milyar 361 milyon dolara, ithalatı da yüzde 6,2 artarak 365 milyar 370 milyon dolara yükseldi. Bu rakam sadece ihracat kapasitemizi değil, aynı zamanda küresel pazarlardaki rekabet gücümüzü de ortaya koyuyor. Bununla birlikte önümüzdeki dönemde dayanıklılığı belirleyecek temel faktörler; dijitalleşme, sürdürülebilir üretim ve yüksek katma değerli ihracat olacak. Bu üç alanı stratejik bir dönüşüm fırsatı olarak değerlendirebilen şirketlerin küresel rekabette daha güçlü bir konum elde edeceğini düşünüyorum.

### **İhracat pazarlarında yaşanan daralma ve yeni pazar arayışları sektörlerin stratejik yönelimlerini ne ölçüde değiştirdi?**

Son yıllarda küresel ticaretin yönünün değiştiğini çok net görüyoruz. Özellikle Avrupa ekonomisindeki yavaşlama, bazı sektörlerde talep daralmasına yol açtı. Bu durum Türk ihracatçıların pazar çeşitlendirme stratejilerini hızlandırmasına neden oldu. Avrupa Birliği Türkiye'nin en büyük ihracat pazarları arasında olmaya devam ediyor ancak son dönemde Orta Doğu, Afrika, Orta Asya ve Latin Amerika gibi bölgeler yeni fırsat alanları olarak öne çıkmaya başladı. Bu

süreç aynı zamanda şirketlerin sadece yeni pazarlar bulmasını değil, iş modellerini de yeniden düşünmesini gerektiriyor. Lojistik altyapıdan dijital ticaret platformlarına kadar pek çok alanda yapılan yatırımlar bu stratejik dönüşümün bir parçası.

Bugün birçok sektör için rekabet avantajı, ürün kalitesinin yanında esnek tedarik zinciri yönetimi ve pazara hızlı erişim ile sağlanıyor. Dolayısıyla ihracat stratejilerinde yaşanan bu dönüşümü sadece bir zorunluluk değil, aynı zamanda önemli bir fırsat olarak görüyorum.

### **Küresel ticaret dengelerinin yeniden şekillendiği bir dönemde lojistik sektörü ekonomilerin stratejik omurgası haline geldi. Türkiye bu yeni düzlemde sizce nasıl bir konumda yer alıyor?**

Lojistik artık sadece bir taşıma hizmeti değil, küresel ticaretin sürekliliğini sağlayan stratejik bir altyapı olarak kabul ediliyor. Tedarik zincirleri, pandemi döneminde lojistik sektörünün önemini daha da artırdı. Türkiye bu noktada oldukça avantajlı bir coğrafi konuma sahip. Bu stratejik konum; Türkiye'yi bir transit ülke olmanın yanında aynı zamanda bölgesel bir lojistik merkez hâline getiriyor. Liman yatırımları ve

demir yolu projeleri de bu potansiyelin güçlendirilmesinde önemli rol oynuyor. Önümüzdeki dönemde Türkiye'nin lojistikteki rekabet gücünü belirleyecek başlıca faktörler ise dijital lojistik sistemleri ve sürdürülebilir taşımacılık çözümleri olacak. Bu alanlarda yapılacak yatırımlar Türkiye'nin küresel ticaretteki rolünü daha da güçlendirecektir.

### **İş dünyasında kadın temsili son yıllarda artış gösterse de karar alma mekanizmalarındaki tablo hala tartışılıyor. Siz de kadınların iş dünyasındaki temsili ve karar alma mekanizmalarındaki rolü konusunda uzun yıllardır aktif çalışmalar yürütüyorsunuz. Türkiye'de kadın liderliği bugün hangi noktada?**

Kadınların iş hayatındaki varlığı son yıllarda artmış olsa da karar alma mekanizmalarındaki temsili konusunda hala önemli bir mesafe kat etmemiz gerekiyor. TÜİK'in geçtiğimiz günlerde yayınladığı "İstatistiklerle Kadın, 2025" raporuna göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı sadece yüzde 21. Ayrıca Borsa İstanbul'da işlem gören en büyük 50 şirketin (BIST 50) yönetim kurulu üyelerine bakıldığında, 2016 yılında yüzde 12.2 olan kadın üye oranı 2025 yılında yüzde 18.3 oldu. Ancak sivil toplum kuruluşları, iş dünyası örgütleri ve özel sektörün yürüttüğü programlar kadınların liderlik yolculuğunu destekleyen önemli adımlar atarak umut verici bir tablo yaratıyorlar. Ben de uzun yıllardır sivil topluma gönül vermiş biri olarak kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsiline yalnızca eşitlik perspektifinden değil, iyi yönetim ve sürdürülebilir büyüme açısından da kritik bir konu olarak bakıyorum. Araştırmalar, yönetim kurullarında çeşitliliğin artmasının şirket performansına ve risk yönetimine olumlu katkı sağladığını gösteriyor.

### **Geleneksel olarak erkek egemen bir alan olarak görülen lojistik sektörü dönüşüm sürecinde. Kadın liderlerin sektördeki görünürliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Lojistik sektörü uzun yıllar boyunca fiziksel operasyonların ağırlıkta olduğu ve bu nedenle erkek egemen bir alan olarak görülen sektörlerden biri oldu. Ancak teknolojinin ve dijitalleşmenin sektörü dönüştürmesiyle birlikte bu algının hızla değiştiğini görüyoruz. Bugün lojistik sadece operasyonel bir faaliyet değil; veri analitiği, tedarik zinciri stratejisi ve sürdürülebilirlik yönetimi gibi alanları kapsayan çok disiplinli bir sektör. Bu dönüşüm kadın liderler için de önemli fırsatlar yaratıyor. Kadınların sektördeki görünürliğünün artması sadece temsiliyet olarak görülmemeli, sektöre farklı bakış açıların kazandırılması açısından da değerli. Çeşitliliğin yüksek olduğu kurumların inovasyon kapasitesinin daha güçlü olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla lojistik sektörünün geleceğinde kadın liderlerin çok daha görünür olacağını düşünüyorum.

### **Küresel ticaretin yeni kuralları sürdürülebilirlik ekseninde yeniden yazılıyor. Yeşil Mutabakat ve karbon düzenlemeleri karşısında Türkiye'deki sektörlerin bu çok katmanlı dönüşüme hazırlık seviyesi hakkında ne söylersiniz?**

Sürdürülebilirlik artık şirketler için bir tercih değil, küresel ticaretin yeni kural seti haline geldi. Türkiye açısından bu dönüşüm oldukça kritik çünkü Avrupa Birliği Türkiye'nin en büyük ticaret partnerleri

arasında. Bu nedenle şirketlerin karbon ayak izini azaltması, enerji verimliliğini artırması ve sürdürülebilir üretim modellerine geçmesi artık rekabet gücünün temel unsurlarından biri. Birçok sektör bu dönüşümün farkında ve önemli yatırımlar yapıyor. Ancak sürdürülebilirlik dönüşümü sadece şirketlerin değil, finansman mekanizmalarının, kamu politikalarının ve teknolojik altyapının birlikte hareket etmesini gerektiren çok katmanlı bir süreç. Bu sürecin doğru yönetilmesi halinde Türkiye için önemli fırsatlar yaratılabileceğine inanıyorum.

### **Dijitalleşme artık birçok sektörde rekabet gücünü belirleyen temel dinamiklerden biri hâline geldi. Sektörlerde yaşanan dijital dönüşümü nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Dijitalleşme bugün sadece teknoloji şirketlerini değil, üretimden lojistiğe kadar tüm sektörleri dönüştüren temel bir güç hâline geldi. Özellikle veri analitiği, yapay zekâ ve otomasyon teknolojileri şirketlerin operasyonel verimliliğini önemli ölçüde artırıyor. Tedarik zinciri yönetiminde gerçek zamanlı veri kullanımı, lojistik planlamasında büyük avantaj sağlıyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun değerlendirmelerine göre dijital dönüşüm uygulamalarını hızlandıran şirketler, verimlilik ve rekabet avantajı açısından önemli kazanımlar elde ediyor. Türkiye'de de bu dönüşümün hızlandığını görüyoruz. Start-up ekosisteminin gelişmesi, teknoloji yatırımlarının artması ve genç nüfusun dijital adaptasyon kabiliyeti bu süreci destekleyen önemli faktörler. Önümüzdeki dönemde şirketlerin rekabet gücünü belirleyecek en önemli unsurun; teknolojiyi ne kadar hızlı ve stratejik bir şekilde iş süreçlerine entegre edebildikleri olacağını düşünüyorum.



**Türk şirketlerinin birçok ekonomik dalgalanmayı deneyimlemiş olması, kriz yönetimi konusunda önemli bir kurumsal hafıza oluşturdu.**

# TÜRKİYE KÜRESEL TİCARETİN YENİ BAĞLANTI NOKTASI

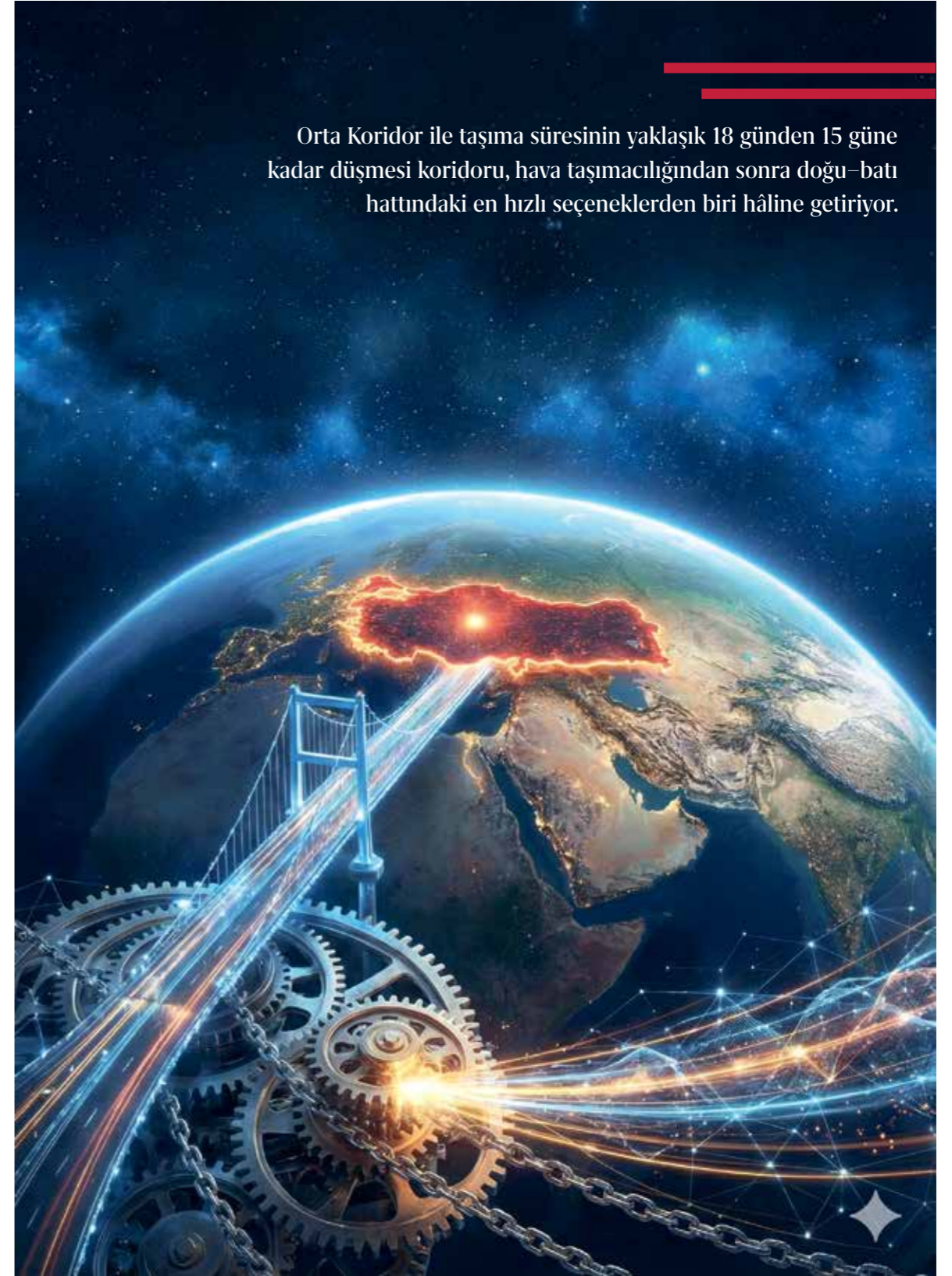
Art arda hayata geçirilen ulaştırma koridorları, Türkiye'nin coğrafi avantajını ekonomik değere taşıırken uluslararası ticaret ağlarının yönünü yeniden belirleyen bir etki yaratıyor.

**J**eopolitik konumu sayesinde Türkiye, uzun süredir yalnızca bir transit geçiş ülkesi olarak değil, uluslararası ticaret yollarının kesiştiği önemli bir merkez. Asya ile Avrupa arasındaki ticari hareketlilik yeniden şekillenirken, enerji hatlarından tedarik zincirlerine kadar uzanan birçok alanda Türkiye'nin merkezde yer aldığı yeni bir ticaret coğrafyası ortaya çıkıyor. Özellikle son yıllarda hayata geçirilen altyapı yatırımları, büyüyen lojistik ağları ve uluslararası koridor projelerinde artan diplomatik temaslar, Türkiye'nin transit ticaretteki rolünü hem ekonomik hem de stratejik açıdan daha görünür hâle getiriyor.

Küresel ticaretin yönü değişirken tedarik zincirlerinin yeniden yapılanması, enerji talebindeki artış ve iklim ile güvenlik kaynaklı riskler lojistik hatların daha güvenilir, hızlı ve esnek güzergâhlara yönelmesine neden oluyor. Bu dönüşüm, Türkiye'nin coğrafi avantajını daha belirgin kılarken ülkenin transit ticaretteki konumunu güçlendiren önemli bir unsur olarak öne çıkıyor.

Türkiye'nin bu avantajını kalıcı bir lojistik güce dönüştürmek amacıyla yürütülen liman modernizasyonları, demir yolu ve kara yolu ağlarının genişletilmesi, lojistik merkez yatırımları ve dijital gümrük uygulamaları, ülkeyi küresel tedarik zincirlerinin önemli halkalarından biri hâline getiriyor. Orta Koridor'dan Kuzey Demiryolu Geçişi'ne, Kalkınma Yolu Projesi'nden yeni kara ve demir yolu bağlantılarına kadar uzanan yatırımlar, Türkiye'nin ticari geçiş noktası rolünü güçlendirirken aynı zamanda bölgesel ekonomik entegrasyonun da önemli aktörlerinden biri olmasını sağlıyor.

Orta Koridor ile taşıma süresinin yaklaşık 18 günden 15 güne kadar düşmesi koridoru, hava taşımacılığında sonra doğu-batı hattındaki en hızlı seçeneklerden biri hâline getiriyor.





### ORTA KORİDOR KÜRESEL TİCARETİN YENİ ROTASINI ÇİZİYOR

Asya ile Avrupa arasındaki ticaret akışında giderek daha fazla önem kazanan Orta Koridor, küresel tedarik zincirlerinin yeni yönünü belirleyen hatlardan biri olarak öne çıkıyor. Çin'den başlayarak Kazakistan, Özbekistan, Türkmenistan, Azerbaycan ve Gürcistan üzerinden Türkiye'ye uzanan bu güzergâh, yalnızca alternatif bir ticaret yolu olmanın ötesine geçerek uluslararası lojistik

ağın stratejik omurgalarından biri olarak değerlendiriliyor. Yapılan altyapı iyileştirmeleri sayesinde taşıma süresinin yaklaşık 18 günden 15 güne kadar düşmesi ise koridoru, hava taşımacılığında sonra doğu-batı hattındaki en hızlı seçeneklerden biri hâline getiriyor.

Jeopolitik risklerin arttığı ve özellikle Kızıldeniz hattında zaman zaman yaşanan kesintilerin küresel lojistik akışlarını zorladığı bir dönemde, bu hız ve güvenlik avantajı Orta Koridor'un rekabet gücünü daha da artırıyor. Önümüzdeki yıllarda Asya ile Avrupa arasındaki yük taşımalarının yaklaşık yüzde 30'unun bu güzergâh üzerinden

İNRAIL projesi yeni bir demir yolu hattı inşa etmekten öte, İstanbul'un iki yakasını yüksek taşıma kapasitesine sahip, ağır yük trenlerine uygun ve kesintisiz bir demir yolu sistemiyle birbirine bağlamayı hedefleyen büyük ölçekli bir altyapı yatırımı niteliği taşıyor.

gerçekleşebileceğini öngörüyor.

Türkiye açısından bakıldığında Orta Koridor'u stratejik kılan temel unsur, demir yolu ve liman altyapılarında gerçekleştirilen yatırımların ülkeyi bu hattın batıya açılan ana kapısı hâline getirmesi. Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu Hattı'nın devreye girmesiyle Çin ile Avrupa arasında kesintisiz yük taşımacılığının mümkün hâle gelmesi, Marmaray'ın yük trenlerine açık olması ve gündemdeki Zengezur Koridoru gibi projeler, bölgedeki lojistik ağın geleceğini yeniden şekillendiren başlıca gelişmeler arasında yer alıyor.

### İSTANBUL KUZEY DEMİRYOLU GEÇİŞİ PROJESİ

Türkiye'nin ulaştırma politikası son yıllarda yalnızca yeni ulaşım hatlarının inşasıyla sınırlı kalmıyor, aynı zamanda ülkenin lojistik altyapısını küresel ticaret akışlarına uyum sağlayacak şekilde yeniden şekillendiren kapsamlı bir dönüşümü de kapsıyor. Bu dönüşümün dikkat çeken adımlarından biri ise İstanbul'un kuzey hattında planlanan İstanbul Kuzey Demiryolu Geçiş Projesi (İNRAIL). Asya ile Avrupa arasındaki demir yolu bağlantısında uzun süredir hissedilen kapasite ve geçiş ihtiyacına çözüm getirmeyi amaçlayan proje, Türkiye'nin Orta Koridor üzerindeki stratejik konumunu güçlendirecek önemli bir adım.

İNRAIL, yalnızca yeni bir demir yolu hattı inşa etmekten öte, İstanbul'un iki yakasını yüksek taşıma kapasitesine sahip, ağır yük trenlerine uygun ve kesintisiz bir demir yolu sistemiyle birbirine bağlamayı hedefleyen büyük ölçekli bir altyapı yatırımı niteliği taşıyor. Projenin tamamlanmasıyla birlikte Türkiye'nin kıtalararası demir yolu taşımacılığındaki entegrasyonunun daha güçlü bir seviyeye ulaşması bekleniyor.

Proje kapsamında yaklaşık 126 kilometre uzunluğunda, mevcut altyapıdan tamamen bağımsız, yeni ve çift hatlı bir demir yolu inşa ediliyor. Çayırova'dan başlayan hat, Yavuz Sultan Selim Köprüsü üzerinden geçerek Avrupa yakasında Çatalca'ya uzanıyor. Bu güzergâhın en önemli özelliklerinden biri, Yavuz Sultan Selim Köprüsü'nde demir yolu geçişi için önceden tahsis edilmiş alanın bulunması. Böylece, İstanbul Boğazı'nda uzun yıllardır eksik olan yüksek kapasiteli demir yolu geçişi ilk kez kuzey aksında hayata geçirilecek.

### YENİ TİCARET ROTASI: KALKINMA YOLU PROJESİ

Küresel ticaretin yeniden şekillendiği ve geleneksel deniz yollarının zaman zaman jeopolitik risklerle karşı karşıya kaldığı bir dönemde gündeme gelen Kalkınma Yolu Projesi, bölgenin ticaret dengelerini değiştirebilecek önemli girişimlerden biri olarak öne çıkıyor. Türkiye ile Irak'ın ortak vizyonuyla geliştirilen proje, Irak'ın güneyindeki Basra Körfezi'nden başlayarak Türkiye üzerinden Avrupa'ya uzanan yeni bir lojistik hat oluşturmayı hedefliyor.

Irak yönetiminin "Ekonomik Dönüşüm Projesi" olarak tanımladığı Kalkınma Yolu, Türkiye açısından da bölgesel iş birliğini derinleştiren ve küresel ticarete yeni fırsatlar yaratan bir girişim niteliği taşıyor. Projenin temelinde, Irak'ın Faw Limanı ile Türkiye sınırı arasında kurulması planlanan yüksek kapasiteli demir yolu ve otoyol hatları yer alıyor.

Bu hattın en kritik bileşeni ise Basra Körfezi'nde inşa edilen Büyük Faw Limanı. Bölgenin en büyük liman yatırımlarından biri olarak öne çıkan Faw'ın tamamlanmasıyla birlikte yüksek konteyner kapasitesi sayesinde uluslararası deniz ticaretinde önemli bir çıkış noktası oluşturması bekleniyor.

Faw Limanı'nı Türkiye sınırındaki Ovaköy'e bağlayacak demir yolu ve kara yolu altyapısıyla birlikte proje, Basra Körfezi'nden Avrupa'ya uzanan en kısa ve hızlı ticaret güzergâhlarından birini oluşturmayı amaçlıyor. Bu yeni hat, Süveyş Kanalı, Kızıldeniz geçişi veya Doğu Akdeniz'e bağımlılığı azaltarak bölgesel ticaretin yapısında yeni bir denge yaratma potansiyeli taşıyor.

Kalkınma Yolu Projesi yalnızca Irak'ı Avrupa pazarlarına bağlayan bir ulaşım hattı olarak değil, aynı zamanda Türkiye'nin transit ticaretteki merkez rolünü güçlendiren stratejik bir girişim olarak da değerlendiriliyor. Türkiye'nin son yıllarda hız verdiği demir yolu modernizasyonu, liman yatırımları ve Orta Koridor vizyonu ile birlikte düşünüldüğünde, Kalkınma Yolu'nun bu büyük lojistik ağın önemli bir tamamlayıcı unsuru hâline gelmesi bekleniyor.

# DAĞITIM MERKEZİ SEÇİMİMİZİ YAPARKEN DİKKATLİ OLALIM

## ATILLA YILDIZTEKİN

Tedarik Zinciri ve Lojistik  
Yönetim Danışmanı

atilla@yildiztekin.com



**Kaynaklarımızı temel işimize yönlendirmemiz bizleri başarıya götürecektir. Bu sadece sermayemiz olarak değil, emeğimiz, yanımızda çalıştırdıklarımız, zamanımız düşüncelerimiz ve hayallerimiz için de geçerlidir.**

**D**ağıtım merkezlerini süreç içinde taşınan ürünlerin akış hızının regüle edildiği hacimler olarak tanımlıyoruz. Üretimin fazla, buna karşılık talebin düşük olduğu dönemlerde son kullanıcıya olan akış hızını dengelemek için dağıtım merkezlerini stoklama alanı olarak kullanırız. Buna karşılık üretimin az talebin fazla olduğu dönemlerde de piyasada mal sıkıntısı çekilmemesi, satış fiyatlarının şişmemesi ve rakip firmalara satış kaybı yaratılmaması için bu dağıtım merkezleri ikinci bir üretim merkezi gibi çalışmakta ve piyasa talebini karşılamak için kullanılıyor.

Dağıtım merkezleri aynı zamanda uzak mesafelere büyük araçlarla, gemilerle, konteynerlarla, trenlerle taşınan ürünlerin; yakın mesafe dağıtımında küçük ama hızlı araçlara yükleme esnasında, ölçek küçülten merkezler olarak da kullanılıyor. Bir transfer merkezi olarak değerlendiriliyor. Dağıtım merkezlerinin içeride ürünün beklemediği yani

bir kapıdan paletle girdiği, diğer kapıdan palet veya koli ile anında çıktığı işletim biçimleri de vardır. Bunlara da "cross docking" yani kapıda aktarma veya kısaca aktarma merkezi olarak isim vermekteyiz.

Lojistik şirketleri genel olarak taşıma işleri organizatörü, taşımacı, kargocu veya gümrük müşavirliğinden lojistik hizmet sektörüne geçen işletmelerdir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu depolama hizmetlerini için gerektirdiği bir işlem olarak görmüşler ve küçük ölçekli depolarla bu hizmetleri vermeye başlamışlardır. Depoların dağıtım merkezine dönüşmesi olgusu lojistik hizmetlerin pazarının büyümesi ile gündeme gelmiştir. Ülkemizde depolar genellikle prefabrik beton veya çelik konstrüksiyon olarak inşa edilmiş ve hangi amaca hizmet edeceği belli olmayan kapalı alanlar olarak ortaya çıkmıştır. Ülkenin her noktasına boş bir arazi üzerine ucuz olduğu için kolayca yapılmış ve isteyen üretim isteyen depo için kullansın diye düzayak girişi olan rampasız alanlar olarak karşımıza çıkıyor. Lojistik şirketleri depolama hizmeti verecek bir müşteri bulmadan depo inşaatına veya kiralamasına girememekte, hizmet alacak müşterileri de depoyu görüp gezmeden iş verememektedir. Bu gerçek de lojistik hizmetlerin outsource edilme hızını azaltıyor.

Sermayesi, yatırım vizyonu olan kuruluşlar için en az 40.000 m<sup>2</sup> alanlı 12-13 mt yüksekliğe sahip, mümkün olduğu kadar çok giriş

rampası olan, ısı izolasyonu, idari ve sosyal tesisleri tamamlanmış depolar güncel adıyla dağıtım merkezi yapabilirler. Sermayenin çok parçalandığı, yatırımın zorlaştığı, banka kredilerinin hâlâ kısa vadeli ve yüksek faizli olduğu Türkiye'de yapılması gereken iş; kapasitesine göre aynı noktada modüler büyüyecek 10.000 m<sup>2</sup> ile başlayıp her periyotta yeni 10.000 m<sup>2</sup>'lik modüller ilave edilebilecek dağıtım merkezleri oluşturmaktır. Bu dağıtım merkezlerinin JIT teslimat yapılacaksa üretim merkezine, ürün dağıtım yapılacak ise tüketim veya teslimat noktalarına mümkün olduğu kadar yakın olması gerekiyor.

Sermayesini lojistik yönetimin temelinde, yani işi yapacak olan kişiye, iletişim alt yapısına ve süreç kontrol yazılımlarına harcamak yerine üzerine depo yapacak oldukları alana yani toprağa harcamaları lojistik konusuna girecek veya işlerini geliştirecek kuruluşlar için bir kayıptır. Bu gün

satın aldıkları veya inşa edecekleri depolar yarın küçük gelecek ve farklı lokasyonda yeni bir küçük depo inşaatı daha yapmak veya yaptırmak zorunda kalacaklardır.

Doğrusu belirledikleri alanda arazisi olan kişilerle yapılacak olan sözleşmelerle modüler genişleyebilecek, amaca uygun projelendirilmiş, uzun dönem kiraya alınmak üzere sözleşmeye bağlanmış dağıtım merkezlerine sahip olmaktadır. Birçok banka ve finans kuruluşu bu tip projeleri iki yılı ödemesiz uzun döneme yayılmış şekilde kredilendirebiliyor. Arazi sahipleri lojistik işine girmemeli, lojistik firmalar da toprağa yatırım yapmamalıdır.

Kaynaklarımızı temel işimize yönlendirmemiz bizleri başarıya götürecektir. Bu sadece sermayemiz olarak değil, emeğimiz, yanımızda çalıştırdıklarımız, zamanımız düşüncelerimiz ve hayallerimiz için de geçerlidir.

**Mustafa Güneş**

YURTIÇİ LOJİSTİK İŞ GELİŞTİRME VE SATIŞ GRUPO BAŞKANI

## “İHTİYAÇLARI ÖNGÖREN VE AKLA İLK GELEN LOJİSTİK ŞİRKETİ OLMAYI HEDEFLİYORUZ”

Ticari organizasyonlarını daha çevik ve performans odaklı bir yapıya dönüştürmenin kritik öncelikleri arasında olduğunu söyleyen Mustafa Güneş, “Horoz Lojistik olarak farkımız; hizmet sunmak değil, tedarik zincirini rekabet avantajına dönüştürmek, faydayı paylaşmaktır.” diyor.

**K**ariyerine başladığı kuruma yıllar sonra farklı bir sorumlulukla dönen, Yurtiçi Lojistik İş Geliştirme ve Satış Grup Başkanı olarak göreve başlayan Mustafa Güneş, “Horoz Lojistik'i yalnızca güçlü bir operasyon markası olarak değil, ticari derinliği yüksek ve sektörde standartları belirleyen bir oyuncu konumuna taşımayı hedefliyorum.” diyor. Yeni dönemde ticari organizasyonu daha çevik, analitik ve performans odaklı bir yapıya dönüştürmeyi hedefleyen Güneş ile e-ticaret ve 4PL çözümlerinden dijitalleşmeye, küresel rekabette konumlanmadan sürdürülebilir büyüme stratejilerine uzanan bir sohbet gerçekleştirdik.

**2025 Ağustos ayında İş Geliştirme ve Satış Grup Başkanı olarak Horoz Lojistik ailesine katıldınız. Öncelikle sizi biraz tanımak isteriz...**

25 yılı aşkın bir süredir lojistik sektöründe büyüme stratejileri, operasyon ve ticari yapılanma, organizasyonel dönüşüm

## Kısa Kısa

### En büyük keyifleriniz neler?

Zihnimi özgür bırakabildiğim, kontrolün bende olmadığı tüm anlar (spor, seyahat, off-road vb.)

### Son okuduğunuz kitap/başucu kitabınız hangisi?

"Kavgam - Adolf Hitler" / "The Fifth Discipline - Peter Senge"

### Kült filminiz?

The Godfather

### En merak ettiğiniz şehir/ülke?

Ülke Transdinyester / Şehir Saha Cumhuriyeti - Yakutsk

### Ziyaret etmeyi planladığınız yeni yerler neler?

Kanada

### Dinlemekten zevk aldığımız bir şarkıcı/şarkı?

Metallica - Fade to Black, Until it Sleeps  
Guns N' Roses' November Rain  
Michael Kiwanuka - Love & Hate

### İlgi duyduğunuz sporlar neler?

GT4 ve F1 Motor sporları, futbol, fitness, e-spor (GranTurismo)

### Şu an nerede olmak isterdiniz?

Banff Ulusal Parkı'nda kutup soğukluğunu hissederken sıcak su kaplıcalarında olmak

alanlarında büyük ölçekli firmalarda üst düzey görevler aldım. Kariyerim boyunca sürdürülebilir büyümeyi; doğru segmentasyon, veri temelli karar alma ve kârlı iş modeli tasarımları üzerinden kurguladım. Büyümeyi yalnızca hacim artışı olarak değil, stratejik konumlanma ve uzun vadeli değer üretimi olarak görüyorum.

2025 yılı Ağustos ayında İş Geliştirme ve Satış Grup Başkanı olarak büyük bir heyecanla Horoz Lojistik ailesine katıldım. Önceliğime şirketin güçlü operasyonel yapısını yeni hizmet modelleri ve müşterileri ile zenginleştirmeyi, stratejik derinlik ve güçlü ekipler inşa ederek kalıcı ve sürdürülebilir hâle getirmeyi hedef olarak aldım.

### Kariyerinize başladığınız Horoz Lojistik'e yıllar sonra farklı bir sorumlulukla geri döndünüz. Bu dönüş sürecini ve yeniden Horoz Lojistik çatısı altına girme kararınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kariyerime başladığım kuruma yıllar sonra farklı bir sorumlulukla dönmek benim için hem stratejik bir karar hem de kişisel bir gurur kaynağı. Horoz Lojistik, profesyonel temelimi şekillendiren bir okul niteliğinde. Yıllar içinde edindiğim büyüme ve dönüşüm deneyimini bu güçlü mirasla birleştirerek daha çevik ve katma değerli, yüksek performans kültürü dahilinde sürdürülebilir bir yapı inşa etmeyi hedefliyorum. Bu dönüş, benim için aynı zamanda anlamlı bir sorumluluk.

### İş Geliştirme ve Satış Grup Başkanı olarak üstlendiğiniz bu görevde öncelikli hedeflerinizden bahsedermisiniz?

Bu görevde önceliğim, büyümeyi hızlandırırken farklı sektörler ve farklı iş kollarını da sisteme entegre etmek, kârlılığı da aynı anda yukarı taşımak. Hedefim yalnızca pazar payını artırmak değil, doğru segmentlerde derinleşerek yüksek katma değerli ve uzun vadeli iş ortaklıkları kurmak. Veri temelli fiyatlandırma, çözüm odaklı satış modeli, yüksek performans kültürünü benimsemiş ekipler ve güçlü müşteri deneyimi yaklaşımını merkezimize alıyoruz.

Ticari organizasyonumuzu daha çevik, performans odaklı ve sonuç üreten bir yapıya dönüştürmek de kritik önceliklerimiz arasında. Dijitalleşme ve analitik kabiliyetlerimizi güçlendirerek rekabet avantajımızı kalıcı hâle getirmeyi amaçlıyoruz. Horoz Lojistik'i yalnızca güçlü bir operasyon markası olarak değil, ticari derinliği yüksek ve sektörde standartları belirleyen bir oyuncu konumuna taşımayı hedefliyorum.

### Müşteri beklentilerinin giderek hızlandığı bir dönemde satış süreçlerini daha çevik hâle getirmek için nasıl bir yaklaşım benimsiyorsunuz?

Müşteri beklentilerinin hızlandığı ve rekabetin ana rol oynadığı bir dönemde satış süreçlerini klasik yöntemlerle yönetmek mümkün değil. Biz çevikliği üç başlıkta ele alıyoruz: veri, karar ve organizasyon. Öncelikle gerçek zamanlı veri akışını kullandığımız sistemleri merkeze alarak tekliflendirme ve fiyatlandırma süreçlerini hızlandırıyoruz. Standartlaşmış ama esnek bir ticari mimari kurarak karar alma zincirini kısaltıyoruz. Böylece müşteriye daha hızlı, daha net ve çözüm



odaklı dönüş sağlayabiliyoruz.

Aynı zamanda ekiplerimizin yetkinliklerini geliştiriyor, analitik ve ticari bakış açısını güçlendiriyoruz. Horoz Lojistik olarak hedefimiz, müşteri taleplerine reaksiyon veren değil, ihtiyaçları önceden öngören, ilk ihtiyaçta akla ilk gelen lojistik şirketi olmaktır.

### E-ticaret, 4PL çözümleri ve entegre lojistik hizmetleri günümüzde hızla gelişiyor. Bu alanlarda Horoz Lojistik'i rakiplerinden ayıran farklar nedir sizce?

E-ticaret ve 4PL çözümleri artık yalnızca operasyon yönetimi değil, uçtan uca entegrasyon ve veri zekâsı gerektiriyor. Bizi ayırtıran en önemli unsur, operasyonel gücümüzü stratejik orkestrasyon kabiliyetiyle birleştirebilmemiz, dijital olarak yönetebilmemizdir. Bilindiği üzere e-ticaret operasyonlarında gerek Türkiye gerekse uluslararası birçok hizmetimiz ve markalarımız var.

E-ticarette ise hız, ölçeklenebilirlik ve müşteri deneyimini aynı anda optimize eden ve sınırları aşan entegre çözümler sunuyoruz. Horoz Lojistik olarak farkımız; hizmet sunmak değil, tedarik zincirini rekabet avantajına dönüştürmek, faydayı paylaşmaktır.

### Türkiye lojistik sektörünün küresel rekabette daha güçlü konumlanması için şirketlerin hangi alanlara yatırım yapması gerekiyor? Horoz Lojistik'in bu anlamda attığı adımlardan bahsedermisiniz?

Türkiye lojistik sektörünün küresel rekabette daha güçlü konumlanabilmesi için üç ana alana yatırım yapılması gerektiğini düşünüyorum: dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve entegre hizmet modeli. Veri analitiği, otomasyon ve yapay zekâ destekli planlama sistemleri artık rekabet avantajının temel belirleyicileri. Bunun

yanında yeşil lojistik yatırımları ve karbon ayak izi yönetimi de uluslararası pazarlarda tercih edilmenin ön şartı hâline geliyor.

Horoz Lojistik olarak biz de dijital altyapımızı güçlendiriyor, entegre lojistik çözümlerimizi genişletiyor, yapay zekâ sistemlerini odağımıza alıyor ve sürdürülebilir büyüme planı dahilinde yatırımlarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz.

### Lojistik sektörü dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve hızlı teslimat beklentileriyle dönüşüyor. Bu değişim iş geliştirme stratejilerini nasıl şekillendiriyor?

Lojistik sektöründeki dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve hız beklentisi iş geliştirme stratejilerini de tabii ki kökten dönüştürüyor. Artık yalnızca müşteri kazanımı değil, veri temelli içgörü üretmek ve uçtan uca optimizasyon sağlamak kritik. Maliyet, kapasite ve network yapısını yapay zekâ destekli analizlerle sürekli iyileştiriyoruz ki doğru fiyat ve modellerle rekabette kalalım.

Stratejimizi teknoloji entegrasyonu yüksek, karbon duyarlılığı olan ve müşteri deneyimini merkeze alan bir model üzerine kuruyoruz. Hızlı teslimat beklentisi ise daha çevik planlama ve güçlü iş ortaklıkları gerektiriyor, hiç durmadan operasyonel network yapımızı geliştiriyor ve izliyoruz.

### Son olarak hayata hangi pencereden bakıyorsunuz?

Hayata sadece iş sonuçları üzerinden değil, bütüncül bir dengeden bakıyorum. Başarı benim için yalnızca hedeflere ulaşmak değil; ailemle, sevdiğimlerle ve birlikte çalıştığım ekiplerle kurduğum sağlıklı ilişkileri koruyabilmek. Disiplinli ve kararlı bir yapım var; ancak empati, güven ve birlikte başarma duygusu benim için en az strateji kadar önemli. Zor dönemlerde sakin kalmayı, iyi zamanlarda ise şükretmeyi prensip edinirim.



Horoz Lojistik'i yalnızca güçlü bir operasyon markası olarak değil, ticari derinliği yüksek ve sektörde standartları belirleyen bir oyuncu konumuna taşımayı hedefliyoruz.



# KÜÇÜK COĞRAFYA, KÜRESEL BİR GÜÇ HOLLANDA

Ticaret geleneği, güçlü lojistik altyapısı, yenilikçi sanayisi ve zengin kültürel mirasıyla Hollanda, Avrupa'nın en dikkat çekici ülkelerinden biri. Tarih boyunca deniz ticaretiyle şekillenen ekonomik gücünü bugün teknoloji, tarım ve sürdürülebilirlik alanlarında geliştiren ülke, küresel ekonomideki etkisini sürdürmeye devam ediyor.

**A**vrupa'nın kuzeybatısında yer alan Hollanda, yüzölçümü bakımından küçük olsa da tarih boyunca etkisi sınırlarının çok ötesine taşan ülkelerden biri. Denizle kurduğu güçlü bağ, ticaret kültürü ve girişimci ruhu sayesinde yüzyıllar boyunca Avrupa ekonomisinin önemli aktörlerinden biri olan ülke, bugün de dinamizmini farklı alanlarda sürdürmeye devam ediyor. Kanalların çevrelediği şehirleri, rüzgâr değirmenleri ve bisiklet kültürüyle tanınan Hollanda, aynı zamanda yenilikçi yaklaşımı ve planlı kentleşmesiyle dikkat çeken bir ülke profili çiziyor.

17. yüzyılda yaşadığı ekonomik ve kültürel yükselişle "Altın Çağ" olarak anılan bir döneme imza atan Hollanda, deniz ticaretinden finans sistemlerine kadar pek çok alanda Avrupa'nın yön veren merkezlerinden biri hâline gelmişti. Bu tarihsel birikim, günümüzde ülkenin güçlü ticaret altyapısında ve uluslararası ekonomik ilişkilerindeki etkin rolünde hâlâ hissediliyor. Avrupa'nın en büyük limanlarından biri olan Rotterdam Limanı, Hollanda'nın küresel ticaret ağındaki stratejik konumunu pekiştirirken, gelişmiş lojistik altyapısı ülkeyi kıtanın önemli dağıtım merkezlerinden biri haline getiriyor.

## KÜRESEL TİCARETTE GÜÇLÜ BİR OYUNCU

Birleşmiş Milletler COMTRADE verilerine göre Hollanda'nın 2024 yılı toplam ihracatı 725,5 milyar dolar, ithalatı ise 636,9 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Ülkenin dış ticaretinde Almanya, Belçika ve Fransa başta olmak üzere Avrupa'daki komşu ülkeler önemli bir yer tutuyor. Bununla birlikte Hollanda, ABD ve Çin gibi büyük küresel pazarlarda da aktif bir ticari varlık gösteriyor. Özellikle ham petrol rafinasyonu, yarı iletken üretim makineleri ve tıbbi cihazlar gibi yüksek teknoloji ürünleri, ülkenin ihracat kalemleri arasında öne çıkıyor. Geniş ihracat ağı, Avrupa Birliği içindeki güçlü konumu ve yeniden ihracata dayalı ticaret yapısı sayesinde Hollanda, küresel ticaret ve lojistik ağlarının önemli merkezlerinden biri olarak kabul ediliyor.

Türkiye ile Hollanda arasındaki ticari ilişkiler de son yıllarda istikrarlı bir artış gösteriyor. İki ülke arasındaki ticaret hacmi 2023 yılında 12,2 milyar dolar seviyesindeyken 2024'te 13,5 milyar dolara yükseldi. Türkiye'nin Hollanda'ya ihracatında otomotiv, tekstil, mobilya ve işlenmiş petrol ürünleri öne çıkıyor.

Öte yandan Hollanda, uzun yıllardır Türkiye'de en fazla doğrudan yatırım yapan ülkeler arasında yer alıyor. 2002 yılından bu yana Hollanda, Türkiye'ye yaklaşık 34 milyar dolarlık yatırım yaptı. 2025 yılında da Türkiye'ye en fazla uluslararası doğrudan yatırım yapan ülke Hollanda oldu. Hollanda'nın geçen yıl Türkiye'ye yaptığı yatırım 2 milyar 863 milyon dolar olarak kaydedildi.

### TARIMDA HOLLANDA MODELİ

Yüksek teknolojiyle desteklenen ve ileri düzeyde mekanizasyonun hâkim olduğu tarım yapısı sayesinde dünya tarım ticaretinde dikkat çekici bir konuma sahip olan Hollanda'nın 2025 yılında toplam ihracatının yüzde 20,7'sini tarım ürünleri oluşturdu. Yüzölçümü bakımından oldukça sınırlı bir alana sahip olmasına rağmen ülke, tarımsal ürün ihracatında dünyanın ikinci büyük oyuncusu olarak öne çıkıyor. ABD'den yaklaşık 270 kat daha küçük bir coğrafyaya sahip olan Hollanda'nın tarım ihracatında ABD ile rekabet edebilecek seviyeye ulaşması, sektördeki verimlilik ve teknoloji kullanımının en çarpıcı örneklerinden biri.

Tarım ve bahçecilik faaliyetleri, Hollanda ekonomisinde önemli bir paya sahip. Bu alanlar, ülke ekonomisinin ve istihdamının yaklaşık yüzde 10'unu oluştururken, tarıma dayalı sanayiler de aynı ölçüde güçlü bir yapı sergiliyor. Süs bitkileri, tohum üretimi ve sera teknolojileri gibi alanlarda yakalanan yüksek performans, Hollanda'yı küresel ölçekte öncü ülkelerden biri haline getiriyor. Özellikle modern sera sistemleri sayesinde domates ve çiçek üretiminde dünya liderleri arasında yer alan ülke, tohumdan soğan ihracatına kadar uzanan geniş bir agro-endüstri ağı oluşturmuş durumda.

Bu güçlü yapı yalnızca üretimle sınırlı kalmıyor; aynı zamanda tarım teknolojileri, çevre çözümleri ve yenilikçi uygulamaları da kapsayan geniş bir ekosistemi beraberinde getiriyor. Hollanda'nın tarımdaki başarısının arkasında ise coğrafi avantajlarının yanı sıra



Sanayi üretiminde yüksek katma değerli alanlara odaklanan Hollanda, kimyadan makine teknolojilerine, elektronikten petrokimyaya uzanan güçlü imalat altyapısıyla Avrupa üretim zincirinin kilit halkalarından biri.



NÜFUSU

18,04

MİLYON



BÜYÜME ORANI

%1,3



GSYİH

1,2

MİLYON DOLAR



YÜZÖLÇÜMÜ

41.528

KM<sup>2</sup>

gelişmiş altyapı sistemleri ve planlı üretim yaklaşımı bulunuyor. Ülkenin geniş ve düz arazileri sayesinde toprakların yaklaşık üçte biri tarımsal faaliyetler için kullanılabilir.

### KANALLAR, LALELER VE SANATLA ŞEKİLLENEN ÜLKE

Hollanda; sakin kanalları, pastel tonlardaki evleri ve ufka kadar uzanan lale tarlalarıyla Avrupa'nın en karakteristik ülkelerinden biri. Düz araziler üzerine kurulu bu küçük coğrafya; tarihi, mimarisi ve kültürel birikimiyle ziyaretçilerine kendine özgü bir atmosfer

sunuyor. Düzenli şehir planlaması, doğayla uyumlu yaşam anlayışı ve estetik detaylarla şekillenen kent dokusu, Hollanda'yı gezginler için her zaman cazip bir rota haline getiriyor. Bu atmosferin en güçlü hissedildiği şehirlerin başında ise ülkenin başkenti Amsterdam geliyor. Kanalları, tarihi yapıları ve canlı kültür hayatıyla Amsterdam, Avrupa'nın en özgün şehirlerinden biri olarak öne çıkıyor.

Bugün kentin simgeleri arasında yer alan kanallar ise aslında 17. yüzyılda Amsterdam'ın gelişimini sürdürebilmesi için planlanan büyük bir şehircilik projesinin ürünü. Zamanla şehrin



kimliğinin ayrılmaz bir parçası hâline gelen bu kanal ağı, mimari ve planlama açısından taşıdığı önem nedeniyle 2010 yılında UNESCO Dünya Mirası Listesi'ne dahil edildi.

Hollanda, yalnızca şehir manzaralarıyla değil, güçlü sanat mirasıyla da dikkat çekiyor. Ülkede kültür ve sanatla iç içe bir gezi deneyimi sunan pek çok müze bulunuyor. Amsterdam'daki Rijksmuseum, Van Gogh Müzesi ve Stedelijk Müzesi sanat meraklılarının ilk durakları arasında yer alırken, Lahey'de bulunan Mauritshuis Müzesi ise Johannes Vermeer'in dünyaca ünlü "İnci Küpeli Kız" tablosuna ev sahipliği yapıyor.

Öte yandan Hollanda denildiğinde akla gelen ilk imgelerden biri de laleler. Her yıl mart ayının sonundan mayıs ortasına kadar ülke adeta renklerin hâkim olduğu bir manzaraya bürünüyor. Bu görsel şölenin en etkileyici adreslerinden biri ise Keukenhof Bahçeleri. Yaklaşık 7 milyon çiçek soğanının açtığı bu dev bahçe, doğanın sunduğu güzellik ile insan emeğinin estetik dokunuşunun nasıl büyüleyici bir uyum yaratabildiğini gözler önüne seriyor.

### TİCARETİN TAŞIYICI GÜCÜ: LOJİSTİK VE LİMANLAR

Sanayi üretiminde yüksek katma değerli alanlara odaklanan Hollanda, kimyadan makine teknolojilerine, elektronikten petrokimyaya uzanan güçlü imalat altyapısıyla Avrupa üretim zincirinin kilit halkalarından biri. Büyük ölçekli kimya tesisleri, gelişmiş elektronik üretim kapasitesi ve makine teknolojilerindeki uzmanlık, ülkenin sanayi profilini belirleyen temel unsurlar arasında yer alıyor. Gıda ve tarım teknolojilerinde yakalanan ileri seviye ise özellikle Flevoland bölgesinde yoğunlaşıyor. Kimya endüstrisinin enerji sektörüyle entegre yapıda çalışması, Hollanda'yı işlenmiş petrol ürünlerinde küresel ölçekte güçlü bir tedarik merkezi konumuna taşıyor.

Hollanda ekonomisinin omurgasını ise lojistik ve taşımacılık faaliyetleri oluşturuyor. Coğrafi yapısı denizle ve su yollarıyla şekillenen ülke, yüzyıllar boyunca deniz ticaretine dayalı bir uzmanlık geliştirerek stratejik bir ekonomik zemin oluşturdu. Bugün Rotterdam Limanı ve Amsterdam Limanı başta olmak üzere güçlü liman altyapısı, iç su yolu taşımacılığı ve entegre demir yolu ağı sayesinde Avrupa'nın lojistik merkezi konumunu pekiştiriyor. Bu konum, yeniden ihracat (re-export) mekanizmasıyla destekleniyor. Gümrük işleminden geçirilmeden gelen ürünler, sadece basit işleme tabi tutularak Avrupa pazarına gönderiliyor. Bu özellik, Hollanda'yı Avrupa'nın lojistik merkezi hâline getiriyor.



**Demet Sağıroğlu**  
ŞARKICI

# “MÜZİK BENİM İÇİN HEP BİR SİĞINAK OLDU”

90'lı yıllarda şarkıların aylarca, hatta yıllarca yaşamaya devam ettiğini söyleyen Demet Sağıroğlu, “Biz gerçekten şarkıların içine girerek yaşadık o dönemi. Her şarkı bir hikâneydi, bir kimlikti.” diyor.

**K**imi zaman bir kasetin başa sarıldığı anlarda, kimi zaman ezbere söylenen nakaratlarda yankılanan bir ses... Demet Sağıroğlu, 90'lı yılların Türk pop müziğinin hafızalara kazınan güçlü yorumcularından biri. Müziği bir kariyer basamağından çok bir sığınak ve ifade alanı olarak tanımlayan sanatçı, yıllara yayılan yolculuğunu yalın bir cümleyle anlatıyor: “Ben müziği seçmedim, müzik beni seçti.” Zamansız şarkıları, sahnedeki duruşu ve içten yorumu üzerine Demet Sağıroğlu ile müziğın ruhunu konuştuk.

**Arnavut Kaldırımı, Kınalı Bebek, Şikâyetim Var... Yıllar geçse de hafızalardaki yerini koruyan, kuşaklar arası dinlenmeye devam**

**eden şarkılar... Güçlü yorumunuzla Türk pop müziğinde kendinize özgü bir iz bıraktınız. Bu yolculuğa dönüp baktığınızda, müzikle kurduğunuz bağ nasıl başladı?**

Benim müzikle ilişkim “kariyer” diye başlamadı. Bir ihtiyaçtı. Çocukken içimde bir taşkınlık vardı; konuşarak anlatamadığım şeyleri şarkı yazarak ve söyleyerek anlatabiliyordum. Evde, okulda, aynanın karşısında... Şarkı söylediğimde dünya biraz daha anlamlı oluyordu.

Müzik benim için hep bir sığınak oldu. Kırıldığımda da âşık olduğumda da isyan ettiğimde de... Sanki hayatın alt yazısını müzik yazıyordu. O yüzden bugün dönüp baktığımda görüyorum ki ben müziği seçmedim, müzik beni seçti. Ve hâlâ sahneye çıktığımda ilk günkü heyecanı yaşıyorsam, demek ki o bağ hiç kopmamış. Sadece büyümüş, derinleşmiş.

**Müzik hayatınıza Kayahan gibi bir devin vokalisti olarak başladınız. O dönemi “müzikal bir okul” olarak tanımlıyorsunuz. Bugünün müzik dünyasına baktığınızda, o günlerde öğrendiğiniz hangi prensipler sizin için hâlâ değişmez birer kural?**

O dönem gerçekten bir okuldu. Ama sadece teknik bir okul değil;



## DEMET SAĞIROĞLU &amp; CEM ADRIAN

*Bir gün Gideceğim Buradan*

### Kısa Kısa Demet Sağıroğlu

✓ Başucu kitabınız?

Küçük Prens

✓ Tekrar tekrar izlediğiniz bir film?

Cinema Paradiso

✓ İzlemeyi sevdiğiniz bir aktör ya da aktris?

Cate Blanchett

✓ En merak ettiğiniz şehir?

Tokyo

✓ Aynı sahneyi paylaşmak istediğiniz sanatçı?

Sting

En favori Demet Sağıroğlu şarkınız?

Arnavut kaldırımı

disiplin, estetik ve karakter okulu. Orada öğrendiğim en önemli şey şu: Şarkı kutsaldır. Sahneye çıktığında "Bugün canım istemiyor." diyemezsin. O şarkı, onu dinlemeye gelen insanlar için bir anıdır, bir hikâyedir. Ona saygı duymak zorundasın.

İkinci prensip: Çalışmak. İlham güzeldir ama çalışmadan hiçbir şey olmaz. Prova, tekrar, detay... Mikrofonu nasıl tuttuğundan nefesine kadar her şey önemlidir.

Ve üçüncüsü: Samimiyet taklit edilemez. Trendler değişir ama içtenlik değişmez. Ben hâlâ o kurallarla yaşıyorum.

**90'lı yıllar Türk pop müziği için çok özel bir dönemdi. Siz o dönemin güçlü kadın seslerinden biri oldunuz. Biraz o yıllardan bahsetmenizi istesek, o zamana özlem duyuyor musunuz?**

Ah 90'lar... Biz gerçekten şarkıların içine girerek yaşadık o dönemi. Her şarkı bir hikâyeydi, bir kimlikti. O yıllarda bir şarkı çıktığında aylarca, yıllarca yaşardı. İnsanlar kaset alır, sözlerini ezberler, defterlere yazardı. Bir bağ kurulurdu. Özlem duyuyor muyum? Duyuyorum ama nostaljik bir ağlama hâliyle değil. O dönemin ruhu başka bir şeydi. Yavaşlık vardı. Beklemek vardı. Bugün her şey çok hızlı. Ama şunu biliyorum: Eğer bir şarkı gerçekten kalpten çıkıyorsa, hangi dönemde olursa olsun karşılığını buluyor.

**"Arnavut Kaldırımı" hâlâ kuşaklar arası dinlenen bir şarkı. Sizce bu parçayı zamansız yapan şey ne? Yıllar sonra bile dinleyiciyle bağını koparmayan şarkılar üretmenin sırrı sizce nedir?**

Bence bu şarkı bir dönem anlatmıyor, bir duygu anlatıyor. Ve duygular modası geçmeyen şeyler.

Zamansız şarkı üretmenin sırrı ne? Trend kovalamamak, duygunun özünü yakalamak ve sade olmak. Çok süslü şarkılar çabuk eskir. Ama kalbe değen sade bir cümle kolay kolay eskimez.

**Bugün müzik üretmenin ve dinleyiciye ulaşmanın kolaylaştığı ama aynı zamanda rekabetin arttığı bir dönemden geçiyoruz. Sizce müziğin ruhu bu dönüşümden nasıl etkilendi?**

Artık üretmek kolay. Yayınlamak kolay. Ulaşmak kolay. Ama kalıcı olmak zor.

Eskiden bir şarkı çıkarmak büyük bir süreçti. Şimdi herkes her an şarkı yayınlatabiliyor. Bu demokrasi güzel ama aynı zamanda büyük bir gürültü de var. Ruh kayboldu mu? Hayır. Ruh hâlâ var. Sadece onu bulmak için biraz daha dikkatli dinlemek gerekiyor. Benim için önemli olan hâlâ şu: Şarkıyı söylediğimde tüylerim diken diken oluyor mu? Oluyorsa tamam.

**Yeni kuşak müzisyenleri dinliyor musunuz? Günümüz müzik sahnesinde sizi heyecanlandıran isimler veya akımlar var mı?**

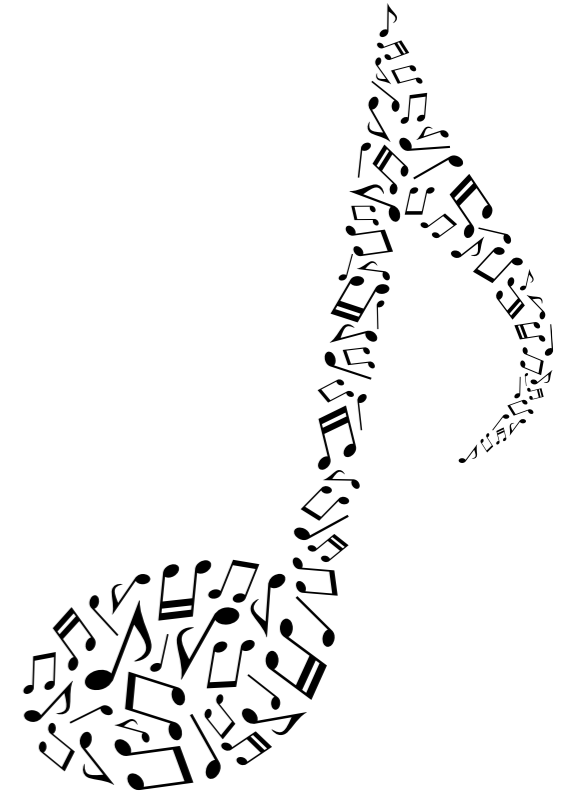
Tabii ki dinliyorum. Merak etmezsem yaşlanırım. Çok cesur bir kuşak geliyor. Türler arası geçişler yapıyorlar, sınır tanımıyorlar. Bu hoşuma gidiyor. Ama bazen içimden hep şunu söylüyorum: "Teknoloji tamam ama karakter nerede?" Beni heyecanlandıran işler var. Özellikle kendi sesini arayan, özgün eser üreten, kimseyi taklit etmeyen gençler. Onları gördüğümde umutlanıyorum.

**Cem Adrian ile bir düetiniz çıktı. Önümüzdeki dönemde yeni albüm, single ya da sahne projeleri var mı? Dinleyiciyi nasıl bir Demet Sağıroğlu bekliyor?**

Cem'le yaptığımız iş kalpten bir buluşmaydı. İki farklı renk ama aynı samimiyet. "Bir gün gideceğim buradan" New York'a yerleşmeden önce yazdığım bir şarkıydı. Önümüzdeki dönemde üretmeye devam ediyorum. Yeni single'lar, düetler var. Birbirinden değerli yeni nesil sanatçı dostlarımla birlikte eski hitlerimi, günümüz sounduyla dinleyiciyle buluşturacağız. Stüdyodayız, sahne ise benim evim zaten. Oradan hiç uzaklaşmam. Dinleyiciyi nasıl bir Demet bekliyor?

Bence; daha özgür, daha filtresiz, daha cesur. Ama özü aynı.

**Eğer bir şarkı gerçekten kalpten çıkıyorsa, hangi dönemde olursa olsun karşılığını buluyor.**



### Hayata hangi pencereden bakıyorsunuz?

Eskiden daha romantiktim. Şimdi romantik ama bilinçliyim. Hayatın kimseye borcu yok. O yüzden kırılğanlığımı saklamıyorum ama güçsüzlüğe de sığınmıyorum. Şu an baktığım pencere şu: Anı kaçırma. Kendin ol. Ve korkmadan üret. Çünkü sonunda geriye sadece yaptıkların ve hissettirdiklerin kalıyor.



YAZAR  
Mine Söğüt

# “HAYATIN SARSICILIĞI BİTMEDİKÇE SANATIN SARSICILIĞI DA TÜKENMEZ”

Yazdıklarının kendi hayata bakışından, itirazlarından, sorularından beslendiğini söyleyen Mine Söğüt, “Eğer yazan biri değil de bambaşka bir mesleği olan bir insan olsaydım meselelerim yine aynı olurdu ve etrafımdakilerle yine bunları konuşur, bunları tartışır, kendi kendime yine bunlarla dertlenirdim.” diyor.

**Y**azıyla ve kelimelerle hep iç içe bir yolculuk sürdüren Mine Söğüt, çağdaş edebiyatın cesur kalemlerinden biri. Romanları ve denemeleriyle toplumsal yaralara, insan ilişkilerindeki kırılmalara ve vicdanın sorgulandığı alanlara eğilen Söğüt, yazmayı bir keşif ve sorgulama biçimi olarak görüyor. “Dil değişebilir, araçlar değişebilir ama anlatmak, dinlemek ve birlikte düşünmek ihtiyacı hiç yok olmaz.” diyen yazar ile yazma serüvenini, metinlerinde ele aldığı toplumsal meseleleri konuştuk.



**Latin Dili ve Edebiyatı eğitimi almış, bir dönem gazetecilik yapmış biri olarak kelimelerle hep iç içe bir yol yürümüşsünüz. Bu birikimin ardından edebiyata yönelme süreciniz nasıl gelişti? Yazma süreciniz nasıl başladı?**

Aslında ilk kitabım “Adalet Cimcoz, Bir yaşam Öyküsü Denemesi” gazetecilik marifetiyle yazılmış bir kitaptı. Ancak Adalet Cimcoz’un hayat hikâyesini kaleme alırken çok esnek bir dil kullandım. İşin içine biraz kurgu da kattığım deneysel bir metin çıktı ortaya. O kitabın beğenilmesi sanırım beni cesaretlendirdi ve hemen ardından ilk romanı kaleme aldım. Ama büyük bir tedirginlikle yaptım bunu. Beş Sevim Apartmanı o yüzden benim için “Acaba ben yazabiliyor muyum?” diye kendimi denediğim bir metindir. Eğer “Bu olmamış.” dense hemen kabul edebileceğim bir noktadaydım. Ancak yayınevi metni basmayı kabul edince ben de kendi yazarlığıma ikna oldum.

**Yıllar içinde kaleminizle farklı hikâyelere, farklı karakterlere hayat verdiniz. Bu uzun yolculuğun içinde yazı sizin için nasıl bir anlam taşıyor?**

Her zaman söylerim yazabildiğim için yazıyorum, uçabilseydim, uçardım. O yüzden yazmazsa çıldıracak olanlardan değilim. Yapabildiğim bir iş olduğu için bunu yapıyorum. Yazdıklarım aslında benim hayata bakışım, itirazlarım, sorularım, besleniyor. Eğer yazarın biri değil de bambaşka bir mesleği olan bir insan olsaydım meselelerim yine aynı olurdu ve etrafımdakilerle yine bunları konuşur, bunları tartışır, kendi kendime yine bunlarla dertlenirdim diye düşünüyorum. Hasbelkader yazabildiğim için o meseleler edebi bir metne dönüşüyorlar.

**2003 yılında yayımlanan ilk romanınız Beş Sevim Apartmanı, sevgisizlikten iletişimsizliğe, terk edilmişlikten eril tahakküme kadar pek çok yaraya dokunuyor. Aradan geçen yıllara rağmen o romanın meseleleri sizce bugün hâlâ güncelliğini koruyor mu?**

Keşke güncelliğini korumasaydı. Keşke o yıllarda doğan bir insan bugün 20 yaşına geldiğinde o romanı okuyup anlamıyor olsaydı. Ama maalesef her şey aynı. Hatta bazı şeyler daha da kötü. Ve bugün genç bir okur o metni okuduğunda kendi meseleleriyle bağ kurabiliyor. Ben isterdim ki ülke de dünya da aradan geçen o çeyrek asırda çok değişmiş olsun ve bugün o romanı okuyan gençler, “Siz ne kadar tuhaf zamanlarda ne kadar tuhaf şeyler yaşamışsınız.” deselerdi.

**Metinlerinizde dil hem sert hem şiirsel. Bu iki uç arasında dengeyi nasıl kuruyorsunuz?**

Bunun için özel bir çaba sarf etmiyorum ama hayatı öyle algılıyorum, zihnim öyle çalışıyor. Dünya, korkunç şeylerin şiirsel bir atmosferde gerçekleştiği tuhaf bir yer. Sanırım hayatı katlanır yapan da bu. O yüzden anlattığım şeylerin duyulabilir olmasını sağlıyor bu dil. Ya da dayanılabilir olmasını...

**Kitaplarınızda sosyal ve evrensel konuları ele almayı seven**

## Kısa Kısa Mine Söğüt

**Size ne ilham verir?**  
Gerçekler

**En büyük zevkleriniz?**  
Saatlerce yürümek

**Sizin için yeri ayrı olan bir kitap?**  
Küçük Kara Balık

**Edebiyat dünyasında kendinize yakın hissettiğiniz bir karakter?**  
Pippi Uzunçorap



**Dünya, korkunç şeylerin şiirsel bir atmosferde gerçekleştiği tuhaf bir yer. Sanırım hayatı katlanır yapan da bu.**

**bir yazar olduğunuzu görüyoruz. Yazarlığın bir sorumluluğu olduğuna inanıyor musunuz? Yazar, yalnızca anlatan mıdır, yoksa müdahil olan biri midir?**

Yazarlığın sorumluluk üstlenmesi gereken bir meslek olduğunu düşünmüyorum. Edebiyatın ya da sanatın doğrudan politik bir işlevi yoktur bence. Ama eğer sanatçı sorumluluk hissediyorsa, politik meselelerle derdi varsa bu sanatına yansır. Ben kişisel olarak dünyanın bütün yükünü üzerinde hisseden bir insanım. Haliyle yazdıklarım da hep bu yük ile ilgili. Ancak yazdıklarımın dünyayı değiştireceği gibi bir umudum da yok. Dünya edebiyatla, sanatla şekillenseydi geçen yüzyıl zaten her şey şahane halledilmiş olurdu. Edebiyat ve sanat sadece kayıt tutar. Ve o kaydı anlayan anlar.

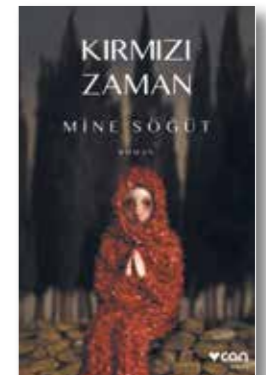
**Dijitalleşen dünyada “edebiyatın sarsıcı gücü” etkisini yitiriyor mu? Yeni nesil okurla kurduğunuz bağı nasıl tanımlarsınız?**

Hayatın sarsıcılığı bitmedikçe sanatın sarsıcılığı da tükenmez. Birbirimize anlatacağımız şeylerin tükenmesi imkânsız. Dil değişebilir, araçlar değişebilir ama anlatmak, dinlemek ve birlikte düşünmek ihtiyacı hiç yok olmaz. O yüzden her nesil kendi edebiyatını yeniden yaratır diye düşünüyorum. Bugün benim yaşitlerimden çok genç okurlarım var. Çünkü başka açılardan da olsa aynı yere bakıyoruz ve aynı şeylere itiraz ediyoruz.

**Son kitabınız Ormandaki Kalpsiz Ceylan’da Pamuk Prenses masalının bilinen anlatısını ters yüz ederek kalbi çalınan bir ceylanın arayışını merkeze alıyorsunuz. Bu masalı yeniden kurma fikri nasıl doğdu? Sizi bu hikâyeyi başka bir yerden anlatmaya iten neydi?**

Sadece bu ülkede değil, tüm dünyada vicdansızlığın tahta çıktığı bir dönemden geçiyoruz. Değerleri yeniden sorgulamak, nerede hata yapıyoruz diye düşünmek, iktidar algımızı nasıl değiştiririz onu anlamaya çalışmak çok önemli diye düşünüyorum. Çünkü aynı şeyleri yaparak farklı sonuçlar alınamadığını defalarca deneyimledik. O kitap buradan yola çıkılarak yazıldı. Bir masal ve bir o kadar da gerçek bir mesele...

**“Pencereler kimi zaman bakmasını bilene ya da aklını çeldiği gözlere inanılmaz şeyler gösterir.” diyorsunuz bir romanınızda. Siz, hayata hangi pencereden bakıyorsunuz? Merak penceresinden...**



# TEKNOLOJİDE YENİ EŞİK **DENEMEDEN** **DÖNÜŞÜME**

Üstel hızda gelişen teknolojiler, yapay zekâ yatırımlarındaki belirsizlikler ve kurumların iddialı olgunluk hedefleri... 2026 yılında ilerlerken asıl soru teknolojiye sahip olmak değil, onu stratejiye, kültüre ve ölçülebilir değere dönüştürebilmek.

**Z**ekâ Çağı, yalnızca yeni araçların devreye alındığı bir dönem olmanın ötesinde kurumların düşünme, karar alma ve değer üretme biçimlerinin yeniden şekillendiği bir kırılma anı. KPMG tarafından yayımlanan 2026 Global Teknoloji Raporu, iş dünyasının bu kırılmayı büyük bir hız ve yüksek beklentiyle karşıladığını ortaya koyuyor.

Kurumlar teknoloji olgunluğunda kısa sürede ciddi bir sıçrama hedefliyor. Ancak bu iddialı projeksiyonların arkasında iki temel gerçek yatıyor: Yetkinlik açıkları ve birikmiş teknik borç. Bir yandan dijital dönüşüm için gerekli insan kaynağı eksikliği hissedilirken, diğer yandan geçmişte hız uğruna verilen ödünlerin maliyeti yeni yatırımların önünü kesiyor.

Yapay zekâ cephesinde ise farklı bir tablo var. Kurumlar AI kullanım senaryolarının değer yarattığı konusunda hemfikir ancak bu değeri finansal ve stratejik göstergelere dönüştürmekte zorlanıyor. Zekâ Çağı'nda rekabet avantajı, en yeni teknolojiyi ilk benimseyenlerden çok, onu ölçekleyebilen, kurumsal yapıya entegre edebilen ve sürdürülebilir değere dönüştürebilenlerde olacak. Başka bir ifadeyle mesele hız değil, stratejik olgunluk.

## **ZEKÂ ÇAĞINDA HIZ, ÖLÇEK VE STRATEJİK OLGUNLUK YARIŞI**

Zekâ Çağı'nda sadece teknolojik gelişmelerin hızlanmıyor aynı zamanda karar alma biçimleri, rekabet anlayışı ve liderlik refleksleri de yeniden tanımlanıyor. Artık mesele sadece bilgiye erişimi geçti. Bu bilgiyi anlamlandıran, akıl yürüten, karar süreçlerini destekleyen ve organizasyonlara ölçekli hareket kabiliyeti kazandıran sistemlerle çalışmak. İnsan ve makine arasındaki ilişki, araç kullanımının ötesine geçerek ortak üretim modeline dönüşüyor.

Bu dönemi önceki dijital dalgalardan ayıran en belirgin unsur ise benimseme hızı. Teknoloji artık yalnızca iş dünyasında değil, gündelik yaşamda da eş zamanlı ve yüksek tempoda adapte ediliyor. Özellikle yapay zekâ modellerindeki güncellemelerin sıklığı ve yeni ürün lansmanlarının temposu, dönüşümün ne kadar ivmeli ilerlediğini gösteriyor.

Peki, sürekli değişen bir ortamda teknoloji olgunluğu nasıl inşa edilir ve nasıl sürdürülebilir? KPMG raporuna göre kuruluşların yalnızca yüzde 11'i tamamen ölçeklenmiş bir yapıya ulaşmış ve odağını sürekli iyileştirmeye çevirmiş durumda. Yüzde 36'lık kesim stratejisini fonlamış ve kurumsal destekle ölçeklenme sürecini ilerletiyor. Buna karşılık yüzde 32'si finansal kaynağı sağlamış olsa da uygulamaya geçişte operasyonel ve yapısal engellerle karşılaşılıyor. Yani artık mesele "Hangi teknoloji?" sorusundan çok, "Bu teknolojiyi kurum kültürüne, süreçlere





# %55

Teknoloji yöneticilerinin yarısından fazlası, yapay zekâ yatırımlarının değerini paydaşlara ve hissedarlara net biçimde anlatamadıklarını belirtiyor.



# %69

Teknoloji yöneticilerinin yüzde 69'u, hızlı ilerleme baskısı altında güvenlik, ölçeklenebilirlik ve veri standardizasyonu gibi temel alanlarda ödünler verildiğini kabul ediyor.

ve karar mekanizmalarına ne kadar entegre edebiliyoruz?" sorusunda düşümleniyor.

### KURUMLAR TEKNOLOJİ OLGUNLUĞUNDA BÜYÜK BİR SIÇRAMA HEDEFLİYOR

KPMG araştırmasına göre kurumlar, Zekâ Çağı'nda yalnızca mevcut konumlarını korumayı değil, kısa sürede üst liglere çıkmayı planlıyor. 2026'ya ilişkin beklentiler, teknoloji olgunluğunda dikkat çekici bir iyimserliğe işaret ediyor. Teknoloji yöneticilerinin yüzde 50'si 2026 yılına kadar en üst teknoloji olgunluk seviyesine ulaşmayı beklerken, bugün bu seviyede olduğunu belirtenlerin oranı yalnızca yüzde 11'de kalıyor. Teknoloji yatırımları hızla hayata geçirildiği senaryoda bile yönetim, veri temelleri ve organizasyonel uyum sağlanmadığında beklenen değer üretilemiyor.

### YETKİNLİK AÇIĞI VE TEKNİK BORÇ DÖNÜŞÜMÜN HIZINI KESİYOR

Dijital dönüşüm planları kâğıt üzerinde güçlü görünebilir. Ancak uygulama aşamasında belirleyici olan, bu vizyonu hayata geçirecek doğru yetkinliklerin kurum içinde bulunup bulunmadığı. Araştırmaya katılan kurumların yüzde 53'ü, dönüşüm hedeflerini gerçekleştirecek beceri setine sahip olmadığını ifade ediyor. Pilot projelerde tolere edilebilen bu açıklar, tam ölçekli uygulamaya geçildiğinde stratejik bir risk hâline geliyor. Ölçek büyüdükçe, eksik yetkinlikler operasyonel kırılmalığa dönüşüyor.

Sorun yalnızca insan kaynağıyla sınırlı değil. Geçmişte hız kazanmak adına yapılan tercihler bugün teknik borç olarak geri dönüyor. Teknoloji yöneticilerinin yüzde 69'u, hızlı ilerleme baskısı altında güvenlik, ölçeklenebilirlik ve veri standardizasyonu gibi temel alanlarda ödünler verildiğini kabul ediyor. Bu ödünler kısa vadede ivme sağlasa da uzun vadede sistemlerin sürdürülebilirliğini zayıflatıyor. Daha çarpıcı olan ise teknik borcun finansal etkisi. Kurumların yüzde 63'ü, mevcut teknik borcu temizleme maliyetinin yeni girişimlere yatırım yapma hızını yavaşlattığını belirtiyor. Yani geçmişin yükü, geleceğin yatırımlarını sınırlıyor.

### YAPAY ZEKÂDA DEĞERİ ÖLÇMEK ZORLAŞIYOR

KPMG verilerine göre kurumlar yapay zekâ yatırımlarında hız kesmiyor ancak yatırım getirisini ölçme konusunda belirgin bir belirsizlik yaşıyor. Özellikle yeni AI araçları ve platformları söz konusu olduğunda, klasik performans değerlendirme çerçeveleri yetersiz kalıyor.

Kurumların yüzde 74'ü yapay zekâ kullanım senaryolarının değer sağladığını bildirirken yalnızca yüzde 24'ü birden fazla kullanım senaryosu genelinde yatırım getirisi elde ettiklerini belirtiyor. Yapay zekânın bütünsel etkisini ve uzun vadeli katkısını ölçebilecek göstergeler oluşturulmadığında, başarıyı hem kurum içinde hem de yatırımcı nezdinde görünür kılmak zorlaşıyor. Nitekim teknoloji yöneticilerinin yüzde 55'i, yapay zekâ yatırımlarının değerini paydaşlara ve hissedarlara net biçimde anlatamadıklarını belirtiyor.

Zekâ Çağı'nda asıl mesele yalnızca teknolojiye yatırım yapmak değil, o yatırımın kurumsal performansa nasıl dönüştüğünü kanıtlayabilmek. Bu da finansal metriklerin ötesine geçen, stratejik ve bütüncül bir değer çerçevesi oluşturmayı gerektiriyor.

**Kurumlar AI kullanım senaryolarının değer yarattığı konusunda hemfikir ancak bu değeri finansal ve stratejik göstergelere dönüştürmekte zorlanıyor.**

PENCERE

KEYİF  
MOLASI

# AKDENİZ'İN İŞİLTİLİ KIYISI: ANTALYA

Akdeniz kıyısında uzanan büyüleyici sahilleri, binlerce yıllık tarihi ve güçlü ekonomik yapısıyla, Türkiye'nin en önemli şehirlerinden biri, Antalya... Turizm başkenti olarak bilinse de Antalya; tarımı, sanayisi ve ticaretiyle çok yönlü bir gelişim hikâyesi sunuyor.



**A**kdeniz'in turkuaz sularıyla çevrili, binlerce yıllık medeniyetlerin izlerini taşıyan Antalya, yıl boyunca güneşli iklimi, uzun sahil şeridi ve zengin tarihi mirasıyla Akdeniz'in en dikkat çekici şehirlerinden biri. Kent, Bergama Kralı II. Attalos tarafından kurulmuş ve kurucusunun adını taşıyan Attaleia olarak anılmıştır. Kuruluşundan itibaren stratejik konumu sayesinde önemli bir liman kenti hâline gelen Antalya; Roma, Bizans, Selçuklu ve Osmanlı gibi büyük medeniyetlerin izlerini taşıyor.

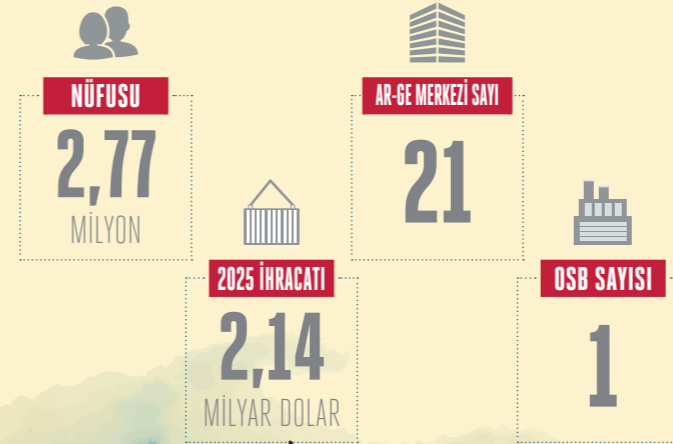
Her yıl milyonlarca turist ziyaret ettiği şehir, dünya turizm haritasında önemli bir yere sahip. Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü verilerine göre 2025 yılında Antalya'ya 17,5 milyon turist geldi.

Turizmle özdeşleşmiş olsa da Antalya, yalnızca deniz ve kumdan ibaret değil, antik kentlerden doğal parklara, kültür sanat etkinliklerinden gastronomiye kadar geniş bir yelpazede güçlü bir yaşam kültürü barındırıyor. Bugün şehrin tarihi kalbi olarak bilinen Kaleiçi, dar sokakları, Osmanlı evleri ve tarihi yapılarıyla geçmişin izlerini günümüze taşıyor.

Antalya'da sanayi ve inovasyon altyapısını destekleyen 21 AR-GE merkezi, 1 Tasarım Merkezi ve 3 Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunurken, kentte faaliyet gösteren 1 Organize Sanayi Bölgesi üretim ve teknoloji odaklı yatırımlar için önemli bir zemin oluşturuyor.

## TURİZMİN BAŞKENTİ

Antalya, bugün Türkiye turizminin en güçlü merkezlerinden biri olarak öne çıkıyor. Her yıl milyonlarca ziyaretçiyi ağırlayan şehir, yalnızca Türkiye'nin değil, Akdeniz havzasının da en önemli turizm destinasyonları arasında yer alıyor. Sahip olduğu doğal zenginlikler, gelişmiş konaklama altyapısı ve dört mevsime yayılan turizm potansiyeli sayesinde Antalya, dünya turizm



ulaşırken, sektörün toplam ihracat içindeki payı da iki puanlık yükselişle yüzde 57 seviyesine çıktı. Başka bir deyişle, Antalya ihracatının yarısından fazlası tarıma dayalı ürünlerden oluştu.

## AKDENİZ'İN LOJİSTİK KAPISI

Akdeniz havzasının merkezinde konumlanan Antalya, coğrafi avantajını lojistik kapasiteye dönüştüren şehirlerin başında geliyor. Antalya Limanı deniz yolu taşımacılığında bölgesel bir çıkış kapısı işlevi görürken Antalya Havalimanı hem turizm akışının hem de yüksek katma değerli kargo taşımacılığının ana omurgası hâline geldi.

Özellikle yaş meyve ve sebze ihracatında güçlendirilen soğuk zincir altyapısı, ürünlerin kalite kaybı yaşamadan küresel pazarlara ulaşmasını mümkün kılıyor. Kara yolu bağlantılarındaki iyileştirmeler, lojistik süreleri kısaltırken depolama ve dağıtım alanlarında kapasite de artıyor.

## DOĞA VE KÜLTÜRÜN BULUŞTUĞU ŞEHİR

Antalya, sahip olduğu doğal zenginlikler, tarihi miras ve güçlü ekonomik potansiyeliyle Türkiye'nin en önemli şehirlerinden biri. Turizm, tarım, ticaret ve sanayinin dengeli şekilde gelişmesi Antalya'yı sadece bir tatil kenti olmaktan öte, aynı zamanda güçlü bir ekonomik merkez hâline getiriyor. Antalya'nın en önemli özelliklerinden biri de doğa ile kültürün iç içe geçmiş olması. Bir yanda Akdeniz'in turkuaz suları ve uzun plajları, diğer yanda Toros Dağları'nın etkileyici manzarası... Şehir aynı zamanda çok sayıda antik kente ev sahipliği yapıyor. Perge, Aspendos, Side ve Olympos gibi antik şehirler hem tarih hem de arkeoloji açısından büyük önem taşıyor. Doğal güzellikler arasında ise Düden Şelalesi, Manavgat Şelalesi ve Saklıkent gibi yerler hem yerli hem yabancı turistlerin ilgisini çekiyor.

haritasında kalıcı bir konum edinmiş durumda.

Şehrin turizmde yakaladığı bu güçlü performansın arkasında birçok unsur bulunuyor. Akdeniz ikliminin sunduğu uzun yaz sezonu, kilometrelerce uzanan temiz plajlar ve etkileyici doğal manzaralar Antalya'yı cazip kılan başlıca faktörler arasında yer alıyor. Lara, Konyaaltı, Belek ve Kemer gibi kıyı bölgeleri ise modern otelleri, tatil köyleri ve gelişmiş turizm altyapısıyla uluslararası turizmin öne çıkan merkezleri arasında gösteriliyor.

## TARIMIN VERİMLİ TOPRAKLARI

Akdeniz ikliminin sunduğu elverişli koşullar sayesinde yılın büyük bölümünde üretim yapılabilen Antalya, özellikle örtü altı üretim alanında Türkiye'nin lider bölgeleri arasında yer alıyor. Cam ve plastik seralarda yetiştirilen domates, biber, salatalık ve patlıcan gibi ürünler hem iç piyasada geniş bir tüketim alanı buluyor hem de dış pazarlara düzenli olarak gönderiliyor. Türkiye'nin en verimli tarım havzalarından biri olarak öne çıkan Antalya'da tarım sektörü, 2025 yılında ilin ihracat performansının belirleyici unsurlarından biri olmayı sürdürdü. Aynı yıl tarım ihracatı yüzde 1,2'lik artışla 1 milyar 217 milyon dolara

## BUZLARIN ALTINDAKİ GÜÇ MÜCADELESİ

# GRÖNLAND

İklim değişikliğiyle eriyen buzullar, Kuzey Kutbu'nun kapılarını aralarken Grönland, yer altı kaynakları ve yeni ticaret yollarıyla küresel süper güçlerin iştahını kabartan stratejik bir satranç tahtasına dönüşüyor.

**A**BD Başkanı Donald Trump göreve yeniden geldiğinden bu yana aldığı kararlarla küresel ekonomi ve siyasette dalgalanma yaratmayı sürdürüyor. Ticaret politikalarından dış ilişkiler stratejisine kadar uzanan geniş bir yelpazede attığı adımlar, uluslararası kamuoyunda sık sık tartışma başlığı hâline geliyor. Bu kez gündemin merkezinde ise kar ve buzla kaplı, dünyanın en seyrek nüfuslu coğrafyalarından biri olan Grönland yer alıyor. Resmi olarak Danimarka'ya bağılı özerk bir bölge olan ada, artık yalnızca coğrafi büyüklüğüyle değil, jeopolitik konumu, yer altı kaynakları ve değişen iklim koşullarının yarattığı yeni deniz yollarıyla uluslararası güç dengelerinin merkezinde duruyor.

Arktik bölgede rekabet de giderek sertleşiyor. Trump, Grönland'ın ABD'nin kontrolüne girmesi gerektiğini savunurken bu fikre karşı çıkan Avrupa



Birliği ülkelerini ek gümrük vergileriyle karşı karşıya bırakabileceğini dile getiriyor. Mesele yalnızca bir ada güvenliği değil, kritik madenler, askeri konuşlanma ve küresel ticaret rotalarının geleceği.

### TRUMP NEDEN GRÖNLAND'I İSTİYOR?

ABD Başkanı Donald Trump, Grönland'a ilişkin söylemini "ulusal güvenliğ" çerçevesine oturtuyor. Ancak kamuoyunun aklındaki soru daha yalın: Yüzde 80'i buzlarla kaplı, nüfusu birçok küçük şehirden daha az olan bir ada neden Washington için bu kadar kritik? Trump'ın Grönland ilgisi yeni değil. 2019'da yaptığı açıklamada adanın ABD topraklarına katılmasını "stratejik ve ilginç" olarak tanımlamış, hatta bunu "büyük bir gayrimenkul anlaşması" sözleriyle ifade etmişti.

Oysa Grönland'ın değeri, yüzeyde görünen ekonomik tablodan çok daha derin. Ekonomisi büyük ölçüde balıkçılığa dayansa ve Danimarka'dan ciddi sübvansiyonlar alsa da son yıllarda adanın yer altı kaynaklarına yönelik ilgi hızla arttı. Nadir toprak elementleri, uranyum, demir cevheri ve potansiyel petrol ile doğal gaz rezervleri enerji dönüşümü çağında stratejik varlıklar olarak kabul ediliyor. Trump ise Grönland'a yönelik ilgisinin doğal kaynaklardan kaynaklandığı iddiasını reddediyor. Buna karşılık söylemini daha çok güvenliğ eksenine dayandırıyor. Arktik'te artan Rus askeri varlığı ve Çin'in bölgeye yönelik ekonomik ve lojistik yatırımları, Washington'da uzun süredir dikkatle izleniyor. NATO'nun yıllardır Danimarka'yı "Grönland'dan Rus tehdidini uzaklaştırma" konusunda uyardığını öne sürerek Kopenhag yönetiminin yeterli adım atmadığını savundu.

### GRÖNLAND'IN YÜKSELEN DEğERİ: YER ALTI KAYNAKLARI

Grönland'ın yükselen jeopolitik değerini anlamak için haritaya değil, yerin altına bakmak gerekiyor. Ada, uzun yıllar boyunca sert iklim koşulları ve yüksek maliyetler nedeniyle ekonomik olarak sınırlı bir potansiyel alanı olarak görülüyordu. Ancak iklim değişikliğiyle birlikte bölge, buzulların geri çekilmesiyle yeni bir hedef hâline geldi.

Grönland bugün nadir toprak elementleri, uranyum, çinko, kurşun ve demir cevheri gibi stratejik mineraller açısından dikkat çekici rezervlere sahip bir bölge olarak değerlendiriliyor. Özellikle güneydeki Ilimaussaq kompleksi, dünyanın en büyük nadir toprak elementleri yataklarından biri olarak anılıyor. Bu elementler, elektrikli araç bataryalarından rüzgâr türbinlerine, akıllı telefonlardan füze sistemlerine kadar geniş bir kullanım alanına sahip.

Enerji dönüşümü çağında "yeşil teknoloji" üretimi hızlanırken bu



teknolojilerin arkasındaki ham maddeler de en az enerji kadar kritik hâle geliyor. Rüzgâr türbinlerinin mıknatıslarında kullanılan neodimyum ve praseodimyum gibi elementler ya da savunma sistemlerinde vazgeçilmez olan ağır nadir toprak mineralleri, küresel tedarik zincirinin en hassas halkasını oluşturuyor. Bu zincirin önemli ölçüde Çin kontrolünde olması ise Batılı ekonomiler için stratejik bir kırılganlık yaratıyor.

Tam da bu noktada Grönland devreye giriyor. ABD'nin son yıllarda Çin'e olan mineral bağımlılığını azaltma yönündeki politikaları, alternatif tedarik merkezlerine yönelmesini beraberinde getirdi. Bu perspektiften bakıldığında Grönland, tedarik zincirini çeşitlendirme ve kritik minerallerde jeopolitik riski azaltma arayışının potansiyel cevabı olarak görülüyor.

### ARKTİK'TE YENİ TİCARET SATRANCI KUZAY DENİZ ROTASI

Donald Trump'ın Grönland çıkışı yalnızca bir güvenliğ doktrini tartışmasının yanı sıra aynı zamanda yeni ticaret düzeninin de bir parçası. Çünkü Arktik'te buzullar eridikçe, haritalar da yeniden çiziliyor. Bu yeni haritanın en dikkat çekici başlıklarından biri ise Kuzey Deniz Rotası (NSR). 1979 yılından bu yana Arktik bölgesindeki deniz buzlarının yüzde 75'ten fazla azalması, bir yandan çevresel bir alarm niteliği taşıırken diğer yandan Arktik Okyanusu'nda daha uzun süreli ve geniş alanlarda seyrüsefer imkânı sağlıyor. Bu durum, küresel ticaretin geleceğinde devrim yaratabilecek Kuzey Deniz Rotası'nın fizibilitesini yeniden gündeme getiriyor. NSR'nin kullanılmasıyla Avrupa-Asya hattındaki seyir süresinin geleneksel rotalara kıyasla yaklaşık yüzde 40 oranında kısalabileceğini ve maliyetlerin radikal biçimde düşebileceği öngörülüyor. Özellikle kuzey ve doğu limanları için NSR muazzam bir lojistik avantaj sunarken Singapur gibi güney uç noktalarda Süveyş Kanalı hâlâ uygunluğunu koruyor.

Coğrafi konumu itibarıyla Kuzey Atlantik ile Arktik geçişleri arasında kilit bir eşiş olan ada, yeni ticaret hatlarının güvenliği ve denetimi açısından stratejik bir noktada. Dolayısıyla Trump'ın adaya yönelik ilgisi, yalnızca Rusya tehdidi ya da doğal kaynaklarla sınırlı kalmıyor, küresel ticaret yollarının dönüşümünde söz sahibi olma arzusuyla da bağlantılı.

Atlas Dağları'nın gölgesinde şekillenen, geçmiş ile bugünün aynı sokakta yan yana yürüdüğü bir şehir, Marakeş... Kızıl surların çevrelediği, meydanlarda geceye karışan sesler ve iç avlularında saklı serinlik duygusuyla Marakeş, yalnızca görülen değil, ritmi hissedilen bir coğrafya.

MAĞRİP'İN KIZIL RÜYASI:

# MARAKEŞ



**K**uzey Afrika'nın en güçlü hafızalarından, Fas'ın dört imparatorluk şehriden biri olan Marakeş, renkleriyle âdeta zamanı görünür kılan, kırmızının sıcak tonlarıyla geçmiş bugüne taşıyan, çarşılarının uğultusuyla ritmini hiç kaybetmeyen ve her köşesinde tarih ile gündelik hayatı aynı sahnede buluşturan bir şehir... "Marakeş'ten önce her şey siyahı, bu şehir bana renkleri öğretti." diyen Yves Saint Laurent'ın sözleri, aslında kentin ruhunu en yalın biçimde anlatır. Marakeş, binalarının yapımında kullanılan kil ve kireçtaşının rengi nedeniyle "Kızıl Şehir" (Al-Hamra) olarak anılıyor. Sahra Çölü'nün sıcak nefesini ensesinde hisseden, arkasını ise karlı zirveleriyle Atlas Dağları'na yaslayan bu şehir, âdeta zıtlıkların kusursuz bir uyumu. Modern lüksün "Gueliz" bölgesindeki geniş caddelerde hayat bulduğu, bin yıllık geleneğin ise Medina'nın dar sokaklarında nefes aldığı Marakeş, ziyaretçilerini daha ilk adımda etkisi altına almayı başarıyor.

Son yıllarda Marakeş, uluslararası turizmin gözde merkezlerinden biri hâline geldi. Lüks oteller, tasarım festivalleri ve sanat etkinlikleri şehrin küresel görünürlüğünü artırdı. Kutubiye Camii, Bahia Sarayı, Dar El Bacha Müzesi, Dar Si Said Müzesi, El Badi Sarayı, Saadien's Tombs,

Ali Bin Yusuf Medresesi, Jardin Majorelle ve Yves Saint Laurent Müzesi gezilecek turistik yerlerin başında gelenler.

#### LABİRENTE SAKLI HAFIZA: MEDİNA

Marakeş'in kalbi, UNESCO Dünya Mirası Listesi'nde yer alan Medinası'nda atar. Daracık sokaklar, yüksek duvarlar ve gölgelikli geçitler ziyaretçiyi yön duygusunu kaybetmeye davet eder. Ancak bu kayboluş, şehrin ruhunu anlamının en kestirme yolu. Souk olarak adlandırılan çarşı bölgesinde bakır ustalarının çekiç sesleri, deri tabakhanelerinin keskin kokusu ve baharat yığınlarının renk cümbüşü bir arada yaşıyor. Burada alışveriş yalnızca ekonomik bir faaliyet olmanın yanı sıra sözlü kültürün, pazarlık geleneğinin ve zanaatkarlığın canlı bir göstergesidir.

Medina'nın içinde saklı riadlar ise şehrin mimari karakterini ortaya koyuyor. Dışarıdan sade görünen bu evler, iç avlularında narenciye ağaçları ve fiskiyeler barındırıyor. İslam mimarisinin mahremiyet anlayışıyla şekillenen bu plan şeması, sıcak iklim koşullarına karşı doğal bir serinlik sağlıyor. Günümüzde pek çok riad, butik otele dönüştürülmüş durumda, böylece geleneksel mimari, turizm ekonomisinin bir parçası hâline geldi.

#### MARAKEŞ'İN NABZI JEMAA EL-FNA'DA ATIYOR

Marakeş'i Marakeş yapan yerlerin başında Jemaa el-Fna geliyor. 11. yüzyılda kurulan Jemaa el-Fna Meydanı, yüzyıllardır kentin ritmini belirleyen bir sahne olarak varlığını sürdürüyor. UNESCO tarafından İnsanlığın Somut Olmayan Kültürel Mirası Temsilî Listesi'nde yer alan meydan, sıradan bir kamusal alan değil, Fas halk kültürünün sözle, müzikle, ritüelle ve gündelik hayatın pratikleriyle yoğunlaştığı yaşayan bir hafıza mekânı.

Medina'nın girişinde konumlanan üçgen meydan, günün ilk ışıklarıyla

birlikte ticaret alanına dönüşüyor. Tezgâhlar kuruluyor, portakal suları sıkılıyor, baharat kokuları havaya karışıyor. Akşam olduğunda ise sahne genişliyor, meydan bir açık hava tiyatrosuna evriliyor. Diş çekenler, geleneksel şifa uygulayıcıları, yılan oynatıcıları, falcılar ve kına sanatçıları gündelik hayatın ihtiyaçlarına yanıt verirken hikâye anlatıcıları, şairler ve müzisyenler sözlü kültürün sürekliliğini sağlıyor.

Berberi ozanların (imayazen) yüzyıllar boyunca taşıdığı anlatı geleneği, bugün hâlâ doğaçlamayla yeniden kuruluyor. Konuşma ile jestin iç içe geçtiği bu performanslar, izleyiciyi sadece eğlendirmiyor eğitiyor ve büyülüyor. Eski metinlerin izinden giden anlatıcılar, çağdaş bağlama uyum sağlayarak hikâyelerini geniş kitlelere ulaştırmayı sürdürüyor.

#### MARAKEŞ'İN ESTETİK HAFIZASI: YVES SAINT LAURENT MÜZESİ

Marakeş'in estetik belleği çoğu zaman sokakların kızıl tonlarında aranır. Oysa şehrin hafızasında bir de mavi var. Marakeş'i gerçekten anlamak isteyenlerin rotası çoğu zaman aynı yerde kesişiyor: Jardin Majorelle. Kobalt mavisinin neredeyse bir imza gibi duvarlara işlendiği bu alan, rengin mekâna, mekânın ruh haline dönüştüğü eşsiz bir durak. 1920'lerde Fransız ressam Jacques Majorelle tarafından tasarlanan bu özel bahçe, sanatçının doğuya duyduğu hayranlığın somut karşılığıydı. Yıllar sonra, 1980'lerde Yves Saint Laurent ve Pierre Bergé burayı keşfettiğinde ise Majorelle'in mirası yeni bir anlam kazandı. Bahçe, bir ressamın düşsel kompozisyonundan çıkıp bir moda tasarımcısının ilham atlasına dönüştü.

Bu alanda her detay bilinçli bir sadelik taşıyor. Abartıdan uzak, ama etkisi güçlü. Mavi tonlarının sakinliği, palmye ve kaktüslerin heykelsi duruşuyla dengeleniyor, su yüzeyine yansıyan ışık, mekânı yaşayan bir tabloya çeviriyor. Bahçenin merkezindeki Berber Museum, Fas'ın zanaat geleneğini takılar, tekstiller ve gündelik objeler üzerinden incelikte aktarıyor. Hemen yanı başındaki Yves Saint Laurent Museum Marrakech ise tasarımcının eskizlerinden haute couture koleksiyonlarına uzanan seçkisiyle âdeta bir tasarım mirası.



UNESCO tarafından İnsanlığın Somut Olmayan Kültürel Mirası Temsilî Listesi'nde yer alan Jemaa el-Fna Meydanı, sıradan bir kamusal alan değil, Fas halk kültürünün sözle, müzikle, ritüelle ve gündelik hayatın pratikleriyle yoğunlaştığı yaşayan bir hafıza mekânı.





Souk olarak adlandırılan çarşı bölgesinde bakır ustalarının çekiç sesleri, deri tabakhanelerinin keskin kokusu ve baharat yığınlarının renk cümbüşü bir arada yaşıyor.

#### FAS ZARAFETİNİN YANSIMASI: BAHİA SARAYI

Şehrin karmaşasından uzaklaşmak isteyenler için Marakeş'in bahçeleri ve sarayları âdeta bir nefes alanı sunuyor. 19. yüzyıl Fas mimarisinin en göz alıcı yapılarından Bahia Sarayı, Marakeş'in yüksek duvarlarının ardında saklanan bir ihtişamıyla yükselir. "Parlaklık" anlamına gelen adı, Sadrazam Bou Ahmed'in en gözde eşine atıfla verilmiş olsa da saray aslında dönemin politik gücünün mekâna yansımış hâlidir.

Dışarıdan sade görünen yapı, içeri adım atıldığında zellige mozaiklerin, oyma sedir tavanların ve ince alçı işçiliğinin oluşturduğu zengin bir estetik dünyaya açılır. Fas mimarisinin temelini oluşturan riyad kültürü burada zirveye ulaşır, portakal ağaçları ve fiskeyelerle çevrili avlular, şehrin kaosunu geride bırakan dingin bir atmosfer yaratır. Sarayın kalbi sayılan 1500 metrekarelik mermer zeminli Büyük Avlu ise törenlerin ve resmi kabullerin sahnesi olmuştur.

#### MARAKEŞ'İN PUSULASI: KUTUBİYE CAMİİ

Marakeş'te yön duygunuzu kaybetmeniz an meselesi. Dar sokaklar, kızıl duvarlar, birbirine açılan avlular... Fakat başınızı kaldırdığınız anda şehrin pusulası beliriyor: Kutubiye Camii. 77 metre yüksekliğindeki minaresiyle Marakeş silüetinin en güçlü işareti. Sokaklarda dolaşırken gözleriniz istemsizce onu arıyor ve her seferinde buluyor.

12. yüzyılda inşa edilen caminin yapımına 1184'te başlandı, 1199'da tamamlandı. Adı ise doğrudan hafızaya işaret ediyor. Arapça "koutoubiyyin" kelimesi kitapçılar anlamına geliyor. Cami yapılmadan önce bu alanda yaklaşık yüz kitapçının bulunduğu, bölgenin halk arasında bu isimle anıldığı biliniyor.

Kutubiye'nin minaresi, Mağribi ve Endülüs mimarisinin en rafine örneklerinden biri. Öyle ki bu tasarım, yüzyıllar boyunca başka yapılara esin verdi. Sevilla'daki La Giralda, Rabat'taki Hassan Tower ve Kazablanka'daki Hassan II Mosque bu etkilenmenin en bilinen örnekleri arasında. Özellikle 210 metrelik minaresiyle dünyanın en yükseklerinden biri olan Hassan II Camii, bu mirası çağdaş ölçekte yeniden yorumluyor.



# DARÜŞŞAFAKALI ÇOCUKLAR EĞİTİMLE ÜLKEMİZİN GURURU OLUR



Az çok demeden siz de  
**düzenli bağışçımız olun,**  
eğitimle çocuklarımızın  
parlak bir geleceği olsun.

Darüssağafa  
1863  
CEMİYET

#EğitimleOlur

darussafaka.org

0212 276 6714

# SİNEMANIN BÜYÜLÜ GECESESİ

# 98. OSCAR ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU

Sinema dünyasının en prestijli gecelerinden biri olan 98. Akademi Ödülleri, yıl boyunca adından söz ettiren yapımları ve performansları aynı çatı altında buluşturdu. Hollywood'un en büyük onuru için kıyasıya rekabetin yaşandığı törende, oyunculuk kategorilerinden teknik alanlara, animasyondan belgesellere uzanan geniş yelpazede pek çok yapım öne çıkarken, bazı filmler birden fazla ödülle geceye damgasını vurdu.



## EN İYİ FİLM



One Battle After Another

## EN İYİ KADIN OYUNCU



Jessie Buckley  
Hamnet

## EN İYİ ERKEK OYUNCU



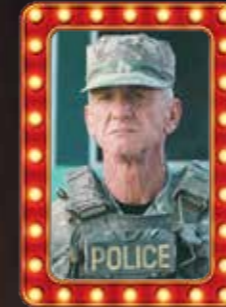
Michael B. Jordan  
Sinners

## EN İYİ YÖNETMEN



Paul Thomas Anderson  
One Battle After Another

## EN İYİ YARDIMCI ERKEK OYUNCU



Sean Penn  
One Battle After Another

## EN İYİ YARDIMCI KADIN OYUNCU



Amy Madigan  
Weapons

## EN İYİ ÖZGÜN SENARYO



Sinners

Ryan Coogler imzasını taşıyan Sinners, En İyi Film ve En İyi Yönetmen başta olmak üzere toplam 16 dalda adaylık elde ederek en çok Oscar adaylığı bulunan filmi ünvanını kazanmıştı. 98. Akademi Ödülleri'nin sonunda ise gecenin en fazla ödül kazanan yapımı, 6 dalda zafere ulaşan One Battle After Another oldu.

ANDREA BOCELLI ROMANZA  
30. YIL TURNESİ İLE İSTANBUL'DA

KONSER

Dünyaca ünlü İtalyan tenor Andrea Bocelli, etkileyici sesi ve unutulmaz sahne performansı ile İstanbul'da müzikseverlerle buluşmaya hazırlanıyor. Sanatçının dünya turnesi kapsamında gerçekleşecek konser, Bocelli'nin klasikleşmiş eserlerini ve kariyerine damga vuran şarkılarını dinleyicilerle bir araya getirecek.

Bocelli'nin kariyerinde önemli bir yere sahip olan "Romanza" albümü, 1997'de yayımlandığında kısa sürede küresel bir fenomene dönüşmüş; "Con Te Partirò" gibi unutulmaz eserlerle dünya listelerinde zirveye yerleşmişti. Romanza 30. Yıl Dönümü Dünya Turu kapsamında gerçekleşecek



bu özel konser, Andrea Bocelli'nin büyüleyici repertuarını canlı dinlemek isteyenler için unutulmaz bir müzik akşamı sunacak. Andrea Bocelli, 30 Mayıs 2026'da Beşiktaş Tüpraş Stadyumu'nda sahne alacak.

YANN TIERSEN'DEN ATMOSFERİK  
BİR MÜZİK YOLCULUĞU

SAHNE

Bretonlu multi-enstrümantalist ve besteci Yann Tiersen, yeni albümü "Rathlin From A Distance | The Liquid Hour" kapsamında çıktığı turneyle İstanbul'da dinleyicileriyle buluşmaya hazırlanıyor. Solo piyano ve elektronik müziği bir araya getiren performans, sanatçının özgün müzikal dünyasını sahneye taşıyacak.

Tiersen'in yeni albümü, birbirine sıkı sıkıya bağlı iki farklı bölümden oluşuyor ve her biri kendine özgü bir ses karakteri sunuyor. Sanatçının minimal piyano dokunuşlarını elektronik katmanlarla birleştirdiği bu performans, dinleyicilere atmosferik ve etkileyici bir müzik deneyimi vaat ediyor. Yann Tiersen, yeni albüm turnesi kapsamında 20 Haziran 2026 Cumartesi akşamı Maximum Üniç Açıkhava sahnesinde dinleyicilerle buluşacak.



## ARKADAŞIM SAHNEYE ÇIKIYOR

SAHNE

Tolga Çevik'in yıllardır sahnede büyük ilgi gören doğaçlama gösterisi "Tolgshow", Türkiye turnesiyle izleyiciyle buluşmaya hazırlanıyor. "Arkadaşım" karakteriyle milyonları güldüren Tolga Çevik, sahnede anlık gelişen sürprizlerle dolu performansı seyircilere eğlenceli bir akşam yaşatıyor. Gösteride, bugüne kadar "Yönetmen" in akla sığmayan taleplerini yerine getirmeye çalışan "Arkadaşım", bu kez Türkiye turnesinde yönetmeni bir kez daha zorlamaya hazırlanıyor. Tolga Çevik'in sahne üzerindeki doğaçlama ustalığını bir kez daha ortaya koyduğu "Tolgshow", 6 Mayıs'ta Bostancı Gösteri Merkezi'nde izleyicilerle buluşacak.



## ARTHUR MILLER'İN KLASİK ESERİ SATICININ ÖLÜMÜ

TİYATRO



Arthur Miller'in Pulitzer ve Tony ödüllü başyapıtı "Saticının Ölümü", hayaller, başarı arzusu ve aile bağları üzerine kurulu zamansız hikâyesiyle yeniden sahneye taşıyor. Amerikan Rüyası'nın ardındaki kırılan gerçekleri gözler önüne seren bu güçlü dramda, Willy Loman rolünde Halit Ergenç, uzun bir aranın ardından tiyatro sahnesine dönerken ona Zerrin Tekindor başta olmak üzere Fatih Artman, Kerem Arslanoğlu, Kubilay Karşlıoğlu ve Beyti Engin eşlik ediyor. Güçlü oyunculuklar, etkileyici sahne tasarımı ve çağdaş rejisiyle dikkat çeken "Saticının Ölümü", 16 Haziran'da Zorlu PSM Turkcell Sahnesi'nde sahnelenecek.

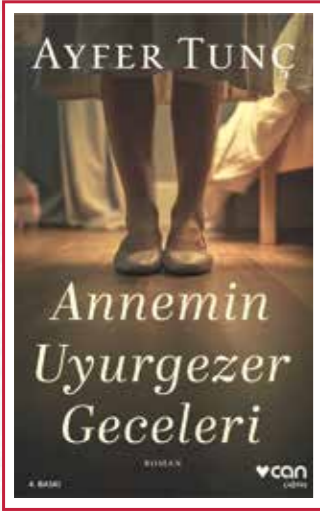
## SANATTA ORTAK YOLCULUK "YAN YANA" SERGİSİ

SERGİ



"Yan Yana" sergisi, sanat dünyasının iki önemli çiftinin eserlerini bir araya getiriyor: Melahat ve Eşref Üren ile Eren ve Bedri Rahmi Eyüboğlu. Sergi, hem sanatçıların bireysel üretimlerini hem de yaşam yolculuklarının keşiflerini izleyiciye aktarıyor. Eren Eyüboğlu ile Melahat Üren'in özgün duyarlılıkları, Bedri Rahmi Eyüboğlu ve Eşref Üren'in anlatımlarıyla birleşerek çok sesli bir sanat tarihine kapı aralıyor. "Yan Yana" sergisi, 10 Temmuz 2026'ya kadar Türkiye İş Bankası Resim Heykel Müzesi'nde ziyaret edilebilir.





## Annemin Uyurgezer Geceleri

Ayfer Tunç'un güçlü anlatımıyla şekillenen Annemin Uyurgezer Geceleri, bireysel hafıza ile toplumsal geçmişin iç içe geçtiği çarpıcı bir roman. Annesinin uyurgezerliğiyle ortaya çıkan aile sırlarına tanık olan ekonomi profesörü Şehnaz, zamanla unutmaya yetisini yitirir ve geçmişin katmanlarıyla yüzleşmeye başlar. Bu sırlar yalnızca bir ailenin hikâyesi değil, Osmanlı'dan günümüze uzanan bir kadınlık tarihinin izlerini de taşır. Şehnaz, bir yandan ailesinin geçmişini ve kadınların görünmez hayatlarını sorgularken, diğer yandan toplumsal normlara sığmayan uzun yıllara yayılan aşkın karanlık yönleriyle yüzleşir. Roman, kişisel hatıraların nasıl toplumsal bir hafızaya dönüştüğünü etkileyici bir dille ele alıyor.

**Yazar:** Ayfer Tunç  
**Yayınevi:** Can  
**Sayfa:** 440  
**Basım Tarihi:** 2025  
**Fiyat:** 425,00 TL



## Bahçıvan ve Ölüm

2023 Uluslararası Booker Ödülü'nü kazanan Georgi Gospodinov'un kaleminden çıkan Bahçıvan ve Ölüm, bir babanın kaybı üzerinden hayat, sevgi ve yas üzerine derin bir anlatı sunuyor. Yazar, hayatını bahçesine adanmış babasını "omuzlarında tonlarca geçmiş taşıyan bir Atlas" gibi betimlerken onun yokluğuyla yüzleşmenin duygusal ağırlığını samimi bir dille aktarıyor. Anı ile roman arasında gidip gelen bu metin, kişisel bir kaybın ötesine geçerek insanın ölüm karşısındaki kırılganlığını ve hatıraların iyileştirici gücünü sorguluyor. Bahçıvan ve Ölüm, yasin içinden geçen ama yaşamın anlamını aramayı sürdüren etkileyici bir anlatı.

**Yazar:** Georgi Gospodinov  
**Yayınevi:** Metis  
**Sayfa:** 208  
**Basım Tarihi:** 2025  
**Fiyat:** 340,00 TL



## Tanpınar'a Huzur Yok

Murat Mentеш'in sürükleyici romanı Tanpınar'a Huzur Yok, okuru edebiyatla polisiye ve maceranın iç içe geçtiği sıra dışı bir hikâyeye davet ediyor. Roman, gizemli koleksiyoner Bahtiyar Kont'la tanışan Profesör Tanpınar'ın hayatının beklenmedik bir cinayetle altüst olmasını konu alıyor. Bahtiyar Kont'un öldürülmesiyle baş şüpheli hâline gelen Tanpınar, polis müfettişi Fatin Fantom'un takibindeyken kendini karmaşık bir olaylar zincirinin içinde bulur. Soğuk Savaş atmosferinde geçen hikâyede ruh çağırma seansları, kaçak radyo yayınları ve entrikalar birbirini izler. Mentеш, hızlı temposu ve ironik diliyle Tanpınar'ı adeta modern bir maceranın merkezine yerleştiriyor.

**Yazar:** Murat Mentеш  
**Yayınevi:** Everest  
**Sayfa:** 376  
**Basım Tarihi:** 2026  
**Fiyat:** 395,00 TL

# Uluslararası Depolarımız ile DÜNYA'YA AÇILIN!

## AVRUPA

- Bocholt (Almanya)
- Kettring (İngiltere)
- Lyon (Fransa)
- Rotterdam (Hollanda)
- Bükreş (Romanya)

## USA

- California
- Pennsylvania
- Florida
- New Jersey

## Yakında

- İtalya
- İspanya



**HOROZ  
LOJİSTİK**



# ALL MODES ONE SOLUTION



## Entegre Çözüm Ortağınız

84 yılı aşkın deneyimiyle Horoz Lojistik, hava, deniz ve kara taşımacılığı, depolama ve yurt içi dağıtımı kapsayan entegre lojistik çözümleri sunmaktadır.



Mahmutbey Mah. Taşocağı Yolu 2538. Sk. Kısık Plaza Kat:1 No:6

Bağcılar/İstanbul - TÜRKİYE

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