

STRATEGY

No: 30
Temmuz-Ağustos-Eylül
July-August-September
2024

TARIMDAKİ DİJİTAL UYGULAMALAR SEKTÖRE CAN SUYU OLACAK MI?

DIGITAL APPLICATIONS IN AGRICULTURE TO THE SECTOR
WILL IT BE A LIFEWATER?



**STRATEGY İÇİN
YAZDILAR:**

AUTHORS:

**ZEYNEP AKTAŞ
MAHFİ EĞİLMEZ
FATİH BİROL
SONER CANKO
İZEL LEVİ COŞKUN**

ÇALIŞILACAK EN İYİ ŞİRKETLER 2024

BEST COMPANIES TO WORK FOR 2024

EKONOMİDE BEKLENTİLER VE GELECEK ÖNGÖRÜLERİ

ECONOMIC EXPECTATIONS AND FUTURE FORECASTS

FUTBOL EKONOMİSİ

FOOTBALL ECONOMY

Küresel Enerji Yatırımları 3 Trilyon Doları Aşacak

ULUSLARARASI Enerji Ajansının (UEA) yıllık olarak yayınladığı Dünya Enerji Yatırımları raporuna göre, bu yıl küresel enerji sektöründeki yatırımlar ilk kez 3 trilyon doları aşacak. Temiz enerji teknolojilerine yapılan yatırımların bu yıl 2 trilyon dolara ulaşarak fosil yakıt yatırımlarının yaklaşık iki katına çıkacağı öngörülüyor. Toplam enerji yatırımları da 3 trilyon doları aştı. Dünyadaki finansman maliyetlerindeki artışa rağmen bu yatırımların 2 trilyon dolarının, yenilenebilir enerji, elektrikli araçlar, nükleer enerji, şebekeler, batarya, düşük emisyonlu yakıtlar, enerji verimliliği çözümleri ve ısı pompaları olmak üzere temiz enerji teknolojilerine yapılması bekleniyor. Kalan 1 trilyon doların biraz üzerindeki yatırımın ise kömür, petrol ve gaz olmak üzere fosil yakıtlara ayrılacağı öngörülüyor. Temiz enerji teknolojileri arasında yenilenebilir enerji, şebeke ve batarya yatırımlarının toplamının kömür, petrol ve gaz yatırımlarını geride bırakacağı tahmin ediliyor.

Global Energy Investments Will Exceed 3 Trillion Dollars

ACCORDING to the World Energy Investments report published annually by the International Energy Agency (IEA), investments in the global energy sector will exceed 3 trillion dollars for the first time this year. It is predicted that investments in clean energy technologies will reach 2 trillion dollars this year, approximately doubling fossil fuel investments. Total energy investments exceeded 3 trillion dollars. Despite the increase in financing costs in the world, 2 trillion dollars of these investments are expected to be made in clean energy technologies, including renewable energy, electric vehicles, nuclear energy, networks, batteries, low-emission fuels, energy efficiency solutions and heat pumps. It is anticipated that the remaining investment of just over 1 trillion dollars will be allocated to fossil fuels, including coal, oil and gas. It is estimated that the total of renewable energy, grid and battery investments among clean energy technologies will surpass coal, oil and gas investments.



Su Ürünleri Üretiminde Rekor Artış

SU ÜRÜNLERİ üretimi 2023 yılında bir önceki yıla göre %18,6 artarak 1 milyon 7 bin 921 ton olarak gerçekleşti ve Cumhuriyet tarihinin rekoru kırıldı. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2023 yılına ilişkin su ürünleri üretim verilerine göre; üretimin %38,4'ünü avcılık yoluyla elde edilen deniz balıkları, %3,3'ünü avcılık yoluyla elde edilen diğer deniz ürünleri, %3,3'ünü avcılık yoluyla elde edilen iç su ürünleri ve %55,0'ını yetiştiricilik ürünleri oluşturdu. Avcılık yoluyla yapılan toplam üretim 454 bin 59 ton olurken, yetiştiricilik üretimi 553 bin 862 ton olarak gerçekleşti. Deniz ürünleri avcılığı bir önceki yıla göre %39,4, iç su ürünleri avcılığı ise %0,8 arttı.

Record Increase in Aquaculture Production

AQUACULTURE production increased by 18.6% compared to the previous year in 2023, reaching 1 million 7 thousand 921 tons, breaking a record in the history of the Republic. According to Turkish Statistical Institute (TUIK) aquaculture production data for 2023; 38.4% of production consists of marine fish obtained by hunting, 3.3% of other seafood obtained by hunting, 3.3% of inland water products obtained by hunting and 55.0% of aquaculture, created the products. While the total production through hunting was 454 thousand 59 tons, aquaculture production was 553 thousand 862 tons. Seafood catch increased by 39.4% and inland fishery catch increased by 0.8% compared to the previous year.



Türkiye'ye Gelen Yabancı Turist Sayısı Mayıs sonunda 15.784.213'e Ulaştı

The Number of Foreign Tourists Coming to Turkey Reached 15,784,213 at the end of May

NO VO TEL

İSTANBUL BOSPHORUS



ŞEHRİN
KALBİNDE,
YENİ BULUŞMA
NOKTANIZ:
ARCHER.



Kemankeş Kara Mustafa Paşa Mah. Kemankeş Cad.
No: 57-59 34425 Karaköy – İstanbul – Turkey
Novotel İstanbul Bosphorus, Giriş Katı

archerkarakoy

REZERVASYON
archer.bistro@accor.com
+90 212 372 07 30

66 KAPAK/ COVER

TARIMDAKİ DİJİTAL UYGULAMALAR SEKTÖRE CAN SUYU OLACAK MI?

DIGITAL APPLICATIONS IN AGRICULTURE TO THE SECTOR WILL IT BE A LIFEWATER?

Günümüzde hızlı nüfus artışı, kentleşme oranının yükselmesi ve küresel ısınma gibi dünyanın geleceğini tehdit eden sorunlar, tarımsal üretimi hiç olmadığı kadar önemli hale getirdi. Bununla birlikte dünya genelinde tarım alanların azalması, çiftçilerin topraklarını terk etmesi ve iklim değişikliği gibi etkenler ise tarımsal üretimi çıkmaza sokmuş durumda... Bu süreçte yapay zekâ, robotik, nesnelerin interneti, otonom araçlar, dron, bulut bilişim, büyük veri, nesnelerin interneti, mobil teknolojiler gibi tarımda uygulanmakta olan dijital teknolojiler, verimi arttıran çözümler olarak karşımıza çıkıyor olsa da ne denli başarılı olacaklarını zaman gösterecek.

Today, problems that threaten the future of the world, such as rapid population growth, increased urbanization rate and global warming, have made agricultural production more important than ever. However, factors such as the decrease in agricultural areas around the world, farmers abandoning their lands and climate change have put agricultural production in a dead end. In this process, artificial intelligence, robotics, internet of things, autonomous vehicles, drones, cloud computing, big data, internet of things, mobile technologies. Although digital technologies applied in agriculture, such as these, appear as solutions that increase productivity, time will tell how successful they will be.

G/ R/ N/ M/ VIEW

8

Türk Oyun Sektörü Yatırımda Avrupa'nın Zirvesinde

Turkish Gaming Sector Is At The Top Of Europe In Investment

2024'ün ilk çeyreği, Türkiye girişimcilik ekosisteminin dayanıklılığını ve dinamizmini tekrar kanıtlayan bir dönem oldu. The first quarter of 2024 was a period that proved again the resilience and dynamism of the Turkish entrepreneurship ecosystem.

12

2024'ün İlk Çeyreğinde Türkiye'ye 1,5 Milyar Dolar Değerinde Uluslararası Doğrudan Yatırım (Udy) Girişi Gerçekleşti

TCMB'nin 13 Mayıs 2024'te paylaştığı Ödemeler Dengesi İstatistikleri temel alınarak, "YASED Rakamlarla Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Bültenine" göre, 2024 yılının ilk parçaları Türkiye'ye 1,5 milyar Uluslararası Doğrudan Yatırım (UDY) girişi gerçekleşti. According to the "YASED International Direct Investments Bulletin in Figures", prepared based on the Balance of Payments Statistics shared by the CBRT on May 13, 2024, an International Direct Investment (UDY) inflow of 1.5 billion dollars was realized into Turkey in the first quarter of 2024. volume of 133.6 million dollars.

16

Yüksek Getirili Düşük Değerleme Oranlı Hisseler

High Return And Low Valuation Ratio Stocks

Bist 100 Endeksi yılbaşından bu yana yüzde 42 yükseldi. Fiyat/kazanç oranı 15'in altında olan yıllık getirisi yüzde 100 olan hisseler yatırımcıların ilgi odağında.

Bist 100 Index has increased by 42 percent since the beginning of the year. Shares with a price/ earnings ratio below 15 and an annual return of 100 percent are in the focus of investors' attention.

18

Türkiye'nin Yeni Ekonomi Rotası

Turkey's New Economy Route Genel seçimlerin ardından ekonomi yönetiminin dümenine geçen Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek ve ekibi, 1 yılı aşkın zamandır görevinin başında... Bu süre zarfında faiz artışları, kredi daralması ve taksitlendirme imkânlarının kısıtlanması yoluyla kamunun gelir kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışan yönetimin yol haritasında, ayrıca yeni reform süreci de bulunuyor Mehmet Şimşek, the Minister of Treasury and Finance, and his team, who took the helm of the economic management after the general elections, have been on duty for more than a year. During this period, the road map of the administration, which tried to diversify the public's income sources through interest increases, credit contraction and restriction of installment opportunities, also includes a new reform process is available.

28

Mahfi Eğilmez

2024 Dünya Ve Türkiye Ekonomisi Tahminleri

2024 World And Turkish Economy Forecasts

IMF'nin Bahar toplantısı başlarken yayımladığı Dünya Ekonomik Görünümü (WEO) Raporu'nda 2024 için yenilenmiş tahminler yer alıyor.

The World Economic Outlook (WEO) report, published by the IMF as the Spring meeting begins, includes renewed forecasts for 2024.

30

Startup Ekonomisi

Startup Economy

Türkiye startup ekosisteminde 2024 yılının ilk çeyreğinde toplam 54 işlem gerçekleşti ve bu işlemlerin toplam hacmi, startup satın alma işlemleri de dahil olmak üzere 43 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti. Turkish startup ecosystem in the first quarter of 2024, and the total volume of these transactions, including startup acquisitions, amounted to 43 million dollars.

36

Zeynep Aktaş

Doları Satan Likit Fonlara Geliyor

Coming to Liquid Funds That Sell Dollars

Para piyasalarında yön TL'den yana esiyor. Son bir ayda serbest döviz fonlarından 56,9 milyar TL tutarında net çıkış yaşanırken para piyasası fonlarına 66 milyar TL net para girişi gözlemlendi.

The direction in money markets is in favor of TL. In the last month, there was a net outflow of 56.9 billion TL from free foreign exchange funds, while a net inflow of 66 billion TL was observed in money market funds.

38

Futbol Ekonomisi

Football Economy

Küreselleşen dünyada futbol kulüpleri ekonomik-finansal örgütlere dönüştü. Bu değişim kulüpleri küresel olmaya zorladı.

In the globalizing world, football clubs have turned into economic-financial organizations. This change forced clubs to become global.

42

Suudi Arabistan'ın**Güç Borusu**

Saudi Arabia's Power Pipeline

Tarihin en kârlı şirketinden akan petrol geliri Suudi krallığının global ekonomiyi ve aynı zamanda eski jeopolitik düzeni sarsmasına neden oluyor.

The oil earnings flowing from the most profitable company in history are helping the Saudi kingdom shake up the global economy – and the old geopolitical order.

50

Fatih Birol

“Dünyadaki Yeni Enerji Ekonomisi İvme Kazanıyor”

“The World's New Energy Economy Is Gaining Momentum”

Mevcut politikalar ve piyasa koşullarında küresel yenilenebilir enerji kapasitesinin 2030 itibarıyla 2,5 katına çıkacak gibi görünüyor.

Under current policies and market conditions, it seems that global renewable energy capacity will increase 2.5 times by 2030.

52

Akıllı Liman Pazarı 2032'de 15,5 Milyar Dolar Ulaşacak

Smart Port Market Will Reach 15.5 Billion Dollars In 2032

Teknolojik gelişmeler, operasyonel verimlilik, çevresel sürdürülebilirlik, artan ticaret hacimleri, gerçek zamanlı bilgi ve görünürlük, dünyadaki akıllı limanlar pazarının hacmini büyütecek önemli gelişmeler olarak dikkat çekiyor. Technological developments, operational efficiency, environmental sustainability, increasing trade volumes, real-time information and visibility stand out as important developments that will expand the volume of the smart ports market in the world.

58

2024 Yılında Çalışmak İçin En İyi Şirketler

Best Companies To Work For 2024

Çalışanların bir iş için motive eden nedir? Şirketler, özellikle Z kuşağının kitlesel işten çıkarmalar ve pandemiyle şekillenmiş bir zamanın ruhuyla karşı karşıya kaldığına dikkat çekiyorlar. What makes workers excited about work? Firms are finding that Gen Z, in particular, belong to a zeitgeist molded by mass layoffs and a pandemic.

74

İzel Levi Coşkun

“Sürdürülebilirlikte Kelebek Etkisi Önemli”

The Butterfly Effect is Important in Sustainability

Yaptığımız herhangi bir şey bize verimlilik sağladığında işimizi kolaylaştırdığında biz onu daha mı fazla yapıyoruz?

When anything we do gives us efficiency or makes our job easier, do we do it more?



Akfen Holding A.Ş. Adına
İmtiyaz Sahibi / Publisher
Ünsal Ereke

Genel Yayın Yönetmeni
ve Sorumlu Yazı İşleri Müdürü/
Editor in Chief
Ünsal Ereke

Yayın Kurulu / Publication Board
Nilüfer Taşlıca Başkan
Sevil Aslan

Yayın Adı / Name of Publication
Strategy

Yayın Türü / Type of Publication
Yerel Süreli / 3 Ayda Bir
Türkçe-İngilizce
Quarterly, Periodical, Local,
Turkish-English

Yönetim Yeri / Head Office
Akfen Holding
Levent Loft, Büyükdere Cad.
No: 201 K: 11
34394 Levent/İstanbul/Türkiye

YAPIM/YAYIN
Group Medya ve
Bilgi Teknolojileri A.Ş.
Balmumcu Mahallesi
Mustafa İzzet Efendi Sok.
No: 9 Kat: 3
Beşiktaş-İstanbul
Tel: 0212 224 93 30 /
0212 219 19 32
www.groupmedya.com
info@groupmedya.com

Genel Yayın Yönetmeni /
Editor in Chief
Şule Laleli
sulel@groupmedya.com

Katkıda Bulunanlar
Pınar Akbıyık Yıldız
Elif Erman

Çevirmen / Translator
Cahit Okyay
Okyay Group Çeviri ve
Danışmanlık Hizmetleri
info@oktaygroup.com -
cahitoktay@gmail.com

Ceren Han
cerenhan@outlook.com

Sanat Yönetmeni / Art Director
Adem Samet Tonbul
Sayfa Sekreteri / Page Editor
Miray Candan

Kapak Fotoğrafı / Cover Photo
istock

Strategy dergisi ile ilgili
önerileriniz için
strategy@akfen.com.tr
adresine mail gönderebilirsiniz.
Any suggestions about Strategy
magazine are welcomed and
should be addressed to
strategy@akfen.com.tr

BODRUM LOFT

Yeşilden ve denizden bir adım uzakta,
uzun bir yazın hayalini kurduk.

*BODRUM LOFT, Ege'nin sonsuz mavisinin kıyısında
hayat bulan bir misafirperverlik projesi ve doğayla iç içe
daha iyi yaşamaya dair bir deneyim.*

DEMİRBÜKÜ, BODRUM

A MEMBER OF



THE LEADING HOTELS
OF THE WORLD®

WWW.BODRUMLOFT.COM.TR

MERHABA,

Son dönemde artan enflasyon karşısında başta gelişmiş ülkeler olmak üzere merkez bankalarının uyguladığı sıkı para politikaları ve jeopolitik risklerin olumsuz etkisiyle daralan küresel ticaret kaygıları gündeme hâkim oldu. Türkiye açısından ise 2023 gerçekleştirilen genel seçimlerin ardından uzun süredir izlenen ve yüksek enflasyona neden olan politikalarda radikal değişimler öne çıktı. Ortadoks iktisadi politikalara geri dönüşe rağmen yüksek enflasyon artarak sürdü. Stratejik planlamalar ve yol haritalarıyla büyüme hamlesini sürdüren Türkiye, geleceğe yönelik önemli adımlar atsa da, kamu borç yükü konusunda gelişmekte olan ekonomilerin ortalamasından daha iyi bir duruma ulaşamadı....İşte tüm bu gelişmelerden hareketle; dünyanın ekonomik görünümünü, gelişmiş ekonomilerin ve gelişmekte olan ekonomilerin durumunu, genel seçimler sonrası Türkiye ekonomisinin yeni reform sürecini, ekonomi politikalarını ve yansımalarını analiz ve görüşlerle Türkiye Ekonomisi haberimizde toparladık ve önemli başlıklarla ve derin analizlerle ele aldık. İlerleyen sayfalarda okuyabilirsiniz.

Günümüzde hızlı nüfus artışı, kentleşme oranının yükselmesi ve küresel ısınma gibi dünyanın geleceğini tehdit eden sorunlar, tarımsal üretimi hiç olmadığı kadar önemli hale getirdi. Bununla birlikte dünya genelinde tarım alanların azalması, çiftçilerin topraklarını terk etmesi ve iklim değişikliği gibi etkenler ise tarımsal üretimi çıkmaza sokmuş durumda... Bu süreçte yapay zekâ, robotik, nesnelerin interneti, otonom araçlar, dron, bulut bilişim, büyük veri, nesnelerin interneti, mobil teknolojiler gibi tarımda uygulamakta olan dijital teknolojiler, verimi arttıran çözümler olarak karşımıza çıkıyor olsa da ne denli başarılı olacaklarını zaman gösterecek. Bu özel konu genelinde hazırladığımız kapak haberimiz ilginizi çekecek.

Son iki yıl içinde ana gündem konularından biri de Türkiye'nin startup ekosistemi oldu. 2024 yılının ilk çeyreğinde toplam 54 işlem gerçekleşti ve bu işlemlerin toplam hacmi, startup satın alma işlemleri de dahil olmak üzere 43 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti. Türkiye startup ekosistemi bu yatırımlardan nasıl etkileniyor? Avrupa ve ABD pazarlarına odaklanan yerli girişimcilerin gelecek dönem hedefleri neler? Ayrıntılar ilerleyen sayfalarda.

Küreselleşen dünyanın ilgi çekici konulardan biri de futbol ekonomisi... Futbol kulüpleri ekonomik-finansal örgütlere dönüşmüş durumda. Bu değişim kulüpleri küresel olmaya zorluyor. Peki finansal futbol, küreselleşen kulüplere her alanda fazladan rekabet üstünlüğünü nasıl sağlıyor? Meraklıları için bu özel dosyayı gündeme getirdik.

Öte yandan geleceği planlayan şirketlere bir başka açıdan baktık ve çalışanlar nezdinde itibarlarını nereye odakladıklarını inceledik. Fortune'un geleneksel olarak yayınladığı "Çalışmak İçin En İyi Şirketler" listesi, şirketlerin özellikle de genç çalışanlarını elde tutmak için bedava kahve ve atıştırmalıklardan vazgeçmeyeceğini gösteriyor. İlginç analizler ve listenin bu alanda en başarılı şirketleri ilginizi çekecek.

Ve yaz aylarını yaşarken, Türkiye'nin vazgeçilmez beldesi Bodrum'u sayfamıza konuk ettik. Bodrum Loft'un Loft Elia ve Ters Köşe Restoranları, görkemli lokasyonlar arasında. Ve Bodrum'un Demirbükü Koyu'nda Bodrum Loft içerisinde yer alıyor. Geniş hayran kitlesi olan Loft Elia Restaurant, misafirlerini gastronomi yolculuğuna çıkarıyor. Bu leziz yolculuğa, yürüyerek yapılan safarilerin heyecan verici maceralarını ekledik.

Yeni sayımızın sayfalarında gezinirken dünyadan ve Türkiye'den özel içerikler, sizleri bilgi ve entelektüel bir atmosferde özel bir yolculuğa çıkaracak.

Şimdiden iyi okumalar...

HELLO,

In the face of recently rising inflation, tight monetary policies implemented by central banks, especially developed countries, and concerns about global trade shrinking due to the negative impact of geopolitical risks dominated the agenda. For Turkey, after the general elections held in 2023, radical changes came to the fore in the policies that had been followed for a long time and caused high inflation. Despite the return to orthodox economic policies, high inflation continued to increase. Although Turkey, which continues its growth move with strategic plans and road maps, has taken important steps towards the future, it has not reached a better situation than the average of developing economies in terms of public debt burden... Based on all these developments; We have compiled the economic outlook of the world, the situation of developed economies and developing economies, the new reform process of the Turkish economy after the general elections, economic policies and their reflections with analysis and opinions in our Turkish Economy news and discussed them with important headlines and in-depth analysis. You can read it in the following pages.

Today, problems that threaten the future of the world, such as rapid population growth, increased urbanization rate and global warming, have made agricultural production more important than ever. However, factors such as the decrease in agricultural areas around the world, farmers abandoning their lands and climate change have put agricultural production in a dead end. In this process, artificial intelligence, robotics, internet of things, autonomous vehicles, drones, cloud computing, big data, internet of things, mobile technologies. Although digital technologies applied in agriculture such as these appear as solutions that increase productivity, time will tell how successful they will be. You will be interested in our cover story that we have prepared on this special topic.

One of the main agenda topics in the last two years has been Turkey's startup ecosystem. A total of 54 transactions took place in the first quarter of 2024, and the total volume of these transactions, including startup acquisitions, amounted to 43 million dollars. How is the Turkish startup ecosystem affected by these investments? What are the future goals of local entrepreneurs focusing on European and US markets? Details are on the following pages.

One of the interesting topics of the globalizing world is the football economy... Football clubs have turned into economic-financial organizations. This change forces clubs to become global. So how does financial football provide globalized clubs with an extra competitive advantage in every field? We brought this special file to the agenda for those who are curious.

On the other hand, we looked at companies planning the future from another perspective and examined where they focused their reputation among their employees. Fortune's traditionally published "Best Companies to Work For" list shows that companies will not give up free coffee and snacks to retain their young employees, especially. Interesting analyzes and the list of the most successful companies in this field will interest you.

And while we are experiencing the summer months, we hosted Turkey's indispensable town, Bodrum, on our pages. Bodrum Loft Loft Elia and Ters Corner Restaurants are among the magnificent locations. And it is located in Bodrum Loft in Bodrum's Demirbükü Bay. Loft, which has a wide fan base Elia The restaurant takes its guests on a gastronomic journey. We added the exciting adventures of walking safaris to this delicious journey.

As you browse the pages of our new issue, special content from around the world and from Turkey will take you on a special journey in a knowledgeable and intellectual atmosphere.

Have a good read in advance...

Ünsal Ereke

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief



TÜRK OYUN SEKTÖRÜ YATIRIMDA AVRUPA'NIN ZİRVESİNDE

2024'ün ilk çeyreği, Türkiye girişimcilik ekosisteminin dayanıklılığını ve dinamizmini tekrar kanıtlayan bir dönem oldu. Yılın bu ilk bölümünde, toplam 72 yatırım işlemine ve 133,6 milyon dolarlık bir yatırım hacmine tanıklık edildi. 2023'ün milyar dolarlık yatırım hacimlerine ulaşmasa da özellikle orta ölçekli yatırımlarda gözlenen artış eğilimi dikkat çekici. İleri aşama yatırımlarda bir yavaşlama gözlemlenirken, tohum ve erken aşama girişimlerine olan ilgi istikrarını korudu.

Turkish Gaming Sector is at the Top of Europe in Investment

The first quarter of 2024 was a period that proved again the resilience and dynamism of the Turkish entrepreneurship ecosystem. This first part of the year witnessed a total of 72 investment transactions and an investment volume of 133.6 million dollars. Although it cannot reach the billion-dollar investment volumes of 2023, the upward trend observed especially in medium-sized investments is remarkable. While a slowdown was observed in late-stage investments, interest in seed and early-stage ventures remained stable.

WHILE THE TURKISH gaming ecosystem has been on the world agenda with its successes since 2018, the number of active game studios in Turkey has reached 522, including 331 in Istanbul and 108 in Ankara. 333 million dollars were invested in Turkish gaming startups in the first half of 2022. Thus, Türkiye became the largest investor in the sector in Europe. Turkey was followed by England with 158 million dollars, Norway with 60 million dollars, Finland with 53 million dollars and Sweden with 24 million dollars. The total investment of the 4 countries in the ranking fell behind the amount in Turkey.

It was observed that investments in the sector increased by approximately 60 percent in 2022 compared to 2021. While 0.6 million dollars were invested in the game industry with 3 games in 2017, this amount was increased to 1.8 million dollars with 8 games in 2018, to 8.4 million dollars with 6 games in 2019, to 14.4 million dollars with 17 games in 2020, and to 14.4 million dollars with 17 games in 2021. It was seen that the value reached 264 million dollars with 52 units. In 2022, the amount was 424.7 million dollars with 23 units.

Last year, Istanbul became the second city in Europe, after London, where the most deals were made in the gaming industry. Istanbul ranked 5th in the global evaluation.

TÜRKİYE IS THE 5TH COUNTRY IN THE WORLD WHERE THE MOST VIDEO GAMES ARE PLAYED.

It has been observed that the interest in video games in Turkey is above the world average. It was noteworthy that this rate, which is 81.9 percent in the world average, reached 92.3 percent in Turkey. Turkey, which was the 7th country in the world that plays the most video games in January 2022, rose to 5th place as of January this year.

When the turnover of games in the country was examined according to their segments, it was observed that the largest part of the market was mobile games with a market volume of 1 billion 168 million dollars in 2023.

GAMES ARE MOSTLY PLAYED ON MOBILE

It was determined that 42 million players in Turkey play games on mobile devices, 24-25 million players on computers and approximately 15 million players on consoles. It was determined that 52 percent of the players in question were men and 48 percent were women.

When we look at the distribution of players in Turkey according to their age range, we see that 27 percent of individuals aged 18-24, 38 percent of individuals aged 25-34, 30 percent of individuals aged 35-44, 4 percent of individuals aged 45-54 and 5 percent of individuals aged 55-64. It was recorded that 1 percent of 64-year-olds play games.

When we look at the distribution of the players by income level, it was determined that 75 percent were high income, 20 percent were medium income and 5 percent

TÜRKİYE oyun ekosistemi, 2018'den itibaren ortaya çıkan başarılarıyla dünya gündemine yerleşirken İstanbul'da 331 ve Ankara'da 108 olmak üzere Türkiye'deki aktif oyun stüdyo sayısı 522'ye ulaştı. Türk oyun girişimlerine 2022 yılının ilk yarısında 333 milyon dolar yatırım yapıldı. Böylece Türkiye, sektörde Avrupa'daki en büyük yatırımcı konumuna yükseldi. Türkiye'yi 158 milyon dolarla İngiltere, 60 milyon dolarla Norveç, 53 milyon dolarla Finlandiya ve 24 milyon dolarla İsveç takip etti. Sıralamadaki 4 ülkenin toplam yatırımı, Türkiye'deki tutarın gerisinde kaldı.

Sektöre yapılan yatırımların 2022'de 2021'e kıyasla yaklaşık yüzde 60 arttığı görüldü. Oyun sektörüne 2017'de 3 adetle 0,6 milyon dolar yatırım yapılırken 2018'de bunun 8 adetle 1,8 milyon dolara, 2019'da 6 adetle 8,4 milyon dolara, 2020'de 17 adetle 14,4 milyon dolara, 2021'de 52 adetle 264 milyon dolara çıktığı görüldü. 2022'de ise 23 adetle tutar 424,7 milyon dolar oldu.

İstanbul, geçen yıl Londra'nın ardından Avrupa'da oyun sektöründe en fazla anlaşmanın gerçekleştirildiği ikinci kent oldu. İstanbul, dünya genelindeki değerlendirmede ise 5'inci sırada yer aldı.

TÜRKİYE, DÜNYADA EN ÇOK VIDEO OYUNU OYNANAN 5'İNCİ ÜLKE

Türkiye'de video oyunlarına gösterilen ilginin de dünya ortalamasının üzerinde olduğu görüldü. Dünya ortalamasında yüzde 81,9 olan bu oranın Türkiye'de yüzde 92,3'ü bulması dikkati çekti. Ocak 2022'de dünyada en çok video oyun oynayan 7'nci ülke konumunda olan Türkiye, bu yılın ocak ayı itibarıyla 5'inci sıraya çıktı.

Ülkede oyunların segmentlerine göre ciroları incelendiğinde, pazarın en büyük bölümünü 2023'te 1 milyar 168 milyon dolar pazar hacmine sahip mobil oyunların oluşturduğu gözlemlendi.

OYUNLAR EN ÇOK MOBİLDEN OYNANIYOR

Türkiye'de 42 milyon oyuncunun mobilden, 24-25 milyon oyuncunun bilgisayardan ve yaklaşık 15 milyon oyuncunun ise konsolda oyun oynadığı tespit edildi. Söz konusu oyuncuların yüzde 52'sini erkeklerin, yüzde 48'ini ise kadınların oluşturduğu belirlendi.

Türkiye'de oyuncuların yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında ise 18-24 yaş aralığındaki bireylerin yüzde 27'sinin, 25-34 yaşındakilerin yüzde 38'inin, 35-44 yaşındakilerin yüzde 30'unun, 45-54 yaşındakilerin yüzde 4'ünün ve 55-64 yaşındakilerin yüzde 1'inin oyun oynadığı kaydedildi.

Oyuncuların gelir düzeyine göre dağılımına bakıldığında, yüzde 75'inin yüksek, yüzde 20'sinin orta ve yüzde 5'inin düşük gelirli olduğu belirlendi.

Ülkede yetişkin bireylerin yüzde 81'inin mobil oyun oynadığı ve mobil oyuncuların yüzde 51'inin erkek, yüzde 49'unun kadın olduğu tespit edildi.

Türkiye'de 14-29 yaşındaki bireylerden yüzde 37,2'sinin, 30-49 yaşındakilerden yüzde 44'ünün, 50-65 yaşındakilerden yüzde 19'unun mobil oyun oynadığı kayıtlara geçti.

Haftalık bazda mobil oyun oynama sürelerine göre bakıldığında ise ülkedeki oyuncuların yüzde 41'inin haftada 10 saatten daha fazla süreyi mobil oyun oynayarak geçirdiği görüldü.

Türkiye'deki mobil oyuncuların ilk sırada tercih ettiği oyun türü ise yüzde 54 ile bulmaca-trivia26-kelime oyunları oldu. Bunu ikinci olarak yüzde 52 ile kart oyunları ve üçüncü yüzde 46 ile aksiyon-macera oyunları takip etti.

Türk oyuncuların günlük mobil oyun oynama sayısına bakıldığında yüzde 47'sinin günde 2-3 kez, yüzde 20'sinin ise 5 ve daha fazla olmak üzere mobil oyun oynadığı belirlendi.

Türkiye'de bireylerin oynadığı mobil oyun sayıları ise yüzde 8'inin 1, yüzde 29'unun 2, yüzde 25'inin 3, yüzde 13'ünün 4, yüzde 15'inin 5 yüzde 7'sinin 6-10 ve yüzde 3'ünün 10 ve üzeri mobil oyun oynadığı raporda yer aldı.

Özge İlhan / Birleşme ve Satın Alma Hizmetleri Şirket Ortağı
KPMG Türkiye - Merger and Acquisition Services Company
Partner KPMG Türkiye

'Girişimcilik Sektöründe Olumlu Gelişmeler Bekliyoruz'

"2024 yılı ilk çeyreğinde küresel ölçekte VC yatırımcılarının daha temkinli davrandıkları gözlemlendi. Bunda yüksek seyreden faiz ortamı, süregelen jeopolitik belirsizlikler ve startuplar için yüksek getirili çıkış opsiyonlarının azalması etkili oldu. Benzer bir trend Türkiye Startup Ekosisteminde de hakim oldu. 2024 yılının ilk çeyreğinde 2023 yılının ilk çeyreğine kıyasla toplam işlem hacmi 43 milyon dolar seviyelerine gerilerken, işlem adedi bazında 54 işlemle 2023 yılının aynı dönemiyle paralellik gösterdi. Aynı zamanda tohum aşama yatırımların toplam işlem hacminin % 60'ını oluşturması yatırımcıların daha düşük hacimli işlemlere yöneldiğinin bir göstergesi olarak öne çıktı. Yerel seçimlerin geride kalması ve belirsizliklerin azalması ile yatırımcıların iştahında artışı perçinlerken, süregelen yüksek faiz ortamı da tam tersi etki yaratmakta. Ancak tüm bu etmenlere rağmen ilerleyen çeyrekler için olumlu beklentilerimizi koruyoruz ve işlem sayısı ile işlem hacmindeki artış öngörmekteyiz."

'We Expect Positive Developments in the Entrepreneurship Sector'

"It was observed that VC investors on a global scale acted more cautiously in the first quarter of 2024. The high interest rate environment, ongoing geopolitical uncertainties and the decrease in high-yield exit options for startups were effective in this. A similar trend also prevailed in the Turkish Startup Ecosystem. While the total transaction volume decreased to 43 million dollars in the first quarter of 2024 compared to the first quarter of 2023, the number of transactions was parallel to the same period in 2023 with 54 transactions. At the same time, the fact that seed stage investments constituted 60% of the total transaction volume stood out as an indicator that investors turned to lower volume transactions. While local elections are behind us and uncertainties have decreased, investors' appetite has increased, while the ongoing high interest rate environment has the opposite effect. However, despite all these factors, we maintain our positive expectations for the following quarters and foresee an increase in the number of transactions and transaction volume."

were low income.

It was determined that 81 percent of adults in the country play mobile games and 51 percent of mobile players are men and 49 percent are women.

It has been recorded that in Turkey, 37.2 percent of individuals aged 14-29, 44 percent of individuals aged 30-49, and 19 percent of individuals aged 50-65 play mobile games.

When looking at mobile game playing time on a weekly basis, it was seen that 41 percent of the players in the country spent more than 10 hours a week playing mobile games.

The most preferred game type by mobile players in Turkey was puzzle-trivia26-word games with 54 percent. This was followed by card games with 52 percent and action-adventure games with 46 percent.

When we look at the daily number of Turkish players playing mobile games, it was determined that 47 percent of them play mobile games 2-3 times a day, and 20 percent play 5 or more times a day.

The number of mobile games played by individuals in Turkey is 1 for 8 percent, 2 for 29 percent, 3 for 25 percent, 4 for 13 percent, 5 for 15 percent, 6-10 for 7 percent, and 3 percent for 6-10 games. It was stated in the report that he played 10 or more mobile games.



Paha biçilmez lokasyonlardaki zengin portföyümüz,
BIST100'de işlem gören güçlü hisse yapımızla geleceğe ve insan hayatına değer katan

PROJELER YARATIYORUZ



akfen

GYO



2024'ÜN İLK ÇEYREĞİNDE TÜRKİYE'YE 1,5 MİLYAR DOLAR DEĞERİNDE ULUSLARARASI DOĞRUDAN YATIRIM (UDY) GİRİŞİ GERÇEKLEŞTİ

TCMB'nin 13 Mayıs 2024'te paylaştığı Ödemeler Dengesi İstatistikleri temel alınarak, "YASED Rakamlarla Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Bültenine" göre, 2024 yılının ilk parçaları Türkiye'ye 1,5 milyar Uluslararası Doğrudan Yatırım (UDY) girişi gerçekleşti.



INTERNATIONAL DIRECT INVESTMENT (UDY) WORTH 1.5 BILLION DOLLARS HAS BEEN INTRODUCED TO TURKEY IN THE FIRST QUARTER OF 2024

According to the “YASED International Direct Investments Bulletin in Figures”, prepared based on the Balance of Payments Statistics shared by the CBRT on May 13, 2024, an International Direct Investment (UDY) inflow of 1.5 billion dollars was realized into Turkey in the first quarter of 2024.

MARCH 2024, FDI inflows worth 336 million dollars took place in Turkey. Considering the total of the first three months of 2024, FDI inflow in the first quarter was 1.5 billion dollars. Among the total FDI inflow realized in the first quarter of the year, 1 billion 218 million dollars worth of investment capital inflows and 796 million dollars worth of FDI inflows through real estate sales to foreign nationals were recorded. Total FDI inflow in the first quarter was 1.5 billion dollars, with the negative effects of debt instruments worth 112 million dollars and investment liquidations worth 424 million dollars.

IN THE FIRST QUARTER OF 2024, FINANCIAL ACTIVITIES BECAME THE SECTOR THAT RECEIVED THE MOST INTERNATIONAL INVESTMENTS

Although the total volume of investment capital inflows in the first quarter of 2024 was more limited in volume compared to the previous quarter and the quarterly average of previous periods, the service sector stood out in the sectoral composition. In the first quarter of 2024, financial and insurance activities, wholesale and retail trade, and mining and quarrying hosted the majority of investment capital inflows. Specifically, in the financial sector, it was observed that “other financial service activities”, excluding banking and insurance activities, attracted \$249 million of the \$257 million investment inflow recorded in the sector in the first quarter.

IN THE FIRST QUARTER OF THE YEAR, THE MOST INTERNATIONAL INVESTMENTS CAME FROM THE NETHERLANDS, THE USA AND GERMANY

In the first quarter of 2024, European Union (EU-27) countries continued to be the largest source of investment

13 MAYIS 2024’TE güncel resmi bilgilere göre, 2024 yılının Mart ayında, Türkiye’ye, 336 milyon dolarlık UDY girişi gerçekleşti. 2024 yılının ilk üç ayı toplamı değerlendirildiğinde, ilk çeyrekteki UDY girişi 1,5 milyar dolar oldu. Yılın ilk çeyreğinde gerçekleştirilen toplam UDY girişi içerisinde, yatırım sermayesi girişleriyle 1 milyar 218 milyon dolar ve yabancı uyruklulara gayrimenkul satışı yoluyla 796 milyon dolar değerinde UDY girişi kaydedildi. Borçlanma araçlarının 112 milyon dolar ve yatırım açıklamalarının 424 milyon dolar değerindeki negatif etkileriyle, ilk çeyrekteki toplam UDY girişi, 1,5 milyar dolar oldu.

2024’ÜN İLK FİNANSAL YAPISI, FİNANSAL DURUMU, EN FAZLA ULUSLARARASI YATIRIM ALANI SEKTÖRÜ OLDU

2024’ün ilk sermayesi yatırım sermayesi girişlerinin toplam hacmi bir önceki çeyreğe ve geçmiş dönemlerin çeyreklik aralıklarına göre hacmen daha sınırlı olsa da hizmet sektörü, sektörel devamda öne çıktı. 2024’ün ilk bölümleri, finans ve sigorta faaliyetleri, toptan ve perakende ticaret ve madencilik ve taş ocaklığı yatırım sermayesi girişlerinin çoğunluğuna ev sahipliği yaptı. Finans sektörü özelinde, bankacılık ve sigortacılık şirketlerinin dışında kalan “diğer finansal hizmet uygulamaları” ilk çeyrekte 257 milyon yatırım girişinin 249 milyon yatırım girişinin gerçekleştiği görüldü.

YILIN İLK BÖLÜMLERİNDE EN FAZLA ULUSLARARASI YATIRIM HOLLANDA, ABD VE ALMANYA’DAN GELDİ

2024’ün ilk parçaları, Avrupa Birliği (AB-27) ülkelerinde, yüzde 58’lik payları ile Türkiye’ye gelen yatırım sermayesi girişlerinin en büyük kaynak olmaya devam etti.

Türkiye’den gelen yatırım sermayesi girişlerinin kaynak-

Prof. Dr. Erhan Aslanoğlu / Piri Reis Üniversitesi -
Piri Reis University

Yatırım Ortamının Kalıcı Olması Lazım

Türkiye bölgesinde yabancı yatırım çekme konusunda önemli bir oyuncu haline geldi. Yabancı yatırımları, teknoloji transferi, üretim artışı ve ihracat kapasitesinin gelişim açısından kritik bir bakış açısına sahiptir. Ancak, yatırım ortamının daha da kalıcı ve bürokratik engellerin azalması gerekmektedir.

The Investment Environment Must Be Permanent

Türkiye has become an important actor in attracting foreign investment in its region. Foreign investments are of critical importance in terms of technology transfer, employment increase and export capacity development. However, the investment environment needs to be further improved and bureaucratic obstacles need to be reduced.

ları arasında Hollanda yüzde 25'lik bir ödeme alırken, Hollanda'yı yüzde 21 ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve yüzde 12 ile Almanya izledi.

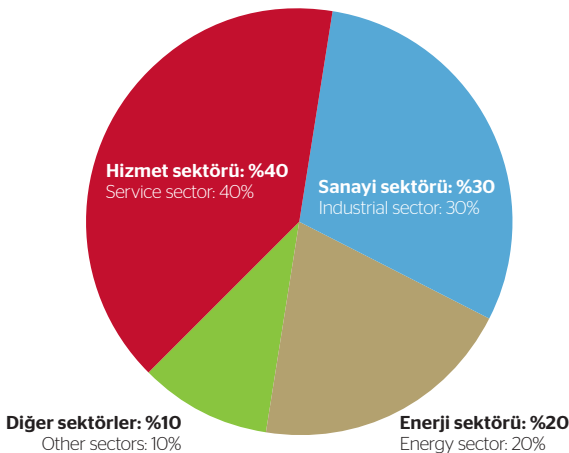
ULUSLARARASI DOĞRUDAN YATIRIMLARIN (UDY) TÜRKİYE'NİN İHRACATA OLAN ETKİLERİ

UDY'ler , üretim tesisleri, lojistik altyapı ve teknoloji yatırımlarıyla ihracat performansını artırmayönde geliştirme hizmetleri sunmaktadır. Yeni yatırımlar, daha fazla ürün çıkışına imkan verirken yabancı yatırımlar, teknoloji transferi ve yönetim deneyimiyle yerli rekabet gücünü artırıyor. UDY'ler , farklı sektörlerde yatırımlar yaparak ihracat ürün yelpazesini genişletirken, çeşitlenen ürün gamını, Türkiye'nin ihracat pazarlarındaki rekabet avantajını da artırıyor. Yabancı, Türkiye'nin küresel üretim ve tedarik ağlarına entegre olur. Sonuç olarak, Türkiye'ye gelen UDY'ler ihracat performansını artırmayı, rekabet gücünü artırmayı, ürün çeşitli genişletmeyi, küresel karşılaştırma sağlamayı ve marka değerini takdir etmeyi gibi Türkiye'nin ihracat performansını olumlu katkı sağlıyor.

PORTFÖY YATIRIMLARI 102,8 MİLYAR DOLAR OLDU

Portföy yatırımları, mart sonucunun yıllık bazda yüzde 7,2 artarak 102,8 milyar çıktı. Aynı dönemde yurt dışı mali tabloların hisse stoku yüzde 15,4 artışla 34,1 milyar dolar, yurt dışı kârların mülkiyetindeki Devlet İç Borçlanma Senetleri stoku yüzde 9,5 azalışla 2,4 milyar dolar ve Hazine'nin kredi stoku (yurt içi borçlarca alınan ödeme) stoku düştükten sonra yüzde 1,4 artışla 43,1 milyar dolar oldu. Diğer yatırımlar ise ilgili dönemde yüzde 1 azalışla 356 milyara geriledi. Aynı dönemde yurt dışı oranlarının yurt içi oyuncularındaki yabancı para mevduatı yüzde 3,2 azalarak 41,8 milyar karşılığında, TL mevduatı da yüzde 10,2 artarak 18,8 milyar çıktı. Banka kredilerinin stoku yüzde 0,7 artarak 62,9 milyar dolar, diğer sektörlerin toplam kredi stoku ise yüzde 1,4 azalarak 99,7 milyar dolar oldu.

SEKTÖREL DAĞILIM: SECTORAL DISTRIBUTION:



capital inflows to Turkey with their share of 58 percent.

Among the sources of investment capital inflows to Turkey, the Netherlands received a 25 percent share, followed by the United States of America (USA) with 21 percent and Germany with 12 percent.

THE EFFECTS OF INTERNATIONAL DIRECT INVESTMENTS (UDY) ON TURKEY'S EXPORTS

FDIs provide developments that increase export capacity through production facilities, logistics infrastructure and technology investments . While new investments enable more product exports, foreign investments increase the competitiveness of domestic companies with technology transfer and management experience. While FDIs expand the export product range by making investments in different sectors, the diversified product range also increases Turkey's competitive advantage in export markets. Foreign investors integrate Turkey into global production and supply networks. As a result, FDIs coming to Turkey contribute positively to Turkey's export performance by increasing export capacity, increasing competitiveness, expanding product diversity, ensuring global integration and strengthening brand value.

PORTFOLIO INVESTMENTS REACHED 102.8 BILLION DOLLARS

Portfolio investments increased by 7.2 percent on an annual basis as of the end of March, reaching 102.8 billion dollars. In the same period, the stock stock of non-residents increased by 15.4 percent to 34.1 billion dollars, the stock of Government Domestic Debt Securities owned by non-residents decreased by 9.5 percent to 2.4 billion dollars, and the Treasury's bond stock (bonds purchased by domestic residents) increased by 15.4 percent to 34.1 billion dollars. (after deducting the stock) increased by 1.4 percent to 43.1 billion dollars. Other investments decreased by 1 percent to 356 billion dollars in the relevant period. In the same period, foreign currency deposits of non-residents in domestic banks decreased by 3.2 percent to 41.8 billion dollars, while TL deposits increased by 10.2 percent to 18.8 billion dollars. The credit stock of banks increased by 0.7 percent to 62.9 billion dollars, and the total credit stock of other sectors decreased by 1.4 percent to 99.7 billion dollars.

2024 yılının ilk bölümlerinde Türkiye'ye gelen UDY miktarında %25 artış kaydedildi. Büyümede hizmet sektörü, sanayi sektörü ve enerji sektörü payı öne çıkıyor.

A 25% increase was recorded in the amount of FDI coming to Turkey in the first quarter of 2024 . The share of the service sector, industrial sector and energy sector stands out in this increase.

Mersin Limanı büyüyor, rotalar yeniden çiziliyor



Türkiye'nin lider limanı MIP,
yatırımlarıyla yıllık kapasitesini
3.6 milyon TEU'ya çıkaracak.

www.mersinport.com.tr

MIP
MERSIN INTERNATIONAL PORT
A MEMBER OF PSA GROUP

YÜKSEK GETİRİLİ DÜŞÜK DEĞERLEME ORANLI HİSSELER

BIST 100 Endeksi yılbaşından bu yana yüzde 42 yükseldi. Fiyat/kazanç oranı 15'in altında olan yıllık getirisi yüzde 100 olan hisseler yatırımcıların ilgi odağında. İşte bu hisseler ve getirileri.

HIGH RETURN AND LOW VALUATION RATIO STOCKS

BIST 100 Index has increased by 42 percent since the beginning of the year. Shares with a price/earnings ratio below 15 and an annual return of 100 percent are in the focus of investors' attention. Here are these stocks and their returns.

YATIRIM GURUSU, Peter Lynch “düşük değerleme oranları, yüksek kârlılığın habercisi olabilir.” diyor. Hiç şüphe yok ki borsada yatırım yaparken dikkat edilmesi gereken önemli göstergelerden biri fiyat/kazanç oranıdır. Bu oran şirketin piyasa değerinin kaç katına alıcı bulduğunu gösterir. Yüksek fiyat/kazanç oranına sahip şirketler yatırımcısının güçlü beklenti içinde olduğu hisselerdir. Eğer şirketin gelir ve kâr büyümesinde bu hıza uygun bir artış varsa yatırımcının beklentisini karşılaması da olanak dahilinde olacaktır. Öte yandan düşük fiyat/kazanç oranlarının da büyük fırsatların kapısını aralayabileceğini hatırlatmakta yarar var.

Fiyat/kazanç oranı 15'in altında olup yıllık getirisi yüzde 100'ün üzerindeki şirketler, yatırımcılara hem yüksek getiri hem de potansiyel kazanç fırsatları sunuyor. Bu tür şirketlerin hisseleri, düşük fiyat/kazanç oranları ile prim yapmalarına rağmen hâlâ yükselme potansiyeli taşıyor.

FİYAT/ KAZANÇ ORANI EN DÜŞÜK BEŞ ŞİRKET

Borsada fiyat/kazanç oranı düşük olan ve yüksek getiri sağlayan şirketler, yatırımcıların dikkatini çekiyor. Fiyat/kazanç oranı en düşük beş şirket arasında Doğu Otomotiv 3,48; Türk Hava Yolları 2,65; Zorlu Enerji 2,77; Bera Holding 4,60 ve Anadolu Efes 5,39 ile yer alıyor. Bu şirketlerin hisseleri yıllık bazda yükselmelerine rağmen düşük fiyat/kazanç oranları ile yatırımcılara cazip fırsatlar sunuyor.

ÖZ SERMAYE KÂRLILIĞINDA ÖNE ÇIKANLAR

Öz sermaye kârlılığında öne çıkan şirketler arasında Türk Traktör %114,68; Ford Otosan %89,08; Anadolu Sigorta %79,21; Türkiye Sigorta %70,92 ve Coca Cola İçecek %61,46 ile sıralanıyor. Bu şirketler, yüksek öz sermaye kârlılığı ile güçlü finansal yapıya sahip bulunuyor.

INVESTMENT GURU, Peter Lynch notes that “low valuation ratios can herald high profitability.” says. There is no doubt that one of the important indicators to pay attention to when investing in the stock market is the price/earnings ratio. This ratio shows how many times the company's market value has found a buyer. Companies with high price/earnings ratios are stocks that investors have strong expectations for. If there is an increase in the company's revenue and profit growth in line with this pace, it will be possible for it to meet the investor's expectations. On the other hand, it is worth remembering that low price/earnings ratios can also open the door to great opportunities.

Companies with a price/earnings ratio below 15 and annual returns over 100 percent offer investors both high returns and potential profit opportunities. Shares of such companies still have the potential to rise, even though they command a premium with low price/earnings ratios.

THE FIVE COMPANIES WITH THE LOWEST PRICE/ EARNINGS RATIO

Companies with low price/earnings ratios and high returns in the stock market attract the attention of investors. Among the five companies with the lowest price earnings ratio, Doğu Otomotiv is 3.48; Turkish Airlines 2.65; Zorlu Energy 2.77; Bera Holding is at 4.60 and Anadolu Efes is at 5.39. Although the shares of these companies increase on an annual basis, they offer attractive opportunities to investors with their low price/earnings ratios.

HIGHLIGHTS IN RETURN ON EQUITY

Among the companies that stand out in terms of return on equity capital are Türk Traktör, 114.68% ; Ford Otosan 89.08%; Anadolu Sigorta 79.21%; Türkiye Sigorta is ranked with 70.92% and Coca Cola İçecek is ranked



with 61.46%. These companies have a strong financial structure with high return on equity.

HIGHLIGHTS IN NET PROFIT MARGIN

Among the companies that stand out in net profit margin are Akfen Renewable Energy, 104.37% ; Alarko Holding 79.86%; Türkiye Insurance 76.31%; Anadolu Sigorta has 69.88% and Zorlu Enerji has 40.03%. High net profit margin demonstrates the operational efficiency and profitability of these companies.

HIGHLIGHTS IN RETURN ON ASSETS

The companies that stand out in terms of return on assets are Türk Traktör 35.12% ; Doğu Otomotiv 33.41%; Ford Otosan 26.25%; Akfen Renewable Energy is at 13.34% and Bera Holding is at 13.10%. These companies achieve high profitability by using their assets effectively.

Valuation ratios also open the door to the right investment for investors. Lower valuation ratios generally indicate less risky investment opportunities. Stocks of companies with high valuation ratios may be more sensitive to market fluctuations, while companies with lower valuation ratios generally exhibit more stable performance.

NET KÂR MARJINDA ÖNE ÇIKANLAR

Net kâr marjında öne çıkan şirketler arasında Akfen Yenilenebilir Enerji %104,37; Alarko Holding %79,86; Türkiye Sigorta %76,31; Anadolu Sigorta %69,88 ve Zorlu Enerji %40,03 ile bulunuyor. Yüksek net kâr marjı, bu şirketlerin operasyonel verimliliğini ve kârlılığını gösteriyor.

AKTİF KÂRLILIĞINDA ÖNE ÇIKANLAR

Aktif kârlılığında öne çıkan şirketler ise Türk Traktör %35,12; Doğu Otomotiv %33,41; Ford Otosan %26,25; Akfen Yenilenebilir Enerji %13,34 ve Bera Holding %13,10 ile yer alıyor. Bu şirketler, varlıklarını etkin bir şekilde kullanarak yüksek kârlılık sağlıyor.

Değerleme oranları yatırımcılar için doğru yatırımın da kapısını aralar. Düşük değerleme oranları, genellikle daha az riskli yatırım fırsatlarını işaret eder. Yüksek değerleme oranlarına sahip şirketlerin hisse senetleri, piyasa dalgalanmalarına karşı daha hassas olabilirken, düşük oranlı şirketler genellikle daha istikrarlı performans sergiler.



Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek
Minister of Treasury and Finance Mehmet Şimşek

TÜRKİYE'NİN YENİ EKONOMİ ROTASI

Genel seçimlerin ardından ekonomi yönetiminin dümenine geçen Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek ve ekibi, 1 yılı aşkın zamandır görevinin başında... Bu süre zarfında faiz artışları, kredi daralması ve taksitlendirme imkânlarının kısıtlanması yoluyla kamunun gelir kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışan yönetimin yol haritasında, ayrıca yeni reform süreci de bulunuyor. Peki, alınan bu ekonomi politikaları karşısında beklenen iyileşmeler ve yeni gelişmeler neler?

TURKEY'S NEW ECONOMY ROUTE

Mehmet Şimşek, the Minister of Treasury and Finance, and his team, who took the helm of the economic management after the general elections, have been on duty for more than a year. During this period, the road map of the administration, which tried to diversify the public's income sources through interest increases, credit contraction and restriction of installment opportunities, also includes a new reform process is available. So, what are the expected improvements and new developments in the face of these economic policies?

TÜRKİYE'DE 2023 Genel Seçimleri sonrası ekonomi yönetimi minde önemli değişimler yaşandı. Seçimin ardından göreve gelen Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek ve Cumhurbaşkan Yardımcısı Cevdet Yılmaz'ın liderliğindeki ekonomi yönetimi, göreve başlamasının ardından kısa vadede fiyat istikrarı ile makro finansal istikrarı hedefleyen bir ekonomi politikasını kararlılıkla ve kademeli olarak yürüteceklerini açıkladı. Merkez Bankası ise faizi 27 ay sonra arttırarak kademeli olarak yükseltmeye başladı. Bu süreçte, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) ve BDDK başkanlıklarına da atamalar yapıldı.

Mehmet Şimşek ekonomide “kademeli parasal sıkılaştırma” mesajı vermeye devam ederken; basın açıklamalarında ve sosyal medya paylaşımlarında sık sık yeni ekonomi programının içeriğine dikkat çekti. Programın üç temel bileşeni olduğunu vurgulayan Şimşek, “Mali disiplinin yeniden tesis edilmesi; yani deprem etkisi hariç, bütçe açığının Maastricht kriterleri ile uyumlu bir seviyeye çekilmesi, enflasyonun orta vadede tek haneye düşürülmesi için kademeli parasal sıkılaştırma ve enflasyon hedefi ile uyumlu gelirler politikası, makro finansal istikrarı ve diğer tüm kazanımları kalıcı hale getirecek yapısal reformlar” diyerek programı özetledi.

Cari açığın büyümesi, döviz kurundaki oynaklık, ihracatın yavaşlaması ve yüksek enflasyon gibi sorunlarla boğuşan ekonomi yönetimi, bunların üzerine rasyonel ve Ortodoks politikalara dönüş, faiz arttırmaları, parasal sıkılaştırma süreci gibi tedbirlerle gitti. Peki bu süreçte ekonomi yönetiminin politikaları mevcut sorunları çözebildi mi?

ÜLKE EKONOMİSİNDE ÖNEMLİ ADIMLAR

İstanbul Üniversitesi Şehir Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Murat Şeker, hükümetin “faiz sebep, enflasyon sonuç” söylemine yönelik politikalarının yansımalarının ve kur korumalı mevduat gibi bir uygulamanın hayata geçirilmesinin ülke ekonomisine önemli maliyetler yüklediğini belirtiyor. Yeni ekonomi yönetiminin, öncelikle rasyonel politikalara geçiş yaparak yüzde 8,5 olan faizi yüzde 50'ye kadar çıkardığını kaydeden Şeker, öte yandan önceleri döviz kuru yükselmemesi için alınan aksiyonların, son dönemde döviz kurunun belli bir seviyenin altına inmemesi için gerçekleştirilen uygulamalara dönüştüğünü düşünüyor.

Kur korumalı mevduat uygulaması nedeniyle Merkez Bankası'nın bu dönemde çok yüksek bir zarar açıkladığını ifade eden Şeker sözlerine şöyle devam ediyor: “Bu durumu önlemek için baskılanan kur ve yüksek faiz ile TL'ye dönüş hızlanmaya başladı. Bu senaryo bize 2001 krizi öncesinde yaşananları anımsatıyor. 'Carry trade' sistemiyle ülkeye giriş yapan döviz içerde kurun daha da düşmesine neden oldu. Bu sefer dolar düşmesin diye Merkez Bankası dolar satın almaya başladı. Ekonomi yönetiminin bir dengeler bütünü olduğu böylece bir kez daha görülmüş oldu.”

ENFLASYONİST ORTAM VE TEDBİRLER

Önceki döneme göre daha öngörülebilir ekonomi politikası kararlarının alındığı bir dönemden geçtiğini belirten Şe-

AFTER THE 2023 General Elections in Turkey, there were significant changes in economic management. The economic management, led by Minister of Treasury and Finance Mehmet Şimşek and Vice President Cevdet Yılmaz, who took office after the election, announced that they would decisively and gradually implement an economic policy targeting price stability and macro financial stability in the short term after taking office. The Central Bank began to gradually increase the interest rate after 27 months. In this process, appointments were also made to the Presidencies of the Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT) and BRSA.

While Mehmet Şimşek continues to give the message of “gradual monetary tightening” in the economy; He frequently drew attention to the content of the new economic program in his press releases and social media posts. Emphasizing that the program has three basic components, Şimşek said, “Re-establishing financial discipline; “That is, excluding the earthquake effect, reducing the budget deficit to a level compatible with the Maastricht criteria, gradual monetary tightening to reduce inflation to single digits in the medium term, incomes policy compatible with the inflation target, structural reforms that will make macro financial stability and all other gains permanent,” he summarized the program.

The economic management, struggling with problems such as the growth of the current account deficit, volatility in the exchange rate, slowdown in exports and high inflation, responded to these problems with measures such as a return to rational and orthodox policies, interest rate increases and a monetary tightening process. So, in this process, have the economic management's policies been able to solve the current problems?

IMPORTANT STEPS IN THE COUNTRY'S ECONOMY

Istanbul University City Policy Application and Research Center Director Prof. Dr. Murat Şeker states that the reflection of the government's policies regarding the “interest is the cause, inflation is the result” discourse and the implementation of a practice such as exchange rate protected deposits impose significant costs on the country's economy. Noting that the new economic management first switched to rational policies and increased the interest rate from 8.5 percent to 50 percent, Şeker thinks that the actions previously taken to prevent the exchange rate from increasing have recently turned into practices to prevent the exchange rate from falling below a certain level.

Stating that the Central Bank announced a very high loss in this period due to the exchange rate protected deposit application, Şeker continues his words as follows: “The return to TL began to accelerate with the suppressed exchange rate and high interest rates in order to prevent this situation. This scenario reminds us of what happened before the 2001 crisis. 'Carry Foreign currency entering

diğini söyleyen Aktaş aynı zamanda TL'deki reel değerlenmenin cari dengeyi olumsuz etkileyebileceğini de vurguluyor. "Her ne kadar, turizm gelirlerinin cari açığı dengelemekte yardımcı olması beklense de TL'nin reel anlamda değerlendirilmesi turizm gelirlerindeki artışı olumsuz yönde etkileyecektir. Ne yazık ki ülkemiz artık ucuz tatil destinasyonu özelliğini kaybetmiş durumda. Aşırı değerli TL ile ihracatı artırmak da kısa vadede mümkün değil. Bu kurlarla cari açığı azaltmanın yolu yabancı sermaye girişine ve büyüme hızının düşürülmesine bağlı görünmekte" diyen Aktaş bu takdirde de işsizliğin azalmayacağını söyleyebileceğini düşünüyor.

PARA POLİTİKASINDA SIKILAŞMA SÜRECİNE GİRİLDİ

Ramazan Aktaş'a göre 2023 ve 2024 seçimlerinin ardından Türkiye ekonomisinde pek çok olumlu ve olumsuz değişiklikler gözleniyor. Olumlu gelişmeleri para politikası değişiklikleri, dış kaynaklardan gelen destek, cari açık azaltma çabaları ve CDS primindeki düşüş ve rating notu artışı olarak sıralayan Aktaş, bu gelişmeleri şöyle özetliyor: "Seçimlerin ardından Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Merkez Bankası

lira attractive and reduce inflation by suppressing the exchange rate. Turkey's biggest economic problem for 2024 stands out as inflation. The Central Bank predicts that inflation will remain high in the first half of the year and tend to decrease towards the end of the year. However, we can say that double-digit inflation will continue for this and at least the next year due to the increase in civil servant and pension salaries and budget deficits. "A possible movement in the exchange rate will continue to be one of the obstacles to restraining inflation."

Stating that reconstruction expenditures after the earthquakes put a significant pressure on the budget deficit and that the share of the budget deficit in national income is expected to increase in 2024, Aktaş also emphasizes that the real appreciation in TL may negatively affect the current balance. "Although tourism revenues are expected to help balance the current account deficit, the real appreciation of TL will negatively affect the increase in tourism revenues. Unfortunately, our country has no longer been a cheap holiday destination. It is not possible to increase exports with overvalued TL in the short term. Aktaş said, "The way to reduce the current account deficit with these exchange rates seems to depend on foreign capital inflow and reducing the growth rate." He thinks that in this case, it can be said that unemployment will not decrease.

A TIGHTENING PROCESS HAS BEEN ENTERED IN MONETARY POLICY

According to Ramazan Aktaş, many positive and negative changes are observed in the Turkish economy after the 2023 and 2024 elections. Listing the positive developments as monetary policy changes, support from external sources, current account deficit reduction efforts, decrease in CDS premium and rating increase, Aktaş summarizes these developments as follows: "With the appointments made to the Ministry of Treasury and Finance and the Presidency of the Central Bank after the elections, Turkey's monetary policy entered into a process of tightening its policy. Determination was shown in the fight against inflation by making significant increases in the policy interest rate. After the local elections, when the necessary steps were taken to ensure that the priority in the economy was inflation rather than growth, we see that domestic investors turned from foreign currency to TL. Another positive change in this process is to see that the Central Bank reserves, which decreased before the election, started to increase. We see that the steps taken to ensure budget balance (cutting investment and consumption expenditures) and the increase in interest rates reduce the growth rate and, accordingly, the foreign trade deficit and current account deficit decrease. However, we should not forget that this decrease is due to the decrease in the growth rate. Therefore, we can say that unemployment will not decrease, but will increase. At the

Prof. Dr. Murat Şeker / İstanbul Üniversitesi Şehir Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü - İstanbul University Director of City Policy Application and Research Center

Seçimsiz Gececek Dönem Etkin Bir Şekilde Yönetilmeli

"Son dönemde açıklanan tasarruf paketi her ne kadar kamuda kemer sıkma politikası gibi görünse de bütçe açığına etkisinin minimal düzeyde kalıyor. Öte yandan vergi harcamalarının azaltılmasına yönelik atılacak adımların bütçeye pozitif etkisinin daha yüksek olacağı gözleniyor. Bu noktada ekonomi yönetiminden kapsamlı bir istikrar programı açıklamaları bekleniyor. Seçimsiz gelecek bu dönemin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekiyor. Parça parça birbiriyle ahenkli olmayan adımlar yerine ekonominin tüm bileşenlerini kapsayan üretim ve istihdam odaklı, aynı zamanda gelirler politikası güçlü olan hem iç hem de dış piyasalara güven veren bir istikrar programının açıklanarak hayata geçirilmesi, ekonomi yönetiminde etkin ve başarılı sonuçların alınmasını sağlayacaktır."

The Period Without Elections Should Be Managed Effectively

"Although the recently announced savings package may seem like an austerity policy in the public sector, its impact on the budget deficit remains minimal. On the other hand, it is observed that the steps to be taken to reduce tax expenditures will have a higher positive impact on the budget. At this point, the economic management is expected to announce a comprehensive stabilization program. This period, which will be without elections, needs to be managed effectively. "Instead of piecemeal and incompatible steps, announcing and implementing a stabilization program that focuses on production and employment, covering all components of the economy, and at the same time has a strong income policy and gives confidence to both domestic and foreign markets, will ensure effective and successful results in economic management."

same time, it seems that our perception of risk in the eyes of foreigners has decreased, which will at least positively affect the inflow of hot money. As a matter of fact, we see that the inflow of hot money into our country (portfolio investments) increased during the period when this article was written."

IT IS DIFFICULT TO REACH PLAIN UNLESS PRIVATE AND PUBLIC BELT TIGHTEN

According to Aktaş, who summarizes the negative changes seen in the economy as high inflation, budget deficit and earthquake expenditures, insufficient Central Bank reserves and a decrease in domestic demand, inflation is expected to continue its high course for 2024. Noting that the Central Bank predicts that inflation may reach 70 percent in the first half of the year, Aktaş thinks that inflation will continue to be the primary problem due to reasons such as salary increases, ongoing public expenditures and the insufficient savings measures announced. Stating that the restructuring works have brought a great burden to the budget due to the impact of the earthquake in 2023, Aktaş continues his words as follows: "We are experiencing a negativity such as the increase in the ratio of the budget deficit to national income due to reasons such as waste in public expenditures and moving away from budget discipline. Seeing the budget deficit together with the current account deficit reminds us of the double deficit problem seen before 2001. It will not be possible to achieve stability in the markets unless the ratio of these two deficits to national income is reduced below 3 percent. For this, necessary steps should be taken not only in monetary but also in fiscal policies (ensuring budget discipline). At the same time, although there was a decrease in the

Başkanlığı'na yapılan atamalarla birlikte Türkiye para politikasında sıkılaşma sürecine girdi. Politika faizinde kayda değer artışlar yapılarak enflasyonla mücadelede kararlılık gösterildi. Yerel seçim sonrasında ekonomide önceliğin büyüme yerine enflasyon olduğu konusunda gerekli adımlar atılınca yerli yatırımcının dövizden TL'ye döndüğünü görüyoruz. Bu süreçte seçim öncesi azalan MB rezervinin artmaya başladığını görmek de bir diğer olumlu değişim olarak göze çarpıyor. Bütçe dengesini sağlama yönünde atılan adımların (yatırım ve tüketim harcamalarını kısma) ve faiz artışının büyüme hızını aşağıya çektiğini ve buna bağlı olarak dış ticaret açığı ve cari açığın azaldığını görüyoruz. Ancak bu azalmanın büyüme hızının düşmesinden kaynaklandığı unutmamalıyız. Bu yüzden işsizliğin azalmayacağını bilakis artacağını söyleyebiliriz. Aynı zamanda yabancı gözünde risk algımızın azaldığı görülüyor ki bu en azından sıcak para girişini olumlu yönde etkileyecektir. Nitekim ülkemize yönelik sıcak para girişinin bu yazının kaleme alındığı dönemde (portföy yatırımları) arttığını görüyoruz."

ÖZEL VE KAMU KEMERİ SIKMADIKÇA DÜZLÜĞE ULAŞILMASI ZOR

Ekonomide görülen olumsuz değişiklikleri yüksek enflasyon, bütçe açığı ve deprem harcamaları, yetersiz MB rezervi ve iç talepte azalma olarak özetleyen Aktaş'a göre, 2024 yılı için enflasyonun yüksek seyrini sürdürmesi bekleniyor. Merkez Bankası'nın enflasyonun yılın ilk yarısında yüzde 70'e ulaşabileceğini öngördüğünü kaydeden Aktaş, maaş artışları ve süregelen kamu harcamalarının ve açıklanan tasarruf tedbirlerinin yeterli düzeyde olmaması gibi nedenlerle enflasyon birincil sorun olarak devam edeceğini düşünüyor. 2023'te yaşanan depremin etkisiyle yeniden yapılanma çalışmalarının bütçeye büyük bir yük getirmiş durumda olduğunu söyleyen Aktaş sözlerine şöyle devam ediyor: "Kamu harcamalarında-

Prof. Dr. Ersan Öz / Dumlupınar Technocity
Genel Müdürü - Dumlupınar Technocity General Manager

Türkiye Ekonomisini Şekillendirecek Birçok Unsur Var

"Yeni ekonomi yönetimi tarafından gerçekleştirilen politikalar temel göstergelerdeki bozulmaları iyileştirmeye yönelik rasyonel adımlar olarak değerlendirilebilir. Nitekim uygulanan politikaların tavizsiz sürdürülmesi -ki bu çok önemli-, kalıcı kazanımlar oluşturulması ve tüm kesim tarafından desteklenmesi ekonomi üzerindeki çıktıların daha belirgin hale getirecektir. Bu konuda kararlılık beyanları, piyasalarda güven ortamı oluşmasına yardımcı oluyor. Hem dünya hem de Türkiye ekonomisi için oldukça zorlu geçen dönemin ve uygulanan makro ihtiyati tedbirlerin ardından ekonomilerde taşların yavaş yavaş yerine oturması bekleniyor. Bu süreçte Türkiye'nin ekonomik taraftaki başarısı her zamankinden daha önemli hale geliyor. Türkiye ekonomisini şekillendirecek birçok unsur bulunuyor. Ancak enflasyonla mücadeleden taviz vermeden, mali disiplinin tavizsiz uygulanarak bütçe açığının azaltılması, tasarruf ve verimlilik adımlarına ülke çapında devam edilmesi, cari açık meselemizin fazlaya dönüştürülme kadar dış satım sağlayacak marka üretimlere yönelmesi elzem gözükmüyor."

There Are Many Elements That Will Shape The Turkish Economy

"The policies implemented by the new economic management can be evaluated as rational steps to improve the deteriorations in basic indicators. As a matter of fact, the uncompromising continuation of the implemented policies - which is very important -, the creation of permanent gains and their support by all segments will make their results on the economy more evident. Statements of determination on this issue help create an environment of confidence in the markets. After a very difficult period for both the world and the Turkish economy and the macroprudential measures implemented, it is expected that the pieces will gradually fall into place in the economies. In this process, Turkey's economic success becomes more important than ever. There are many factors that will shape the Turkish economy. However, it seems essential to reduce the budget deficit by applying fiscal discipline without compromising, without compromising the fight against inflation, to continue savings and efficiency steps throughout the country, and to focus on brand productions that will provide exports until our current account deficit is turned into a surplus."

ki israf ve bütçe disiplininin uzaklaştırılması gibi nedenler yüzünden bütçe açığının milli gelire olan oranının artması gibi bir olumsuzluğu yaşıyoruz. Cari açıkla beraber bütçe açığının da birlikte görülmesi 2001 yılı öncesinde görülen çift açık sorununu hatırlatıyor. Bu iki açığın milli gelire olan oranının yüzde 3'ün altına çekmedikçe piyasalarda istikrar sağlamak mümkün olamayacaktır. Bunun için de sadece para değil maliye politikalarında (bütçe disipliniyi sağlama) da gerekli adımlar atılmalıdır. Aynı zamanda seçim sonrası dönemde Merkez Bankası rezervlerinde azalma yaşansa da bu yazının kaleme alındığı dönemde rezervlerde yeniden artış başlamış durumda. Şu an için net rezervin olası bir döviz krizini aşma konusunda yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkün değil. Aşırı değerli TL ile enflasyonu aşağıya çekme çabasının ihracatı da olumsuz yönde etkilediğini ve bunun da rezervlerde sağlıklı artışı engellediğini bilmemiz gerekiyor.”

Para politikasındaki sıkılaşma nedeniyle 2024'te iç talepte yavaşlamanın beklendiğini de kaydeden Aktaş'a göre bu ekonomik büyüme üzerinde aşağı yönlü baskı oluşturacaktır. “Seçim sonrası ekonomi yönetimi, önceliği büyüme yerine enflasyonla mücadeleyle vermiş görünüyor. Ancak, enflasyon ve bütçe açığı gibi sorunların çözümü için daha fazla yapısal reform ve sıkı maliye politikalarına ihtiyaç olduğunu bilmek zorundayız” diyen Aktaş, özel ve kamu kesimi birlikte kemeri sıkmadıkça düzlüğe ulaşmamızın zor olduğunu savunuyor.

ATILAN ADIMLAR ENFLASYONUN ATEŞİNİ SÖNDÜRMEK ÜZERE

Dumlupınar Technocity Genel Müdürü ve PAÜ İİBF Maliye Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ersan Öz de toplumun her kesimini direkt etkileyen enflasyonun Türkiye'nin de uzunca süreden beri mücadele ettiği makro bir problem olduğunu düşünüyor. TCMB'nin enflasyonla mücadele için haziran ayından bu yana parasal sıkılaşma yönünde adımlar atarak enflasyonu sağlıklı bir zemin üzerine oturtmak için sıkı para politikası uygulamaya, tüm para politikası araçlarını kullanmaya devam ettiğini söyleyen Öz, ekonomiyi soğutma anlamında atılan adımların enflasyonun ateşini söndürmek üzere olduğunu belirtiyor. “Bununla beraber veriler iç piyasada talebin halen canlı olduğunu gösteriyor. Bu nedenle TCMB'nin uyguladığı parasal sıkılaşma adımlarının maliye politikası ile de desteklenmesinin elzem olduğunu gösteriyor. Nitekim eş güdümlü ve bütüncül politika uygulanması başarıyı etkileyecek faktörlerin başında yer alıyor” diyen Öz, uygulanan sıkı para politikasının yanında maliye politikasının da etkin bir şekilde devreye girmesinin de önem arz ettiğini vurguluyor. Mevcut ekonomi yönetiminin, başlangıçtan bu yana, rasyonel ekonomi politikalarına geçişin sağlanacağı yönünde reel mesajlar verdiğine dikkat çeken Öz, sözlerine şöyle devam ediyor: “Bu kapsamda kurala dayalı, uluslararası normlara uygun ve öngörülebilirliği arttıran program çerçevesi öngörülerek kademeli bir program anlayışı benimsendiği bunun da orta vadeli program dahil tüm politika adımlarına yansıtıldığı görülüyor. Bunun yanında cari açığın kalıcı bir şekilde düşürülmesi, makrofinansal istikrarın sağlanması,

Central Bank reserves in the post-election period, the reserves started to increase again at the time this article was written. For now, it is not possible to say that the net reserves are at a sufficient level to overcome a possible foreign exchange crisis. “We need to know that the effort to reduce inflation with overvalued TL also negatively affects exports and this prevents a healthy increase in reserves.”

According to Aktaş, who also noted that a slowdown in domestic demand is expected in 2024 due to the tightening in monetary policy, this will put downward pressure on economic growth. “The post-election economic management seems to have given priority to the fight against inflation rather than growth. “However, we have to know that more structural reforms and tight fiscal policies are needed to solve problems such as inflation and budget deficit,” said Aktaş, arguing that it is difficult to reach the plateau unless the private and public sectors tighten the belt together.

THE STEPS TAKEN ARE TO EXTINGUISH THE FIRE OF INFLATION

Dumlupınar Technocity General Manager and PAU Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Finance, Prof. Dr. Ersan Öz also thinks that inflation, which directly affects every segment of society, is a macro problem that Turkey has been struggling with for a long time. Stating that the CBRT has taken steps towards monetary tightening since June to combat inflation and continues to implement tight monetary policy and use all monetary policy tools to put inflation on a healthy basis, Öz states that the steps taken in terms of cooling the economy are about to extinguish the fire of inflation. “However, data shows that demand in the domestic market is still alive. For this reason, it shows that it is essential that the monetary tightening steps implemented by the CBRT are supported by fiscal policy. “As a matter of fact, the implementation of a coordinated and holistic policy is one of the factors that will affect success,” says Öz, emphasizing that it is also important to effectively implement fiscal policy in addition to the tight monetary policy implemented. Pointing out that the current economic management has given real messages since the beginning that a transition to rational economic policies will be achieved, Öz continues his words as follows: “In this context, a gradual program approach has been adopted by envisaging a program framework that is rule-based, in accordance with international norms and increases predictability, and this means that the medium-term It seems to be reflected in all policy steps, including the program. In addition, reducing the current account deficit permanently, ensuring macrofinancial stability, disinflation process, ensuring price stability by reducing inflation to single digits, relieving the budget by ensuring fiscal discipline are among the other goals of the economic

management. For this reason, one of the steps taken is the savings and efficiency package announced on May 13. "We will watch and see the results."

THE PROGRAM IS SUPPORTED BY ALL ECONOMIC SECTIONS

According to Öz, who noted that when the targets are evaluated in parallel with the announced data, there have been upward revisions in the budget estimates due to some deteriorations in the world and in Turkey during the year due to expenditures arising from both the global economy and domestic events. Additionally, post-earthquake reconstruction efforts continue to create a burden on the expenditure side of the budget. Stating

Prof. Dr. Ramazan Aktaş / TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Öğretim Üyesi - TOBB University of Economics and Technology Faculty Member

Yabancı Yatırımcıların Şüphesi Devam Ediyor

"Yeni ekonomi yönetimi, enflasyonla mücadelede ek olarak yatırım, üretim ve istihdamı artırmayı hedeflese de söz konusu koşullar altında yatırım, üretim ve istihdamı artırmak zor. Bu ancak sıcak para ve doğrudan yabancı sermaye girişiyle mümkün olabilir. Bu noktada, Türkiye'nin kredi notunun artırılması ve CDS priminin düşmesi gibi olumlu gelişmeler olmakla beraber yabancı yatırımcının rasyonel politikalara dönüş konusundaki şüpheleri halen devam ediyor. Bu şüpheleri ortadan kaldırmak için MB'nin bağımsızlığı, serbest piyasa koşullarına dönüş için gerekli adımların atılması (faiz ve kurun serbest piyasa koşullarına göre oluşması) ve bu adımlara kararlılıkla devam edilmesi hayati önem taşıyor. Bu kapsamlı reformlar ve politikalar, Türkiye ekonomisinin yeniden dengelenmesi ve sürdürülebilir bir büyüme patikasına oturtulması amacını taşımali. Ancak, bu politikaların başarısının, iç ve dış talep koşullarındaki gelişmelere ve enflasyonla mücadelede atılacak adımların etkinliğine bağlı olacağını bilmemiz gerekiyor."

Foreign Investors' Doubts Continues

"Although the new economic management aims to increase investment, production and employment in addition to fighting inflation, it is difficult to increase investment, production and employment under the said conditions. This is only possible with hot money and direct foreign capital inflow. At this point, although there are positive developments such as increasing Turkey's credit rating and decreasing the CDS premium, foreign investors' doubts about returning to rational policies still continue. In order to eliminate these doubts, it is vital to take the necessary steps for the independence of the Central Bank, to return to free market conditions (the formation of interest and exchange rates in accordance with free market conditions) and to continue these steps with determination. These comprehensive reforms and policies should aim to rebalance the Turkish economy and place it on a sustainable growth path. However, we need to know that the success of these policies will depend on the developments in domestic and external demand conditions and the effectiveness of the steps to be taken in the fight against inflation."

dezanflasyon süreci, enflasyonun tek haneye indirilerek fiyat istikrarının sağlanması, mali disiplinin sağlanarak bütçenin rahatlatılması ekonomi yönetiminin diğer hedefleri arasında olduğu görülüyor. Bu sebeple atılan adımlardan biri de 13 Mayıs'ta açıklanan tasarruf ve verimlilik paketi. İzleyip sonuçlarını göreceğiz."

PROGRAM, TÜM EKONOMİK KESİMLER TARAFINDAN DESTEKLENİYOR

Hedefleri açıklanan veriler paralelinde değerlendirildiğinde, dünyada ve Türkiye'de yıl içinde gerek küresel ekonomik gerekse iç hadiseler kaynaklı harcamalardan kaynaklı bazı bozulmalar nedeniyle bütçe tahminlerinde yukarı yönde revizeler gerçekleştiğini kaydeden Öz'e göre ayrıca deprem sonrası yeniden yapılanma çalışmaları bütçenin harcama tarafında yük oluşturmaya devam ediyor. En son açıklanan Nisan ayına ilişkin verilere göre Merkezi Yönetim Bütçesi'nin Nisan ayında 177,8 milyar TL açık verdiğini söyleyen Öz, "Ocak-Nisan dönemini kapsayan ilk 4 ayda 691,3 milyar TL açık gerçekleşti. Bütçe açığının yüksek seyrinin sürdüğü görülüyor. Bu noktada kamu harcamalarının etkin bir şekilde yönetilmesi uygulanan ekonomik programı güçlendirmesi bakımından kritik öneme sahiptir. TCMB tarafından açıklanan ödemeler dengesi verilerine göre cari işlemler hesabı martta 4,54 milyar dolar açıkla beklentilerinin üzerinde gerçekleştiği görülüyor. Türkiye'de cari açık halen yüksek bir seyrirde devam etmesine karşın global ölçekteki pozitif etkilerle (açıklanan kredi notları, yatırım ortamının iyileşmeye başlaması, yönelen sermaye akımları gibi) birlikte ele alındığında azalma yönündeki eğilimini sürdürmesi olumlu bir görünüm oluşturuyor. Uygulanan programın tüm ekonomik kesimler tarafından desteklenmesi, piyasa aktörlerine güven vermesi önem arz ediyor. Nitekim kredi notlarındaki olumlu seyir, CDS'deki azalma, ülkeye yönelen sermaye akımları ve yatırım ortamının iyileşmeye başlaması ekonomide dengeleme sürecinin başlangıcını oluşturacak koşullara zemin hazırlıyor" diyor.

EKONOMİNİN YAPISAL GÜCÜNÜN DESTEKLENMESİ GEREKİYOR

Özellikle 13 Mayıs'ta açıklanan "kamuda tasarruf ve verimlilik paketi"ne dikkat çeken Öz, açıklanan paketin deprem ve afet riski harcamaları hariç kamu açığının azaltılması ve bütçe disiplini çerçevesinde harcama, tasarruf ve verimliliği önemeleesi bakımından önem arz ettiğini düşünüyor. "Pakette yer alan fiyat istikrarında kalıcılığın sağlanması, cari açığın azaltılıp sürdürülebilir kılınması, yeşil ve dijital dönüşümle birlikte yeni sanayi politikasının uygulamaya konulacak olması, risk priminin düşürülmesi yönündeki hedefler ekonomi yönetiminin yol haritasını göstermesi ve kararlılığı anlamında önemlidir. Harcama tedbirleri arasında yer alan mali disiplinin sağlanması, ekonomide güven ve istikrarı sağlayacak bir çıpa olması bakımından önem arz ediyor. Bunun yanında pakette mali mevzuata ve tedbirlere uyum modeli kapsamında izleme, denetleme, raporlama ve

yaptırım yönündeki tedbirler sistemin hayata geçirilmesi noktasında önemli bir adım oluşturuyor. Tedbirlerin sadece paketle sınırlı kalmayıp önümüzdeki dönemlerde özellikle gelirler tarafında ilave adımlarla ekonominin yapısal gücünün desteklenmesi gerektiği vurgulanıyor” diyen Öz, nitekim gelirler tarafında da kayıt dışılığın azaltılması, etkin olmayan istisna, muafiyet ve indirimlerin gözden geçirilmesi ve vergi reformunun ekonomi yönetiminin gündeminde olduğuna yönelik sinyallerin verildiğini belirtiyor.

TEMEL EKONOMİK GÖSTERGELER BOZULDU

Türkiye ekonomisi özellikle 2001-2024 yılları arasında inişli çıkışlı bir seyir izledi. Bu dönemde yaşanan ekonomi yönetimlerinin ve politikalarının açıklaması zor ama anlamlı sonuçlar içerdiğini söyleyen İstanbul Kültür Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Araştırma Görevlisi Dr. Şerif Yüksel, 2001'deki bankacılık krizinin ve hızlı çözümünün dönemin siyasal iktidarının beklemediği kadar başarılı olduğunu söylüyor. 2002-2006 dönemindeki bahar havasının ise 2008 küresel krizin etkisiyle önce durağanlaştığını ardından da gerileme sürecine evrildiğini belirten Yüksel, sözlerine şöyle devam ediyor: “Bir dönem 1 doların 1

that according to the latest data for April, the Central Government Budget had a deficit of 177.8 billion TL in April, Öz said, “There was a deficit of 691.3 billion TL in the first 4 months, covering the January-April period. It seems that the budget deficit continues to remain high. At this point, effective management of public expenditures is of critical importance in terms of strengthening the implemented economic program. According to the balance of payments data announced by the CBRT, the current account account was above expectations with a deficit of 4.54 billion dollars in March. Although the current account deficit in Turkey still continues at a high level, when taken together with the positive effects on a global scale (such as announced credit ratings, the improvement of the investment environment, capital flows), it creates a positive outlook that it continues its downward trend. It is important that the implemented program is supported by all economic segments and gives confidence to market actors. “As a matter of fact, the positive course in credit scores, the decrease in CDS, the capital flows to the country and the improvement of the investment environment pave the way for the conditions that will form the beginning of the balancing process in the economy.”

THE STRUCTURAL STRENGTH OF THE ECONOMY NEEDS TO BE SUPPORTED

to the “public savings and efficiency package” announced on May 13, Öz thinks that the announced package is important in terms of reducing the public deficit, excluding earthquake and disaster risk expenditures, and prioritizing spending, savings and efficiency within the framework of budget discipline. “The targets included in the package to ensure permanence in price stability, to reduce the current account deficit and make it sustainable, to implement the new industrial policy with green and digital transformation, and to reduce the risk premium are important in terms of showing the road map and determination of the economic management. Ensuring fiscal discipline, which is among the spending measures, is important as it is an anchor that will ensure confidence and stability in the economy. In addition, the measures in the package for monitoring, auditing, reporting and sanctioning within the scope of the compliance model with financial legislation and measures constitute an important step in the implementation of the system. “It is emphasized that the measures should not only be limited to the package, but also support the structural strength of the economy with additional steps, especially on the revenue side, in the coming periods,” Öz said, adding that signals have been given that reducing informality on the revenue side, reviewing ineffective exceptions, exemptions and discounts, and tax reform are on the agenda of the economic management. .

KEY ECONOMIC INDICATORS DISTURBED

Dr. Şerif Yüksel / İstanbul Kültür Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Araştırma Görevlisi - İstanbul Culture University Research Assistant at the Department of International Trade and Finance

Yeni Yönetim Hastalığı Çok İyi Teşhis Etmiş Durumda

“13-17 Mayıs tarihleri arasında Türkiye'nin Kredi Risk Primi'nin (CDS) 262 puan seviyesine düşmesi yıllardır süren 500-600 puan seviyesine göre mucizevi bir düşüş ve uluslararası mali piyasalarda saygınlık demek... Yalnız diğer parametrelerdeki iyileşmeler zaman alacak gibi... Nitekim ekonomideki bozulma kolay düzelmese de yeni yönetim hastalığı çok iyi teşhis etmiş durumda. Örneğin enflasyon için 3 yıllık plan hazırlıkları var. Döviz kurlarını ise kısa vadede düzeltmek imkânsız. Çünkü önce döviz rezervini güçlendirmek gerekiyor. O yolda iyileşme zaman alacak... TL bütçesi tasarruf tedbirleri ile düzelecek. Cari açık ise yavaş yavaş düzeliyor. Bu nedenle yeni ekonominin başarısı için alınan önlemlerin tam uygulanması ve zaman konusunda da tahammüllü olunması gerekiyor.”

The New Administration Has Diagnosed The Disease Very Well

Premium (CDS) falling to 262 points between May 13-17 means a miraculous decrease compared to the level of 500-600 points that has been going on for years and respect in international financial markets... However, improvements in other parameters seem to take time... As a matter of fact, although the deterioration in the economy cannot be easily corrected, the new administration has diagnosed the disease very well. For example, there are preparations for a 3-year plan for inflation. It is impossible to correct exchange rates in the short term. Because first it is necessary to strengthen the foreign exchange reserves. Recovery on that path will take time... The TL budget will improve with savings measures. The current account deficit is slowly improving. For this reason, for the success of the new economy, the measures taken must be fully implemented and time must be tolerant.”

The Turkish economy followed a period of ups and downs, especially between 2001 and 2024. Dr., Research Assistant at the International Trade and Finance Department of Istanbul Kültür University, said that the economic management and policies experienced in this period had difficult to explain but meaningful results. Şerif Yüksel says that the banking crisis of 2001 and its rapid solution were more successful than the political power of the period expected. Stating that the spring weather in the 2002-2006 period first stagnated and then evolved into a regression process due to the impact of the 2008 global crisis, Yüksel continues his words as follows: "For a while, it was talked about that 1 dollar would become 1 lira, and personal national income exceeding 10 thousand dollars was caught in the 'middle income trap' and declined. With the influence of political fluctuations in our country, per capita income reached 10 thousand dollars again only in 2023. The economy was restructured after the election in the spring of 2023, as basic economic indicators deteriorated and the decisions taken became unsustainable. This change in economic managers was both necessary and necessary. For example, the Central Bank presidents came from the USA. However, in 2000, both the Undersecretary of the Treasury and the Governors of the Central Bank were not replaced. Kemal Derviş was appointed as the head of the new administration, but IMF aid came into play immediately. The Banking Law has changed with new provisions, especially on banking. BRSA was established and capital adequacy ratio regulation was introduced. Exchange rates were strengthened due to the positive atmosphere in the world money and capital markets. "National income increased, foreign investments accelerated extraordinarily."

TAX IS COMING TO CAPITAL, THE SHARE OF DIRECT TAXES IS INCREASING

The new reform package prepared by the Ministry of Treasury and Finance is aimed at strengthening tax justice.

- According to the Corporate Tax Law, minimum corporate tax will be collected from multinational companies.
- The minimum corporate tax paid will be offset from the tax to be paid in the following 5 accounting periods, when businesses are required to pay higher taxes.
- Taxpayers who start new jobs will be exempt from minimum tax for 3 years.
- 30 percent corporate tax will be added to BOT and PPP projects.



lira olacağı konuşuldu, 10 bin doları geçen kişisel milli gelir 'orta gelir tuzağı'na yakalandı ve geriledi. Ülkemizde yaşanan siyasal dalgalanmaların da etkisiyle ancak 2023 yılında kişi başına düşen gelir yeniden 10 bin dolara ulaştı. Temel ekonomik göstergelerin bozulması ve alınan kararların sürdürülebilir olmaktan çıkmasıyla 2023 baharında seçim sonrası ekonomi yeniden yapılandırıldı. Ekonomi yöneticilerindeki bu değişim hem zorunlu hem de gerekli oldu. Örneğin Merkez Bankası başkanları ABD'den geldi. Oysa 2000'de hem Hazine Müsteşarı hem de Merkez Bankası Başkanları değiştirilmemişti. Yeni yönetimin başına Kemal Derviş getirildi ama hemen IMF yardımı devreye girdi. Bankacılık başta olmak üzere yeni hükümlerle Bankacılık Yasası değişime uğradı. BBDDK kuruldu, sermaye yeterlilik rasyosu düzenlemesi getirildi. Dünyadaki para ve sermaye piyasalarındaki olumlu havanın etkisiyle döviz kurları güçlü hale getirildi. Milli gelir arttı, yabancı yatırımlar olağanüstü hızlandı.",

SERMAYEYE VERGİ GELİYOR, DOĞRUDAN VERGİLERİN PAYI ARTIYOR

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan yeni reform paketi vergi adaletinin güçlendirilmesine yönelik.

- Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre çok uluslu şirketlerden asgari kurumlar vergisi alınacak.
- Ödenen asgari kurumlar vergisi, izleyen 5 hesap döneminde işletmelerin bundan daha yüksek vergi ödemeleri gerektiği dönemlerde, ödenecek vergiden mahsup edilecek.
- Yeni işe başlayan mükellefler 3 yıl asgari vergiden muaf olacak.
- YİD ve KÖİ projelerine yüzde 30 kurumlar vergisi eklenecek.

2024 Dünya ve Türkiye Ekonomisi Tahminleri

IMF'nin Bahar toplantısı başlarken yayınladığı Dünya Ekonomik Görünümü (WEO) raporunda 2024 için yenilenmiş tahminler yer alıyor. Öncelikle dünya ekonomisinin görünümünü 2022 ile karşılaştırmalı olarak paylaşalım:

2024 World and Turkish Economy Forecasts

The World Economic Outlook (WEO) report, published by the IMF as the Spring meeting begins, includes renewed forecasts for 2024. First of all, let's share the outlook of the world economy in comparison with 2022:



MAHFI EĞİLMEZ
Ekonomist
Economist

DİKKATİ ÇEKEN ilk husus gelişmiş ekonomilerin dünya GSYH'sindeki payı hafifçe gerilerken gelişme yokundaki ekonomilerin payının hafifçe artmasıdır. İkinci olarak ABD'nin GSYH'deki payının artmasına karşılık Euro Bölgesinin payındaki gerileme dikkat çekicidir. Üçüncü önemli nokta Çin ve Hindistan'ın paylarının artmaya devam etmesidir. Türkiye'nin görünümünde bir değişiklik yoktur.

2023 yılına ilişkin bu görünümün 2024 yılında nasıl değişeceğine bakalım şimdi de. IMF, dünyanın 2024 yılında yüzde 3,2 oranında büyüyeceğini, bu büyümeye gelişmiş ekonomilerin yüzde 1,7'lik gelişmekte olan ekonomilerin de yüzde 4,2'lik katkı vereceğini tahmin ediyor. 2023 yılında yalnızca yüzde 0,3 büyüdüğü tahmin edilen dünya ticaretinin 2024 yılında toparlanarak yüzde 3 büyümesi bekleniyor.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerden seçtiğim bazı ülkelerin 2024 yılı üç önemli ekonomik göstergesini bir tablo halinde özetle aşağıda sunuyorum:

Gelişmiş ekonomiler arasında en dengeli durumda görünen ekonomi ABD ekonomisidir. Yüzde 2,7'lik büyüme oranı ABD'nin potansiyel büyüme oranına denktir. Enflasyon ise ABD Merkez Bankası Fed'in hedef enflasyon olarak aldığı yüzde 2'lik orana oldukça yakın bir düzeye doğru gerileme içindedir. ABD'nin cari açığı da geçmiş üç yıla göre çok daha makul bir düzeye gerilemiş görünmektedir. Euro bölgesine ilişkin tahminler parlak değil. Büyüme düşük. Euro bölgesinin lokomotif konumundaki Almanya için 2024 büyüme tahmini yüzde 0,2, enflasyon tahmini de yüzde 2,2. Bu veriler 2024 yılında Almanya'nın stagflasyon içinde olacağına işaret ediyor. Japonya yaklaşık 35 yıldır yaşadığı durgunluktan 2024 yılında da çıkamayacak gibi görünüyor: Tek artışı her zaman olduğu gibi cari fazla verecek olması.

THE FIRST THING that attracts attention is that while the share of developed economies in world GDP decreased slightly, the share of underdeveloped economies increased slightly. Secondly, despite the increase in the share of the USA in GDP, the decline in the share of the Euro Zone is striking. The third important point is that the shares of China and India continue to increase. There is no change in Turkey's appearance.

Now let's see how this outlook for 2023 will change in 2024. The IMF estimates that the world will grow by 3.2 percent in 2024, with developed economies contributing 1.7 percent and developing economies contributing 4.2 percent to this growth. World trade, which is estimated to grow only 0.3 percent in 2023, is expected to recover and grow 3 percent in 2024.

Below, I summarize the three important economic indicators of some countries I selected from developed and developing economies for 2024 in a table:

The economy that appears to be in the most balanced state among developed economies is the US economy. The growth rate of 2.7 percent is equivalent to the potential growth rate of the United States. Inflation, on the other hand, is declining to a level very close to the 2 percent target inflation rate set by the US Central Bank, the Fed. The current account deficit of the USA seems to have decreased to a much more reasonable level compared to the previous three years. Forecasts for the euro area are not bright. Growth is low. The 2024 growth forecast for Germany, the locomotive of the Eurozone, is 0.2 percent and the inflation forecast is 2.2 percent. These data indicate that Germany will be in stagflation in 2024. It seems that Japan will not be able to get out of the recession it has been experiencing for nearly 35 years in 2024: The only advantage is that it will have a current account surplus as always.

Indonesia has the brightest economic outlook among developing economies. Its growth is at an ideal rate, its inflation is at a very good level for a developing economy, and its current account deficit is at an acceptable level. Russia, which had a current account surplus of 10.5 percent in 2022, continues to have a current account surplus, but the surplus rate seems to have decreased to 2.7 percent due to the decrease in natural gas sales. It seems that China will not be able to overcome the difficult period since the pandemic in 2024. The growth rate has fallen so far that it cannot be compared with the growth rates of previous years, which reached double digit rates. The fact that it has entered deflation is another problem. Although it has a current account surplus, the rate of surplus has decreased compared to the last three years. Brazil seems to lose the growth momentum it has achieved in the last three years in 2024.

If the IMF's predictions are correct, Turkey will lose the 7.1 percent growth rate momentum it achieved in the last three years in 2024, and inflation will continue to remain high. Although it seems consistent that growth will fall to 3.1 percent, inflation will fall to 45 percent and the current account deficit will fall to 2.8 percent, my predictions are different. I expect Turkey to grow by around 4 percent this year. Below this expectation, I predict that interest rates will continue to be low. If interest rates continue to remain below inflation, I think it will not be possible for consumption to decrease, demand to decrease and therefore inflation to be brought under control. The year-end inflation may be close to the IMF's forecast (my estimate is over 50 percent), but this will be a decline that will be largely due to the base effect, not because inflation is on a downward trend. Therefore, when the base effect ends, the rise returns. If growth is around 4 percent as I estimate, the current account deficit may be around 3.5 percent.

Gelişmekte olan ekonomiler içinde en parlak ekonomik görünüm Endonezya'ya ait bulunuyor. Büyümesi ideal oranda, enflasyonu gelişmekte olan bir ekonomi için oldukça iyi bir düzeyde ve cari açığı da kabul edilebilir bir yerde duruyor. 2022 yılında yüzde 10,5 cari fazla veren Rusya cari fazla vermeye devam ediyor ama doğal gaz satışındaki düşüş nedeniyle fazla oranı yüzde 2,7'ye gerilemiş görünüyor. Çin, pandemiden bu yana süren sıkıntılı dönemi 2024'de de atlatamayacak gibi duruyor. Büyüme oranı, iki haneli oranları bulan geçmiş yıllar büyümeleriyle karşılaştırılamayacak kadar gerilemiş durumda. Deflasyon içine girmiş olması da ayrı bir sıkıntı. Cari fazla vermekle birlikte fazlanın oranı son üç yıla göre gerileme içinde bulunuyor. Brezilya, son üç yılda yakaladığı büyüme ivmesini 2024 yılında kaybedecek gibi görünüyor.

IMF'nin tahminleri doğru çıkarsa Türkiye, geçen üç yılda ulaştığı yüzde 7,1 oranındaki büyüme hızı ivmesini 2024 yılında kaybedecek, enflasyon ise yüksek kalmaya devam edecek. Her ne kadar büyümenin yüzde 3,1'e gerilemesiyle enflasyonun yüzde 45'e ve cari açığın yüzde 2,8'e gerilemesi tutarlı görünse de benim tahminlerim daha farklı. Ben bu yıl Türkiye'nin yüzde 4 dolayında büyümesini bekliyorum. Bu beklentimin altında faizlerin düşük devam edeceği tahminim var. Eğer gerçekten de faizler enflasyonun altında kalmaya devam ederse tüketimin azalması, talebin düşmesi ve dolayısıyla enflasyonun denetim altına alınması mümkün olmaz diye düşünüyorum. Yılsonu enflasyonu IMF'nin tahminine yakın bir yerde çıkabilir (benim tahminim yüzde 50'nin üzeridir) ama bu enflasyonun düşüş eğilimine girmesinden değil büyük ölçüde baz etkisinden kaynaklanacak bir düşüş olacaktır. Dolayısıyla baz etkisi bittiğinde yükseliş ger gelir. Büyüme benim tahmin ettiğim gibi yüzde 4 dolayında olursa cari açık da yüzde 3,5 dolayında gerçekleşebilir.



STARTUP EKONOMİSİ

Türkiye startup ekosisteminde 2024 yılının ilk çeyreğinde toplam 54 işlem gerçekleşti ve bu işlemlerin toplam hacmi, startup satın alma işlemleri de dahil olmak üzere 43 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti. Küresel ortama benzer şekilde, artan faiz oranları ve azalan çıkış opsiyonları Türkiye startup ekosistemindeki yatırımları da etkiledi. Türkiye ekonomisi de bu trendden etkilendi; 2023 yılında sadece dört yatırım 10 milyon doların üzerinde gerçekleşti, bunlardan ikisi Insider ve Getir gibi unicornlar tarafından yapıldı. Diğer büyük yatırımlar ise Avrupa ve ABD pazarlarına odaklanan yerli girişimler tarafından gerçekleştirildi.

STARTUP ECONOMY

Turkish startup ecosystem in the first quarter of 2024, and the total volume of these transactions, including startup acquisitions, amounted to 43 million dollars. Similar to the global environment, increasing interest rates and decreasing exit options have also affected investments in the Turkish startup ecosystem. Türkiye's economy was also affected by this trend; In 2023, only four investments exceeded \$10 million, two of which were made by unicorns such as Insider and Getir. Other major investments were made by domestic enterprises focusing on European and US markets.

2023 YILI, dünya genelindeki ekonomik sıkıntılar ve politik belirsizliklerle başlasa da umut dolu beklentiler de ardından geldi. Türkiye, küresel dalgalanmalara karşı kendi rotasını çizerken, yerli girişimcilerin ve yatırımcıların gösterdiği direnç, ekosistemin sağlam zeminlerde yükselmesinin açık bir işareti oldu. Yılın sonlarına yaklaşırken, girişimcilik ekosistemi, tüm engellere meydan okuyarak dinamik bir yılı daha geride bıraktı. 2023 yılı, girişim yatırımlarının milyar dolarlık sınırını aşamasa da birçok açıdan önceki yılların izini sürdü ve benzer başarılarla sonuçlandı.

2023'te tekno girişimler 913,1 milyon dolar yatırım aldı. Türkiye, zorluklarla dolu bir yılı geride bıraktı ve girişim yatırımlarının hacmi önemli ölçüde azaldı. 2023 yılında, 353 yatırım işlemi gerçekleşti ve toplamda 913 milyon dolarlık yatırım yapıldı. Bu miktar, önceki iki yılda milyar dolarlık sınırı aşan yatırım hacmine göre belirgin bir düşüş gösteriyor. Insider ve Getir gibi şirketler yeniden yatırım alırken, diğer tüm yatırımlar 20 milyon doların altında kaldı.

Yatırım hacmindeki düşüş göze çarparken, işlem sayısındaki azalma daha sınırlı oldu. 2022'de 387 olan işlem sayısı, 2023'te 353'e geriledi. Gerçekleşen yatırımların önceki iki yılı kıyasla %10'dan fazla azalmasıyla birlikte, pandemi öncesi döneme göre yatırım seviyeleri oldukça yüksek seyretti. Bu verilere göre, 2023 yılında toplam yatırım değerinde bir daralma yaşanmış olsa da, işlem sayısının gösterdiği göreceli direnç sayesinde pazar dinamizmini korumayı başardı.

ALTHOUGH, the year 2023 started with economic difficulties and political uncertainties around the world, hopeful expectations also followed. While Turkey charts its own course against global fluctuations, the resistance shown by local entrepreneurs and investors has been a clear sign that the ecosystem is rising on solid grounds. As we approach the end of the year, the entrepreneurship ecosystem has left behind another dynamic year, defying all obstacles. Although 2023 did not exceed the billion-dollar mark of venture investments, it followed the footsteps of previous years in many respects and resulted in similar successes.

In 2023, tech startups received \$913.1 million in investment. Türkiye has left behind a year full of difficulties and the volume of venture investments has decreased significantly. In 2023, 353 investment transactions took place and a total investment of 913 million dollars was made. This amount is a significant decrease compared to the investment volume that exceeded the billion-dollar mark in the previous two years. While companies such as Insider and Getir received reinvestment, all other investments remained below \$20 million.

While the decrease in investment volume was noticeable, the decrease in the number of transactions was more limited. The number of transactions, which was 387 in 2022, decreased to 353 in 2023. Investment levels remained significantly higher compared to

the pre-pandemic period, with realized investments decreasing by more than 10% compared to the previous two years. According to these data, although there was a contraction in the total investment value in 2023, the market managed to maintain its dynamism thanks to the relative resistance shown by the number of transactions.



EXCLUDING MEGA INVESTMENTS (\$100M+), THE TOTAL AMOUNT FELL BY HALF

The startup ecosystem in Turkey causes total investment figures to be skewed due to the low number of startups receiving large-scale investments. When large investments are excluded, Turkey's real level of investment attraction can be seen more clearly. In 2023, investment amounts dropped by almost half. When we go into details, we see that there is stability in the number of investments in the range of 1-10 million dollars. Startups in this segment can still attract investor interest. Although there is a slowdown in the Turkish startup ecosystem overall, it can maintain its vitality within certain investment ranges.

The year 2022 stood out as a period full of tightening monetary policies and increasing political-military tensions after the pandemic. This situation created a general atmosphere of pessimism towards 2023. The effects of economic policies, which tended to improve especially in the first half, began to emerge slowly in the second half of the year. High inflation and uncertainties globally affected venture investments, causing a significant decrease, especially in the 10-100 million dollar segment.

Türkiye's economy was also affected by this trend; In 2023, only four investments exceeded \$10 million, two of which were made by unicorns such as Insider and Getir. Other major investments were made by domestic enterprises focusing on European and US markets. 2023 started with challenging conditions for Türkiye, but showed that dynamism continues in terms of venture investments. Although the total amount of investment decreased, increases were observed in certain investment types and ranges. According to analysis,

2023 appears to have similar characteristics to 2021. Especially with the interest of domestic investors, 2023 was recorded as a successful year. Although it was not the brightest year for the ecosystem, it was a year that demonstrated the adaptability and determination of investors and entrepreneurs.

According to the first quarter 2024 results of the "Turkey Startup Investments" report prepared in cooperation with KPMG Turkey M&A and 212 teams to reveal the main trends, opportunities and challenges facing the venture capital market in Turkey; global startup investments decreased in the first quarter of 2024 when

MEGA YATIRIMLAR (\$100M+) HARIÇ BAKILDIĞINDA TOPLAM MİKTAR YARI YARIYA DÜŞTÜ

Türkiye'deki girişim ekosistemi, büyük ölçekli yatırım alan girişimlerin az olması nedeniyle toplam yatırım rakamlarının çarpık olmasına yol açıyor. Büyük yatırımlar dışarıda bırakıldığında, Türkiye'nin gerçek yatırım çekme düzeyi daha net görülebilir. 2023 yılında yatırım miktarları neredeyse yarıya düştü. Detaylara indiğimizde, 1-10 milyon dolar aralığındaki yatırımların sayısında istikrar olduğunu görüyoruz. Bu segmentteki girişimler hala yatırımcı ilgisini çekebiliyor. Türkiye girişim ekosistemi genelinde yavaşlama yaşansa da, belirli yatırım aralıklarında canlılığını koruyabiliyor.

2022 yılı, pandemi sonrası sıkılaştan para politikaları ve artan siyasi-askeri gerilimlerle dolu bir dönem olarak öne çıktı. Bu durum, 2023'e yönelik genel bir karamsarlık atmosferi yarattı. Özellikle ilk yarıda düzelme eğilimindeki ekonomik politikaların etkileri, yılın ikinci yarısında yavaşça ortaya çıkmaya başladı. Globaldeki yüksek enflasyon ve belirsizlikler, girişim yatırımlarını etkiledi, özellikle 10-100 milyon dolarlık segmentte belirgin bir azalmaya neden oldu.

Türkiye ekonomisi de bu trendden etkilendi; 2023 yılında sadece dört yatırım 10 milyon doların üzerinde gerçekleşti, bunlardan ikisi Insider ve Getir gibi unicornlar tarafından yapıldı. Diğer büyük yatırımlar ise Avrupa ve ABD pazarlarına odaklanan yerli girişimler tarafından gerçekleştirildi.

2023, Türkiye için zorlu koşullarla başladı, ancak girişim yatırımları açısından dinamizmin devam ettiğini gösterdi. Toplam yatırım miktarı azalsa da, belirli yatırım tipleri ve aralıklarında artışlar gözlemlendi. Analizlere göre, 2023'ün 2021 ile benzer özelliklere sahip olduğu görülüyor. Özellikle yerli yatırımcıların ilgisiyle, 2023 başarılı bir yıl olarak kayıtlara geçti, ekosistem için en parlak yıl olmasa da, yatırımcıların ve girişimcilerin uyum yeteneği ve azmini sergileyen bir yıl oldu.

KPMG Türkiye M&A ve 212 ekiplerinin iş birliğiyle Türkiye'deki girişim sermayesi piyasasının karşı karşıya olduğu temel eğilimleri, fırsatları ve zorlukları ortaya koymak amacıyla hazırlanan "Türkiye Startup Yatırımları" raporunun 2024 yılı ilk çeyrek sonuçlarına göre; küresel startup yatırımları, her biri 1 milyar doların üzerinde işlem değerine sahip dört mega işlemin gerçekleşmesine karşın toplam

hacim dikkate alındığında 2024'ün ilk çeyreğinde azaldı. Küresel girişim sermayesi (VC) yatırımları işlem adedi bazında da özellikle D Serisi ve sonraki turlarda olmak üzere, bir önceki çeyreğe kıyasla azaldı. Yüksek faiz oranları ve jeopolitik belirsizlikler gibi temel koşullar, girişim sermayesi yatırımcılarının temkinli davranmasına neden oldu.

Küresel trende benzer şekilde, Türkiye startup ekosisteminde 2023 yılının 4. çeyreğine kıyasla hem işlem adedinde hem de işlem hacminde düşüş kaydedildi. Türkiye'de 2024 yılının ilk çeyreğinde toplam 54 işlem gerçekleşti ve bu işlemlerin toplam hacmi, startup satın alma işlemleri de dahil olmak üzere 43 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti. Küresel ortama benzer şekilde, artan faiz oranları ve azalan çıkış opsiyonları Türkiye startup ekosistemindeki yatırımların yavaşlamasına neden oldu.

2024 yılı ilk çeyreğinde küresel ölçekte VC yatırımcılarının daha temkinli davrandıkları gözlemlendi. Bunda yüksek seyreden faiz ortamı, süregelen jeopolitik belirsizlikler ve start-uplar için yüksek getirili çıkış opsiyonlarının azalması etkili oldu.

Benzer bir trend Türkiye Startup Ekosisteminde de hakim oldu. 2024 yılının ilk çeyreğinde 2023 yılının ilk çeyreğine kıyasla toplam işlem hacmi 43 milyon dolar seviyelerine gerilerken, işlem adedi bazında 54 işlemle 2023 yılının aynı dönemiyle paralellik gösterdi. Aynı zamanda tohum aşama yatırımların toplam işlem hacminin % 60'ını oluşturması yatırımcıların daha düşük hacimli işlemlere yöneldiğinin bir göstergesi olarak öne çıktı. Yerel seçimlerin geride kalması ve belirsizliklerin azalması ile yatırımcıların iştahında artışı perçinlerken, süregelen yüksek faiz ortamı da tam tersi etki yaratmakta. Ancak tüm bu etmenlere rağmen ilerleyen çeyrekler için olumlu beklentilerimizi koruyoruz ve işlem sayısı ile işlem hacmindeki artış öngörmekteyiz.

KÜRESEL ÖLÇEKTE GİRİŞİMLERE YAPILAN YATIRIMLAR GERİLEDİ

Küresel ölçekte, 2024 yılının ilk çeyreğinde startup yatırımları bir önceki çeyreğe kıyasla 7.520 işlem adedi ile 75,9 milyar dolara geriledi. Enflasyon artışı ve devam eden küresel ekonomik belirsizlikler küresel girişim sermayesi yatırımcılarının temkinli bir yaklaşım sergilemelerine neden oldu. Türkiye startup ekosistemi, küresel ölçekteki düşüş trendini takip ederek 2023'ün ilk çeyreğinde düşüş gösterdi. Satın almalar dâhil edilmediğinde 2024 yılının ilk çeyreğinde işlem hacmi 27,7 milyon dolara düşerek 2023'ün ilk çeyreğine kıyasla geriledi. Startup satın almaları da dâhil edildiğinde, 2024 yılının ilk çeyreğinde 54 işlem adedi ile toplam işlem hacmi 43,1 milyon dolara geriledi.

TOHUM AŞAMASI YATIRIMLARI TOPLAM İŞLEM HACMİNİN YÜZDE 60'INI OLUŞTURDU

Tohum aşaması yatırımları toplam işlem hacminde yüzde 60 ile en büyük payı oluştururken startup satın almaları toplamda yüzde 36'lık bir paya sahip oldu. Toplam 44 işlem adedi ile tohum aşaması yatırımları en yüksek işlem sayısına

total volume is taken into account, despite the completion of four mega transactions with a transaction value of over \$1 billion each. Global venture capital (VC) investments decreased in terms of the number of transactions compared to the previous quarter, especially in Series D and subsequent rounds. Fundamental conditions such as high interest rates and geopolitical uncertainties have caused venture capital investors to act cautiously.

Similar to the global trend, a decrease was recorded in both the number of transactions and transaction volume in the Turkish startup ecosystem compared to the 4th quarter of 2023. A total of 54 transactions took place in Turkey in the first quarter of 2024, and the total volume of these transactions, including startup acquisitions, amounted to 43 million dollars. Similar to the global environment, increasing interest rates and decreasing exit options have caused investments in the Turkish startup ecosystem to slow down.

It was observed that VC investors on a global scale acted more cautiously in the first quarter of 2024. The high interest rate environment, ongoing geopolitical uncertainties and the decrease in high-yield exit options for startups were effective in this.

A similar trend also prevailed in the Turkish Startup Ecosystem. While the total transaction volume decreased to 43 million dollars in the first quarter of 2024 compared to the first quarter of 2023, the number of transactions was parallel to the same period in 2023 with 54 transactions. At the same time, the fact that seed stage investments constituted 60% of the total transaction volume stood out as an indicator that investors turned to lower volume transactions. While local elections are behind us and uncertainties have decreased, investors' appetite has increased, while the ongoing high interest rate environment has the opposite effect. However, despite all these factors, we maintain our positive expectations for the following quarters and foresee an increase in the number of transactions and transaction volume.

INVESTMENTS IN STARTUPS ON A GLOBAL SCALE DECREASED

Startup investments decreased to \$75.9 billion in the first quarter of 2024, with 7,520 transactions compared to the previous quarter. Inflation increases and ongoing global economic uncertainties have caused global venture capital investors to take a cautious approach. Turkey's startup ecosystem decreased in the first quarter of 2023, following the downward trend on a global scale. Excluding acquisitions, transaction volume decreased to 27.7 million dollars in the first quarter of 2024, compared to the first quarter of 2023. When startup acquisitions are included, the total transaction volume decreased to 43.1 million dollars with 54 transactions in the first quarter of 2024.

SEED STAGE INVESTMENTS CONSTITUTED 60 PERCENT OF THE TOTAL TRANSACTION VOLUME

While seed stage investments accounted for the largest

share in the total transaction volume with 60 percent, startup acquisitions had a total share of 36 percent. Seed stage investments had the highest number of transactions with a total of 44 transactions, followed by startup acquisitions with 8 transactions. Similar to the 4th quarter of 2023, no late stage investments took place, while the number of early stage investments decreased to 1. In addition, the first 10 transactions represent 80 percent of the total transaction volume, while 8 of these 10 transactions consist of seed stage investments. Domestic investors took a leading position in terms of both transaction volume and number of transactions compared to foreign investors. In terms of the number of transactions, domestic investors represented 91 percent of the total 54 transactions, while foreign investors had a share of 9 percent with 2 transactions.

Fintech in terms of number of transactions and artificial intelligence in terms of transaction volume were the prominent verticals.

Fintech was the vertical with the most transactions with a total of 7 transactions, followed by gaming, marketplace and SaaS (software as a service) verticals with 6 transactions each. In terms of total transaction volume, AI attracted the highest investment at \$15.4 million, followed by marketplace at \$4.9 million and SaaS verticals at \$3.6 million.

IMPORTANT STUDIES IN THE FIELD OF ENTREPRENEURSHIP

Supports 500 Startups Every Year

İTÜ Çekirdek, the incubation center established by İTÜ ARI Teknokent to train and support technology startups, creates millions of dollars of added value for the Turkish economy by supporting an average of 500 startups every year. İTÜ Çekirdek, which supported more than 4,200 technology startups in 12 years and contributed to the incorporation of 1,400 of them, helped the startups create employment for 10,000 people and receive an investment of 150 million dollars. With these achievements, İTÜ Çekirdek, which was selected as the "World's Best University Incubation Center" by UBI Global, which creates an index by comparing the data on the service, performance and output of 1895 incubation and acceleration centers in 94 countries, creates a value of 1.5 billion dollars with the initiatives within its structure.

Aims to support technological initiatives in different sectors as well as to develop them into fast-growing startups with a scalable business model. İTÜ Çekirdek, which expands its sectoral vertical programs day by day, has four sectoral vertical areas this year. The Automotive

sahip olurken bunu 8 işlemle startup satın almaları takip etti. 2023'ün 4. çeyreğine benzer şekilde geç aşama yatırımı gerçekleşmezken, erken aşama yatırımlarının sayısı 1'e düştü. Ayrıca ilk 10 işlem, toplam işlem hacminin yüzde 80'ini temsil ederken bu 10 işlemin 8'i tohum aşaması yatırımlarından oluşmaktadır. Yerli yatırımcılar, yabancı yatırımcılara kıyasla hem işlem hacmi hem de işlem adedi bakımından lider konumda yer aldı. İşlem adedi açısından, yerli yatırımcılar toplam 54 işlemin yüzde 91'ini temsil ederken yabancı yatırımcılar 2 işlem ile yüzde 9'luk bir paya sahip oldu.

İşlem adedi bazında fintech, işlem hacmi bazında yapay zeka öne çıkan dikeyler oldu.

Toplam 7 işlem adediyle fintech en fazla işlem yapılan dikey olurken onu 6'şar işlemle oyun, pazaryeri ve SaaS (hizmet olarak yazılım) dikeyleri takip etti. Toplam işlem hacmi açısından, yapay zekâ 15,4 milyon dolarla en yüksek yatırımı çekerken onu 4,9 milyon dolarla pazaryeri ve 3,6 milyon dolarla SaaS dikeyleri izledi.

GİRİŞİMCİLİK ALANINDA ÖNEMLİ ÇALIŞMALAR

İTÜ Çekirdek Her Yıl 500 Startup'ı Destekliyor

İTÜ ARI Teknokent'in teknoloji girişimlerini yetiştirmek ve desteklemek için kurduğu kuluçka merkezi İTÜ Çekirdek, her yıl ortalama 500 startup'ı destekleyerek Türkiye ekonomisi için milyonlarca dolarlık katma değer yaratıyor. 12 yılda 4.200'den fazla teknoloji girişimini destekleyerek 1.400'ünün şirketleşmesine katkı sağlayan İTÜ Çekirdek, girişimlerin 10.000 kişiye istihdam yaratmalarına ve 150 milyon Dolar yatırım almalarına destek oldu. Bu başarıları ile 94 ülkede 1895 kuluçka ve hızlandırma merkezinin hizmet, performans ve çıktılarına dair verileri karşılaştırarak endeks oluşturan UBI Global tarafından "Dünyanın En İyi Üniversite Kuluçka Merkezi" seçilen İTÜ Çekirdek, bünyesinde yer alan girişimler ile 1.5 milyar dolarlık değer yaratıyor.

İTÜ ARI Teknokent'in vizyoner yaklaşımıyla 2011 yılında kurulan kuluçka merkezi İTÜ Çekirdek, farklı sektörlerdeki teknolojik girişimleri desteklemenin yanı sıra onların hızlı büyüyen ve ölçeklenebilir bir iş modeline sahip startup'lar olmalarını amaçlıyor. Sektörel alandaki dikey programlarını her geçen gün genişleten İTÜ Çekirdek'in bu yıl dört sektörel dikey alanı bulunuyor. Otomotiv İhracatçıları Birliği ile beraber Otomotiv&Mobilité dikeyi, sigorta sektörünün öncü kurumlarıyla beraber Sigorta Teknolojileri dikeyi, İstanbul Havalimanı (İGA) ile beraber Sivil Havacılık&Havalimanı İşletmeciliği dikeyi ve EPDK|ELDER (Elektrik Dağıtım Hizmetleri Derneği) ile beraber Enerjim Sensin dikeyi, girişimcilerin ilgili sektöre hızlı girebilme kabiliyetini artırıyor.



İTÜ Çekirdek'in 2011 yılından bu yana girişimciler için yarattığı değerin önemine dikkat çeken İTÜ ARI Teknokent Genel Müdürü Prof. Dr. Attila Dikbaş, İTÜ ARI Teknokent Genel Müdürü Prof. Dr. Attila Dikbaş; "İTÜ Çekirdek; teknolojik ve yenilikçi çözümlere sahip ürünü ile değişim yaratacak tüm girişimcilere kurulduğu günden bu yana destek sağlıyor ve fırsat yaratıyor. Bugüne kadar ülke genelinde 4.200'den fazla teknoloji girişimini destekleyerek 1.400'ünün şirketleşmesine olanak sağlayan İTÜ Çekirdek, girişimcilerine 150 milyon dolar yatırım almalarına olanak sağladı. Bu girişimlerin toplam değerlemesi ise 1.5 milyar dolara ulaştı."

2023'TE EN ÇOK YATIRIM ALAN 10 YERLİ GİRİŞİM

1. Insider (105 milyon dolar)
2. Getir Finans (50 milyon dolar)
3. Inavitas (12,5 milyon dolar)
4. Fazla (6 milyon dolar)
5. Linktera (5,13 milyon dolar)
6. Bluedot (5 milyon dolar)
7. Salus (4,7 milyon dolar)
8. Büyütech (4,2 milyon dolar)
9. Passion Punch (4 milyon dolar)
10. NetKasam (3,2 milyon dolar)

Kaynak: Ekonomim Gazetesi

& Mobility vertical with the Automotive Exporters Association , the Insurance Technologies vertical with the leading institutions of the insurance industry, the Civil Aviation & Airport Management vertical with Istanbul Airport (İGA), and the Energy You Are vertical with EPDKİELDER (Electricity Distribution Services Association) increase the ability of entrepreneurs to enter the relevant sector quickly. It increases.

İTÜ Çekirdek for entrepreneurs since 2011, İTÜ ARI Teknokent General Manager Prof. Dr. Attila Dikbaş, İTÜ ARI Teknokent General Manager Prof. Dr. Attila Dikbaş; "İTÜ Çekirdek; Since its establishment, it has been providing support and creating opportunities to all entrepreneurs who will create change with its product with technological and innovative solutions. İTÜ Çekirdek, which has supported more than 4,200 technology startups across the country and enabled the incorporation of 1,400 of them to date, enabled its entrepreneurs to receive an investment of 150 million dollars. "The total valuation of these initiatives reached 1.5 billion dollars."

THE 10 LOCAL ENTERPRISES THAT RECEIVED THE MOST INVESTMENTS IN 2023

1. Insider (\$105 million)
2. Getir Finans (\$50 million)
3. Inavitas (\$12.5 million)
4. More (\$6 million)
5. Linktera (\$5.13 million)
6. Bluedot (\$5 million)
7. Salus (\$4.7 million)
8. Harikatech (\$4.2 million)
9. Passion Punch (\$4 million)
10. NetKasam (\$3.2 million)

Source: Ekonomim Newspaper

Investment Statistics of the Last 5 Quarters

The first quarter of 2024 has an important milestone in the Turkish investment ecosystem. In Q1 2024, the most invested quarter of all time, a total of \$111 million was invested in 161 investment rounds.

- **2023 Q1** – \$66 million in 67 investment rounds
- **2023 Q2** – \$63 million in 94 investment rounds
- **2023 Q3** – \$541 million in 94 investment round (Getir received \$500 million investment)
- **Q1 2024** – \$161 million in 161 investment rounds

Investment Tour Europe Ranking

The most investment rounds across Europe were completed in the United Kingdom. 2.9 billion dollars were invested in 389 investment rounds. While the UK is followed by France and Germany, Turkey is 14th on the list.

1. **United Kingdom** – 389 investment rounds – \$ 2.9 billion invested
2. **France** – 137 investment rounds – \$2 billion investment
3. **Germany** – 162 investment rounds – 2 billion dollars investment
4. **Netherlands** – 87 investment rounds – \$ 1.1 billion investment
5. **Switzerland** – 78 investment rounds – \$549 million investment
6. **Sweden** – 51 investment rounds – \$540 million investment
7. **Spain** – 102 investment rounds – 425 million dollars investment
8. **Italy** – 68 investment rounds – 392 million dollars investment
9. **Denmark** – 36 investment rounds – \$283 million investment
10. **Norway** – 18 investment rounds – \$231 million investment
11. **Finland** – 26 investment rounds – \$183 million investment
12. **Belgium** – 14 investment rounds – 163 million dollars investment
13. **Czechia** – 11 investment rounds – 121 million dollars investment
14. **Turkey** – 161 investment rounds – 111 million dollars investment
15. **Croatia** – 2 investment rounds – 109 million dollars investment
16. **Ireland** – 32 investment rounds – \$91 million investment
17. **Estonia** – 24 investment rounds – \$79 million investment
18. **Portugal** – 16 investment rounds – \$63 million investment
19. **Austria** – 19 investment rounds – 56 million dollars investment
20. **Poland** – 18 investment rounds – 29 million dollars investment
21. **Iceland** – 2 investment rounds – 29 million dollars investment
22. **Bulgaria** – 10 investment rounds – 16 million dollars investment
23. **Greece** – 3 investment rounds – 13 million dollars investment

Source: startups.watch

Son 5 Çeyreğin Yatırım İstatistikler

2024'ün ilk çeyreği, Türkiye yatırım ekosisteminde önemli bir kilometre taşına sahip. Tüm zamanların en çok yatırım yapılan çeyreği olan 2024 Q1'de 161 yatırım turunda toplam 111 milyon dolar yatırım yapıldı.

- **2023 Q1** – 67 yatırım turunda 66 milyon dolar
- **2023 Q2** – 94 yatırım turunda 63 milyon dolar
- **2023 Q3** – 94 yatırım turunda 541 milyon dolar (Getir, 500 milyon dolar yatırım aldı)
- **2024 Q1** – 161 yatırım turunda 161 milyon dolar

Yatırım Turu Avrupa Sıralaması

Avrupa genelinde en çok yatırım turu Birleşik Krallık'ta tamamlandı. 389 yatırım turunda 2.9 milyar dolar yatırım yapıldı. BK'ı Fransa ve Almanya takip ediyor. Türkiye, listenin 14. sırasında.

1. **Birleşik Krallık** – 389 yatırım turu – 2.9 milyar dolar yatırım
2. **Fransa** – 137 yatırım turu – 2 milyar dolar yatırım
3. **Almanya** – 162 yatırım turu – 2 milyar dolar yatırım
4. **Hollanda** – 87 yatırım turu – 1.1 milyar dolar yatırım
5. **İsviçre** – 78 yatırım turu – 549 milyon dolar yatırım
6. **İsveç** – 51 yatırım turu – 540 milyon dolar yatırım
7. **İspanya** – 102 yatırım turu – 425 milyon dolar yatırım
8. **İtalya** – 68 yatırım turu – 392 milyon dolar yatırım
9. **Danimarka** – 36 yatırım turu – 283 milyon dolar yatırım
10. **Norveç** – 18 yatırım turu – 231 milyon dolar yatırım
11. **Finlandiya** – 26 yatırım turu – 183 milyon dolar yatırım
12. **Belçika** – 14 yatırım turu – 163 milyon dolar yatırım
13. **Çekya** – 11 yatırım turu – 121 milyon dolar yatırım
14. **Türkiye** – 161 yatırım turu – 111 milyon dolar yatırım
15. **Hırvatistan** – 2 yatırım turu – 109 milyon dolar yatırım
16. **İrlanda** – 32 yatırım turu – 91 milyon dolar yatırım
17. **Estonya** – 24 yatırım turu – 79 milyon dolar yatırım
18. **Portekiz** – 16 yatırım turu – 63 milyon dolar yatırım
19. **Avusturya** – 19 yatırım turu – 56 milyon dolar yatırım
20. **Polonya** – 18 yatırım turu – 29 milyon dolar yatırım
21. **İzlanda** – 2 yatırım turu – 29 milyon dolar yatırım
22. **Bulgaristan** – 10 yatırım turu – 16 milyon dolar yatırım
23. **Yunanistan** – 3 yatırım turu – 13 milyon dolar yatırım

Kaynak: startups.watch

Doları Satan Likit Fonlara Geliyor

Para piyasalarında yön TL'den yana esiyor. Son bir ayda serbest döviz fonlarından 56,9 milyar TL tutarında net çıkış yaşanırken para piyasası fonlarına 66 milyar TL net para girişi gözlemlendi.

Coming to Liquid Funds That Sell Dollars

The direction in money markets is in favor of TL. In the last month, there was a net outflow of 56.9 billion TL from free foreign exchange funds, while a net inflow of 66 billion TL was observed in money market funds.



ZEYNEP AKTAŞ

Köşe Yazarı
Economist

PARA PİYASALARINDA YÖN, Türk lirasından yana esiyor. Son bir ayda serbest döviz fonlarından 56,9 milyar TL tutarında net çıkış gözlemlendi. Para piyasası fonlarına ise 66,8 milyar TL tutarında net para girişi oldu. TL faizlerinin yüksek seyretmesi, para piyasalarını yeniden gözde hale getirdi. Faiz oranlarındaki artış ile alternatif olma özelliğine kavuşan sabit getirili enstrümanlara yönelim arttı. Düşük riskle getiri elde etmek isteyen yatırımcılar, hemen nakde dönme avantajını kullanarak para piyasası fonlarına yöneldi.

PARA PİYASASI FONLARI REVAÇTA

Para piyasası fonları, mevduata alternatif bir seçenek olarak öne çıkıyor. Bu fonlar, yatırımcıların gelir elde ederken gerektiğinde hızlı nakde dönmeye olanak tanıması açısından da ideal bir araç olarak tercih ediliyor. TL'nin dolar karşısında güçlenmesi ve bu fonlara olan ilgiyi artırdı. Net büyümede kategorik olarak yatırımcıların tercihlerine bağlı olarak katılım fonları, hisse senedi fonları ve para piyasası fonları öne çıktı. Yatırım fonlarında Mayıs ayında 70 milyar TL'lik net büyüme yaşandı. Bu büyümenin 66 milyar TL'sini para piyasası fonları oluşturdu.

HİSSE SENEDİ FONLARINDA 15 MİLYAR TL'LİK NET BÜYÜME

Hisse senedi fonlarına Mayıs ayında 25 Mayıs itibarıyla 20 milyar TL tutarında para girişi olurken 5 milyar TL'lik nakit çıkışı oldu. Hisse senedi fonlarında yaklaşık bir ayda 15 milyar TL tutarında büyüme yaşandı. Hisse senedi piyasasında yaşanan hareketlilik ister istemez hisse fonlara da yansdı. BIST 100 Endeksi yılbaşından itibaren yüzde 42,92 oranında yükseldi.

Hisse senedi fonlarında yaşanan net büyüme yatırımcıların önümüzdeki dönemde ekonomide olumlu yönde gelişmelerin olacağı ve şirket kârlarının artacağına

THE DIRECTION in money markets is in favor of the Turkish lira. A net outflow of 56.9 billion TL was observed from free foreign exchange funds in the last month. There was a net inflow of 66.8 billion TL to money market funds. High TL interest rates made money markets popular again. With the increase in interest rates, the tendency towards fixed income instruments, which have become an alternative, has increased. Investors who wanted to earn returns with low risk turned to money market funds, using the advantage of immediately turning to cash.

MONEY MARKET FUNDS ARE POPULAR

Money market funds stand out as an alternative option to deposits. These funds are preferred as an ideal tool as they allow investors to quickly turn into cash when necessary while earning income. The strengthening of TL against the dollar increased the interest in these funds. Participation funds, stock funds and money market funds came to the fore in net growth, depending on investors' preferences. There was a net growth of 70 billion TL in investment funds in May. Money market funds accounted for 66 billion TL of this growth.

15 BILLION TL NET GROWTH IN STOCK FUNDS

While there was an inflow of 20 billion TL to stock funds in May, as of May 25, there was a cash outflow of 5 billion TL. There was a growth of 15 billion TL in stock funds in approximately one month. The dynamism in the stock market was inevitably reflected in stock funds. BIST 100 Index has increased by 42.92 percent since the beginning of the year.

The net growth experienced in stock funds also keeps investors' expectations alive that there will be positive developments in the economy and company profits will

increase in the coming period.

CBRT'S LIQUIDITY MOVES

Kept the interest rate constant at 50% at the Money Market Board (PPK) meeting in May . Important steps came with the macroprudential framework and liquidity steps announced after the decision. The effects of the interest rate decision and liquidity regulations will be carefully monitored to maintain economic balance. The TLREF rate, which decreased to 47.16 percent on May 22 before the decision, rose to 51 percent after the interest rate decision and to 52.99 percent on May 24. This ratio is very critical for TLREF. As a result, the rate, which has risen to current levels since last March, remains horizontal without rising further.

On the other hand, the economic staff seems to have realized the risk of decreasing the attractiveness of TL and making the disinflation process difficult, as TLREF decreased to 47 percent on 21-22 May. The Central Bank's recent strategies of accumulating foreign exchange reserves and regulating the market have led to an increase in TL liquidity and a decrease in interest rates. This situation could raise the possibility of the TL losing value and causing difficulties in the fight against inflation. With the measures it took, the CBRT gave a strong message to the market on this issue and also showed its sensitivity in the fight against inflation. In this context, the Central Bank increased the required reserve ratios applied to TL and exchange rate protected deposit accounts. It also imposed a 2 percent monthly growth limit on foreign currency loans. These developments show that the fine-tuning of the dollar-TL balance has not been missed.

SHORT-TERM OPPORTUNITIES AND LONG-TERM STRATEGIES

Investors turning to money market funds, the appreciation of TL and changes in overnight interest rates shape the short-term outlook of the economy. The tight stance messages coming from both the Central Bank and the Ministry of Treasury and Finance indicate that determination will continue in the fight against inflation. Considering the evaluations of international financial institutions such as Morgan Stanley , it will not be surprising that monetary policies will continue to be tight in the coming period and additional tools may be activated if necessary in liquidity management. For investors, these developments offer important clues for long-term strategic decisions as well as short-term return opportunities.

yönelik beklentileri de canlı tutuyor.

TCMB'NİN LİKİDİTE HAMLELERİ

Merkez Bankası, Mayıs ayı Para Piyasası Kurulu (PPK) toplantısında faizi %50'de sabit tuttu. Karar sonrasında açıklanan makro ihtiyati çerçeve ve likidite adımları ile önemli adımlar beraberinde geldi. Faiz kararının etkileri ve likidite düzenlemeleri, ekonomik dengeyi korumak adına dikkatle izlenecek. Karar öncesinde 22 Mayıs'ta yüzde 47,16'ya kadar gerileyen TLREF oranı faiz kararı sonrasında yüzde 51'e ve 24 Mayıs'ta yüzde 52,99'a kadar yükseldi. TLREF için bu oran oldukça kritik. Neticede geçtiğimiz mart ayından bu yana mevcut seviyelere kadar çıkan oran daha yukarı çıkmadan yatay seyrediyor.

Öte yandan TLREF'in 21-22 Mayıs günlerinde yüzde 47'ye kadar gerilemesi TL'nin cazibesini azaltarak dezenflasyon sürecini zorlaştırma riskini ekonomi kurmayları fark etmiş görünüyor. Merkez Bankası'nın son dönemde döviz rezervi biriktirme ve piyasayı düzenleme stratejileri, TL likiditesinin artmasına ve faiz oranlarının düşmesine yol açtı. Bu durum, TL'nin değer kaybetmesi ve enflasyonla mücadelede zorluklara yol açma ihtimalini gündeme getirebilirdi. TCMB aldığı önlemlerle bu konuda piyasaya güçlü bir mesaj vererek aynı zamanda enflasyonla mücadeledeki hassasiyetini de göstermiş oldu. Bu kapsamda Merkez Bankası, TL ve kur korumalı mevduat hesaplarına uyguladığı zorunlu karşılık oranları artırdı. Yabancı para kredilere de aylık yüzde 2 büyüme sınırı getirdi. Söz konusu gelişmeler dolar TL dengesindeki ince ayarın kaçırılmadığını gösteriyor.

KISA VADELİ FIRSATLAR VE UZUN VADELİ STRATEJİLER

Yatırımcıların para piyasası fonlarına yönelmesi, TL'nin değer kazanması ve gecelik faiz oranlarındaki değişimler, ekonominin kısa vadeli görünümünü şekillendiriyor. Gerek Merkez Bankası gerekse Hazine ve Maliye Bakanlığı'ndan gelen sıkı duruş mesajları, enflasyonla mücadelede kararlılığın süreceğine işaret ediyor. Morgan Stanley gibi uluslararası finans kuruluşlarının değerlendirmeleri de dikkate alındığında, önümüzdeki dönemde para politikalarının sıkı bir şekilde devam edeceği ve likidite yönetiminde gerek duyulması halinde ek araçların devreye girebileceği şaşırtıcı olmayacaktır. Yatırımcılar için bu gelişmeler, kısa vadeli getiri fırsatları kadar uzun vadeli stratejik kararlar açısından da önemli ipuçları sunuyor.





FUTBOL EKONOMİSİ

KÜRESELLEŞEN DÜNYADA FUTBOL KULÜPLERİ EKONOMİK-FİNANSAL ÖRGÜTLERE DÖNÜŞTÜ. BU DEĞİŞİM KULÜPLERİ KÜRESEL OLMAYA ZORLADI. FİNANSAL FUTBOL, KÜRESELLEŞEN KULÜPLERE HER ALANDA FAZLADAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLADI.

HER YIL dünya futbolunda en yüksek gelir elde eden kulüplerin finansal performansını gösteren Deloitte Futbol Para Ligi Araştırması'na göre 2022-23 sezonunda en çok kazanç sağlayan 20 kulübün toplam geliri, bir önceki döneme göre yüzde 14 artarak, 10,5 milyar euro'luk rekor gelir elde etti. Özellikle stadyumların Avrupa genelinde tam kapasiteyle açılması sonucunda taraftarların da yüksek talebi ile 1,9 milyar euro'luk rekor maç günü geliri elde etti. En büyük 20 kulüpten 13'ü rekor maç günü geliri bildirirken, artış büyük ölçüde Bundesliga, Serie A, Ligue 1 ve La Liga'daki kulüplerden geldi. Özellikle İtalyan kulüpleri AC Milan, FC Internazionale Milano ve SSC

ACCORDING to the Deloitte Football Money League Research, which shows the financial performance of the clubs that earn the highest income in world football every year, the total income of the 20 clubs that make the most profit in the 2022-23 season increased by 14 percent compared to the previous period, reaching a record of 10.5 billion euros . earned income. It achieved a record matchday revenue of 1.9 billion euros , especially with the high demand of fans as a result of the stadiums being opened at full capacity across Europe . While 13 of the top 20 clubs reported record matchday revenue, the increase came

FOOTBALL ECONOMY

In the globalizing world, football clubs have turned into economic-financial organizations. This change forced clubs to become global. Financial football has given globalized clubs an extra competitive edge in every field.

largely from clubs in the Bundesliga, Serie A, Ligue 1 and La Liga . In particular, Italian clubs AC Milan, FC Internazionale Milano and SSC Napoli reported double-digit increases on 2018/19 levels.

On the other hand, in the 2022/23 season, there were 8 English, 4 Italian, 3 Spanish and German and 2 French teams in the top 20 of the Deloitte Money League. While the number of Premier League clubs was at least 10 in the last two years, this number dropped to 8. While the clubs achieved record matchday revenues, their commercial revenues also broke records. In the 2022/23 season, commercial revenues increased by 16 percent compared to the previous year, reaching a total of 4.4 billion euros , breaking a record. Commercial income has been the biggest source of revenue for Money League clubs, except for the 2019/20 season, which was impacted by COVID-19 for the first time since the 2015/16 season. Real Madrid overtook Manchester City and became the football club with the highest revenue in the 2022/23 season for the first time since the 2017/18 season. Real Madrid broke a record by increasing its revenues by 118 million euros compared to the previous year and earning 831 million euros.

The increase in broadcasting revenues of Money League clubs remained at 5 percent. The average broadcast revenue of Premier League clubs increased from 208 million euros to 243 million euros , driven by an approximately 30 percent increase in the value of the Premier League's international broadcasting rights. Leeds United, who were relegated in the 2022/23 season, left AFC Ajax, who was outside the top 30 clubs, in this year's Money League, despite finishing second in the Dutch Football League Eredivisie and qualifying for the group stage of the Champions League. Notably, none of the Premier League clubs ranked 21 to 30 will play in European competitions in the 2022/23 season.

As clubs focus more on diversity and sustainability, the number of clubs signing up to the United Nations' Sport for Climate Action Framework has increased.

English clubs can be expected to maintain their strong financial performance, at least in the short and medium term. New domestic broadcast deals executed between 2025/26 and 2028/29 will see an average annual increase of 4% on a like-for-like basis, despite challenging market conditions. 2023 saw Serie A and Ligue 1 fail to receive bids matching their minimum asking prices in domestic

Napoli, 2018/19 seviyelerine göre çift haneli artışlar bildirdi.

Öte yandan 2022/23 sezonunda Deloitte Para Ligi'nin ilk 20'sinde 8 İngiliz, 4 İtalyan, 3 İspanyol ve Alman ve 2 Fransız takımı yer aldı. Premier Lig kulüplerinin sayısı son iki yılda en az 10 olurken bu sayı 8'e düştü. Kulüpler rekor maç günü gelirleri elde ederken ticari gelirleri de rekor kırdı. 2022/23 sezonunda bir önceki yıla göre yüzde 16 artan ticari gelirler toplamda 4,4 milyar euro'ya ulaşarak rekor kırdı. Ticari gelir, 2015/16 sezonundan bu yana ilk kez COVID-19'un etkilediği 2019/20 sezonu hariç Para Ligi kulüpleri için en büyük gelir kaynağı oldu. Real Madrid, Manchester City'yi geride bırakarak 2017/18 sezonundan bu yana ilk kez 2022/23 sezonunda en çok gelir elde eden futbol kulübü oldu. Real Madrid bir önceki yıla göre gelirlerini 118 milyon euro artırarak 831 milyon euro gelir elde ederek rekor kırdı.

Para Ligi kulüplerinin yayın gelirlerindeki artış ise yüzde 5'te kaldı. Premier Lig kulüplerinin ortalama yayın geliri, Premier Lig'in uluslararası yayın haklarının değerindeki yaklaşık yüzde 30'luk artışın da etkisiyle 208 milyon euro'dan 243 milyon euro'ya yükseldi. 2022/23 sezonunda küme düşen Leeds United, Hollanda Futbol Ligi Eredivisie'de ikinci olmasına ve Şampiyonlar Ligi'nin grup aşamasına katılmasına rağmen ilk 30 kulübün dışında kalan AFC Ajax'ı bu yılki Para Ligi'nde geride bıraktı. Özellikle, 21 ile 30 arasında yer alan Premier Lig kulüplerinden hiçbiri 2022/23 sezonunda Avrupa müsabakalarında oynamadı.

Kulüpler, çeşitlilik ve sürdürülebilirlik konularına daha fazla odaklanırken, Birleşmiş Milletler'in İklim İçin Spor Hareketi Çerçevesi'ne imzacı olan kulüp sayısı arttı.

İngiliz kulüplerinin en azından kısa ve orta vadede güçlü mali performanslarını sürdürmeleri beklenebilir. 2025/26 ve 2028/29 yılları arasında yürütülen yeni yurt içi yayın anlaşmaları, zorlu piyasa koşullarına rağmen benzer bazda yıllık ortalama % 4'lük bir artış görecektir. 2023, Serie A ve Ligue 1'in yurt içi hak ihalelerinde asgari talep fiyatlarıyla eşleşen teklifleri alamadığını gördü. Birincisi, değişken bileşenler hariç olmak üzere mevcut döngüde ortalama yıllık değerinde marjinal bir düşüşle 2029'a kadar anlaşma yapmayı kabul ederken, ikincisi şu anda potansiyel ortaklarla özel görüşmelerde bulunuyor. LaLiga'nın mevcut yurt içi hak anlaşmalarının 2027 yılına kadar güvence altına alınmasıyla, Bundesliga'nın yurt içi yayın haklarının yenilenmesi, rakipleri tarafından ilgiyle izlenecek.

Ancak canlı spor ve diğer eğlence programlarına olan yüksek talep, ticari gelirler ve maç günü gelirlerinde daha umut verici bir büyümeye işaret ediyor. 2022/23 sezonunda, maç dışı gün-

ler de dahil olmak üzere stadyumların kulüpler tarafından daha etkin kullanılmasıyla gelir artışı sağlandı ve bunun gelecekte altyapı yatırımlarına daha fazla odaklanılarak artmasını bekliyoruz. İspanyol ve Fransız liglerinde görüldüğü gibi, azınlık hisse satışları (Paris Saint-Germain) ve çevrelenmiş özel sermaye yatırımları da dahil olmak üzere çeşitli şekillerde finanse edilen, Avrupa futbolunda yeni bir stadyum geliştirme dalgası halihazırda devam ediyor. Real Madrid, Manchester City, FC Barcelona, Liverpool, AC Milan ve FC Internazionale Milano dahil olmak üzere Avrupa çapındaki kulüplerin tümü stadyum geliştirme sürecindedir.

Bu tür yatırımlar, kulüplerin stadyumlarını yıl boyunca çok amaçlı eğlence mekanları olarak görme vizyonunu yansıtıyor. Yayın haklarının durağanlaştığı bir dönemde, artan stadyum geliri, kulüplerin artan kapasite ve canlı etkinlikler de dahil olmak üzere daha geniş bir eğlence sunumu yoluyla finansal büyümeyi artırmasına yardımcı olabilir. İleriye dönük olarak, gelirlerin çeşitlendirilmesi, Avrupa kulüplerinin toplam gelirlerinin daha büyük bir kısmı üzerinde kontrol sahibi olmaları açısından özellikle önemli olabilir. Bu, kulüplerin UEFA ve yerel yönetim organları tarafından daha fazla mali düzenlemeyle karşı karşıya kaldığı bir dönemde, sahadaki performansın değişkenliğinden, zorlu makroekonomik koşullardan ve gelecekte futbol ekosisteminde yaşanabilecek sarsıntılardan kendilerini izole etmelerine olanak tanıyacak.

Üst düzey Avrupa futboluna yatırım akışının kısa ve orta vadede devam etmesi bekleniyor. 2022'den bu yana, 20 Para Ligi kulübünden yedisi dış yatırım aldı ve işlemlerin beşi azınlık

rights tenders. The former has agreed to conclude a deal until 2029 with a marginal reduction in the average annual value in the current cycle, excluding variable components, while the latter is currently in exclusive talks with potential partners. With LaLiga's current domestic rights deals secured until 2027, the renewal of the Bundesliga's domestic broadcasting rights will be watched with interest by its rivals.

But high demand for live sports and other entertainment programming points to more promising growth in commercial and matchday revenues. In the 2022/23 season, revenue growth has been achieved through more effective use of stadiums by clubs, including on non-match days, and we expect this to increase in the future with a greater focus on infrastructure investment. As seen in the Spanish and French leagues, minority share sales (Paris Saint-Germain) and ring-fencing A new wave of stadium development is currently underway in European football, financed in a variety of ways, including private equity investments. Clubs across Europe, including Real Madrid, Manchester City, FC Barcelona, Liverpool, AC Milan and FC Internazionale Milano, are all in the process of developing stadiums.

Such investments reflect the clubs' vision of seeing their stadiums as multi-purpose entertainment venues throughout the year. At a time when broadcast rights are stagnating, increased stadium revenue could help clubs drive financial growth through increased capacity and



a broader entertainment offering, including live events. Going forward, diversifying revenues may be particularly important for European clubs to gain control over a greater share of their total revenues. This will allow clubs to insulate themselves from the volatility of on-field performance, challenging macroeconomic conditions and future shocks to the football ecosystem at a time when clubs face greater financial regulation by UEFA and local governing bodies.

The flow of investment into top-level European football is expected to continue in the short and medium term. Since 2022, seven of the 20 Money League clubs have received external investment, with five of the transactions involving minority shares. This is consistent with external macroeconomic trends affecting the availability and cost of funds for investors. As such economic conditions persist, a polarizing effect may occur where future investments may focus on lower risk and stable opportunities.

Recognizing that financial growth is an outcome, the continued expansion of global football also brings challenges regarding scheduling and player welfare. Other sports, notably rugby, are grappling with the challenge of balancing player load and business growth through an expanded calendar. While we will report on the financial impact of such changes, attention also needs to be paid to the way the game was developed. Stakeholder alignment is needed to maintain the quality of the product in the field in the long term.

hisseleriyle ilgiliydi. Bu, yatırımcılar için fonların kullanılabilirliğini ve maliyetini etkileyen dış makroekonomik eğilimlerle uyumludur. Bu tür ekonomik koşullar devam ederken, gelecekteki yatırımların daha düşük risk ve istikrarlı fırsatlara odaklanabileceği kutuplaştırıcı bir etki ortaya çıkabilir.

Finansal büyümenin bir sonuç olduğunu kabul ederek, küresel futbolun devam eden genişlemesi aynı zamanda takvim ve oyuncu refahı ile ilgili zorlukları da beraberinde getiriyor. Başta ragbi olmak üzere diğer sporlar, genişletilmiş bir takvim aracılığıyla oyuncu yükünü ve ticari büyümeyi dengeleme zorluğuyla boğuşuyor. Bu tür değişikliklerin mali etkisini rapor edecek olsak da, oyunun geliştirilme şekline de dikkat edilmesi gerekiyor. Sahadaki ürünün kalitesini uzun vadede korumak için paydaş uyumuna ihtiyaç vardır.

Dünyanın en zengin futbol takımlarının sıralaması 2024

Football Benchmark, 2024'ün başında sekizinci Avrupa Şampiyonlar Raporu'nda önde gelen Avrupa kulüplerinin 2022/2023 sezonundaki gelirlerini tahmin ediyordu.

İşte en zengin beş futbol kulübünün sıralaması

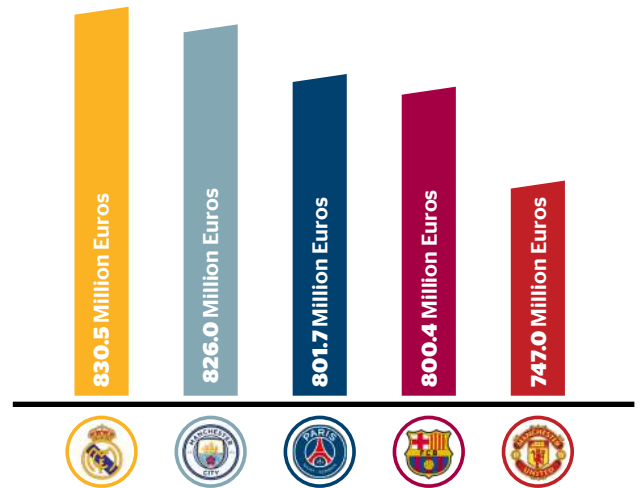
- Real Madrid - 830,5 milyon euro
- Manchester City - 826,0 milyon euro
- Paris Saint-Germain - 801,7 milyon Euro
- FC Barcelona - 800,4 milyon euro
- Manchester United - 747,0 milyon euro

Ranking of the richest football teams in the world 2024

Football Benchmark estimated the revenues of the leading European clubs in the 2022/2023 season.

Here is the ranking of the five richest football clubs

- Real Madrid - 830.5 million euros
- Manchester City - 826.0 million euros
- Paris Saint- Germain - 801.7 million Euros
- FC Barcelona - 800.4 million euros
- Manchester United - 747.0 million euros



SUUDİ ARABİSTAN'IN GÜÇ BORUSU

Tarihin en karlı şirketinden akan petrol geliri Suudi krallığının global ekonomiyi ve aynı zamanda eski jeopolitik düzeni sarsmasına neden oluyor.



SAUDI ARABIA'S POWER PIPELINE

The oil earnings flowing from the most profitable company in history are helping the Saudi kingdom shake up the global economy—and the old geopolitical order.



CANNES ŞEHİRİ, dünyadaki sinema yıldızlarının hayranları ve kameralar önünde kırmızı halıdan yürüdüğü ışıltılı film festivaliyle ünlüdür. Ancak mart ayında, kırmızı halıya başka ünlüler geldi ve bu kez karşımızda Hollywood yıldızları değil, yakın zamana kadar kapalı kapılar ardında yaşayan bir ülke vardı: Suudi Arabistan.

Bu kez ziyaretçiler filmlerini değil de, bütçeleriyle ağızları sulandıracak devasa inşaat projelerini sergilemeye gelmişlerdi. Akdeniz'in palmyelerle süslü caddelerinde açılmış devasa sergi alanlarında, güç oyuncuları emlak buluşmasında yatırımcıları ve tedarikçileri cezbetmek için toplanmışlardı. Sergi alanına yerleştirilmiş dev ekranlarda, fütüristik kentlerin, resort'ların, sarp dağların videoları gösteriliyordu. Bunlarla beraber, Kızıldeniz kıyısında 500 milyar doların üzerinde bir yatırımla 9 milyon nüfuslu, sıfırdan inşası planlanan bir şehrin projelerinin ölçek modelleri de göze çarpıyordu.

Şikago merkezli emlak hizmetleri şirketi Jones Lang LaSalle'ın Suudi ülke başkanı Saud Alsulaimani, 3D modellere hayranlıkla bakan ziyaretçilere, "Dünyanın hiçbir yerinde, aynı anda 1,4 trilyon dolar değerinde inşaatı bulamazsınız" dedi.

Suudi Arabistan Veliht Prensi Muhammed Bin Salman fiziki olarak Cannes'da olmasa da, yüzü Suudi devletine ait emlak şirketine ayrılmış bölümün devasa duvarlarına yansıtılmıştı. Daha çok MBS olarak bilinen prens yaşam boyu süren Suudi Arabistan liderliğinde yedi yıldır yer alıyor. (Devletin resmi başkanı olan babası Kral Salman 88 yaşında). MBS 2022 yılından beri aynı zamanda başbakanlık görevini de yürütüyor. MBS'nin alandaki devasa resmi aslında şu mesajı veriyordu: Genç lider, bu iddialı projelerin arkasındaki nihai patrondur.

Ancak orada yer almasa da, eşit derecede önemli bir oyuncu daha vardı: Son on yıldır dünyanın en karlı şirketi olan Saudi Aramco. Devlete ait enerji devi, başka hiçbir şirketin yapamayacağı kadar çok petrol pompalıyor. 2023 yılında 440 milyar dolara ulaşan satış geliri Suudi Arabistan'ın GS-YİH'sinin yaklaşık yüzde 40'ını oluşturuyor. Devasa kazancı hem ülke içinde-Krallığın devasa inşaat ve turizm projeleri ve ekonomisini çeşitlendirme çabaları-hem de tüm dünyada, Suudi devletine ait Kamu Yatırım Fonu'nun her yere uzanan kolları aracılığıyla şirketlerde, spor franchise'larında ve emlakta toplanmış durumda.

Aramco'nun çok küçük bir hissesi halka açık olup, çoğunluk hissesi Suudi devletine ait ve iki tarafın gündemleri de zaten çok sıkı birbiriyle bağlantılı. Aramco buna karşılık, veliaht prensin Suudi ekonomisini yenilemesini ve küresel ekonomiyi şekillendirmesini sağlıyor. Böylece Suudi Arabistan'ın ve liderinin gücünün krallığın sınırlarının ötesine uzanıp, günümüzün belli başlı jeopolitik sorunlarına dahil olmasında da rol oynuyor. MBS'nin bu etkisinin hangi boyutlara varacağı da kısmen Aramco'nun kazancı tarafından belirleniyor.

Suudi Arabistan'ın küresel rolünün büyümesi bazılarını kızdırırken bazıları tarafından ise kutlanıyor. Veliht prensin muhalife tahammülü yok: CIA'nin araştırmasına göre

FOR GENERATIONS, the city of Cannes in the South of France has been famous for its glitzy film festival, where the world's movie stars strut down the red carpet every spring amid adoring fans and clicking cameras. But in March, another group of A-listers arrived on the red carpet, this time not from Hollywood, but from a country that until recently was shrouded in insular secrecy: Saudi Arabia.

Instead of movies, these visitors came to exhibit massive building projects whose budgets would make any studio boss salivate. In razzle-dazzle exhibition spaces erected along the palm-lined Mediterranean, the power players were there to woo investors and suppliers at a sprawling real estate convention. They aired videos of futuristic cities, skyscrapers, resorts, and jagged mountains, images that floated across giant wraparound screens. Alongside them were scale models of projects ranging from practical to fanciful, from a vast expansion of Riyadh, the Saudi capital, to a planned city of 9million rising from scratch along the Red Sea—at a projected cost of more than \$500billion.

"Almost all the countries in the world are already built," Saud Alsulaimani, Saudi country head for Chicago-based real estate services company Jones Lang LaSalle, told a group of convention-goers who dropped in to ogle the 3D models. "There is nowhere else on the planet you will find \$1.4trillion worth of construction at the same time."

Though he wasn't physically present in Cannes, you didn't have to look far to catch Saudi Arabia's Crown Prince Mohammed bin Salman, whose face was projected on the walls of the pavilion of the huge Saudi state-run real estate company. Just 38, MBS, as the prince is commonly known, is seven years into what's envisioned as his lifetime leadership of Saudi Arabia (his father, King Salman, the official head of state, is 88). Since 2022, MBS has also held the post of prime minister. The larger-than-life image of MBS conveyed a message: The young ruler

"Aramco'nun liderleri petrolün global ekonominin tam olarak geleceği olmadığını farkındalar. Bundan dolayı da doğalgaza yöneliyorlar."

JAMES REEVE, KAMU YATIRIM FONU

"[Aramco leaders] understand oil is not exactly the future of the global economy. So they are hedging their bets by moving into gas."

JAMES REEVE, PIF

is the ultimate patron behind these ambitious projects.

Not displayed, however, was an equally crucial player: Saudi Aramco, the most profitable company in the world over the past decade. The state-owned energy giant pumps out oil at a rate no other single company can match—at margins that are the envy of every competitor. Its revenues, which reached \$440 billion in 2023, make up about 40% of Saudi Arabia's GDP. Its enormous earnings finance hundreds of billions of dollars' worth of Saudi investments, both internally—in the kingdom's mammoth construction and tourism projects and its efforts to diversify its economy—and globally, through the intricate web of stakes that Saudi's sovereign wealth fund, the Public Investment Fund (or PIF), has amassed in companies, sports franchises, and real estate worldwide.

While a tiny share of Aramco is publicly traded, the company is majority owned by the Saudi state, their agendas inexorably linked. Aramco in return provides the means for the crown prince's overhaul of the Saudi economy, and his efforts to reshape the global economic order. That gives Saudi Arabia and its leader disproportionate clout beyond the kingdom, in the biggest geopolitical issues of our time—from prospects for peace in the Middle East to the global fight against climate change. And how MBS exerts that influence will hinge in part on how much money Aramco can make.

This rising global role of Saudi Arabia is an outrage to some, a cause for celebration to others. The crown prince rules with laser intent and no tolerance for dissent: A CIA

investigation concluded that MBS assented to the 2018 murder of journalist Jamal Khashoggi (though the Saudi government strongly denies it), and since his father picked him to run the country in 2017, Saudi Arabia's rate of executions has risen, while human-rights activists have been sentenced to long prison terms. At the same time, MBS has pushed through the most radical remake of the country since the Saud dynasty founded its absolute monarchy in the 1930s—including outward liberalization in what had long been one of the world's most religiously conservative countries.

One key driver is Saudi demographics. Half the country is younger than 30, and a quarter is under age 15. Some of MBS's reforms have resonated not only among the youth, but also in the West: He ended a longtime

MBS, her ne kadar Suudi hükümeti inkar etse de, gazeteci Cemal Kaşıkçı'nın 2018 yılında öldürülmesinde rol oynadı ve babası tarafından 2017 yılında ülkeyi yönetmesi için başa getirildiğinden beri, Suudi Arabistan'da idamların sayısı arttı, insan hakları aktivistleri ise uzun hapis cezalarına çarptırıldılar. Ancak aynı zamanda, MBS Suud monarşinin 1930'larda kurulmasından beri ülkeyi kökten değiştirmeye yönelik kararlar da aldı; dünyanın dini açıdan en tutucu ülkelerinden birini liberalleştirmeye yönelik adımlar attı.

Bu konuda önemli adımlar atılmasını sağlayan önemli bir faktör, Suudi demografisi. Ülke nüfusunun yarısı 30 yaşın, dörtte biri ise 15 yaşın altında. MBS'nin reformlarından bazıları yalnızca gençler arasında değil Batı'da da büyük yankı yarattı: Filmlere ve canlı müziğe olan yasak kalktı- Alicia Keys ve Pharrell Williams, Suudi yöneticilerin Cannes'a gelmesinden önce Cidde'de konser verdiler- kadınların araba sürmelerine ya da çeşitli işlerde çalışmalarına izin verildi. Hükümetin Cristiano Ronaldo ve Neymar Jr gibi spor ikonlarını yerel takımlara kazandırmak için milyarlar dökmesi, Suudi gençlerin stadyumlara akmasına yol açtı. New York'taki RBC Capital Markets'in global emtea strateji başkanı Helima Croft, Suudi Arabistan'a yaptığı kısa ziyaretten dönüşünde, "Riyad'da bir stadyumda başı açık kadınlarla beraber oturup, Ronaldo için tezahürat yapacağımızı hayal bile edemezdim" diyor. "Ortam gerçekten müthişti."

Demokrasinin olmaması bu tür eğlenceler için ödenecek bedelse, pek çok Suud buna değer olduğunu düşünüyor. Aynı şey BlackRock, Amazon ve Alphabet gibi, Suudi sermayesini memnuniyetle karşılayan ve ülkeye yatırım yapan Batı iş dünyasının bazı devleri için de geçerli. Krallık aynı zamanda yapay zekâda da yarışta: IBM, Riyad'daki bir yapay zekâ yazılım laboratuvarına 200 milyon dolar yatırım yaptığını belirtiyor. Suudi Kamu Yatırım Fonu ve Silicon Vadisi'nin bir numaralı girişim sermayesi kuruluşu Andreessen Horowitz yapay zekâyı 40 milyar dolarlık bir yatırım planlıyor. Bu anlaşma gerçekleşirse, Suudi krallığı yapay zekâda dünyanın en büyük yatırımcısı olabilir.

MBS geçen yıl, altı aylık uluslararası bir debdebe organizasyonu olan World Expo 2030'a ev sahipliği yapma hakkı kazandığında, hiçbir lider şaşırmamıştı.

Tüm bu şaşaaanın ve radikal dönüşümlerin finansmanı büyük oranda Aramco tarafından sağlanıyor. Aramco, bilançosunu kamuoyuyla paylaşmaya başladığı 2016 mali yılından 2023 yılına kadar, 722 milyar dolar gibi, dünyada bu



segmentteki herhangi bir başka şirketten çok daha büyük bir kar bildirdi. (Kar makinesi olarak bilinen Apple, 558 milyar dolarla çok daha geride). 2022 yılında elde ettiği 159 milyar dolarlık kar, herhangi bir şirketin en karlı yılıydı.

Ancak Aramco'nun sonsuza dek nakit basacağına dair garanti yok. Karmaşık ve acil bir enerji geçişi sürecinde olan bir dünyada, Aramco'nun ve Suudi Arabistan'ın sağlıklı yapısını sürdürebilmesi, enerji devinin değişimleri nasıl şekillendirdiğine ve bunlara nasıl uyum sağladığına bağlı olacak. Şimdilik, Aramco'nun milyarlarca dolarlık geliri Kamu Yatırım Fonu'na akıyor ve o da, yeşil enerjiye geçiş yatırımları dahil, krallığın yeni ekonomisine adeta para yağıdırıyor. Washington'daki Arap Körfez Ülkeleri Enstitüsü'nden Suud petrol uzmanı Kate Dourian, "Bu durum biraz, bir cepten alıp diğerine aktarmaya benziyor" diyor. Suudi Arabistan'ın devasa inşaatları ve geniş çaplı yatırımları Aramco'nun hidrokarbonlarının yüksek değerini korumasına bağlı. Dourian, "Belli bir petrol fiyatı olmadan, bunu yapamazlar" diyor. Krallık cebinin şişkin durumunu koruyacak başka seçenekler geliştirene kadar, Aramco güçlü pozisyonunu korumak zorunda.

Aramco devî ilk başta ABD parasıyla finanse ediliyordu. 1930'larda, petrol arayan Amerikalıların develerle çöllere gelip, Standard Oil için siyah altının peşine düşmeleri ve büyük bir endüstri yaratmalarıyla başladı. Suudi Arabistan petrol üretimini 1980 yılına millileştirdi ancak Amerika'dan kalan "am" hecesini Aramco'dan kaldırmadı. (Şirket bir zamanlar Arabian American Oil Co. olarak biliniyordu.) Hala Batılı pek çok uzman orada çalışıyor olsa da, yönetimi ağırlıklı olarak Suudi.

Suudi Arabistan halihazırda, gezegendeki petrol rezervinin yaklaşık beşte birine sahip. Günde 9 milyon varilden fazla petrol pompalıyor-dünyadaki tüketimin yüzde 9'u- bu da, bu yüzyılın başında önemli bir sıçrama yapan ABD'den sonra ikinci büyük üretici yapıyor. Suudiler aynı zamanda, dünyadan talep geldiğinde, üretimi kısa sürede günde 12 milyon varilin üzerine çıkarabiliyorlar; başka hiçbir ülke bunu başaramaz.

Petrolde yüksek miktar gelir demekse, düşük maliyet de mega kar anlamına geliyor. Sağ kumluk alanlarda bulunan Suudi rezervleri o kadar kolay ulaşılabilir ki, Aramco üretimde varil başına 10 dolardan daha az bir para harcıyor. Bu, örneğin, Exxon Mobil ve BP gibi süper güçlerin Meksika Körfezi'ndeki sondaj maliyetinin çok cüzi bir parçası. Riyad'daki Kamu Yatırım Fonu'nda yatırım stratejisi kıdemli direktörü olarak görev yapan İngiliz James Reeve, "Aramco 10 dolar üzeri her tür varil fiyatında karlı olacaktır" diyor; bu tür ucuz üretim global varil fiyatının 80 doları aştığı bir süreçte çok önemli bir haber.

Dahası, Aramco aynı zamanda Batı'daki halka açık rakiplerine göre gelirinin çok daha büyük bir bölümünü elinde tutuyor. Devlete ait şirket devasa Arap çölünde petrol pompalıyor, çoğunluk hissesine sahip olduğu borular aracılığıyla gönderiyor ve devlete ait terminallerden ihraç ediyor; kısacası, tedarik zincirinin büyük bir bölümünü kontrol ediyor.

Aramco mart ayında, 2023 yılının hem satış gelirinde hem

ban on movie theaters and live music—Alicia Keys and Pharrell Williams performed in Jeddah the weekend before Saudi execs arrived in Cannes—and scrapped laws forbidding women from driving cars or working most jobs. The billions the government has spent signing sports icons like soccer's Cristiano Ronaldo and Neymar Jr. to local teams have brought young Saudis pouring into new stadiums.

"I never thought I'd be sitting in a stadium in Riyadh with women, their heads uncovered, screaming for Ronaldo," says Helima Croft, head of global commodity strategy at RBC Capital Markets in New York, on her return from a recent trip to Saudi Arabia. "The mood was electric."

If the absence of democracy is the price to pay for such pleasures, many Saudis appear to have decided it is worth the trade. The same goes for some giants of Western business—including BlackRock, Amazon, and Alphabet—which have welcomed Saudi capital and invested in the country. The kingdom is also a player in the AI race: IBM says it is investing \$200million in an AI software lab in Riyadh. And a \$40billion AI fund is being planned by the PIF and Silicon Valley's top VC firm, Andreessen Horowitz—a deal that could make the kingdom the world's biggest investor in AI.

No leader expressed surprise last year when MBS clinched hosting rights for the World Expo 2030—a six-month international extravaganza. "As a female, Saudi Arabia is now the best place to live in," says Munira Aldayood, who helps organize conferences for Riyadh's municipal authority, explaining why she moved back from Fairfax, Va., in 2020 after 23 years in the U.S. She says she found a thriving job market for women and a less stultifying lifestyle than the one from her youth: "It's heaven."

That paradise is largely paid for by Aramco. From fiscal 2016, when the company first made its financial information public, through 2023, Aramco has

"Bu biraz bir cepten alıp diğerine koymaya benziyor. Belli bir petrol fiyatı olmadan, Suudi Arabistan bunu yapamaz."

KATE DOURIAN, ARAP KÖRFEZ ÜLKELERİ ENSTİTÜSÜ

"It's a bit like taking from one pocket and putting it into another. Without a certain oil price, [Saudi Arabia] cannot do it."

KATE DOURIAN, ARAB GULF STATES INSTITUTE



SİYAH ALTIN YEŞİLE DÖNÜŞTÜ
Sergi alanını gezenler Kral Salman Parkı'nın modelini inceliyorlar; burası, Suudi Arabistan'da petrol geliriyle finanse edilen 1,4 trilyon dolarlık inşaat projelerinden biri.

BLACK GOLD TURNED GREEN
Convention-goers view a model of King Salman Park—one of the \$1.4 trillion worth of oil-funded construction projects underway in Saudi Arabia.

reported an astonishing \$722billion in profits, more than any other company in the world over that span. (Apple, famously a profit machine, lags far behind, at \$558billion.) Its \$159billion in profits in 2022 was the single most profitable year ever reported by any company.

But the Aramco cash machine is by no means guaranteed to last forever. In a world undergoing a complicated, urgent energy transition, Aramco's continued health—and Saudi Arabia's—will depend on how well the energy giant both shapes and adapts to the changes. For now, the billions from Aramco revenues flow to the PIF, which then spends lavishly on the kingdom's new economy, including its investments in a green transition. "It's a bit like taking from one pocket and putting it into another," says Kate Dourian, Saudi oil expert at the Arab Gulf States Institute in Washington. Saudi Arabia's massive building spree, and its huge investments, depend on Aramco finding top-dollar value for its hydrocarbons. "Without a certain oil price, they cannot do it," says Dourian. Until the kingdom develops more diverse ways to keep its pockets full, Aramco will need to stay in good health.

The Aramco juggernaut was originally funded with U.S. money. It began in the 1930s, when American wildcatters trekked into the desert with camels, hunting for prospects for Standard Oil, and hit it big, creating

de karında yıllık bazda düşüş bildirdi; sermaye harcamaları artarken, global petrol fiyatları geriledi. Bununla birlikte, 121,3 milyar dolar kar elde etti; bu da günde 332 milyon dolar ya da saatte 13 milyon dolar üzeri bir kar anlamına geliyor.

Aramco'nun yoğun operasyonları son derece mekanize; çeşitli bağlı kuruluşları ve ortaklıklarındaki personel dahil tüm dünyada yalnızca 70 bin çalışana sahip. Ancak genç ve ihtiraslı Suudi gençler için yeterince iş üretmiyor ve bu durum da, MBS'yi bir an önce petrol gelirini kullanarak Suudi ekonomisini çeşitlendirmeye zorluyor.

Suudi krallığı 2016 yılında, krallığın geleceği olan Vision 2030 adlı master planını gündeme getirdiğinde tek bir amacı vardı: Kadınlara araba kullanma ve çalışma izni verilmesinin temel nedeni olan turizm ve teknoloji gibi yeni sektörleri açarak, ülkenin hidrokarbonlara olan aşırı bağımlılığını azaltmak.

Bununla birlikte şimdilik, hidrokarbondan elde edilen devasa kar ikili bir rol üstlenip, bir yandan modern, çoklu sanayiye sahip bir ekonominin temelini oluştururken, bir yandan da MBS'yi dünyanın jeopolitik ağına merkezine yakın bir noktaya yerleştiriyor. MBS, devasa zenginliğini dünyada ittifaklar oluşturmak için kullanmada becerikli olduğunu gösterdi. Ukrayna savaşı nedeniyle, AB Rusya'dan diesel satın almayı durdurunca, MBS açığı kısmen kapatmak için Avrupa'ya petrol ihracatını artırdı ancak aynı zamanda Rusya'nın yaptırımlar nedeniyle kaybını telafi etmek için Rus petrolünü de ithal etmeye başladı.

ABD Dışişleri Bakanı Antony Blinken ekim ayından beri altı kez Suudi Arabistan'a giderek, İsrail-Hamas savaşını bitirmede MBS'nin yardımını istedi. ABD aynı zamanda arka kapıdan Suudi Arabistan'ın İsrail'le normalleşmesini destekliyordu. Nitekim 7 Ekim'de İsrail-Hamas savaşı başlayınca kadar bu çabalar sürdü ve normalleşmenin gerçekleşmesi halinde, devasa özel yatırımlar hayata geçebilecekti.

Bu yüzyılda, ABD'de kayaç petrolündeki patlamayla, dünyanın en büyük petrol oburu olan Amerikalılar şimdi artık aynı zamanda bir numaralı petrol üreticiler ve bundan dolayı da, Suudi petrolüne ihtiyaç duymuyorlar. Bugün artık Aramco'nun bir numaralı müşterisi Çin ve MBS'nin de Çin Devlet Başkanı Xi Jinping'le samimi bir ilişkisi var. Bu aynı zamanda Aramco'nun global petrol fiyatları ve dolaşısıyla global ekonomi üzerindeki etkisinin azalmadığını gösteriyor.

OPEC grubunun hakim üyesi olarak, Suudi Arabistan grubun 13 ülkesinin petrol üretimini artırmaları ya da azaltmaları konusunda en fazla ağırlığı olan ülke ve tabii bu da enflasyon, piyasalar, borsalar ve sıradan insanlar

a booming industry. Saudi Arabia nationalized oil production in 1980, while keeping an American remnant: the "am" in Aramco. (The company was once known as the Arabian American Oil Co.) While many Western experts still work there, its management is thoroughly Saudi.

Today Saudi Arabia sits atop nearly one-fifth of the planet's oil reserves. It pumps more than 9million barrels a day—9% of global consumption—making it the world's second-biggest producer after the U.S., which has leaped ahead this century. The Saudis can also ramp up output at short notice, to more than 12million barrels a day, if the world needs it—something no other country can do.

If high volume means revenue, low costs mean mega-profits. Saudi reserves, in shallow sands, are so easily accessible that Aramco spends less than \$10to produce each barrel of oil. That's a fraction, for example, of what it costs supermajors like ExxonMobil and BP to drill in the Gulf of Mexico. "Aramco will make a profit at anything more than \$10 a barrel," says James Reeve, a Brit who

Aramco'nun Petrolü Nereye Akıyor

Amerika'nın doğalgaz ve petrol üreticisi olarak ortaya çıkışı, Suudi ham petrolüne olan talebi çok az oranda düşürdü. Çin, Hindistan, Japonya ve Avustralya gibi dev Asya-Pasifik ekonomileri boşluğu doldurdu.

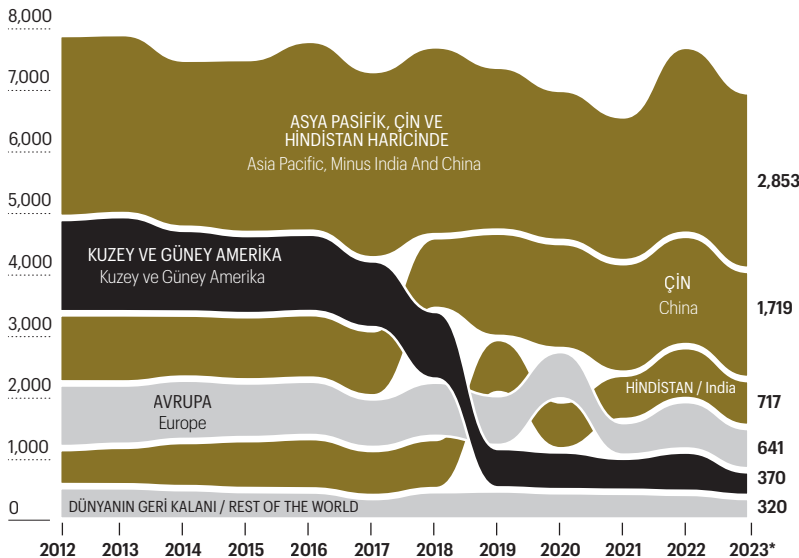
Where Aramco's Oil Flows

America's emergence as an oil-and-gas-producing power has only slightly dented demand for Saudi crude. China, India, and giant Asia-Pacific economies like Japan and Australia have picked up the slack.

SUUDİ ARABİSTAN'IN HAM PETROL İHRACATI

SAUDI ARABIA CRUDE EXPORTS

GÜNDE BİNLERCE VARİL / THOUSAND BARRELS PER DAY



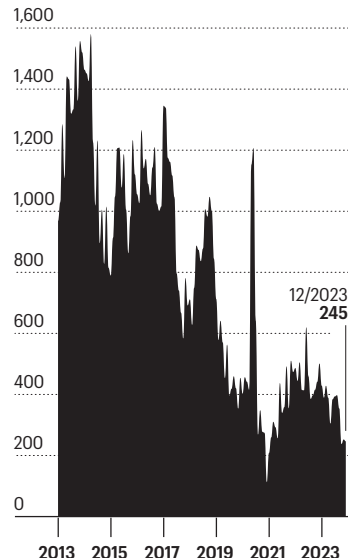
KAYNAK: MIDDLE EAST ECONOMIC SURVEY
SOURCE: MIDDLE EAST ECONOMIC SURVEY

*TAHMINİ / ESTIMATED

ABD'NİN SUUDİ PETROLÜ İTHALATI

U.S. IMPORTS OF SAUDI OIL

GÜNDE BİN VARİL / THOUSAND BARRELS PER DAY



KAYNAK: US ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION
SOURCE: U.S. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION

serves as a senior director of investment strategy for the PIF in Riyadh; such cheap production is great news at a time when the global price exceeds \$80 a barrel.

What's more, Aramco also retains more of its revenues than its publicly traded competitors in the West. The state-owned company pumps oil in the vast Arabian desert, sends it through pipelines in which it has a majority stake, and exports it from state-owned terminals—meaning it controls more of its supply chain.

In March, Aramco reported year-on-year declines in both revenues and profits for 2023, as capital expenditure rose and global oil prices dropped. But it still notched net earnings of \$121.3billion—equal to more than \$332million in profit a day, or more than \$13million an hour.

Aramco's intensive operations are highly mechanized; it employs only 70,000 people worldwide, including staff at various subsidiaries and joint ventures. It's not generating nearly enough jobs for young, ambitious Saudis—which makes it all the more urgent that its profits help MBS diversify the Saudi economy.

In 2016, when the Saudi royals unveiled their master plan for the kingdom's future, dubbed Vision2030, it laid out one driving purpose: to lessen the country's heavy dependence on hydrocarbons by opening new sectors like tourism (a key reason to allow women to drive and take jobs) and tech.

üzerinde önemli bir etkiye sahip olması anlamına geliyor. OPEC geçen yaz petrol fiyatlarındaki düşüşten endişelendiğinde, krallık ilaveten milyon varil daha kesintiye gidilmesini kararlaştırarak, kârı daha da yukarı çekti. Suudi petrol uzmanı Dourian, “Kendilerini petrol dünyasının merkez bankası olarak tanıtıyorlar” diyor. “Pek çok açıdan da öyleler aslında.”

“Petrolü ve doğalgazı bırakma fantezisinden vazgeçmeliyiz. Dünya, elinde pusula olmadan, sisli bir yolda nereye gittiğini bilmeden ilerlemeye çalışıyor.”

ARAMCO CEO'SU AMIN NASSER, 18 MART'TAKİ BİR KONUŞMASINDAN

“We should abandon the fantasy of phasing out oil and gas... The world has been trying to transition in fog, without a compass, on a road to nowhere.”

ARAMCO CEO'SU AMIN NASSER, 18 MART'TAKİ BİR KONUŞMASINDAN



“Dünyadaki Yeni Enerji Ekonomisi İvme Kazanıyor”

Mevcut politikalar ve piyasa koşullarında küresel yenilenebilir enerji kapasitesinin 2030 itibarıyla 2,5 katına çıkacak gibi görünüyor.

“The World’s New Energy Economy is Gaining Momentum”

Under current policies and market conditions, it seems that global renewable energy capacity will increase 2.5 times by 2030.



FATİHBİROL

Uluslararası Enerji Ajansı Başkanı
President of the International Energy Agency

“**DÜNYADAKİ** yeni enerji ekonomisinin kazandığı ivme oldukça yüksek. Bugün dünyada fosil yakıtlara yapılan her bir dolar yatırıma karşılık, temiz enerjiye iki dolar yatırım yapılıyor. Temiz enerji harcamalarındaki artışın temelinde devam eden maliyet düşüşleri ve enerji güvenliği endişeleri yatıyor. Ancak büyük ekonomilerin yeni ve temiz enerji tedarik zincirlerinde avantaj elde etmek için güçlü sanayi politikasıyla rekabet ediyor. Yatırımların en çok ihtiyaç duyulan bölgelere ve özellikle uygun fiyatlı, sürdürülebilir ve güvenli enerjiye erişimin ciddi şekilde eksik olduğu gelişmekte olan ekonomilerde görülüyor.

Mevcut politikalar ve piyasa koşullarında küresel yenilenebilir enerji kapasitesinin 2030 itibarıyla 2,5 katına çıkacak gibi görünüyor. Bu, COP28'deki hedef için yeterli değil ancak bu hedefe yaklaşıyoruz ve hükümetler bu arayı kapatmak için gereken araçlara sahip. Şu anda kara rüzgâr ve güneş enerjisi dünyanın neredeyse her yerinde yeni fosil yakıt santrallerinden daha ucuz. Bu kaynaklar, birçok ülkedeki mevcut fosil yakıt santrallerinden de daha ucuz. Buna rağmen başa çıkılması gereken bazı büyük problemler var. Makroekonomik zorluklar bunlar arasında. Bana göre uluslararası toplum için en büyük zorluk, gelişmekte olan ekonomilerde yenilenebilir enerji projelerine hızla finansman sağlanması ve kapasitenin artırılması. Bu ülkelerin birçoğu yeni enerji ekonomisinde geride kalıyor. Küresel yenilenebilir enerji kapasitesinin üç katına çıkarılmasında başarıya ulaşılması, bu ülkelerde söz konusu zorlukların aşılmasına bağlı olacak. Yenilenebilir enerji dönüşümünü, verimliliği hızlandırırken, iklim için zararlı olduğunu düşündüğümüz fosil yakıtları da hızla düşürmek gerekli. Gelişmekte olan

“**THE MOMENTUM** gained by the new energy economy in the world is quite high. Today, for every dollar invested in fossil fuels in the world, two dollars are invested in clean energy. The increase in clean energy spending is driven by ongoing cost declines and energy security concerns. But it is competing with strong industrial policy to gain advantage in the new, clean energy supply chains of major economies. Investments are most evident in areas where they are needed most, and particularly in developing economies where access to affordable, sustainable and safe energy is sorely lacking.

current policies and market conditions, global renewable energy capacity is likely to increase 2.5 times by 2030. This is not enough for the COP28 target, but we are getting there and governments have the tools to close the gap. Currently, onshore wind and solar power are cheaper than new fossil fuel plants almost everywhere in the world. These resources are also cheaper than existing fossil fuel power plants in many countries. Even so, there are some big problems to deal with. Macroeconomic challenges are among them. In my opinion, the biggest challenge for the international community is to rapidly finance and increase capacity for renewable energy projects in developing economies. Many of these countries are being left behind in the new energy economy. Success in tripling global renewable energy capacity will depend on overcoming these challenges in these countries. While accelerating renewable energy conversion and efficiency, it is also necessary to rapidly reduce fossil fuels, which we consider harmful to the climate. To ensure the establishment of the necessary



financial mechanisms for poor developing countries to access investments in clean energy technologies. If we use fossil fuels at today's levels, we will not meet climate goals. In this regard, two kinds of decisions need to be made. While accelerating renewable energy conversion and efficiency, it is also necessary to rapidly reduce fossil fuels, which we consider harmful to the climate. Secondly, to ensure the establishment of the necessary financial mechanisms for poor developing countries to access investments in clean energy technologies. I find these two issues important. "I hope that especially rich countries and international financial organizations such as the World Bank and IMF will take the necessary measures."

yoksul ülkelerin temiz enerji teknolojilerinde yatırımlara erişmesi için gerekli finansal mekanizmaların kurulmasını sağlamak. Fosil yakıtları bugünkü seviyede kullanırsak, iklim hedeflerine ulaşamayız. O bakımdan, iki türlü karar almak lazım. Yenilenebilir enerji dönüşümünü, verimliliği hızlandırırken, iklim için zararlı olduğunu düşündüğümüz fosil yakıtları da hızla düşürmek gerekli. İkinci olarak gelişmekte olan yoksul ülkelerin temiz enerji teknolojilerinde yatırımlara erişmesi için gerekli finansal mekanizmaların kurulmasını sağlamak. Bu iki konuyu önemli buluyorum. Umuyorum ki özellikle zengin ülkeler ve Dünya Bankası ile IMF gibi uluslararası finans organizasyonları gerekli önlemleri alırlar."



“Denizcilik sadece ulaştırma içi değil, iktisadi iř olarak anlaşılacak ve tersaneler, gemiler, limanlar ve iskeleler inşa edilecek, deniz sporları kulüpleri kurulacak ve korunup geliştirilecektir. Çünkü: Toprakların üç bir yanı deniz olan bir ulusun sınırını, halkının kudret ve yeteneğinin hududu çizerek. En uygun coğrafi konumda ve üç tarafı denizlerle çevrili olan Türkiye; endüstrisi, ticareti ve sporu ile en ileri bir denizci ulus yetiştirmek yeteneğindedir. Bu yetenekten yararlanmasını bilmeliyiz. Denizcilięi Türk’ün büyük ulusal ölküsü olarak düşünmeli ve onu az zamanda başarmalıyız...”

MUSTAFAKEMALATATÜRK(01KASIM1937,TBMMBEşİNCİDÖNEMAÇILIşKONUşMASINDAN)

“Maritime will be understood as an economic business, not just a transportation business, and shipyards, ships, ports and piers will be built, sea sports clubs will be established, protected and developed. Because: The border of a nation whose land is surrounded by sea on three sides is drawn by the limits of the power and talent of its people. Türkiye, which is in the most suitable geographical location and is surrounded by seas on three sides; It has the ability to raise a most advanced maritime nation with its industry, trade and sports. We must know how to take advantage of this ability. We should consider maritime as the great national ideal of the Turks and achieve it in a short time...”

MUSTAFAKEMALATATÜRK(01NOVEMBER1937, FROMTHE OPENINGSPEECHOF THE FIFTHTERM OF THE GRANDNATIONALASSEMBLY OF TURKEY)

AKILLI LİMAN PAZARI 2032'DE 15,5 MİLYAR DOLARA ULAŞACAK

TEKNOLOJİK GELİŞMELER, OPERASYONEL VERİMLİLİK, ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ARTAN TİCARET HACİMLERİ, GERÇEK ZAMANLI BİLGİ VE GÖRÜNÜRLÜK, DÜNYADAKİ AKILLI LİMANLAR PAZARININ HACMİNİ BÜYÜTECEK ÖNEMLİ GELİŞMELER OLARAK DİKKAT ÇEKİYOR.

SMART PORT MARKET WILL REACH 15.5 BILLION DOLLARS IN 2032

Technological developments, operational efficiency, environmental sustainability, increasing trade volumes, real-time information and visibility stand out as important developments that will expand the volume of the smart ports market in the world.

SMART PORTS represent a paradigm shift in the maritime industry by leveraging the latest technologies to increase efficiency, safety and sustainability in port operations. These smart ports integrate advanced systems such as IoT sensors, AI-driven analytics and automation to streamline cargo handling, optimize ship traffic and reduce environmental impact.

Real-time data exchange and connectivity enable stakeholders to make informed decisions, enabling smoother logistics and minimizing downtime. The application of smart technologies not only increases operational efficiency but also improves security and compliance standards. As global trade evolves, smart ports are emerging as important hubs, accelerating economic growth and paving the way for a more interconnected and resilient maritime ecosystem.

Smart ports, also known as intelligent or digital ports, are modernized port facilities that leverage advanced technologies, data analytics and artificial intelligence to increase efficiency, safety and sustainability. These ports integrate a variety of digital and automated solutions to streamline operations and provide real-time information for better decision-making. Smart ports deliver significant improvements in operational efficiency through automation, AI-driven processes, and real-time data analytics. Ports are increasingly adopting smart technologies to manage higher cargo volumes and reduce turnaround times and increase overall productivity. Moreover, the proliferation of the Internet of Things (IoT) and advances in connectivity technologies are supporting the implementation of smart port industry solutions by enabling seamless data collection and communication within the port ecosystem. In addition, governments around the world are encouraging the development of smart ports through incentives, grants and policy support. These initiatives are accelerating the adoption of smart technologies in port infrastructure. These factors are expected to fuel the growth of the smart ports market forecast.

However, many existing ports have legacy infrastructure

AKILLI LİMANLAR, liman operasyonlarında verimliliği, güvenliği ve sürdürülebilirliği artırmak için en son teknolojilerden yararlanarak denizcilik endüstrisinde bir paradigma değişimini temsil ediyor. Bu akıllı bağlantı noktaları, kargo elleçlemeyi kolaylaştırmak, gemi trafiğini optimize etmek ve çevresel etkiyi azaltmak için IoT sensörleri, yapay zeka odaklı analizler ve otomasyon gibi gelişmiş sistemleri entegre ediyor.

Gerçek zamanlı veri alışverişi ve bağlantı, paydaşların bilinçli kararlar almasını sağlayarak daha sorunsuz lojistik sağlar ve kesinti süresini en aza indiriyor. Akıllı teknolojilerin uygulanması yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmıyor aynı zamanda güvenlik ve uyumluluk standartlarını da geliştiriyor. Küresel ticaret geliştikçe, akıllı limanlar önemli merkezler olarak ortaya çıkıyor, ekonomik büyümeyi hızlandırıyor ve daha birbirine bağlı ve dayanıklı bir denizcilik ekosisteminin önünü açıyor.

Akıllı veya dijital bağlantı noktaları olarak da bilinen akıllı bağlantı noktaları, verimliliği, güvenliği ve sürdürülebilirliği artırmak için ileri teknolojilerden, veri analitiğinden ve yapay zekadan yararlanan modernize edilmiş liman tesisleridir. Bu bağlantı noktaları, operasyonları kolaylaştırmak ve daha iyi karar alma için gerçek zamanlı bilgiler sağlamak amacıyla çeşitli dijital ve otomatikleştirilmiş çözümleri entegre ediyor. Akıllı bağlantı noktaları otomasyon, yapay zeka odaklı süreçler ve gerçek zamanlı veri analitiği yoluyla operasyonel verimlilikte önemli iyileştirmeler sunar. Limanlar, daha yüksek kargo hacimlerini yönetmek ve geri dönüş sürelerini kısaltmak ve genel üretkenliği artırmak için giderek daha fazla akıllı teknolojiler benimsiyor. Dahası, Nesnelerin İnterneti'nin (IoT) yaygınlaşması ve bağlantı teknolojilerindeki ilerlemeler, liman ekosistemi içinde kesintisiz veri toplama ve iletişim sağlayarak akıllı liman endüstrisi çözümlerinin uygulanmasını destekliyor. Buna ek olarak, dünya çapındaki hükümetler teşvikler, hibeler ve politika desteği yoluyla akıllı limanların gelişimini teşvik etmektedir. Bu girişimler liman altyapısında akıllı teknolojilerin benimsenmesini hızlandırıyor. Bu faktörle-

rin akıllı limanlar pazarı tahmininin büyümesini artırması bekleniyor.

Ancak mevcut limanların çoğu, en son akıllı teknolojilerle uyumlu olmayabilecek eski altyapıya ve eski sistemlere sahip. Bu tesislerin akıllı özellikleri barındıracak şekilde güçlendirilmesi veya yükseltilmesi zorlu ve maliyetli olabilir. Tam tersine akıllı limanlar ülkenin veya bölgenin küresel pazardaki rekabet gücünü artırabilir. Akıllı limanlar daha fazla nakliye hattını ve işletmeyi çekebilir, bu da gelişmiş altyapı, verimli operasyonlar ve daha iyi müşteri deneyimleri sunarak ticaret hacimlerinin artmasına yol açabilir. Bu faktör, yaklaşmakta olan bir akıllı liman pazarı fırsatı olarak hareket edebilir.

Akıllı limanlar pazar analizi teknolojiye, üretim kapasitesine, liman türüne ve bölgeye göre bölümlere ayrılmıştır. Teknolojiye göre pazar, süreç otomasyonu, blockchain, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve yapay zeka olarak ayrılmıştır. Nesnelerin İnterneti (IoT) segmenti, 2022 yılında gelir açısından küresel pazara hakim oldu. Konteynerlere, araçlara ve kargoya takılan IoT sensörleri, bunların liman tesisleri içindeki ve tedarik zinciri boyunca hareketlerinin gerçek zamanlı izlenmesine ve izlenmesine olanak tanıyor. Bu, kargo durumu, konumu ve durumuna ilişkin daha iyi görünürlük sağlayarak daha verimli lojistik operasyonlarını kolaylaştırır.

Verimlilik kapasitesine bağlı olarak, akıllı limanlar pazarının kapsamı yoğun olarak meşgul, orta derecede meşgul ve çok az meşgul olarak bölünmüş durumda. Oldukça yoğun olan segment, 2022 yılında gelir açısından küresel akıllı limanlar pazar payına, küresel pazarda %48,3'lük payla hakim oldu. Yapay zeka destekli otonom araç ve makinelerin uygulanması, kargo elleçleme süreçlerini daha da optimize edebilir. Bu otonom sistemler işbirliği içinde çalışabilir, değişen koşullara uyum sağlayabilir ve günün her saati çalışarak genel verimliliği artırabilir.

Ayrıca, yoğun şekilde meşgul olan akıllı limanlarda, AI teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanması, büyük ölçekli operasyonları yönetmenin zorluklarını karşılarken, daha yüksek verimlilik, maliyet etkinliği ve iyileştirilmiş müşteri deneyimleri sağlayarak sorunsuz ve hızlı liman operasyonlarına katkıda bulunabilir. Bu faktör, yoğun olarak meşgul olan akıllı limanlar için küresel akıllı limanlar pazarındaki en önemli pazar eğilimidir. Teknolojiye dayalı olarak, Nesnelerin İnterneti (IoT) segmentinin, 2023'ten 2032'ye kadar %23,2'lik bir Bileşik Büyüme Oranı kaydederek gelir açısından en yüksek büyüme oranını sergileyeceği tahmin edilmektedir.

Liman türüne göre, liman segmentinin gelir açısından en yüksek büyüme oranını sergileyeceği tahmin ediliyor. Asya-Pasifik, 2022'de gelir açısından yaklaşık %40 ile en yüksek payı aldı ve %24,3'lük bir Bileşik Büyüme Oranı ile büyüdü.

TÜRK LİMAN SEKTÖRÜ VE GELECEK DÖNEME İLİŞKİN ADIMLAR

2022 yılında başlayan ve etkileri 2023 yılına uzanan Rus-

and legacy systems that may not be compatible with the latest smart technologies. Retrofitting or upgrading these facilities to accommodate smart features can be challenging and costly. On the contrary, smart ports can increase the competitiveness of the country or region in the global market. Smart ports can attract more shipping lines and businesses, leading to increased trade volumes by providing improved infrastructure, efficient operations and better customer experiences. This factor may act as an upcoming smart port market opportunity.

Smart ports market analysis is segmented based on technology, production capacity, port type, and region. By technology, the market is segmented into process automation, blockchain, Internet of Things (IoT), and artificial intelligence. The Internet of Things (IoT) segment dominated the global market in terms of revenue in 2022. IoT sensors installed on containers, vehicles and cargo enable real-time tracking and monitoring of their movements within port facilities and throughout the supply chain. This facilitates more efficient logistics operations by providing better visibility into cargo status, location and condition.

Based on productivity capacity, the scope of the smart ports market is divided into heavily busy, moderately busy and slightly busy. The highly concentrated segment dominated the global smart ports market share in terms of revenue in 2022, with a 48.3% share of the global market. The implementation of AI-powered autonomous vehicles and machines can further optimize cargo handling processes. These autonomous systems can work collaboratively, adapt to changing conditions, and increase overall efficiency by operating around the clock.

Moreover, in heavily busy smart ports, the successful implementation of AI technologies can contribute to smooth and rapid port operations by enabling higher efficiency, cost effectiveness and improved customer experiences, while meeting the challenges of managing large-scale operations. This factor is the most important market trend in the global smart ports market for smart ports which are heavily engaged. Based on technology, the Internet of Things (IoT) segment is estimated to exhibit the highest growth rate in terms of revenue, recording a CAGR of 23.2% from 2023 to 2032.

Based on port type, the port segment is predicted to exhibit the highest growth rate in terms of revenue. Asia-Pacific accounted for the highest share in terms of revenue in 2022, at nearly 40%, growing at a CAGR of 24.3%.

TURKISH PORT SECTOR AND STEPS FOR THE NEXT PERIOD

The Russia-Ukraine war, which started in 2022 and whose effects extend to 2023, the tension in the Middle East that occurred during the year and whose effects still continue, the inability to use the Suez Canal effectively in maritime trade due to the attacks, the increase in transit time and

costs of the Cape of Good Hope crossings, increasing freight prices, Reasons such as negativities in the world and Turkish economies caused disruptions in global trade. Naturally, our country was also affected by this situation in direct and indirect ways.

Our port industry, which reached a very important threshold with 542 million tons of handling in 2022, lost a total of 21.5 million tons of cargo in 2023, thus decreasing the year to 521 million tons. The proportional value of the decrease was 4% . Although the decline continued throughout the year and on a monthly basis, the recovery in December (4.2%) reduced the decline in the year's total figure. While there was a positive increase only in June and December , there was a decrease in all other months. On the other hand, the increasing trend in import cargo throughout the year slowed down the pace of decline. Our export cargo increased only in September, October and November. The decline in cabotage and transit cargo continued throughout the year. There was no change in the density order of the main groups on the basis of load groups. While liquid bulk cargoes continued to be the most traded cargo in our ports with a share of 32% , dry bulk cargoes maintained their second place with 29%. Container, general cargo and vehicle traffic took their place next.

The highest figure in the last 8 years in cruise ports

At the cruise ports, which reached the highest number of passengers in the last 8 years at the end of January-May, a total of 482 thousand 925 passengers were reached in the first half of 2023. Our ports, which hosted 255 thousand 827 passengers in the first half of 2022, experienced an increase of 47 percent in the same period of 2023. When we look at the first half of 2023; The fact that the highest number of passengers has been reached in the last 8 years after 2015 shows that our cruise ports are on the rise again. These developments indicate that the sector's target of 1.5 million passengers will be exceeded by the end of the year.

Our cruise ports, which reached their peak with the number of 2.3 million passengers in 2013, hosted 726 thousand 844 passengers in the January-June period of 2013, and the number of passengers continued to decrease, reaching 538 thousand 801 in 2014 and 647 thousand 719 in 2015, and falling below 200 thousand in the following years. It ended completely after 2019 with the pandemic. Considering that the first passenger arrived at our cruise ports in October 2021, 2022 will be a year of recovery, while 2023 is extremely critical as a year in which we will test our potential.

The passenger distribution according to the ports where cruise ships can dock in Turkey is as follows: 53.6 percent of the cruise passengers coming to Turkey in January-June went to Kuşadası port, 24 percent to Galataport , 4.8 percent to Bodrum, 4.2 percent to Çeşme, 3.3 percent to Antalya, 1.9 percent to Çanakkale, 1.7 percent to Marmaris and 1.6 percent to İzmir. came. While Kuşadası and Galataport host 77.5 percent of the total passengers, the first 8 cruise ports have a share of 95 percent in total.

ya-Ukrayna savaşı, yıl içinde yaşanan ve halen etkileri süren Orta Doğu'daki gerginlik, saldırılardan dolayı Süveyş Kanalı'nın deniz ticaretinde etkin kullanılamaması, Ümit Burnu geçişlerinin transit süre ve maliyetleri arttırması, artan navlun fiyatları, dünya ve Türkiye ekonomisindeki olumsuzluklar gibi nedenler küresel ticarete aksaklıkların yaşanmasına neden oldu. Doğal olarak ülkemiz de bu durumdan doğrudan ve dolaylı yollarla etkilendi.

2022 yılında 542 milyon ton elleçleme ile çok önemli bir eşiğe ulaşan limancılığımız 2023 yılında toplamda 21,5 milyon ton yük kaybetti ve böylece yıl 521 milyon tona geriledi. Düşüşün oransal değeri ise %4 oldu. Yıl boyunca ve aylar bazında düşüş sürekli sürse de Aralık ayındaki toparlanma (%4.2) yılın toplam rakamındaki düşüşü azalttı. Sadece Haziran ve Aralık aylarında pozitif yönlü bir artış olurken diğer tüm aylarda düşüş gerçekleşti. Diğer yandan yıl boyunca ithalat yüklerindeki artış eğilimi düşüşün hızını yavaşlattı. İhracat yüklerimiz ise sadece Eylül, Ekim ve Kasım aylarında artış gösterdi. Kabotaj ve transit yüklerde düşüş yıl boyunca sürdü. Yük grupları bazında ana grupların yoğunluk sıralamasında bir değişiklik olmadı. Sıvı dökme yükler %32 pay ile limanlarımızda en fazla işlem gören yük olma özelliğini sürdürürken kuru dökme yükler %29 ile ikinci sıradaki yerini korudu. Konteyner, genel kargo ve araç trafiği ise sonraki sıralarda yerini aldı.

Kruvaziyer limanlarında son 8 yılın en yüksek rakamı

Ocak-Mayıs ayı sonunda son 8 yılın en yüksek yolcu sayısına ulaşan Kruvaziyer limanlarda 2023 yılının ilk yarısında toplamda 482 bin 925 yolcuya ulaşıldı. 2022 yılının ilk yarısında 255 bin 827 yolcu ağırlayan limanlarımız 2023 yılının aynı döneminde yüzde 47 oranında artış yaşadı. 2023 yılının ilk yarısına baktığımızda; 2015 yılından sonra son 8 yılda ulaşılan en yüksek yolcu sayısına ulaşılmış olması kruvaziyer limanlarımızın yeniden yükselişe geçtiğini gösteriyor. Bu gelişmeler yıl sonunda sektörün hedefi olan 1,5 milyon yolcunun da üstüne çıkılacağına işaret ediyor.

2,3 milyon yolcu sayısı ile zirveyi 2013 yılında yaşayan kruvaziyer limanlarımız 2013 yılının Ocak-Haziran döneminde 726 bin 844 yolcu ağırlarken devamında sürekli düşüşe geçen yolcu sayısı 2014 yılında 538 bin 801, 2015 yılında 647 bin 719 olmuş, izleyen yıllarda ise 200 binli rakamlarının altına inerek yaşanan pandemi ile birlikte 2019 yılından sonra bütünüyle sonlanmış. Kruvaziyer limanlarımıza ilk yolcunun 2021 yılının Ekim ayında geldiğini düşündüğümüzde 2022 yılı bir toparlanma yılı olurken, 2023 yılı ise potansiyelimizi test edeceğimiz bir yıl olarak son derece kritik.

Türkiye'de kruvaziyer gemilerin yanaşabildiği limanlara göre yolcu dağılımı ise şöyle: Ocak-Haziran aylarında Türkiye'ye gelen kruvaziyer yolcunun yüzde 53,6'sı Kuşadası limanına, yüzde 24'ü Galataport'a, yüzde 4,8'i Bodrum'a, yüzde 4,2'si Çeşme'ye, yüzde 3,3'ü Antalya'ya, yüzde 1,9'u Çanakkale'ye, yüzde 1,7'si Marmaris'e ve yüzde 1,6'sı da İzmir'e geldi. Kuşadası ve Galataport toplam yolcunun yüzde 77,5'ini ağırlarken ilk 8 kruvaziyer limanı ise toplamda yüzde 95'lik paya sahip bulunuyor.

MERSİN LİMANI LİDERLİĞİNİ KORUYOR

27 Mart 2024 tarihinde, Türkiye'nin lider konteyner terminali Mersin Uluslararası Limanı (MIP), 2007'den bu yana 25 milyonuncu (TEU) konteynerini elleçleyerek yeni bir kilometre taşına imza attı.

2007 yılında liman operatörü PSA International ve Akfen Holding ortak girişimiyle kurulan, 2017 yılında IFM'in hissedarları arasına katıldığı MIP'nin kuruluşundan bugüne elleçlenen konteyner hacmi yılda ortalama yüzde 14,4 büyüyü. MIP, 2023 yılında yaklaşık 2 milyon TEU konteyner, 8 milyon tonun üzerinde konvansiyonel yük elleçledi. MIP Genel Müdürü Ajay Kumar Singh: "25 Milyon TEU kilometre taşına ulaşılmasında gösterdikleri üstün katkıdan ve iş birliğinden dolayı Mülki İdare Amirimize, Gümrük Müdürlüğümüze, Liman Başkanlığına, TCDD yetkililerine ve tüm MIP çalışanlarına en içten teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Ayrıca, Limanımızın bu olağanüstü yolculuğunda bizi destekleyen tüm paydaşlarımıza şükranlarımı sunmak istiyorum. Daha iyisine ulaşmak için daha çok çalışacağız" diyor.

Endüstrinin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için 455 milyon ABD doları bütçeli East Med Hub 2 (EMH2) kapasite artırımı projesi ile elleçleme kapasitesini 2,6 milyon TEU'dan 3,6 milyon TEU'ya çıkarmayı hedefleyen MIP, mevcut EMH1 rıhtımını 380 metre uzatarak toplam 880 metre uzunluğa ve 17,5 metre su çekimine ulaşacak EMH2'nin inşaatına başladı. EMH2 Terminali, 400 metreden uzun iki Ultra Büyük Konteyner Gemisinin (ULCV) aynı anda yanaşmasına olanak tanıyacak. Proje ayrıca sekiz yeni otomatik raylı portal vinç (aRMG) ve dört ek rıhtım vincinin satın alınmasını da içeriyor. Proje 500 kişiye doğrudan ve 5.000 kişiye dolaylı istihdam fırsatı yaratacak olması sebebiyle de önem arz ediyor.

MIP aynı zamanda karbon ayak izini azaltma konusundaki kararlılığını da sürdürürken elektrikle çalışan ekipmanlara ve yenilenebilir enerji kaynaklarına sürekli yatırım yaparak karbon emisyonlarını 2030 yılına kadar yarıya indirmeyi, 2043 yılına kadar da karbon nötr hale gelmeyi planlıyor.

MERSIN PORT MAINTAINS ITS LEADERSHIP

On March 27, 2024, Turkey's leading container terminal Mersin International Port (MIP) achieved a new milestone by handling its 25 millionth (TEU) container since 2007.

Founded in 2007 by the joint venture of port operator PSA International and Akfen Holding, and of which IFM joined the shareholders in 2017, MIP's container volume handled has grown by an average of 14.4 percent annually since its establishment. MIP handled approximately 2 million TEU containers and over 8 million tons of conventional cargo in 2023. MIP General Manager Ajay Kumar Singh: "I would like to express my sincere gratitude to our Civil Administration, Customs Directorate, Port Authority, TCDD officials and all MIP employees for their outstanding contribution and cooperation in reaching the 25 Million TEU milestone. In addition, I would like to express my sincere gratitude to our Port in this extraordinary journey of our Port." "I would like to express my gratitude to all our stakeholders who support us. We will work harder to achieve better."

East Med, with a budget of \$455 million to meet the changing needs of the industry Aiming to increase the handling capacity from 2.6 million TEU to 3.6 million TEU with the Hub 2 (EMH2) capacity increase project, MIP will extend the existing EMH1 dock by 380 meters, reaching a total length of 880 meters and a draft of 17.5 meters. started its construction. EMH2 Terminal will allow the simultaneous docking of two Ultra Large Container Ships (ULCVs) over 400 meters long. The project also includes the purchase of eight new automatic rail gantry cranes (aRMG) and four additional quay cranes. The project is also important because it will create direct employment opportunities for 500 people and indirect employment opportunities for 5,000 people.

While MIP also maintains its commitment to reducing its carbon footprint, it plans to halve carbon emissions by 2030 and become carbon neutral by 2043 by continuously investing in electrically powered equipment and renewable energy sources.



Türkiye'nin 19 iline yayılmış 700 MW'lık kurulu gücümüzle
enerjimizi memleketimizin suyu, rüzgarı ve güneşinden alıyor,
yaşanabilir bir dünya için

TEMİZ ENERJİ ÜRETİYORUZ



akfen

**YENİLENEBİLİR
ENERJİ**



2024 YILINDA ÇALIŞMAK İÇİN EN İYİ ŞİRKETLER

Çalışanları bir iş için motive eden nedir? Şirketler, özellikle Z kuşağının kitlesel işten çıkarmalar ve pandemiyle şekillenmiş bir zamanın ruhuyla karşı karşıya kaldığına dikkat çekiyorlar. Great Place To Work'teki ortaklarımızla yayımladığımız Çalışmak İçin En İyi Şirketler listesinin 27'incisi, bazı şirketlerin özellikle de genç çalışanlarını elde tutmak isteyenlerin bedava kahve ve atıştırmalıklardan vazgeçmeyeceğini gösteriyor.

BEST COMPANIES TO WORK FOR 2024

What makes workers excited about work? Firms are finding that Gen Z, in particular, belong to a zeitgeist molded by mass layoffs and a pandemic. Our 27th edition of the Best Companies to Work For list, published with our partners at Great Place to Work, shows that some get that free coffee and SunChips won't cut it, especially if you want your youngest workers to feel like they belong.



Z KUŞAĞI İÇİN ÇALIŞILACAK EN İYİ ŞİRKET VAR MI?

Çalışmak için en iyi şirket kavramı, jumbo karides ya da moda olan keçi sakalı gibi bir tür oksimorona dönüştü. Çok az insan, halihazırda 30'larına yaklaşan ve Z kuşağı olarak adlandırılan en genç çalışan kuşağı kadar modern iş kültürüne kuşkuyla yaklaşıyor olmalı. Yakın geçmişteki kitlesel işten çıkarmalar onlar için yalnızca geliştirici bir deneyimdi.

YAZILIM MÜHENDİSİYKEN mesleğini bırakıp sanal içerik üreticisine dönüşen 25 yaşındaki Ayem Kpenkaan “Sanırım artık çalışılacak iyi bir yek yok. En azından benim kuşağımdakiler bunun bilincindeler” diyor.

25 yaşındaki Kimi Kaneshina, “Şirketler mutlaka sizin arkadaşınız olacak diye bir kural yok. Onlar yalnızca kâr etmek için varlar” sözleriyle açıklamada bulunuyor. Kaneshina bir yazılım şirketinde ürün yöneticisiyken kısa süre önce işten çıkarılmış; ancak kendisi, mevcut çalışma ikliminden dolayı bezgin ve bıkkın olsa da, belki de “mi-

lenyum kuşağına göre dersini daha erken öğrenmiş olmanın daha iyi olabileceğini” de düşünüyor.

Pandeminin tükettiği çalışma (ya da eğitim) hayatının sırtlarına bindirdiği yüklerle uğraşmak, en yaşlı üyelerinin bu yıl 27 yaşına bastığı, en gençlerinin ise halen üniversitede olduğu bir kuşağın beklentilerini kökten şekillendirdi. Geleceğin iş gücü, çalışılacak yerin “iyi olması” konseptini sorguluyor artık.

Bununla birlikte, Z kuşağının ödemesi gereken bedeller var. Hayatını idame ettire-

bilecek bir maaş alabilme ümidiyle, endişeli bir şekilde iş hayatına dahil olan gelecek kuşak çalışanlar birbiriyle zıtlaşan dürtülerle ilerliyorlar. İstikrarsız bir dünyada, istikrar iyi bir işverenin ayırt edici özelliğine dönüştü ancak gerçekten çalışmak için iyi bir şirket aynı zamanda çalışanına esneklik ve bireyselliğine alan da tanır. Nitekim en genç çalışanlar aşırı yönetilmekten hoşlanmıyorlar. Bu yılki Çalışmak İçin En İyi Şirketler listesinin ilk onundaki çalışanların yorumları en çok otonomiye vurgu yapıyordu. O halde çalışmak için iyi şirket seçimindeki

IS ANY WORKPLACE GREAT FOR GEN Z?

Much like jumbo shrimp or a cool goatee, the concept of a great place to work has become somewhat of an oxymoron. And few are as skeptical of modern work culture as the youngest generation of workers—Gen Zers, the oldest of whom are approaching 30. The early pandemic mass layoffs were simply a formative experience for them.

“I THINK THE ‘good place to work’ doesn’t exist anymore. And people, at least in my generation, understand that,” Ayem Kpenkaan, a 25-year-old former software engineer turned viral content creator, says.

“Companies aren’t necessarily going to be your friend. They’re really there for the bottom line, which is to make profit,” Kimi Kaneshina, 25, says. Navigating her own recent layoff—Kaneshina was a product manager for a software company—she explains that while the current workforce climate made her “jaded,” it’s perhaps good that she’s “learning this lesson earlier on than maybe some of [her] millennial

counterparts.”

Watching the bulk of their working (or educational) life consumed by the pandemic has radically shaped the expectations of the generation whose oldest members turn 27 this year and whose youngest cohort is still in college or finishing high school. The workforce of the future is pondering the concept of “greatness.”

Even so, GenZ has bills to pay. Warily entering the workforce in search of a livable wage, the next generation of workers is navigating conflicting impulses. In an unstable world, stability has become the hallmark of a good employer, but a truly

great place to work also offers flexibility and a healthy respect for individuality to boot. And the youngest workers seem to really hate being micromanaged. Among the 10 leaders on this year’s Best Companies to Work For list, employees’ comments focused overwhelmingly on their own sense of autonomy. So the whole idea of greatness at work... well, it’s complicated.

First, the shell-shocked generation craves stability. Two-thirds of GenZ won’t consider an employer who doesn’t offer a 401(k), according to Handshake, a job board for college students and early-career professionals. The youngest generation’s

kriterlerin komplike olduğu söylenebilir.

Birincisi, pandemi dönemi şokunu yaşayan kuşak istikrar istiyor. En genç kuşağın gelecekle ilgili endişesi, kendilerinden öncekilerin hayal kırıklıklarından kaynaklanıyor. Charles Schwab'ın geçen yıl yaptığı bir ankete göre, Z kuşağı çalışanları hemen hemen dünyanın her yerinde emekli olurken engellerle karşılaşacağına inanıyor (%99), bunu yüzde 91'le X kuşağı, daha küçük çaplı oranlarda da milenyum ve boomer kuşağı izliyor. Handshake'de baş eğitim sorumlusu olan Christine Cruzvergara, şu açıklamada bulunuyor: "Z kuşağının büyük bir bölümü ilk gençlik yıllarını pandemi ve mali kriz ortamında geçirdi ve bunun sonucunda da, pek çoğu anne babalarının emeklilik planlarının sekteye uğradığına tanık oldu. Buna bir de, öğrenci kredileri ve ekonomik istikrarsızlık gibi mali yükler eklendiğinde, emekliliği planlama bu kuşağın önceliğine dönüşmüş durumda."

Synchrony'de (bu yılki listede No.5) ürünü ihtiyaca göre uygun hale getirmekten sorumlu olan Stephanie Polistena, kendisini işe çeken unsurun kısmen istikrar olduğunu

anxiety about their future is informed by older cohorts' disappointments. A survey from Charles Schwab last year found that Gen Z workers almost universally believe they will face obstacles to retire (at 99%), followed by 91% of GenX, and smaller portions of millennials and boomers.

"A majority of Gen Z has spent their young adulthood years in a pandemic and financial crisis, and as a result, many witnessed their parents' retirement plans disrupted. Paired with additional financial burdens, like student loans and economic instability, retirement planning likely feels like more of a priority to this generation," says Christine Cruzvergara, chief education strategy officer at Handshake.

Stability was part of the draw for Stephanie Polistena, a product owner at Synchrony (No.5 on this year's list), who said she initially landed at the financial services company "randomly" as a sophomore at a career fair. But what makes her stay is feeling as if her company values her: "It's pretty great here. They really, truly care about us.

söylüyor; ilk başta, finans hizmetleri şirketine bir kariyer fuarında üniversite ikinci sınıf öğrencisi bir genç olarak "tesadüfen" girdiğini anlatıyor. Ancak onu orada tutan, şirketin kendisine değer verdiğini hissetmesi olmuş. "Burası çok güzel diyebilirim. Gerçekten ama gerçekten bizi önemsiyorlar. Yani çarkın bir dişlisinden ibaret değilsiniz" diyerek devam ediyor. Departmanlar arasında stajyer olarak dolaşıktan sonra, şirket için ürün sahibi olarak yeni tasarımları test eden başkan yardımcısı asistanı oluyor; kariyerinde böyle bir yol izleyeceğini hiçbir zaman öngörmediğini de sözlerine ekliyor. Şimdi 24 yaşında olan Polistena, "Beni burada tutan şey, daha üniversitede ikinci sınıf

öğrencisiyken bana yatırım yapmalarıydı" diyor.

Cruzvergara, talep edilen özelliklerde istikrarın hemen ardından yüksek ücret ve esneklik geldiğini açıklıyor. Bazı talepler ise başka değerlerin gözden çıkarılması pahasına gündeme geliyor; iş hayatına yeni atılan gençler kendileri için nelerin öncelik taşıdığını ve iş gücüne katıldıktan sonra da, hangilerinin somut bir zemine oturabileceğini kestirmeye çalışıyorlar.

Kpenkaan, teknoloji sektöründe bir startup'ta yazılım entegrasyon mühendisi olarak çalışırken, mesleki anlamda tam olarak tatmin olmadığını söylüyor. Amacının daha çok hayatını geçindirecek kadar bir



"You're not just like a cog in a wheel." After an internship rotating between departments, she ended up as an assistant vice president, testing new designs as a product owner for the company—a path she didn't foresee for herself. "What makes me stay is the fact that, literally since being a lowly sophomore in college, they were investing in me," Polistena, now 24, says.

Investing in your workers aligns with another core belief of GenZ: the importance of commitment to diversity and equity. Multiple workers tell Fortune that they want this to mean more than corporate jargon.

Right after stability on the list of desirable

features comes high pay, then flexibility, says Cruzvergara. Some values come at the cost of others, as junior employees try to figure out what matters most to them and what goes to the wayside when they enter the workforce.

While working in the tech sector as a software integration engineer at a startup, Kpenkaan says, he didn't feel fulfilled. Rather, he was searching for a fast way to make a good living. Looking around, he saw people keep leaving or getting fired. Though he was paid well, he experienced waning stability and felt stagnant. Even if you are to find that ever-elusive "good job," he says,

para kazanmak olduğunu belirtiyor. Ancak çevresine baktığında, pek çok kişinin ya işten ayrıldığını ya da atıldığını gördü. Her ne kadar iyi bir maaş alsada, istikrarın gittikçe kaybolduğunu gözlemledi ve yerinin sağlam olmadığını hissetti. Bulunması zor iyi bir işe girmeyi başarsanız bile, “bu iyi işte uzun süreli olabileceğinizi bir garantisi yok.”

Z kuşağına göre, eğer hayallerdeki iş diye bir şey yoksa, o halde işiniz özel hayatınızdan da çok fazla çalmamalı. Cruzvergara, “Bu kuşak işine ve hayatına önem veriyor. İlk günden itibaren bu ikisinin iyi bir bütün oluşturmasını istiyorlar; bu noktaya 30,40 yıl çalıştıktan sonra ulaşmayı kabul etmiyorlar” diyor. “Z kuşağı çalışmak için yaşamıyor. Yaşamak için çalışıyor.”

Çalışmak için en iyi şirketler bu kriteri bir ölçüde yerine getiriyor. Hilton’un baş insan kaynakları sorumlusu Laura Fuentes, şirketin “İşte tamamen insani bir deneyim oluşturmayı” taahhüt ettiğini söylüyor. Fuentes, şirketin bedensel, zihinsel ve mali açıdan her tür sağlığa odaklandığını, sürekli eğitim sınıfları

açma, yaşlı anne baba ya da çocuk bakımı için destek sunma ve karmaşık sağlık sisteminden gerektiği gibi yararlanabilmelerine yardımcı olma gibi avantajlar sağladığını da sözlerine ekliyor.

Bu yılki en iyi şirketler listesinin tepesinde yer alan otelin ziyafet müdürü Justin Ziegler, Hilton’un geniş çaplı olanaklarıyla bunu gösterdiğini ve yöneticilerin de çalışanlarının kariyer hedeflerinden haberdar olmak için çaba harcadıklarını belirtiyor. “Patronuma Z kuşağının her zaman sadece parayla motive olmadığını, bize nasıl davranıldığı, iş-özel hayat dengesi ve bildiklerimizi göstermek gibi faktörlerin de önem taşıdığını anlatabilmeyi isterim” diyor.

Bazıları günlük projelerinde ya da patronlarıyla etkileşimlerinde az çok bir anlam bulsalar da, hala mevcut sistemle ilgili çok

soru işareti var. Kpenkaan, “Rüya iş diye bir şey acaba var oldu mu yoksa bu yalnızca bir propagandadan mı ibaretti diye hep düşünmüşümdür. Şimdi artık bu tür süslü laflara kimse kanmıyor” diyor.

Pratikte, bu iş-özel hayat dengesine vurgu yapmak anlamına geliyor. New York Üniversitesi’nden 2025 yılında mezun olacak Sade Collier kurumsal dünyayla ilgili daha önceki görüşleriyle ilgili olarak, “Televizyonda çok çekici görünen telaş kültürüne dahil olacağım için çok heyecanlıyım” diyor. Ancak pandemi Z kuşağına sunulan imaja meydan okudu: “Etrafımdaki pek çok insan gelecekle ilgili beklentilerinde kafa karışıklığı yaşıyor. Artık kimsenin standardın ne olduğunu bilmediği kanaatindeyim.”

Bu tabii ki, Z kuşağının kurumsal dünyaya tamamen girmeden bu dünyayı bırakmaya hazır olduğu anlamına gelmiyor. Şu bir gerçek ki, iş dünyası artık eskiden olduğundan çok daha karmaşık ve zor ancak çoğu insan kendi kuşağının çalışmak istemediği fikrini kabul etmiyor. Yalnızca sizin şartlarınıza göre çalışmayı

“there’s no guarantee that even this good job you have will be around very long.”

If there’s no such thing as a dream job, then it might as well not take up your personal life, is the GenZ mindset. “The narrative around this generation is that they care about their work and life; they want to have good integration right from the start—they don’t want to have to work for 30, 40 years before they get that,” Cruzvergara says. “Gen Zers don’t live to work. They work to live.”

The best places to work acknowledge that to some degree. Laura Fuentes, Hilton’s chief human resources officer, speaks of the company’s commitment to “building a fully human experience at work.” The company, which says it focuses on all types of wellness (mental, physical, and financial), offers a suite of innovative benefits including continuing-education classes, support for caregivers, and help navigating the Byzantine health care

system. GenZers care to know their company cares.

Justin Ziegler, a banquet manager for the hotel brand, which tops the best companies list this year, adds that Hilton has shown this through its vast array of benefits and the care managers put into getting to know their employees’ career goals. “I wish I could tell my boss that Gen Z is not always motivated by money alone, but by the way we are treated, work-life balance, and the chance to

show what we know,” he says.

While some find meaning in their daily projects or interactions with their bosses, there’s still a larger questioning of the system at play. “I have my doubts on whether a dream job ever existed or whether it was just kind of propaganda. But now, no one’s buying it,” says Kpenkaan.

In practice, that means an emphasis on work-life balance. “I was excited to go into the hustle culture that was becoming so

prominent on television,” Sade Collier, NYU class of 2025, says of her previous views on the corporate world. The pandemic challenged the narrative that GenZ was given: “So many people around me are so confused about prospects for the future...I feel like nobody really knows what the standard is anymore.”

That’s not to say GenZ is ready to leave the corporate world before fully entering. Sure, it’s a different beast than it used



kabul etmiyorlar. Walgreens'te dijital işe almada başkan yardımcısı asistanı Gabrielle Jeannot (25), "Bulduğunuz noktaya erişebilen bir yeteneği elde tutmalısınız" diyor.

Öte yandan, ücret de tabii ki çok önemli bir faktör. Z kuşağının yüksek ücret beklentisi, çocuk yetiştirmekten bir ev edinmeye kadar her şeyin adeta çok yüksek bir dağa tırmanmak kadar zorlaştığı sancılı bir ekonomik ortamda daha da önem kazanıyor. Bu yılki Çalışmak İçin En İyi 100 Şirket sıralamasında ücretler beklentilere uygun şekilde yüksek; aralarında yalnızca üçü işe başlangıç ücretini çok az saydıkları çalışan için asgari düzeyde tutuyor.

Z kuşağının bir bölümü de çalıştıkları şirkette misyonunu da ücret kadar önemsiyor. Adil ücret ve işte yüksek moral gibi iki parametrenin modern ekonomide gerçekleşmesi zor olsa da, iş gücünün en genç üyeleri bu dengeyi sağlamak için çok çaba sarf ediyorlar. Hilton'da analist Ally Bloss-Baum, kendisini nelerin motive ettiğini anlatıyor: "Yaptığım işlerin bir etki yaratması bizim için önemli." Bu ister insanların Hilton'da iş bulmalarına yardımcı olan bir girişim ya

da mesai arkadaşına bir proje için yardımcı olmak olsun, bu görevlerin yerine getirilmesinin "pozitif değişim yaratma" ihtiyacını karşılayacağına inanıyor.

Kpenkaan, "İnandığımı değerlere uygun bir iş bulmak özellikle de şimdi, bir ayrıcalık" diyor.

Hilton'da saatlik çalışan birisi, "Fikirlerimi paylaşmakta sakınca görmem ve bu fikirler ciddiye alınır" diye yazıyor. Nvidia'ya katkıda bulunan bir başkası, "Burada çalışanlar kıdemli personelle rahatlıkla konuşabilir ve eşit muamele görür" derken, bir Marriott çalışanı da şirketin "özgürce düşünmeyi teşvik edici" yönünden övgüyle söz ediyor. Çalıştığı şirketin kültürünün ücretle beraber kendisi için en önemli unsur olduğunu söyleyen Jeannot, "Zamanınızın büyük bir bölümünü işte geçiriyorsunuz;

%72

Bu listede yer alan herhangi bir şirketteki işinden memnun olduğunu söyleyen z kuşağı çalışanlarının oranı (ortalama %48)

Of gen z workers say their work is meaningful at a company on this list 48 is the average

%81

Bu listede yer alan şirketlerin yöneticilerinin vaatlerini yerine getireceklerine inanan z kuşağı çalışanlarının oranı

Of gen z workers trust managers at a company on this list to deliver on promises 55 is the average

%79

Bu listede yer alan herhangi bir kuruluşta uzun süre çalışmak isteyenlerin oranı

Want to keep working for an organization on this list for a long time 56 is the average

to be, but many are pushing back on the idea that their generation doesn't want to work. They're just not looking to work on your terms. "You get to retain that talent if you're able to meet us where we're at," says Gabrielle Jeannot, 25, assistant VP of digital acquisitions for Walgreens.

Pay, of course, has always been the top consideration. Gen Z's desire for a high salary is further fueled by the thorny economy, which makes everything from affording kids to owning a house a steeper hill to climb. Fittingly, at this year's 100 Best Companies to Work For, pay tends to be high—only three have more than a negligible number of workers making the entry-level minimum pay.

Other GenZers claim mission alignment with a company is top of mind. Fair pay and feeling morally sound about your job can be a hard seesaw to ride in this modern economy, but the youngest members of the workforce are doing their best to find that balance. Ally Bloss-Baum, an analyst at Hilton, explains what motivates her: "It's

important to me that what I do makes an impact." Whether that means setting up an initiative that helps people find jobs at Hilton or assisting a coworker on a project, she sees completion of these tasks as a way to fulfill her larger need to "drive positive change."

To "have a job that aligns to your belief is a privilege, especially now," Kpenkaan says.

"I can confidently share my ideas, and they are taken seriously," an hourly Hilton worker writes. "Employees can comfortably speak with senior staff here and are treated as equals," writes a contributor at Nvidia, while a Marriott worker praises the company's "encouragement to think freely."

"You spend most of your time at work;

kendinizi iyi hissedeceğinizden, size değer verileceğinden ve aynı zamanda kurumda büyüme için fırsat sunulduğundan emin olmak istiyorsunuz" diyor.

Ayrıca 2020'lerin en önemli ekonomik teması olan, uzaktan çalışma ve esneklik var; en iyi şirketlerin yöneticileri bu uygulamaya sıcak bakıyor; 100 şirketten yalnızca ikisi çalışanlarının haftanın dört günü ya da daha fazla ofiste olmalarını istediğini bildirdi. Ayrıca iş-özel hayat dengesini gerçekten mümkün kılan başka avantajlar ve destekler de sunuyorlar. Biri hariç tümü bedava sağlıkla ilgili destek paketleri sağlıyor; üçte ikisi, 12 hafta ya da üzeri doğum izni veriyor ve yüzde 25'i de çocuk bakım masraflarına destek oluyor.

Z kuşağı online ortamda büyüdüğü için henüz iş gücünde belki çok sağlam bir yere sahip değil ancak bilgilili oldukları bir gerçek. Çalkantılı bir dönemde yetişkinliğe adım attıkları için bazılarının ilgisiz, isteksizken bazılarının da değişim için umutlu olmaları şaşırtıcı değil. Kuşaklarda döngüsel bir doğa vardır ve medya her ne kadar bunları karşı karşıya getirmeyi sevse de, Z kuşağı aslında

you want to make sure you're comfortable, you want to make sure you feel valued, and also [that] there's opportunities for growth there," says Jeannot, noting that her company's culture is most important to her, along with pay. And then there's the great economic theme of the 2020s: remote work and flexibility, and executives at the best companies are leaning in—only two out of 100 firms said they required workers to be on-site four days a week or more. They're also more likely to offer benefits and perks that make a true work-life division possible. All but one offer free mental health benefits; two-thirds offer paid days off to volunteer and parental leave of 12 weeks or more, and 25% offer support for childcare costs.

Having grown up online, GenZers might not be fully empowered in the workforce yet, but they're very informed. Coming of age in a volatile time, it's no surprise that some are jaded while others are hopeful for change. There's a cyclical nature to generations, and while media coverage often pits them against one another, GenZ wants what

ÇALIŞMAK İÇİN EN İYİ ŞİRKETİ BULMAK,

hem genç hem de yaşı daha büyük çalışanlar için zor sayılabilir. Aldığı ücreti hak eden yönetici, elindeki yetenekleri kaçırmamak için iş gücünün değişen taleplerini gördü ve bu talepleri yerine getirdi. Tüm genç insanlar gibi Z kuşağı da “bir adam” için çalıştığının bilincinde ancak en iyi şirketler listesi aynı zamanda “terapi veren adam”ın kurumlardaki eşdeğerinin de bulunduğunu gösteriyor. Bu en iyi şirketlerden çoğu çalışanlarının yaptıkları işten haz almalarına yardımcı olurken, çoğu da wellness imkanları sunuyor. Pratikte, insanlarla empati kurabilen bir iş ortamı oluşturmak için çalışanlarına bağlılık göstermek, bireylerin inisiyatiflerini gözetmek ve doğal olarak, iyi bir ücret ödemek gibi parametreleri göz önünde bulundurmamak anlamına geliyor.



1 HILTON

ÇALIŞAN SAYISI: 50,603 AÇIK POZİSYON: 2,460 LİSTEDEKİ KAÇINCI YILI: 9
EMPLOYEES: 50,603 JOB OPENINGS: 2,460 YEARS ON THE LIST: 9

2023 YILINDA İKİNCİ SIRADAYKEN ZİRVEYE çıkan otel devi, global liderlik rollerinde cinsiyet eşitliği ve ABD'deki yöneticilik pozisyonlarında 2027 yılına kadar etnik çeşitliliği sağlamayı hedefliyor. Hilton ayrıca, hem takım çalışanları hem de toplum içinde fazla temsil edilemeyen kesimler için de 2030 yılına kadar 5 milyon öğrenme ve kariyer geliştirme fırsatı sunmayı amaçlıyor. İster kurumsal ister franchise olsun, şirketin resort ve otel ağı Hilton Takım Üyeleri ve yakınları için önemli bir yarar sunuyor: Hilton'un dünyanın herhangi bir yerindeki otelinde çok cazip fiyatlarla kalabiliyorlar. Şirket ayrıca her yıl özel olarak seçtiği az sayıdaki çalışanına uzun süreli ücretli izinler sunuyor. Bu izinlere hak kazananlara ofis dışında enerji depolamaları ve sevdikleri şeyleri yapmaları için 5,000 dolar veriliyor.

The Hotel giant, which rises to the top spot after coming in second in 2023, aspires to reach gender parity in global leadership roles and 25% ethnic diversity in U.S. leadership positions by 2027. Hilton also says it's committed to creating 5 million learning and career growth opportunities for team members and communities, with a focus on underrepresented groups, by 2030. For Hilton Team Members and their loved ones, both corporate and franchised, the company's network of resorts and hotels is a big benefit: They can enjoy deeply discounted stays at almost any of Hilton's worldwide properties. The company also chooses a small number of employees each year for its Thrive Sabbatical and Thrive Reset programs, which offer up to \$5,000 and a month of PTO to recharge and pursue passions outside the office.

• 2 CISCO

Çalışan Sayısı / Employees: 86,099
Açık Pozisyon / Job Openings: 1,800
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 27

Cisco iddialı ESG hedeflerine sahip ve çalışanlar da şirkette çalışmanın en çok bu yönünü seviyorlar. Ayrıca çalışanlarıyla beraber belirlediği temel kurallar çerçevesinde, hibrid çalışma düzenini uzun vadeli modelinin bir parçası olarak benimsiyor.

Cisco has lofty ESG goals, which employees cite as one of the things they like best about working there. It has also committed to hybrid work as part of its long-term model, engaging with employees to establish a set of ground rules.

• 3 NVIDIA

Çalışan Sayısı / Employees: 30,000
Açık Pozisyon / Job Openings: 1,750
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 9

Nvidia, yaklaşık 15 yıldır düzenli olarak yıllık maaş artışı ve kimseyi işten çıkarmama ilkesini titizlikle uyguluyor. Nvidia'nın "düz yapı" da CEO Jensen Huang'la işe yeni başlayan arasında yedi katmandan daha fazlasının olmasına asla müsaade etmiyor.

Nvidia continues its remarkable streak of nearly 15 years with guaranteed annual pay raises and without layoffs. Nvidia's "flat structure" ensures there are never more than seven layers between junior employees and CEO Jensen Huang.

FINDING A BEST company to work for seems an elusive task for disillusioned young and older employees alike. Any employer worth its salt has recognized and responded to the shifting demands of the workforce in order to hold on to top talent. Like any youthful type, Gen Z is reckoning with working for the man, but the best companies list shows an emerging corporate equivalent of the man in therapy. Helping employees find meaning in their jobs, many of these best companies offer wellness benefits and a commitment to their workforce looking as diverse as the nation's population. In practice, creating a more empathetic workplace looks like staying loyal to workers, emphasizing the needs of individuals with diversity and inclusion initiatives, and, naturally, paying employees well.

•4 AMERICAN EXPRESS

Çalışan Sayısı / Employees: 26,219
Açık Pozisyon / Job Openings: 2,954
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 24

American Express, iş ortamında çalışanlarının birbirleriyle kurdukları bağlarla övünür; ayak üstü "kahve sohbetleri" iş birliğini artırırken, yöneticilere de geri bildirimler sunar. Ayrıca son dört yıldır art arda yüzde 100 eşit işe eşit ücret kuralını bozmuyor.

American Express prides itself on its connected workplace, with informal "coffee chats" that bolster collaboration and provide feedback to supervisors. It has also maintained 100% pay equity for four years running.

•5 SYNCHRONY FINANCIAL

Çalışan Sayısı / Employees: 18,000*
Açık Pozisyon / Job Openings: 310
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 7

Geçen yıl 20. sırada yer alan şirket, büyük bir sıçrama kaydetti; başkan yardımcılığı ve daha üst pozisyonlarda siyah ve Hispanik kökenlilerin temsiliğini artırdı. Ayrıca kadın başkan yardımcılarının ilerlemesine yardımcı olan programı altı yılda bu kademedeki kadınların yaklaşık yarısının terfi etmesini sağladı.

Up from No. 20 on the list last year, Synchrony has upped its Black and Hispanic representation at the VP level and above. Also, its program to help female VPs advance has led to promotions for nearly half in six years.

•6 WEGMANS

Çalışan Sayısı / Employees: 54,275 Açık Pozisyon / Job Openings: 1,246 Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 27

WEGMANS ÇEYREK ASIRDAN daha uzun bir süredir her yıl Çalışmak İçin En İyi Şirketler sıralamasında yer alıyor; şirket 107 yıllık faaliyet tarihinde bir kişiyi bile işten çıkarmadı. Doğu Kıyısı'nda yer alan süper market zinciri, Robert Wegman'ın tüm çalışanlar için avantajlar sunduğu ve maaşları artırdığı 1953 yılından beri çalışanlarının her açıdan kendilerini iyi hissetmelerine büyük önem veriyor. Wegmans geçen yıl LiveWell (iyi yaşa) hizmetlerinin kapsamını genişleterek, mental sağlık desteği sunan anonim bir online topluluk olan Together All'u (hep beraber) uygulamaya koydu.

Appearing on the Best Companies to Work For list every year for over a quarter-century, Wegmans hasn't laid off an employee in its 107 years of operation. The East Coast supermarket chain has committed itself to employee well-being since 1953, when Robert Wegman introduced benefits for all workers and raised wages. Wegmans expanded its LiveWell offers last year to introduce Together All, an anonymous online community for peer-based mental health support.



•7 ACCENTURE

Çalışan Sayısı / Employees: 69,400
Açık Pozisyon / Job Openings: 500
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 16

Accenture'nin yönetim kurulu üyelerinin yarısı kadın ve yüzde 60'ı da farklı etnik kökenlere sahip. Kadınlar şirketin iş gücünün yaklaşık yarısını, idari direktörlerin de yüzde 29'unu oluşturuyor. Ayrıca eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanıyor.

Half of Accenture's board members are female, and about 60% are racially diverse. Women make up about half the company's workforce and 29% of its managing directors. It also has a dollar-for-dollar, 100% pay equity rate.

•8 MARRIOTT

Çalışan Sayısı / Employees: 114,132
Açık Pozisyon / Job Openings: 5,155
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 27

Otel devi son birkaç yılda, eşitliği iyileştirecek pek çok programı gündeme getirdi. Ebeveynlere özel, 2,000'i aşkın çocuk bakıcısı için indirimli fiyatlar uyguluyor.

In the past few years, the hotel colossus has launched several programs aimed at improving equality. For parents, it offers discounts to more than 2,000 childcare providers and emergency drop-in day care.

•9 CADENCE

Çalışan Sayısı / Employees: 3,633
Açık Pozisyon / Job Openings: 132
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 10

Tasarım yazılımı şirketi 10 yıl kesintisiz olarak art arda listeye girmeyi başardı. Kendileriyle ya da yakınlarıyla ilgilenmeleri için izne ihtiyacı olan çalışanlara sekiz haftaya kadar ücretli izin hakkı tanıyor.

The design software firm has earned a spot on this list for 10 consecutive years. It offers up to eight weeks of paid time off for employees who need to manage care for themselves or a loved one.

•10 CADENCE

Çalışan Sayısı / Employees: 130,000
Açık Pozisyon / Job Openings: 1,150
Kaç Yıldır Listede / Years On The List: 7

Comcast çalışanlarına esnek saatler ve günlerle uzaktan çalışma imkanı sunuyor ve ayrıca geçen eylül ayı itibarıyla dört gün ofise gelme düzenini uygulamaya başladı. Ayrıca 2019 yılından beri karbon emisyonunu yüzde 38 oranında düşürerek, karbon ayak izini azaltmayı hedefliyor.

Comcast offers employees remote work with flexible hours and days, and launched a four-day in-office schedule last September. It's also committed to reducing its carbon footprint, cutting emissions by 38% since 2019.

SIRA RANK	ŞİRKET ADI COMPANY NAME	#ÇALIŞANSAYISI #EMPLOYEES	#AÇIKPOZİSYON #OPENINGS	KAÇYILDIRILSTEDE YEARS ON LIST	SEKTÖR SECTOR
11	PINNACLEFINANCIALPARTNERS	3,399	208	8	●
12	PLANTE MORAN	4,124	101	26	●
13	DELOITTE	85,883	3,794	25	●
14	POWERHOMEREMODELING	3,577	534	7	●
15	CAPITAL ONE FINANCIAL	44,934	1,003	18	●
16	ORRICK	1,737	29	11	●
17	SLALOM	9,428	219	9	●
18	BOX	2,551	104	5	●
19	WORLDWIDETECHNOLOGY	8,354	328	13	●
20	ALSTON & BIRD	1,628	36	25	●
21	NATIONWIDE	24,000	500	10	●
22	PRICEWATERHOUSECOOPERS	51,377	1,844	20	●
23	INTUIT	18,200	846	23	●
24	CAMDENPROPERTYTRUST	1,650	43	17	●
25	ADOBE	14,200	618	24	●
26	ROCKET COMPANIES	14,700	700	21	●
27	HEWLETPACKARDENTERPRISE	15,000	300	3	●
28	IHG HOTELS & RESORTS	15,096	864	2	●
29	TEXASHEALTHRESOURCES	28,835	1,207	10	●
30	KIMLEY-HORNANDASSOCIATES	7,512	989	17	●
31	EDWARD JONES	54,508	653	25	●
32	CROWE	5,536	202	6	●
33	BANK OF AMERICA	213,000	3,545	6	●
34	BAIRD	4,998	116	21	●
35	PROGRESSIVE	62,175	523	7	●
36	METLIFE	14,700	609	2	●
37	NAVYFEDERALCREDITUNION	24,359	101	14	●
38	ATLISSIAN	4,419	125	6	●
39	CREDIT ACCEPTANCE	2,233	169	10	●
40	THECHEESECAKEFACTORY	47,900	2,766	11	●
41	BAIN & CO.	6,000	-	6	●
42	MODERNTHECHNOLOGYSOLUTIONS	2,029	219	3	●
43	PULTEGROUP	6,266	447	4	●
44	RSM US	17,085	3,282	4	●
45	PROTIVITI	4,800	50	10	●
46	WORKIVA	1,951	74	6	●
47	SAP AMERICA	19,092	188	8	●
48	AYA HEALTHCARE	5,491	94	1	●
49	VISA	13,000	250	2	●
50	PUBLICIS SAPIENT	3,200	130	1	●
51	FIRSTAMERICANFINANCIAL	12,000	229	9	●
52	VIZIENT	4,484	128	3	●
53	ABBVIE	50,000	-	7	●
54	RYAN	2,700	57	8	●
55	DAVID WEEKLEY HOMES	1,618	123	18	●

SIRA XXXX	ŞİRKET ADI XXXXXXX XXX	#ÇALIŞANSAYISI #XXXXXXXXXXXXX	#AÇIKPOZİSYON #XXXXXXXXXXXXX	KAÇYILDIRILSTEDE XXXXXX XXXXX	SEKTÖR XXXXXX
56	DISCOVERFINANCIALSERVICES	20,000	362	2	●
57	DHL EXPRESS U.S.	7,200	131	4	●
58	ELEVANCE HEALTH	77,235	3,603	4	●
59	THEBREAKERSPALMBEACH	2,300	89	2	●
60	SHEETZ	25,395	1,642	10	●
61	ROBERTHALFINTERNATIONAL	5,597	-	3	●
62	MERCK	29,000	1,700	10	●
63	MASTERCARD	11,022	746	3	●
64	EY	53,500+	1,800+	26	●
65	TARGET	400,000+	10,000+	4	●
66	ALLY FINANCIAL	11,100	300	2	●
67	NUSTAR ENERGY	1,164	24	14	●
68	SERVICENOW	11,797	1,100	4	●
69	VETERANSUNITEDHOMELOANS	4,100	150	9	●
70	SALESFORCE	40,000	-	16	●
71	TREK BICYCLE	2,855	125	2	●
72	KPMG	37,062	654	17	●
73	HYATT HOTELS	36,633	2,704	11	●
74	ALIGHT SOLUTIONS	11,034	244	1	●
75	NEWAMERICANFUNDING	3,770	70	3	●
76	VERTEXPHARMACEUTICALS	4,386	1,000	2	●
77	EXPERIAN	6,446	1,155	5	●
78	W.W. GRAINGER	18,800	7,990	7	●
79	DOW	16,500	750	4	●
80	HILCORP ENERGY	3,051	52	10	●
81	PUBLIX SUPER MARKETS	251,341	5,826	27	●
82	STRYKER	25,491	1,149	14	●
83	ATLANTICHEALTHSYSTEM	16,505	1,811	15	●
84	PERKINS COIE	2,464	35	22	●
85	PANDARESTAURANTGROUP	48,000	4,053	3	●
86	HP	12,500	765	7	●
87	CARMAX	30,000	1,500	20	●
88	JACKSON HEALTHCARE	2,614	659	1	●
89	BAPTISTHEALTHSOUTHFLORIDA	25,607	1,204	24	●
90	PCLCONSTRUCTIONENTERPRISES	1,872	99	14	●
91	THEWONDERFULCOMPANY	5,536	192	1	●
92	CROWDSTRIKEHOLDINGS	8,079	547	4	●
93	HILTI	3,702	148	4	●
94	DELTA AIR LINES	102,123	223	5	●
95	TELEPERFORMANCE	25,000	100	2	●
96	WELLSTARHEALTHSYSTEM	31,790	2,857	6	●
97	WALMART	1,600,000	103,776	4	●
98	ALLIANZLIFEINSURANCE	2,200	110	12	●
99	NUGGET MARKET	2,154	50	18	●
100	SCRIPPS HEALTH	17,606	462	16	●

SEKTÖRLER KEY TO SECTORS

● Uzun Havacılık ve Savunma
Aerospace & Defense
● İş Hizmetleri
Business Services
● Kimyasallar
Chemicals

● Enerji
Energy
● Mühendislik Ve İnşaat
Engineering & Construction
● Finans
Financials

● Gıda ve Kosmetik, Sağlık Ürünleri Satan Mağ.
Food & Drug Stores
● Gıda Üretimi
Food Production
● Sağlık
Health Care

● Konaklama
Hospitality
● Perakende
Retailing
● Teknoloji
Technology

● Telekomünikasyon
Telecommunications
● Ulaştırma
Transportation
● Toptan Satış
Wholesalers

NOTLAR: BU LİSTEDEKİ RAKAMLAR AKSİ BELİRTİLMEDİKÇE YALNIZCA ABD'YE AİTTİR. - CEVAP YOK. *GLOBAL
NOTES: NUMBERS ON THIS LIST ARE U.S.-ONLY UNLESS OTHERWISE INDICATED. N.A.: NOT AVAILABLE. *GLOBAL



Günümüzde hızlı nüfus artışı, kentleşme oranının yükselmesi ve küresel ısınma gibi dünyanın geleceğini tehdit eden sorunlar, tarımsal üretimi hiç olmadığı kadar önemli hale getirdi. Bununla birlikte dünya genelinde tarım alanların azalması, çiftçilerin topraklarını terk etmesi ve iklim değişikliği gibi etkenler ise tarımsal üretimi çıkmaza sokmuş durumda... Bu süreçte yapay zekâ, robotik, nesnelerin interneti, otonom araçlar, dron, bulut bilişim, büyük veri, nesnelerin interneti, mobil teknolojiler gibi tarımda uygulanmakta olan dijital teknolojiler, verimi arttıran çözümler olarak karşımıza çıkıyor olsa da ne denli başarılı olacaklarını zaman gösterecek.

DIGITAL APPLICATIONS IN AGRICULTURE TO THE SECTOR WILL IT BE A LIFEWATER?

Today, problems that threaten the future of the world, such as rapid population growth, increased urbanization rate and global warming, have made agricultural production more important than ever. However, factors such as the decrease in agricultural areas around the world, farmers abandoning their lands and climate change have put agricultural production in a dead end. In this process, artificial intelligence, robotics, internet of things, autonomous vehicles, drones, cloud computing, big data, internet of things, mobile technologies. Although digital technologies applied in agriculture, such as these, appear as solutions that increase productivity, time will tell how successful they will be.

the world faces. According to the 2023 report of the Intergovernmental Panel on Climate Change; Earth surface temperature between 2011-2020 due to human-induced greenhouse gas emissions; It increased by 1.1°C compared to the average of 1850-1900. In other words, the world temperature is on the rise... As a result of this global warming caused by human-induced greenhouse gas effects, extreme fluctuations in weather events such as droughts, sudden and excessive rainfalls, floods, extreme heat waves and forest fires occur.

PROBLEMS FORCE DIGITAL TRANSFORMATION

All the developments taking place in the world necessitate radical changes in agricultural production. People, who used animal power and simple tools for agricultural production until the 1850s, have shown rapid development in the agricultural field in the last 10 years, under the influence of the problems faced by the world. Today, digital technologies such as artificial intelligence, robotics, internet of things, autonomous vehicles, drones, advanced computers, cloud computing, big data, internet of things, mobile technologies, modeling and simulation applications are used in agriculture. While these developed technologies ensure that agricultural practices are carried out correctly and on time, it also makes it possible to save labor, time and production costs by carrying out agricultural production effectively, efficiently and with high quality. At the same time, minimizing the negative impacts on the environment, providing commercial foresight through yield predictions, and capturing new market opportunities through increased communication skills are among the advantages offered by these new technologies.

INTEREST IN FRUIT AND VEGETABLE HARVESTING ROBOTS IS AT THE FOREGOING

So, are digital agricultural applications used enough in our country? How do new technologies increase production

10.4 milyara ulaşması bekleniyor. Bu gelişmeler tarımsal üretimin artan dünya nüfusunu besleyebilecek nitelikte ve nicelikte olması gerekliliğini ortaya çıkarıyor. Bunun yanında, 2050 yılına kadar dünya nüfusunun yüzde 21 civarında artması beklenirken, "Dünya Ekonomik Forumu'na göre ise dünya gıda ihtiyacının yüzde 50 artması gerektiği öngörülmüyor. Bu artan nüfusu besleyebilmek için ise tarımsal üretimin de artması gerekiyor.

Artan nüfusun yanı sıra küresel ısınma ve iklim değişikliği de dünyanın karşı karşıya kaldığı başka bir problem.... Hükümetler Arası İklim Değişikliği Paneli'nin 2023 yılı raporuna göre; insan kaynaklı sera gazı salımı sebebiyle 2011-2020 yılları arasında dünya yüzey sıcaklığı; 1850-1900 yılları ortalamasına kıyasla 1,1°C yükseldi. Yani dünya sıcaklığı artış eğiliminde... İnsan kaynaklı sera gazı etkisiyle meydana gelen bu küresel ısınma sonucunda hava olaylarında kuraklık, ani ve aşırı yağışlar, sel, aşırı sıcak hava dalgaları, orman yangınları gibi aşırı dalgalanmalar meydana geliyor.

SORUNLAR DİJİTAL DÖNÜŞÜME ZORLUYOR

Dünyada meydana gelen tüm gelişmeler ise tarımsal üretiminde köklü değişikliklerin yapılmasını mecburi kılıyor. Tarımda 1850'li yıllara kadar tarımsal üretim amacıyla hayvan gücünü ve basit aletleri kullanan insanlar, son 10 yılda dünyanın karşılaştığı sorunların da etkisiyle tarımsal alanda hızlı bir gelişme gösterdi. Günümüzde tarımda yapay zeka, robotik, nesnelerin interneti, otonom araçlar, dron, gelişmiş bilgisayarlar, bulut bilişim, büyük veri, nesnelerin interneti, mobil teknolojiler, modelleme ve simülasyon uygulamaları gibi dijital teknolojiler kullanılıyor. Geliştirilen bu teknolojiler bir yandan tarımsal uygulamaların doğru ve zamanında yapılması sağlarken, bir yandan da tarımsal üretimin etkin, verimli ve kaliteli yapılması ile iş gücü, zaman ve üretim maliyetlerinden tasarruf sağlanması mümkün hale geliyor. Aynı zamanda çevre üzerindeki olumsuz etkilerin en aza indirilmesi, rekolte tahminleri yapılması ile ticari öngörü sağlanması ve artan iletişim becerileri yoluyla yeni pazar fırsatlarının yakalanması da bu yeni teknolojilerin sunmuş

olduğu avantajlar arasında yer alıyor.

MEYVE VE SEBZE HASAT ROBOTLARINA İLGİ ÖN PLANDA

Peki, ülkemizde dijital tarım uygulamaları yeterince kullanılıyor mu? Uygulanan yeni teknolojiler üretimi, verimliliği nasıl artırıyor? Ülkemizde çiftçilerin en çok kullandığı dijital tarım uygulamalarının açık ve kapalı alanlarda kullanılan iklimlendirme, yemleme, sulama gibi otomasyon uygulamalarının olduğunu, bunlar ise 10'dan fazla firmanın hizmet verdiği ve 10 binden fazla kullanıldığı tahmin edilen otomatik dümenleme uygulamasının geldiğini söyleyen Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Makineleri ve Teknolojileri Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mehmet Metin Özgüven aynı zamanda uluslararası firmalar tarafından değişken oranlı gübrelemenin, ilaçlama ve sulama yapan makine ve sistemlerinin çiftçilere ulaştırıldığını belirtiyor. Bitki hastalık ve zararlılarının görüntü işleme ve makine öğrenmesi yöntemleri ile otomatik tespiti çalışmalarının belirgin şekilde arttığını söyleyen Özgüven, "Drone'ların kullanım kolaylığı ve üzerine monte edilebilen kamera ve sensörler nedeniyle tarımda farklı amaçlar için özellikle tarımsal ilaçlama uygulamalarında kullanılıyor. Son yıllarda gelişmiş sensörler, bilgisayar görüntü ve makine öğrenimi algoritmalarıyla donatılmış akıllı ve otonom tarım makineleri ve robot çalışmalarına olan ilgi artmıştır. Özellikle yabancı ot, meyve ve sebze hasat robotları ile süt sağım robotu ve otonom yemleme robotlarına ilgi ön planda. Akıllı olma özelliği, makine veya robotun çalışma sırasında etrafından haberdar olması ve önceden belirlenmiş durumlara göre hareket tarzı veya hızını değiştirme gibi değişikliklere kendinin karar vermesini ve kararı yine kendisinin uygulamasını içeriyor. Otonom özellik ise makine veya robotun insan müdahalesi olmadan çalışıyor ve güvenli çalışma için makine veya robotlara algılama, değerlendirme, karar verme, kontrol ve arıza tespiti gibi yetenekler kazandırılıyor" diyor.

DESTEK KAPSAMLARININ GENİŞLETİLMESİ GEREKİYOR

M. Metin Özgüven'e göre tarımsal verimliliği ve çiftçi gelirlerini artıracak, emek yoğun olarak yapılan işleri kolaylaştıracak dijital teknolojilerin geliştirilebilmesi için proje ekiplerinin kurulması ve projelerin sürdürülebilmesi için büyük bütçeli kaynaklar gerekebiliyor. "Bazı ülkeler bu anlamda büyük bütçeli firmaları ile önemli ürünler geliştirerek bu alanda ön plana çıkmışlardır. Ülkemizde dijital tarım teknolojileri TÜBİTAK tarafından öncelikli alan olarak belirlenmiş ve bu alanda çeşitli proje ve destekler sağlanıyor. Bu proje ve destekler tarımda dijitalleşmeyi bir yere kadar ilerletebilir" diyen Özgüven öte yandan bunun yeterli olmadığını ve mutlaka destek kapsamlarının genişletilmesi ve ASELSAN gibi bu alanda yeni bir yapılanmanın kurulması gerektiğini düşünüyor. "Aksi durumda kendi imkanları ile örneğin akıllı bir tarım makinesi geliştirilen bir KOBİ veya bir imalatçıyı ele alacak olursak, geliştirilen akıllı tarım makinesinden

and efficiency? Stating that the digital agricultural applications most used by farmers in our country are automation applications such as air conditioning, feeding and irrigation used in open and closed areas, these are the automatic steering application, which is used by more than 10 companies and is estimated to be used more than 10 thousand times, said Ankara University Faculty of Agriculture Agricultural Machinery. Assoc. Prof. of the Department of Engineering and Technologies . Dr. Mehmet Metin Özgüven also states that international companies provide variable rate fertilization, spraying

Doç. Dr. Mehmet Metin Özgüven / Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Makineleri ve Teknolojileri Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi - Ankara University, Faculty of Agriculture, Department of Agricultural Machinery and Technologies Engineering, Lecturer

Dijital Tarım Kalifiye İnsan Gücü İle Orantılı

"Ülkemizde tarımda dijitalleşme çalışmaları tüm dünyada olduğu gibi gelişme aşamasında. Ülkemiz tarımında küresel piyasa dalgalanmaları ve ekonomik krizler ile iklim değişikliği sonucu ortaya çıkan kuraklık, hortum ve seller, su gibi doğal kaynakların azalması sonucu yaşanan verim azalması çiftçi gelirlerinin azalmasına neden oldu. Günümüz şartlarında dijital tarım uygulamalarının bir veya birkaçını kullanabilmek teknik ve ekonomik imkanlar ile kalifiye insan gücü ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle genç nüfusun köylerden kentlere göç etmesi sonucu köydeki yaşlı nüfusun artması dijital uygulamaların kullanımının önündeki engellerdendir. Tarım alanlarındaki nem, sıcaklık ve aşındırıcı faktörler gibi çevresel koşullar ve uzun mesafelerde yaşanan iletişim sorunları gibi teknik zorluklar akıllı tarım makinelerinin önündeki engellerden bir diğeridir. Bilinçsiz ve kontrolsüz kimyasal ilaç kullanımından dolayı, ihraç edilen meyve ve sebzelerde halen tehlikeli düzeydeki pestisit kalıntı bildirimleri alınıyor. Bu sorunun çözümü değişken oranlı ilaçlama uygulamaları ile pestisitler gerektiği yerde, gerektiği kadar ve uygulanabilmesi ve bu şekilde hastalık ve zararlılarla mücadelenin etkin yapılması mümkündür."

Digital Agriculture Is Proportional To Qualified Human Power

"Digitalization efforts in agriculture in our country are in the development stage, as in the rest of the world. In our country's agriculture, global market fluctuations and economic crises, as well as droughts, tornadoes and floods resulting from climate change, and decreased productivity as a result of the decrease in natural resources such as water, have led to a decrease in farmers' incomes. In today's conditions, being able to use one or more of digital agricultural applications is directly related to technical and economic opportunities and qualified manpower. For this reason, the increase in the elderly population in the villages as a result of the migration of the young population from villages to cities is one of the obstacles to the use of digital applications. Environmental conditions such as humidity, temperature and corrosive factors in agricultural areas and technical difficulties such as communication problems over long distances are another obstacle to smart agricultural machines. Due to unconscious and uncontrolled use of chemical pesticides, dangerous levels of pesticide residues are still reported in exported fruits and vegetables. "The solution to this problem is to apply pesticides where and as much as necessary with variable rate spraying applications, and in this way, it is possible to effectively fight against diseases and pests."

and irrigation machines and systems to farmers. Stating that the automatic detection of plant diseases and pests with image processing and machine learning methods has increased significantly, Özgüven said, "Due to the ease of use of drones and the cameras and sensors that can be mounted on them, they are used for different purposes in agriculture, especially in agricultural pesticide applications. In recent years, interest in smart and autonomous agricultural machines and robots equipped with advanced sensors, computer vision and machine learning algorithms has increased. Especially interest in weed, fruit and vegetable harvesting robots, milking robots and autonomous feeding robots is at the forefront. The feature of being intelligent includes the machine or robot being aware of its surroundings while working, making its own decisions on changes such as changing its movement style or speed according to predetermined situations, and applying the decision itself. "The autonomous feature works without human intervention of the machine or robot, and the machine or robots are provided with capabilities such as perception, evaluation, decision-making, control and fault detection for safe operation," he says.

SUPPORT SCOPE NEEDS TO BE EXPANDED

According to M. Metin Özgüven, large-budget resources may be required to establish project teams and sustain the projects in order to develop digital technologies that will increase agricultural productivity and farmer incomes and facilitate labor-intensive work. "Some countries have come to the fore in this field by developing important products with their large-budget companies. In our country, digital agricultural technologies have been determined as a priority area by TÜBİTAK and various projects and supports are provided in this field. "These projects and supports can advance digitalization in agriculture to some extent," says Özgüven, and on the other hand, he thinks that this is not enough and the scope of support must be expanded and a new structure such as ASELSAN should be established in this field. "Otherwise, if we consider an SME or a manufacturer that has developed a smart agricultural machine, for example, with its own means, I do not know how many of the developed smart agricultural machines can be sold in our country," said Özgüven, underlining that the technology export potential is high and the continuity of the companies can only be ensured in this way.

HIGH COSTS CAN BE A PROBLEM FOR LOW-INCOME FARMERS

Increasing mechanization in the agricultural sector and rising farmer incomes are expected to be the main factors driving the growth of the market. Pamukkale University Faculty of Technology Lecturer Assoc. Dr. According to Arzum Işıtan, the increasing use of autonomous tractors,

ülkemizde kaç adet satılabilir bilemiyorum" diye konuşan Özgüven, teknoloji ihraç potansiyelinin yüksek olduğunu ve şirketlerin devamlığının sadece bu şekilde sağlanabileceğinin altını çiziyor.

YÜKSEK MALİYET, DÜŞÜK GELİRLİ ÇİFTÇİLER İÇİN SORUN OLABİLİR

Tarım sektöründe artan mekanizasyon ve yükselen çiftçi gelirlerinin pazarın büyümesini sağlayan başlıca faktörler olması bekleniyor. Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Arzum Işıtan'a göre çiftçilerin artan gıda talebini karşılamak için düşük maliyetlerle gıda üretmelerine yardımcı olmak amacıyla otonom traktörlerin, tarım robotlarının, insansız araçların, dronların, sensörlerin ve yazılımların artan kullanımı, tahmin dönemi boyunca pazar büyümesi için daha iyi beklentiler sunuyor. Tarımsal ekipmanların yüksek başlangıç maliyetinin, özellikle düşük gelirli çiftçiler için tarımsal ekipmanların benimsenmesindeki zorluklardan biri olduğu tahmin edilirken, bu araçların kiralınmasının bu tür zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olması bekleniyor.

Şu anda en çok kullanılan dijital tarım araçları robotlar, IoT (nesnelerin interneti) ve sensörler, yapay zekâ, 3 boyutlu

Doç. Dr. Arzum Işıtan / Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Öğretim Üyesi - Pamukkale University Faculty of Technology Lecturer

Teknolojik Gelişmeler Köklü Değişimleri Beraberinde Getiriyor

Teknoloji öngörülemez bir şekilde geliyor ve günlük insan yaşamından uzay teknolojilerine kadar her şeyi etkiliyor. Teknolojik gelişmeler küresel ve köklü değişimleri beraberinde getiriyor. Teknolojilerin kullanılmasıyla çiftçiler olumlu sonuçlardan elde edebiliyor. Örnek olarak, dijital destekli akıllı sera uygulamaları ile seralarda azalan maliyetler ve oranlar şu şekilde tespit edilmiştir: Gübre ve zirai ilaç kullanımı sırasıyla yüzde 30 ve yüzde 35 oranında azalmış, işçi verimliliği yüzde 15 oranında artmış, üretimde kullanılan işçilik maliyetleri yüzde 65, genel maliyetler yüzde 74, elektrik yüzde 20, yakıt yüzde 30 ve su yüzde 30 oranında azalmıştır. Dijital yardımcılar özellikle pestisit/zirai ilaç kullanımını azaltmanın yanı sıra, su kullanımını da optimize ederek sürdürülebilir tarıma katkıda bulunuyor. Ayrıca hastalıkların erken tespiti ile ürün kaybının azaltılması da mümkün oluyor.

Technological Developments Bring With Them Major Changes

Technology is evolving unpredictably and affecting everything from daily human life to space technologies. Technological developments bring about global and radical changes. With the use of technologies, farmers can achieve positive results. For example, the reduced costs and rates in greenhouses with digitally supported smart greenhouse applications have been determined as follows: Fertilizer and pesticide use decreased by 30 percent and 35 percent respectively, worker productivity increased by 15 percent, labor costs used in production by 65 percent, general costs by 74 percent, electricity decreased by 20 percent, fuel by 30 percent and water by 30 percent. In addition to reducing the use of pesticides/agrochemicals, digital assistants contribute to sustainable agriculture by optimizing water use. It is also possible to reduce product loss by early detection of diseases.

yazıcılar, dronlar, genişletilmiş gerçeklik ve metaverse, blok zincir, e-ticaret ve bulut bağlantısı olarak sıralayan Işıtan, bu teknolojiler hakkında şunları söylüyor:

“Küçük robotlar, pestisit/tarım ilacı kullanımını azaltmak için tohumlama, teşhis, sahaya özel gübreleme ve mekanik ayıklamayı kolaylaştırabiliyor. IoT ise ürünlerin ve çiftlik hayvanlarının izlenmesi, büyüme ve sağlık sorunlarının tespit edilmesi, çiftliğin ve ürünlerin gerçek zamanlı olarak izlenmesi ve tedarik zincirinin yıllar boyunca izlenmesi gibi birçok alanda büyük değer taşıyan araçlar olarak öne çıkıyor. Tarımda ve akıllı tarım sistemlerinde kullanılan sensörler ise ısının belirlenmesi, sağlık durumunun izlenmesi, hasta ineklerin ayrılması ve tedavi edilmesinin yanı sıra, akıllı tarım sensörleri sürülerin bulunmasına ve izlenmesine yardımcı oluyor.”

YAPAY ZEKÂ PEK ÇOK SORUNU ÇÖZEBİLİYOR

Yapay zekânın çiftçilerin tarımsal ürünlerin ek gereksinimlerini belirlemelerine yardımcı olabileceğine ve mahsul hasatlığı, sulama eksikliği, su yönetimi, çevre üzerindeki etki, düşük verim ve yanlış toprak işleme gibi sorunları çözebileceğine vurgu yapan Işıtan, aynı zamanda tarım makineleri ve altyapısı için parça üretme fırsatı sunan 3B baskının, çiftlik operasyonlarının verimliliğini artırma ve tedarik zinciri için gerekli ürünleri üretme potansiyeline sahip olduğunu belirtiyor.

Tüm bunların dışında haşere kontrolü, gübre ve pestisit uygulaması, sulama ve hasat zamanlaması hakkında gerçek bilgiler sağlayan dronların, mahsullerin, hayvanların ve gıda üretiminin yönetiminde değerli olabilen genişletilmiş gerçeklik uygulamalarının, tohumun kalitesinden mahsulün nasıl büyüdüğüne kadar bitkiyle ilgili her türlü bilgiyi takip edebilen blok zincirin de tarımda kullanılan diğer teknolojiler olduğunu kaydeden Işıtan, sözlerini şöyle sürdürüyor: “Mal ve hizmetlerin elektronik bir ağ üzerinden alınıp satılmasını sağlayan tarımsal e-ticaret, tarımsal üreticilere ve çiftçilere tarımsal değer zincirini kolaylaştırma ve tarım ürünlerinin dağıtımındaki verimsizlikleri azaltma fırsatı sunuyor. Çiftçilere ürünlerini tarımsal işletmeler, perakendeciler, restoranlar ve tüketiciler de dahil olmak üzere bir dizi alıcıya satmaları için yeni pazarlama ve reklam platformları sağlıyor. Bulut tabanlı bilişim hizmetleri de gerçek zamanlı internet bağlantılarını kullanıyor. Makine verileri, uydü görüntüleri, iklim bilgileri ve kullanıcılar tarafından girilen verileri kullanarak çiftçilere bilgi ve karar desteği sağlamak için veri paylaşımı ve bulut tabanlı uygulamalar konusunda iyi örnekler bulunuyor.”

DÜNYADA KULLANILABİLİR SUYUN YÜZDE 70’İ TARIMDA HARCANIYOR

Tarımda dijitalleşme alanında TABİT, büyük şirketlerin yüksek yatırımlarla ve profesyonel kullanıcılarla maliyet düşürüp verim arttırmak için eriştiği tarım teknolojilerini kolay, kullanılabilir ve erişilebilir fiyatlarla kırsal alana uyarlayıp yaygınlaştırma sağlıyor. Bu kapsamda “Akıllı Köy”, SMS

agricultural robots, unmanned vehicles, drones, sensors and software to help farmers produce food at low costs to meet the increasing food demand offers better prospects for market growth during the forecast period. While the high initial cost of agricultural equipment is estimated to be one of the challenges in adopting agricultural equipment, especially for low-income farmers, renting these tools is expected to help overcome such challenges.

the currently most used digital agricultural tools as robots, IoT (internet of things) and sensors, artificial intelligence, 3D printers, drones, extended reality and metaverse, blockchain, e-commerce and cloud connection, Işıtan says the following about these technologies:

“Small robots can facilitate seeding, diagnostics, site-specific fertilization and mechanical weeding to reduce pesticide/pesticide use. IoT, on the other hand, stands out as tools of great value in many areas such as monitoring products and farm animals, detecting growth and health problems, monitoring the farm and products in real time, and monitoring the supply chain over the years. “Sensors used in agriculture and smart agriculture systems help determine temperature, monitor health status, separate and treat sick cows, as well as find and monitor herds.”

ARTIFICIAL INTELLIGENCE CAN SOLVE MANY

**Tülin Akın / Tabit Kurucusu / Sosyal Girişimci -
Tabit Founder / Social Entrepreneur**

Tarımsal Üretkenlikte Büyük Adımlar Atılıyor

“Dünyada tarımda dijitalleşme örnekleri oldukça çeşitli ve etkileyici... Amerika, Hollanda, Hindistan ve Tanzanya bu alanda oldukça etkili ülkeler. Hassas tarım uygulamaları, uydü görüntüleri ve sensörler kullanılarak tarlalardaki verimlilik artırılabilir. Tarımda traktör, makine- ekipman üreten şirketler, dijital sistemler, IoT (Nesnelerin interneti), yapay zeka kullanarak otonom traktörler ve hassas ekim makineleriyle çiftçilere yardımcı oluyor. Dijital platformlar, çiftçilere mahsul yönetimi, hava durumu tahminleri, piyasa erişimi ve finansal hizmetler konusunda destek sağlıyor. IoT ve veri analitiği kullanılarak seralarda otomatik sulama ve besleme sistemleriyle tarımsal üretkenlikte büyük adımlar atılıyor.”

Big Steps Are Being Taken In Agricultural Productivity

“Examples of digitalization in agriculture in the world are quite diverse and impressive... America, the Netherlands, India and Tanzania are very effective countries in this field. Efficiency in the fields can be increased by using precision agriculture practices, satellite images and sensors. Companies that produce tractors, machinery and equipment in agriculture help farmers with autonomous tractors and precision sowing machines using digital systems, IoT (Internet of Things), artificial intelligence. Digital platforms provide farmers with support in crop management, weather forecasts, market access and financial services. “Great strides are being made in agricultural productivity with automatic irrigation and feeding systems in greenhouses using IoT and data analytics.”

PROBLEMS

Emphasizing that artificial intelligence can help farmers determine the additional requirements of agricultural products and solve problems such as crop disease, lack of irrigation, water management, impact on the environment, low productivity and improper soil cultivation, Işıltan said that 3D printing also offers the opportunity to produce parts for agricultural machinery and infrastructure. , states that it has the potential to increase the efficiency of farm operations and produce products needed for the supply chain.

Apart from all these, there are also drones that provide real information about pest control, fertilizer and pesticide application, irrigation and harvest timing, extended reality applications that can be valuable in the management of crops, animals and food production, and blockchain that can track all kinds of information about the plant, from the quality of the seed to how the crop grows. Noting that there are other technologies used in agriculture , Işıltan continues his words as follows: "Agricultural e-commerce, which enables the buying and selling of goods and services over an electronic network, offers agricultural producers and farmers the opportunity to facilitate the agricultural value chain and reduce inefficiencies in the distribution of agricultural products. It provides farmers with new marketing and advertising platforms to sell their products to a range of buyers, including agribusinesses, retailers, restaurants and consumers. Cloud-based computing services also use real-time internet connections. "There are good examples of data sharing and cloud-based applications to provide information and decision support to farmers using machine data, satellite images, climate information and user-entered data."

70 PERCENT OF USABLE WATER IN THE WORLD IS SPENDED ON AGRICULTURE

In the field of digitalization in agriculture, TABİT enables the adaptation and dissemination of agricultural technologies, which large companies have accessed with high investments and professional users to reduce costs and increase efficiency, to rural areas with easy, usable and accessible prices. In this context, Tabit Founder / Social Entrepreneur Tülin Akın said that they carry out projects such as "Smart Village", SMS information, applications and websites, village visits and online trainings, technology-based agricultural consultancy in difficult conditions, as well as the products produced by R&D departments with EU projects. He says that they are working on IoT applications in Spain, Egypt and Jordan regarding the use of agricultural technologies in Mediterranean countries .

Stating that the digitalization of agriculture in Turkey plays a very important role in increasing agricultural productivity and exports, Tülin Akın said that thanks

bilgilendirme, uygulamalar ve web siteleri, köy ziyaretleri ve online eğitimler, zorlu şartlarda teknolojiye dayalı tarım danışmanlığı gibi projeler yürüttüklerini söyleyen Tabit Kurucusu / Sosyal Girişimci Tülin Akın, bunların yanı sıra AR-GE departmanlarının AB projeleri ile ürettiği tarım teknolojilerinin Akdeniz ülkelerinde kullanımı ile ilgili İspanya, Mısır, Ürdün'de IoT uygulamaları üzerinde çalışmalarını söylüyor.

Türkiye'de tarımın dijitalleşmesinin tarımsal verimlilik ve ihracatın artmasında çok önemli bir rol oynadığını söyleyen Tülin Akın, dijital tarım teknolojileri sayesinde çiftçilerin, toprak analizi, sulama zamanlaması, hava durumu tahminleri ve bitki hastalıkları konusunda anlık bilgilere ulaşabildiğini ve bunun da çiftçilerin doğru zamanda doğru işlemleri yaparak verimliliği artırmalarına olanak tanıdığını belirtiyor. Dijitalleşmenin çiftçilerin girdi maliyetlerini de azaltmalarına yardımcı olduğunu söyleyen Akın'a göre akıllı sulama sistemleri sayesinde su kullanımı optimize ediyor ve su israfı önleniyor. Dünyada kullanılabilir suyun yüzde 70'inin tarımda harcandığından sürdürülebilirliğin çok önemli olduğunu vurgulayan Akın, aynı şekilde, bitki hastalıkları ve zararlılarla mücadelede dijital uyarı sistemlerinin kullanılarak pestisit kullanımının azaltılabildiğini söylüyor.

REKABET GÜCÜMÜZÜ ARTTIRIYOR

Dijital platformlar ve e-ticaret siteleri aracılığıyla çiftçilerin ürünlerini daha geniş bir kitleye ulaştırabildiğini ve ulusla-

**Ömer Faruk Koç / MOVE ON Kurucusu ve CEO'su -
Founder and CEO of MOVE ON**

Avrupa ve Amerika'daki Hızı Yakalayamıyoruz

"Ülkemizde teknoloji, Avrupa'ya göre daha yavaş geliyor. Şu an Türkiye'de bulunan teknoloji girişimleri güzel çalışmalar yapıyor olsalar da bu teknolojileri geliştirirken Avrupa ve Amerika'daki hızı yakalayamıyoruz. Aslında bu konuda ülke olarak bazı avantajlara sahibiz. Örneğin, Almanya'da düzenlenen ve dünyanın en büyük fuarlarından biri olan Agritechnica'da, yabancı şirketlerin geliştirdiği kameralı kaydırmalı çapa ürünlerini gördük. Ülkemizde bulunan çapa firmalarından biri olan Tarımöz ile iş birliği yaparak, bu sistemi Türkiye'de kısa sürede geliştirdik. Avrupa teknolojilerine yetişerek onlarla rekabete girmek, ülkemize hem maddi hem de manevi katkılar sağlıyor."

We Cannot Keep The Speed In Europe And America

"Technology in our country develops slower than in Europe. Even though the technology startups in Turkey are currently doing good work, we cannot keep up with the speed in Europe and America when developing these technologies. In fact, as a country, we have some advantages in this regard. For example, at Agritechnica , one of the world's largest fairs held in Germany , we saw camera scroll anchor products developed by foreign companies. We developed this system in a short time in Turkey by collaborating with Tarımöz , one of the anchor companies in our country . "Catching up with European technologies and competing with them provides both material and moral contributions to our country."

rarası pazarlara açılma fırsatı bulabildiğini kaydeden Akın sözlerine şöyle devam ediyor: “Bu hem iç piyasada hem de ihracatta rekabet gücümüzü artırıyor. Öte yandan yapay zekâ sistemlerinin lojistik şirketlerinin dağıtım güzergahlarını optimize etmelerine yardımcı olması, en verimli rotaları belirleyerek yakıt tüketimini azaltıyor ve ürünlerin daha hızlı teslim edilmesini sağlayabiliyor. Soğuk zincir lojistiğinde sıcaklık ve nem gibi çevresel faktörleri izler ve kontrol edebiliyor. Bu, özellikle bozulabilir ürünlerin taşınması sırasında kalitesini koruyarak israfı önüyor. Bu tür uygulamaların yaygınlaşması kaçınılmaz olacaktır. Aynı zamanda yapay zekâ blok zinciri gibi teknolojilerle birleştiğinde, tedarik zincirinin her aşamasında ürünlerin izlenebilirliğini sağlıyor. Gıdaların kaynağından son tüketiciye kadar izlenmesini mümkün kılarak, herhangi bir sorun olduğunda hızlı müdahale edilmesini sağlanması geleceğimiz ve sürdürülebilirlik için önemli” diyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIM İÇİN TEKNOLOJİNİN KULLANIMI KAÇINILMAZ

Tarımsal yapay zekâ ve otonomi konularında çalışan yeni-likçi bir girişim olan MOVE ON, yapay zekâ algoritmaları ve kameraları kullanarak araç ve ekipmanları akıllandırıyor. Bereketli topraklara sahip olan ülkemizde, sürdürülebilir tarım için teknolojinin kullanımı kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu savunan MOVE ON Kurucusu ve CEO’su Ömer Faruk Koç, bu doğrultuda, mevcut araç ve ekipmanlara retrofit çözümlerle güncel teknolojileri entegre ettiklerini söylüyor. “Ülkemizin tarım dinamiklerini ve kültürünü göz önünde bulundurarak teknolojilerimizi bu doğrultuda geliştiriyoruz. Teknolojilerimiz arasında kameralı traktör otomatik dümenleme kiti, GPS dümenleme kiti, kameralı filo takibi sistemi ve kameralı kaydırmalı çapa teknolojileri

to digital agricultural technologies, farmers can access instant information about soil analysis, irrigation timing, weather forecasts and plant diseases, which enables farmers to take the right actions at the right time. He states that it allows them to increase productivity by doing so. According to Akın, digitalization also helps farmers reduce their input costs, and thanks to smart irrigation systems, water use is optimized and water waste is prevented. Emphasizing that sustainability is very important since 70 percent of the available water in the world is spent in agriculture, Akın also says that pesticide use can be reduced by using digital warning systems in the fight against plant diseases and pests.

IT INCREASES OUR COMPETITIVENESS

Noting that farmers can deliver their products to a wider audience and have the opportunity to open up to international markets through digital platforms and e-commerce sites, Akın continues his words as follows: “This increases our competitiveness both in the domestic market and in exports. On the other hand, artificial intelligence systems can help logistics companies optimize their distribution routes, reduce fuel consumption by determining the most efficient routes and ensure faster delivery of products. In cold chain logistics, it can monitor and control environmental factors such as temperature and humidity. This prevents waste by preserving the quality of perishable products, especially during transportation. It will be inevitable for such practices to become widespread. At the same time, when combined with technologies such as artificial intelligence blockchain, it ensures traceability of products at every stage of the supply chain. “Making it possible to track food

TARIMI ETKİLEYEN SORUNLAR VE GELİŞTİRİLEN ÇÖZÜMLER / Problems Affecting Agriculture And Developed Solutions

SEBEPLER / REASONS	SONUÇLAR / RESULTS
Nüfus Artışı / Population growth	Akıllı Ve Hassas Tarım / Smart and precision agriculture
Gıda Güvenliği / Food safety	Organik Tarım / Organic farming
Şehirleşme / Urbanization	Topraksız Tarım / Soilless agriculture
Sanayileşme / Industrialization	Toprak İşlemesiz Tarım / No-till agriculture
İklim Değişikliği / Climate change	Dikey Tarım / Vertical farming
Su Kıtlığı / Water scarcity	Bina İçi Tarım / indoor agriculture
Toprakta Verimsizleşme / Soil infertility	Sürdürülebilir Tarım / Sustainable agriculture
Tarımsal Çevre Kirliliği / Agricultural environmental pollution	Şehir Tarımı / Urban agriculture
Tarımsal İşgücü Kıtlığı / Agricultural labor shortage	Agri Voltaik Tarım / Agri voltaic agriculture
Erozyon / Erosion	Karbon Tarımı / Carbon farming

Kaynak: Uluslararası Düşünce Kuruluşları Gözüyle Akıllı Tarım Raporu (Konya Büyükşehir Belediyesi, Sosyal Inovasyon Ajansı ve Kalkınma Odaklı Stratejik Araştırmalar Merkezi)

Source: Smart Agriculture Report from the Perspective of International Think Tanks (Konya Metropolitan Municipality, Social Innovation Agency and Development-Oriented Strategic Research Center)



from its source to the end consumer and ensuring rapid intervention in case of any problem is important for our future and sustainability," he says.

USE OF TECHNOLOGY IS INEVITABLE FOR SUSTAINABLE AGRICULTURE

MOVE ON, an innovative startup working on agricultural artificial intelligence and autonomy, makes vehicles and equipment smarter using artificial intelligence algorithms and cameras. MOVE ON Founder and CEO Ömer Faruk Koç, who argues that the use of technology for sustainable agriculture is an inevitable necessity in our country with fertile lands, says that in this direction, they integrate current technologies with retrofit solutions to existing vehicles and equipment. "We develop our technologies accordingly, taking into account the agricultural dynamics and culture of our country. Our technologies include tractor automatic steering kit with camera, GPS steering kit, fleet tracking system with camera and sliding anchor technologies with camera. In addition, field and plant analyzes can be performed instantly with the applications we install on drones. "The data in all these processes can be monitored on our platform," said Koç, adding that these breakthroughs in technology are aimed at increasing Turkey's competitiveness in the agricultural sector and finding a place for itself in the international market.

bulunuyor. Bunun yanı sıra, dronlara yüklediğimiz uygulamalarla anlık olarak tarla ve bitki analizleri yapılabilir. Tüm bu süreçlerdeki veriler platformumuz üzerinden takip edilebiliyor" diyen Koç, teknoloji alanındaki bu atılımlarının Türkiye'nin tarım sektöründe rekabet gücünü artırmasına ve uluslararası pazarda kendine yer bulmasına yönelik olduğunu belirtiyor.

TARIMDA TEKNOLOJİ KULLANIMININ SONUÇLARI

- Bitki ve hayvanların hızlı bir şekilde izlenmesi,
 - Hastalıkların erken teşhisi,
- Su, gübre ve pestisit kullanımının azaltılması,
- Tarımsal işlerin çok kısa sürede tamamlanması,
 - Ulaşılmaz zor alanlara erişim,
 - Artan üretkenlik,
- Karbon emisyonlarında azalma, ekonomik kazançta artış,
 - Daha güvenli gıda tedariki.

RESULTS OF THE USE OF TECHNOLOGY IN AGRICULTURE

- Rapid monitoring of plants and animals,
 - Early diagnosis of diseases,
- Reducing the use of water, fertilizer and pesticides,
- Completing agricultural work in a very short time,
 - Access to hard-to-reach areas,
 - Increased productivity,
- Reduction in carbon emissions, increase in economic profit,
 - Safer food supply.

“Sürdürülebilirlikte Kelebek Etkisi Önemli”

Yaptığımız herhangi bir şey bize verimlilik sağladığında işimizi kolaylaştırdığında biz onu daha mı fazla yapıyoruz? Farkındalık kelebek etkisi yaratır ve artar. Önemli olan konfor alanını terk edip, o yolculuğun içine girmek. Sormamız gereken şey, bu değişime hazır mıyız?...

The Butterfly Effect is Important in Sustainability

When anything we do gives us efficiency or makes our job easier, do we do it more? Awareness creates a butterfly effect and increases. The important thing is to leave your comfort zone and enter that journey. What we need to ask is, are we ready for this change ?...



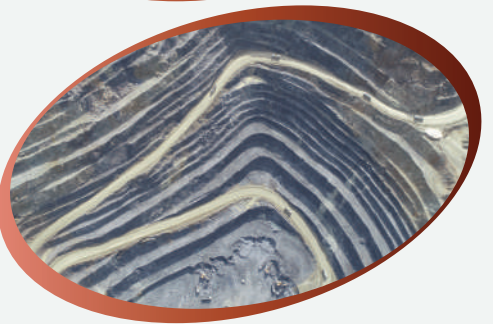
DR. İZEL LEVİ ÇOŞKUN

Mazars Türkiye CEO'su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi
Mazars Türkiye CEO and Corporate Sustainability Ambassador

“BUGÜNÜN ihtiyaçlarını gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesinden ödün vermeden karşılamak gerek. Önce farkındalık, sonra sorumluluk sonra da eyleme geçebilmek gerek. Her şey tasarımıyla başlıyor. Bir ürün tasarladığımız zaman o ürünü sattığımız anda aslında o ürünün sorumluluğundan kurtulmuyoruz. O ürünün sorumluluğu devam ediyor. Şu anda plastiği yüzde 10 oranında dönüştürebiliyoruz. Okyanuslarda plastik kıtasıyla karşı karşıyayız. İş süreçlerimizi yeniden tasarlama cesaretini yeniden göstermemiz gerek. Sürdürülebilirlik raporları hazırlıyoruz, stratejilerimizde bu olguya yer veriyoruz. Ama sonuçlara vardığımızda hala karbon emisyonlarında düşüş yok. O yüzden iş modellerini gerçekten çok iyi tasarlayarak bu döngüsel modeli bütün sonuçları dikkate alacak şekilde paydaşlarımızı kucaklayarak müşterilerimizle, çalışanlarımızla, STK'lar ve üniversitelerle iş birliği yapmanın yollarını bulmamız lazım. Şirketinizin çok güzel KSS projeleri olabilir ama bu sürdürülebilir bir şirket olduğunuz anlamına gelmiyor. O yüzden bunları birbirinden ayırmak gerekiyor. İşletmenin gerçekten sürdürülebilir olması için başta yapması gereken tepeden başlayarak elde ettiği gelirle sosyal ve çevresel etkilerin yolunu bulabilmek. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının öne sürdüğü problemleri tek başımıza işletme olarak çözmemiz mümkün değil. İnsanlık olarak iş birliğine ihtiyacımız var. Son olarak; Rebound etkisinden bahsetmek istiyorum. Bir ilacı kullanmadığınız zaman hastalığınızın semptomlarının yeniden ortaya çıkmasına denen bu kavrama ekonomide farklı bir bakış açısıyla yaklaşıyoruz. Yaptığımız herhangi bir şeyde bize verimlilik sağladığında işimizi kolaylaştırdığında biz onu daha mı fazla yapıyoruz. Farkındalık kelebek etkisi yaratır ve artar. Önemli olan konfor alanını terk edip, o yolculuğun içine girmek. Sormamız gereken şey, bu değişime hazır mıyız?...”

“IT IS NECESSARY to meet today's needs without compromising the capacity of future generations to meet their own needs. First there is awareness, then responsibility, then action. Everything starts with design. When we design a product, we do not actually get rid of the responsibility for that product as soon as we sell it. Responsibility for that product continues. Currently, we can convert plastic at a rate of 10 percent. We are facing a continent of plastic in the oceans. We need to show the courage to redesign our business processes again. We prepare sustainability reports and include this fact in our strategies. But when we come to the results, there is still no decrease in carbon emissions. That's why we need to find ways to collaborate with our customers, employees, NGOs and universities by designing business models really well and embracing our stakeholders in a way that takes into account all outcomes of this cyclical model. Your company may have great CSR projects, but this does not mean that you are a sustainable company. That's why it is necessary to separate them from each other. In order for a business to be truly sustainable, it must first find a way to impact social and environmental impacts with the income it generates, starting from the top. It is not possible for us to solve the problems posed by the sustainable development goals as a business alone. As humanity, we need cooperation. Finally; I want to talk about the rebound effect. We approach this concept, which is the re-emergence of the symptoms of your disease when you do not use a medicine, from a different perspective in economics. When it gives us efficiency in anything we do, when it makes our job easier, do we do it more? Awareness creates a butterfly effect and increases. The important thing is to leave your comfort zone and enter that journey. What we need to ask is, are we ready for this change ?...”

DOĞA İLE UYUMLU SÜRDÜRÜLEBİLİR MADENCİLİK



Acacia olarak, hayatın her aşamasında,
bakırın olduğu her yerde
insanların hayatlarına katkıda bulunuyoruz.
Önce insan sloganıyla,
bütün faaliyetlerimizde doğayla uyumlu
sürdürülebilir madencilik için çalışıyoruz.



Acacia
Maden İşletmeleri

ACACIA MADEN İŞLETMELERİ A.Ş.

Kazım Özalp Mah. Karaca Sok. No:32/7 Gaziosmanpaşa - Çankaya / ANKARA

T. +90 312 440 99 82 - F. +90 312 440 99 81 - info@acacia.com.tr

www.acacia.com.tr

YAPAY ZEKÂDA YENİ ADIM: AÇIK BİLİM, AÇIK TEKNOLOJİ

Özellikle son bir yıldır teknolojiye ucundan köşesinden dokunan hemen herkes yapay zekâ odaklı gelişmelerin nereye gideceğini merak ediyor ve bu akıma bir yerinden dahil olmaya çalışıyor. Teknoloji alanında faaliyet gösteren bilindik dev şirketler ve çok sayıda girişim, yapay zekâ odaklı çalışmaların geleceğine yön vermek için yeni fikirler ve yöntemler ortaya koyuyor.



NEW STEP IN ARTIFICIAL INTELLIGENCE: OPEN SCIENCE, OPEN TECHNOLOGY

Almost everyone who has touched technology, especially in the last year, is wondering where artificial intelligence-oriented developments will go and is trying to get involved in this trend. Well-known giant companies and many startups operating in the field of technology are putting forward new ideas and methods to direct the future of artificial intelligence-focused studies.

YAPAY ZEKÂ (AI), son yıllarda teknoloji dünyasında en çok dikkat çeken ve tartışılan konulardan biri haline geldi. Peki, yapay zekâ sektörü nereye gidiyor ve gelecekte bizi neler bekliyor? Yapay zekâ, sağlıktan finansa, eğitimden ulaşıma kadar birçok sektörde devrim yaratma potansiyeline sahip. Gelişmiş analitik yetenekleri, öğrenme kapasitesi ve hızlı işlem gücü ile AI, iş süreçlerini otomatize ediyor, karar alma süreçlerini destekliyor ve yeni hizmetlerin sunulmasını sağlıyor. Ancak bu hızlı gelişim, işletmeler ve çalışanlar için sürekli bir adaptasyon ve öğrenme gerektiriyor. Yapay zekâ teknolojisindeki hızlı gelişmeler, işletmelerin ve profesyonellerin sürekli olarak güncel kalmasını gerektiriyor. Bu teknolojiye hızlı bir şekilde adapte olanlar, rekabet avantajı elde edecek ve sektörlerinde lider konuma yükselebilecekler. Öğrenmeye ve yeniliğe açık olmak, bu dönüşüm sürecinde en değerli yeteneklerden biri haline geliyor.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI), Artificial intelligence (AI) has become one of the most notable and discussed topics in the technology world in recent years. So, where is the artificial intelligence industry heading and what awaits us in the future? Artificial intelligence has the potential to revolutionize many sectors, from health to finance, from education to transportation. With its advanced analytical capabilities, learning capacity and fast processing power, AI automates business processes, supports decision-making processes and enables the delivery of new services. However, this rapid development requires constant adaptation and learning for businesses and employees. Rapid advances in artificial intelligence technology require businesses and professionals to constantly stay up to date. Those who quickly adapt to this technology will gain a competitive

advantage and become a leader in their sectors. Being open to learning and innovation becomes one of the most valuable skills in this transformation process.

SAVING TIME AND EFFICIENCY

Artificial intelligence applications accelerate business processes and make them more efficient. This allows businesses to direct their time and resources to more strategic areas. As a result, artificial intelligence stands out as not only a technological advancement but also a tool of efficiency and strategy in the business world. The future of the artificial intelligence industry is bright, and this technology will lead to significant changes in business and our daily lives.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE CHANGE?

Customized Experiences: AI will deliver personalized services and products by analyzing customer preferences. This will enable brands to establish a deeper connection with their target audience while increasing customer satisfaction.

Productivity Increase: Automation and smart systems will provide great efficiency increases in business processes. This means both saving time and reducing costs.

New Business Models and Professions: AI will transform existing business models and create entirely new professions. This means the workforce must be retrained and adapt to evolving technology.

VIEWS

Dell Technologies Türkiye General Manager Işıl Hasdemir

'Artificial Intelligence Applications and Strategies Should Be Human-Centered'

"For years, we have been integrating the efficiency offered by artificial intelligence into our products, helping organizations around the world employ their artificial intelligence workforces. These technologies must be developed and implemented ethically, responsibly, and with equity and trust in mind. The most important step at this point is that artificial intelligence applications and strategies are human-centered. The social impacts of artificial intelligence should always be carefully evaluated, cultural norms should be respected, social equality should be promoted and environmental sustainability should be ensured. Additionally, AI must reflect a transparent commitment to equality, diversity

ZAMANDAN KAZANMA VE VERİMLİLİK

Yapay zekâ uygulamaları, iş süreçlerini hızlandırıyor ve daha verimli hale getiriyor. Bu, işletmelerin zaman ve kaynaklarını daha stratejik alanlara yönlendirmelerine olanak tanıyor. Sonuç olarak, yapay zekâ, sadece teknolojik bir ilerleme değil, aynı zamanda iş dünyasında bir verimlilik ve strateji aracı olarak öne çıkıyor. Yapay zekâ sektörünün geleceği parlak ve bu teknoloji, iş dünyasında ve günlük yaşamımızda önemli değişikliklere yol açacak.

YAPAY ZEKÂ NELERİ DEĞİŞTİRECEK?

Özelleştirilmiş Deneyimler: AI, müşteri tercihlerini analiz ederek kişiselleştirilmiş hizmetler ve ürünler sunacak. Bu, müşteri memnuniyetini artırırken, markaların hedef kitleleriyle daha derin bir bağ kurmasını sağlayacak.

Verimlilik Artışı: Otomatizasyon ve akıllı sistemler, iş süreçlerinde büyük verimlilik artışları sağlayacak. Bu, hem zamandan kazanma hem de maliyetleri düşürme anlamına geliyor.

Yeni İş Modelleri ve Meslekler: AI, mevcut iş modellerini dönüştürecek ve tamamen yeni meslek alanları yaratacak. Bu, iş gücünün yeniden eğitilmesi ve gelişen teknolojiye uyum sağlaması gerektiği anlamına geliyor.

GÖRÜŞLER

Dell Technologies Türkiye Genel Müdürü Işıl Hasdemir

'Yapay Zekâ Uygulama ve Stratejileri İnsan Merkezli Olmalı'

"Yıllardır yapay zekânın sunduğu verimliliği ürünlerimize entegre ediyor, dünyanın dört bir yanındaki kuruluşların yapay zekâ işgüçlerini çalışmalarına yardımcı oluyoruz. Bu teknolojiler etik ve sorumlu bir şekilde ve eşitlik ve güven göz önünde bulundurularak geliştirilmeli ve uygulanmalı. Bu noktada en önemli adım, yapay zekâ uygulama ve stratejilerinin insan merkezli olması. Yapay zekânın toplumsal etkileri her zaman dikkatle değerlendirilmeli, kültürel normlara saygı gösterilmeli, sosyal eşitlik teşvik edilmeli ve çevresel sürdürülebilirlik sağlanmalı. Ayrıca yapay zekâ herkes için eşitlik, çeşitlilik ve erişilebilirliğe yönelik şeffaf bir taahhüdü yansıtmalı, güvenli ve güvenilir olmalı, kullanıcıların refahını



korunmalı. Kullanıcıların gizlilik ve güvenlik beklentileri daima ön planda tutulmalı. Bunun için yapay zekâ sistemlerinin süreçleri ve verileri, kötü niyetli aktörlere ve istenmeyen kullanımlara karşı teknik olarak sağlam ve güvenli şekilde inşa edilmesi çok önemli. Son olarak sorumlu bir yaklaşım, yapay zekânın dahil edileceği her alan için olmazsa olmaz. Bunun için de ilk adım olarak yapay zekâ uygulamalarının hem küresel hem yerel yasalara sürekli uyumluluğu sağlamak mühim. Sürekli uyumluluksa için hukuk, etik, teknik ve iş uzmanlarıyla iş birliği içinde çalışmaktan geçiyor.”

IBM Türkiye Genel Müdürü Işıl Kılınç Gürtuna

‘Yapay Zekâ İnovasyonu Özel Şirketlerde Kapalı Kalmamalı’

“Yapay zekâ inovasyonunun kısıtlı sayıda kapalı, özel kuruluştaki yoğunlaştırılmasına karşı çıkıyoruz. Toplumsal ihtiyaçları yansıtan çeşitli kurumlar aracılığıyla yapay zekâ evrimini şekillendirmeye çalışıyoruz. AI Alliance, IBM’in katkısı ve desteğiyle, bilimsel titizlik, güvenlik, çeşitlilik ve ekonomik rekabet ortamını sağlarken sorumlu yapay zekâ inovasyonunu hızlandırmak için geliştiricileri, araştırmacı-

and accessibility for all, be safe and reliable, and protect the well-being of users. Users’ privacy and security expectations should always be prioritized. For this, it is very important that the processes and data of artificial intelligence systems are built in a technically sound and secure way against malicious actors and undesirable uses. Finally, a responsible approach is essential for any field where artificial intelligence will be introduced. For this, as a first step, it is important to ensure constant compliance of artificial intelligence applications with both global and local laws. “Continuous compliance requires working collaboratively with legal, ethical, technical and business experts.”

IBM Türkiye General Manager Işıl Kılınç Gürtuna

‘Artificial Intelligence Innovation Should Not Be Closed to Private Companies’

“We oppose concentrating AI innovation in a limited number of closed, private organizations. We seek to shape the evolution of artificial intelligence through various institutions that reflect societal needs. With input and support from IBM, the AI Alliance will foster an open community, bringing together developers, researchers, institutions, companies and innovators to accelerate responsible AI innovation while ensuring

scientific rigor, security, diversity and economic competitiveness. "These collaborative efforts will address security concerns and provide a platform to develop solutions that meet global needs."

Turkey Artificial Intelligence Initiative (TRAI)

'Technologies That Come Out of Pandora's Box Do Not Return to the Box'

"The developments and benefits promised by artificial intelligence are incredibly attractive, and the concerns and risks mentioned are equally frightening. But wasn't this the case with every technological development? The splitting of the atom caused the nuclear bomb. But at the same time, the nuclear power plant developed and became widespread, and health solutions were developed with nuclear medicine. Such concerns cannot prevent the spread of technologies. Technologies that come out of Pandora's box never return to the box again. Technologies that are mature, whose time has come, and whose benefits and potential outweigh their harms or risks, are surely becoming widespread in some way. Of course, it is necessary to control this. Regulation, laws, regulations, bans, restrictions and inspections will of course be required. "It is especially necessary to announce and promote positive examples and useful areas that need to be focused on, organize competitions, and introduce successful entrepreneurs."

KoçSistem General Manager Mehmet Ali Akarca

'It is necessary to offer personalized experiences'

"Businesses are creating a revolution with artificial intelligence, allowing the development of user experience-oriented products. We owe this to productive artificial intelligence technology. This new field of artificial intelligence goes beyond simple predictions and produces content, data and solutions that mimic human knowledge. New generation artificial intelligence chatbots can not only predict but also solve complex problems in many areas. While the journey to adopt generative AI is still in its infancy, more and more companies are going to great lengths to customize the user experience by adapting their internal processes and customer needs in real-time. As Turkey's leading technology company, which has all these expertise

ları, kurumları, şirketleri ve inovatörleri bir araya getirerek açık bir topluluğu teşvik edecek. Bu işbirlikçi çabalar güvenlik kaygılarını giderecek ve küresel ihtiyaçları karşılayan çözümler geliştirmek için bir platform sağlayacak."

Türkiye Yapay Zeka İnisiyatifi (TRAI) Kurucusu Halil Aksu

'Pandora'nın Kutusundan Çıkan Teknolojiler Kutuya Geri Dönüyor'

"Yapay zekâ ile vaat edilen gelişmeler ve yararlar inanılmaz cazip, bahsedilen endişeler ve riskler de bir o kadar korkutucu. Ama bu her teknolojik gelişimde böyle değil miydi? Atomun parçalanması nükleer bombaya sebep oldu. Ama aynı zamanda nükleer enerji santrali gelişti ve yaygınlaştı, nükleer tıp ile sağlık çözümleri geliştirildi. Bu gibi endişeler teknolojilerin yaygınlaşmasına mani olamaz. Pandora'nın kutusundan çıkan teknolojiler bir daha kutuya geri dönmüyor. Olgunlaşmış, zamanı gelmiş, zararından veya risklerinden fazla faydaları ve potansiyelleri olan teknolojiler, mutlaka bir şekilde yaygınlaşıyor. Elbette bunun kontrolünü sağlamak gerekir. Regülasyon, kanunlar, düzenlemeler, yasaklar, kısıtlamalar, denetimler elbette gerekecektir. Özellikle olumlu örnekleri, odaklanılması gereken faydalı alanları duyurmak, tanıtmak, yarışmalar düzenlemek, başarılı girişimcileri tanıtmak lazım."

KoçSistem Genel Müdürü Mehmet Ali Akarca

'Kişiselleştirilmiş Deneyimler Sunmak Gerek'

"İşletmeler yapay zekâ ile adeta devrim yaratıyor, kullanıcı deneyimi odaklı ürünlerin geliştirilmesine olanak sağlıyor. Bunu üretken yapay zekâ teknolojisine borçluyuz. Yapay zekânın bu yeni alanı, basit öngörülerin ötesine geçiyor ve insan bilgisini taklit eden içerik, veri ve çözümler üretiyor. Yeni nesil yapay zekâ sohbet robotları yalnızca tahmin etmekle kalmıyor, aynı zamanda birçok alandaki karmaşık sorunları da çözebiliyor. Üretken yapay zekâyı benimseme



yolculuğu henüz başlangıç aşamasında olsa da giderek daha fazla şirket, iç süreçlerini ve müşteri ihtiyaçlarını gerçek zamanlı olarak uyarlayarak kullanıcı deneyimini özelleştirmek için büyük çaba sarf ediyor. Biz de tüm bu uzmanlıkları kendi bünyesinde barındıran Türkiye'nin lider teknoloji şirketi olarak önce kendi iş süreçlerimiz için KAI'yi tasarladık. KAI, çalışma arkadaşlarımızın her soru ve sorununa çözüm bulmaya çalışıyor, doğru bilgiye en hızlı şekilde ulaşmalarını sağlıyor.”

Ödüyö Finansal Teknolojiler Genel Müdürü Erman Yapıcı

‘Türkiye Yapay Zekâ Teknolojilerinde Ulusal Strateji Belgesi Oluşturmalı’

“Dijitalleşmenin bazı olumsuz etkileri var. Özellikle otomasyonun artmasıyla birlikte, belirli sektörlerde istihdam kaybı yaşanabilir. Üretim ve lojistik gibi alanlarda insan gücüne olan ihtiyaç azalabilir, bu da işsizlik oranlarının artmasına yol açabilir. Ayrıca, yapay zekânın karar alma süreçlerinde daha fazla kullanılması, kişisel mahremiyet ve veri güvenliği konularında ciddi endişelere neden olmaktadır. Toplumun bu konudaki kaygılarını gidermek için, güvenli ve etik yapay zekâ uygulamalarına yönelik güçlü bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır.”

within itself, we first designed KAI for our own business processes . KAI tries to find solutions to every question and problem of our colleagues and ensures that they have access to the correct information as quickly as possible.”

Ödüyö Financial Technologies General Manager Erman Yapıcı

‘Türkiye Should Create a National Strategy Document in Artificial Intelligence Technologies’

“Digitalization has some negative effects. Particularly with the increase in automation, employment loss may occur in certain sectors. The need for manpower in areas such as production and logistics may decrease, which may lead to increased unemployment rates. Additionally, the increased use of artificial intelligence in decision-making processes raises serious concerns about personal privacy and data security. “In order to address society’s concerns on this issue, a strong audit mechanism should be established for safe and ethical artificial intelligence applications.”

Doğanın Kalbinde Doğanın Ritminde Yaşam



Modern mimarisiyle büyüleyici gün batımı manzarası ve yılın her günü huzur dolu anlar... Yalıkavak Marina'ya komşu, yaz-kış yaşanabilir, doğayla uyumlu modern mimarisiyle Yalıkavak Loft şimdi sizi bekliyor.

DÜNYANIN EN BÜYÜK ELEKTRİKLİ ARAÇ ÜRETİCİSİ ÇİNLİ BYD'DEN TÜRKİYE'YE DEV YATIRIM

Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın himayesinde Sanayi ve Teknoloji Bakanı Kacır ile BYD Yönetim Kurulu Başkanı Wang arasında imzalanan anlaşma kapsamında firma, Türkiye'ye yaklaşık 1 milyar dolarlık yatırım yapacak.

HUGE INVESTMENT FROM THE WORLD'S LARGEST ELECTRIC VEHICLE MANUFACTURER CHINESE BYD TO TURKEY

Under the auspices of President Erdoğan, an agreement was signed between the Minister of Industry and Technology Kacır and BYD Chairman Wang, under which the company will make an investment of approximately \$1 billion in Turkey.



DÜNYANIN, en büyük elektrikli araç üreticisi Çinli BYD firması ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında, Türkiye'de yatırıma yönelik yaklaşık 1 milyar dolarlık anlaşma imzalandı.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından yapılan açıklamaya göre, dev yatırıma ilişkin imzalar Cumhurbaşkanlığı Dolmabahçe Çalışma Ofisi'nde, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın himayesinde, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır ile BYD Yönetim Kurulu Başkanı Wang Chuanfu tarafından atıldı.

Anlaşma çerçevesinde, BYD'nin Türkiye'de yaklaşık 1 milyar dolarlık yatırım ile yıllık 150 bin araç kapasiteli elektrikli ve şarj edilebilir hibrit otomobil üretim tesisi ile sürdür-

AN AGREEMENT, worth around \$1 billion has been signed between the Chinese company BYD, the world's largest electric vehicle manufacturer, and the Ministry of Industry and Technology for investment in Turkey.

According to the statement from the Ministry of Industry and Technology, the signatures for the massive investment were signed at the Presidential Dolmabahçe Office under the auspices of President Recep Tayyip Erdoğan by Minister of Industry and Technology Mehmet Fatih Kacır and BYD Chairman Wang Chuanfu.

Under the agreement, BYD is expected to establish a production facility with an annual capacity of 150,000 electric and rechargeable hybrid vehicles and an R&D center focused on sustainable mobility technologies in

Turkey with an investment of approximately \$1 billion. The facility, which aims to start production by the end of 2026, plans to provide direct employment for up to 5,000 people.

With around 3 million car sales annually, BYD, which tops the charts in electric vehicle sales, is expected to enhance its local production capabilities and logistic efficiency through its new investment in Turkey, which has a thriving tech ecosystem, strong supplier base, extraordinary location, and skilled workforce. Along with the growing demand for new energy vehicles in the region, the target is also to reach consumers in Europe.

"TURKEY WILL BE A LEADING COUNTRY IN AUTOMOTIVE SECTOR TRANSFORMATION"

Minister Kacır, whose views were included in the statement, expressed satisfaction with the agreement.

"We are pleased that the global leader in electric vehicle and battery technologies, BYD, has decided to invest in our country. This investment decision is the result of long-standing negotiations and consultations since our visit to China in December, where we witnessed BYD's 110,000 engineers producing 32 patents a day. Our efforts to bring new technologies and R&D to Turkey emphasize our potential to be not only a hub for international investments but also a center for innovation and advanced green technology. This investment aimed at producing next-generation vehicles with high local added value will strengthen our automotive sector," said Kacır.

Emphasizing that they see the transformation towards next-generation and environmentally friendly electric vehicles as a priority target in the automotive sector, which is the leading sector in exports with an annual value of over \$35 billion in Turkey, Kacır continued:

"In this context, our national brand Togg has been a pioneering step for our country. Investments in electric vehicles by other brands producing in our country are also supported by our Ministry. We have ensured that charging stations, which are one of the critical elements supporting the proliferation of electric vehicles, rapidly spread in all our cities. Turkey will be a leading country in the automotive sector transformation with new investments."

"THOSE WHO TRUST AND INVEST IN TURKEY WILL CONTINUE TO WIN"

Minister Kacır pointed out that they witnessed a historic day for the Turkish automotive industry, noting that 13 brands, including 8 global ones, manufacture in the industry. He stated that car production, which was around 300,000 in 2002, exceeded 1.4 million last year, and added:

"We have always supported the capacity increases of our existing manufacturers. Besides, we have increased our efforts to attract new brand investments to our country. BYD's investment decision is the result of investor-friendly policies and the support we offer to investments under the leadership of our President. Turkey is a gateway to the European market through the Customs Union and to many export markets through free trade

rülebilir mobilite teknolojilerine yönelik AR-GE merkezi kurması öngörülüyor. 2026 sonunda üretime başlaması hedeflenen tesiste, 5 bin kişiye kadar doğrudan istihdam sağlanması planlanıyor.

Elektrikli araç satışlarında yılda yaklaşık 3 milyon otomobil üretimiyle zirvede yer alan BYD'nin, Türkiye'nin gelişen teknoloji ekosistemi, güçlü tedarikçi tabanı, olağanüstü konumu ve nitelikli iş gücü gibi sahip olduğu eşsiz avantajlarla yeni üretim tesisine yaptığı yatırımın, markanın yerel üretim yeteneklerini ve lojistik verimliliğini artırması bekleniyor. Bölgede yeni enerji araçlarına yönelik artan taleple birlikte Avrupa'daki tüketicilere de ulaşılması hedefleniyor.

"TÜRKİYE, OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMÜN LİDER ÜLKESİ OLACAK"

Açıklamada, görüşlerine yer verilen Bakan Kacır, anlaşmadan duyulan memnuniyeti dile getirdi.

Kacır, "Elektrikli araç ve batarya teknolojilerinde lider küresel marka BYD'nin ülkemize yatırım kararı almasından memnuniyet duyuyoruz. Bu yatırım kararı, aralık ayında Çin'e yaptığımız ve BYD'nin 110 bin mühendisiyle günde 32 patent ürettiğine bizzat tanık olduğumuz ziyaretten bu yana uzun süredir devam eden görüşme ve istişarelerin ürünüdür. Yeni teknolojileri ve AR-GE'yi Türkiye'ye getirme çabalarımız, ülkemizin yalnızca uluslararası yatırımlar için bir merkez değil, aynı zamanda bir inovasyon ve ileri yeşil teknoloji merkezi olma potansiyelini de vurgulamaktadır. Yeni nesil araçların yüksek yerli katma değerle üretimine yönelik bu yatırım, otomotiv sektörümüze güç katacak." ifadelerini kullandı.

Avrupa'nın en büyük üçüncü otomobil üreticisi olan Türkiye'de, 35 milyar doların üzerinde yıllık tutarla ihracatın lider sektörü olan otomotiv sektöründe yeni nesil ve çevre dostu elektrikli araçlara yönelik dönüşümü öncelikli hedef olarak gördüklerini vurgulayan Kacır, şöyle devam etti:

"Bu kapsamda milli markamız Togg, ülkemiz için öncü bir adım olmuştur. Ülkemizde üretim yapmakta olan diğer markaların da elektrikli araçlara yönelik yatırımları Bakanlığımızca desteklenmektedir. Elektrikli araçların yaygınlaşmasını destekleyici önemli unsurlardan biri olan şarj istasyonlarının tüm şehirlerimizde hızla yaygınlaşmasını sağladık. Türkiye, yeni yatırımlarla otomotiv sektöründe dönüşümün lider ülkesi olacak."

"TÜRKİYE'YE GÜVENEN VE YATIRIM YAPANLAR KAZANMAYA DEVAM EDECEK"

Kacır, Türk otomotiv sanayisi için tarihi bir güne şahitlik ettiklerine dikkati çekerek, otomotiv sektöründe 8'i küresel marka olmak üzere 13 markanın üretim yaptığını bildirdi. 2002'de yaklaşık 300 bin olan araç üretiminin geçen yıl 1 milyon 400 bini aştığı bilgisini veren Kacır, şunları kaydetti:

"Mevcut üreticilerimizin kapasite artışlarını her daim destekledik. Bunun yanında, ülkemize yeni marka yatırımları çekmek için de gayretlerimizi artırdık. BYD'nin yatırım kararı, Sayın Cumhurbaşkanımızın liderliğinde sür-



dürdüğümüz yatırımcı dostu politikaların ve yatırımlara sunduğumuz desteklerin sonucudur. Türkiye, yatırımcılar için Gümrük Birliği yoluyla Avrupa pazarına ve 23 ülkeyle imzalamış olduğu serbest ticaret anlaşmalarıyla pek çok ihracat pazarına erişim kapısıdır. Türkiye'ye güvenen ve yatırım yapanlar kazanmaya devam edecektir."

YATIRIM SİNYALİ 1 YIL ÖNCE VERİLDİ

Bakan Kacır, milyar dolarlık yatırımın sinyalini yaklaşık bir yıl önce vermişti. Kacır, 27 Temmuz 2023'te katıldığı bir yayında, "Bu ülkeye değer katacak her markaya veya firmaya Türkiye'nin kapısı açıktır. Türkiye'de üretim yapmayı arzu eden Avrupa markaları da var, Uzak Asya markaları da var. Onlarla yoğun şekilde görüşüyoruz. İnşallah hem o Manisa'daki araziye bir yatırımla buluşturmak hem de başka yatırımları ülkemize çekmek için çaba gösteriyoruz. Önümüzdeki dönemde Türkiye'ye yeni küresel yatırımlar kazandıracağız." ifadelerini kullanmıştı.

Aralık 2023'te Çin'de üretim yapan firmaları ziyaret eden Kacır, görüşmelerinin yatırıma dönüşeceğinin ipucunu vererek, şu değerlendirmeyi yapmıştı:

"2022 yılında dünyada 23 milyon elektrikli ve şarj edilebilir hibrit araç satışı gerçekleşti. Bunun yüzde 60'ı yani 14 milyondan fazlası Çin'de gerçekleşti. Bu Çin'deki otomotiv firmalarının özellikle yenilikçi teknolojiler alanında dünyanın önüne geçmesine imkan tanıdı. Böylelikle çok sayıda Çin firması sadece Çin pazarına değil, artık küresel pazarlara da geliştirdikleri ürettikleri elektrikli araçları ihraç edebilir hale geldi. Önümüzdeki dönemde muhtemel ki pek çok ülkede otomobil pazarında yeni oyuncuların ortaya çıktığına şahitlik edeceğiz."

CUMHURBAŞKANI ERDOĞAN, İMZA TÖRENİNE KATILDI

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Çinli elektrikli araç

agreements signed with 23 countries. Those who trust and invest in Turkey will continue to win."

THE INVESTMENT SIGNAL WAS GIVEN A YEAR AGO

Minister Kacır had signaled the billion-dollar investment about a year ago. In a broadcast on July 27, 2023, Kacır said, "The door of Turkey is open to every brand or company that will add value to this country. There are European brands, as well as Far Eastern brands, that desire to produce in Turkey. We are in intense negotiations with them. Hopefully, we are striving to match the land in Manisa with an investment and attract other investments to our country. In the upcoming period, we will bring new global investments to Turkey."

Visiting companies producing in China in December 2023, Kacır, giving the clue that his meetings would turn into investments, made the following assessment:

"In 2022, 23 million electric and rechargeable hybrid vehicle sales occurred worldwide. Sixty percent of this, more than 14 million, happened in China. This allowed Chinese automotive companies to surpass the world in innovative technologies. Thus, many Chinese companies have not only become able to export the electric vehicles they produce to the Chinese market but also to global markets. In the coming period, we will likely witness new players emerging in the automotive market in many countries."

PRESIDENT ERDOĞAN ATTENDED THE SIGNING CEREMONY

President Recep Tayyip Erdoğan attended the signing ceremony for the new-generation vehicle investment after meeting with the Board of Directors of Chinese electric vehicle manufacturer BYD.

The meeting at the Presidential Dolmabahçe Office was held behind closed doors.

After the meeting, an agreement was signed between the Chinese electric vehicle manufacturer BYD and the Ministry of Industry and Technology for BYD to invest in Turkey.

The agreement was signed by Minister of Industry and Technology Mehmet Fatih Kacir and BYD Chairman Wang Chuanfu.

MINISTER KACIR: TURKEY IS THE RIGHT ADDRESS FOR INVESTORS

Providing information about the investment agreement with the Chinese electric vehicle manufacturer BYD company, Kacir stated that they see making Turkey a center in high-tech fields as an important goal.

Stressing that it is not an easy task to create a national brand among very large global brands, Kacir explained that the design of Turkey's car, TOGG, as a smart and electric vehicle from the ground up provided the opportunity to create a national brand.

Expressing their desire to see a global champion come to Turkey and take steps, Kacir continued:

"During my visit to Shenzhen last December, we met with the chairman and team of the leading BYD brand in this field and invited them to invest in Turkey. Turkey is an important investment address with its qualified human resources. With its geographical location, infrastructure investments, the Customs Union, and free trade agreements signed with 23 different countries, Turkey offers export opportunities to investors, making it the right address for investors. We combined Turkey's opportunities with investor-friendly approaches and continued our efforts to attract global investments to our country. Finally, we signed an agreement with the chairman of BYD in the presence of our President. Together, we will strive to realize an investment plan aimed at establishing a production capacity of 150,000 vehicles per year in Turkey, along with an R&D center. Hopefully, when this investment is realized, there will be direct employment for around 5,000 people, and several times that number of indirect employment will be created in Turkey. Besides, Turkey will hopefully become one of the most important production hubs of BYD, the world's largest electric car manufacturer, and the vehicles and technologies produced here will be largely offered to European markets and other export markets."

Stating that it is very meaningful for them that a brand producing close to 3.1 million vehicles last year and being a global leader in electric vehicles and green technologies has chosen Turkey, Minister Kacir noted that new brands would continue to choose Turkey for investment in both the automotive field and other sectors.

üreticisi BYD Yönetim Kurulu'nu kabulünün ardından yeni nesil araç yatırımı imza törenine katıldı.

Cumhurbaşkanlığı Dolmabahçe Çalışma Ofisi'ndeki kabul basına kapalı yapıldı.

Kabulün ardından Çinli elektrikli araç üreticisi BYD ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında BYD'nin Türkiye'de yatırım yapmasına yönelik anlaşması imzalandı.

Anlaşmayı, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacir ile BYD Yönetim Kurulu Başkanı Wang Chuanfu imzaladı.

BAKAN KACIR: TÜRKİYE YATIRIMCILAR İÇİN DOĞRU ADRES

Çinli elektrikli araç üreticisi BYD firmasıyla gerçekleştirilen yatırım anlaşmasına ilişkin de bilgi veren Kacir, Türkiye'nin yüksek teknoloji alanında merkez olmasını önemli bir hedef olarak gördüklerini belirtti.

Çok büyük küresel markaların arasında milli bir marka ortaya çıkarmanın kolay iş olmadığını ifade eden Kacir, Türkiye'nin otomobili TOGG'un doğuştan akıllı ve elektrikli araç olarak tasarlanmasının, milli bir marka ortaya çıkarabilme imkanı sağladığını anlattı.

Küresel bir şampiyonun Türkiye'ye gelerek, adım atmasını arzu ettiklerini vurgulayan Kacir, sözlerini şöyle sürdürdü:

"Geçtiğimiz yıl aralık ayında Shenzhen'e ziyaretimde, bu alanda lider BYD markasının başkan ve ekibiyle bir araya gelmiştik ve onları Türkiye'de yatırıma davet etmiştik. Türkiye nitelikli insan kaynağıyla önemli bir yatırım adresidir. Türkiye, sahip olduğu coğrafi konumla ve bu coğrafi konum ve altyapı yatırımları sayesinde aynı zamanda Gümrük Birliği ve 23 farklı ülkeyle imzalamış olduğumuz serbest ticaret anlaşmaları sayesinde yatırımcılara sunduğu ihracat fırsatlarıyla aslında yatırımcılar için en doğru adrestir. Türkiye'nin bu fırsatlarını yatırımcı dostu yaklaşımlarla bütünleştirerek ülkeye küresel yatırım çekme hedefi doğrultusunda gayretlerimizi sürdürdük ve nihayetinde Sayın Cumhurbaşkanımızın huzurunda BYD başkanıyla bir anlaşma imzaladık. Türkiye'de başlangıçta yıllık 150 bin araç üretim kapasitesi hedeflenen ama araç üretiminin yanında AR-GE merkezi kurulmasını da amaçlayan bir yatırım planını gerçekleştirmek için hep birlikte gayret edeceğiz. İnşallah bu yatırım gerçekleştiğinde yaklaşık 5 bine erişen bir doğrudan istihdam ortaya çıkmış olacak ve bunun birkaç misli de dolaylı istihdam Türkiye'de gerçekleştirilmiş olacak. Bunun yanında inşallah Türkiye, dünyanın en büyük elektrikli otomobil üreticisi BYD'nin en önemli üretim üstlerinden biri olacak ve burada üretilen araçlar ve teknolojiler büyük ölçüde Avrupa pazarlarına ve diğer ihracat pazarlarına sunuluyor olacak."

Bakan Kacir, geçen yıl 3 milyon 100 bine yakın araç üreten, elektrikli araç ve yeşil teknolojilerde küresel lider olan bir markanın Türkiye'yi tercih etmiş olmasının, kendileri için çok anlamlı olduğunu belirterek, hem otomotiv alanında hem diğer sektörlerde yeni markaların yatırım için Türkiye'yi tercih etmeye devam edeceğini kaydetti.

BÜYÜK VERİ ÇAĞINDA LİDER OLMAK

İş hayatında hiç bu kadar dönüştürücü bir zaman olmamıştı. Günümüzün CEO profilinin farklı görünmesi çok doğal. Liderlerin neredeyse birbiriyle çelişen bir dizi özelliği birleştirmesi gerekiyor. Vizyoner ve stratejik ancak uygulamaya yönelik; veriye dayalı ve analitik ama aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi; girişimci ama aynı zamanda küresel aşamada hızlı bir şekilde faaliyet gösterebiliyor.

BEING A LEADER IN THE AGE OF BIG DATA

There has never been a more transformative time in business. It's only natural that today's CEO profile looks different. Leaders need to combine a set of almost contradictory characteristics. Visionary and strategic but practical; data-driven and analytical but also creative and innovative; entrepreneurial but also able to operate quickly on the global stage.

GÜNÜMÜZÜN hızlı dijital dönüşüm dünyasında başarılı bir CEO, kendini yenilemeyi ve becerilerini geliştirmeyi benimsemeli. Akıllı karar vericiler, işlerini gerçekleştirmek için hangi bilgilerin önemli olduğunu ve neyin olmadığını anlamalı. Bilgili yönetici liderlerin iş ihtiyaçlarını, ekip hedeflerini ve tüketici taleplerini karşılamak için teknolojiye yararlanmaları gerekiyor. Verinin yeni para birimi olduğu günümüzün CEO'ları, hızla değişen iş modellerine uyum sağlamak ve en büyük yatırım getirisini elde etmek için en ilgi çekici öngörülerini yorumlayıp belirlemek için doğru kıdemli yeteneğe ihtiyaç duyuyor. Şirket kültüründeki bu değişimin daha veri odaklı hale gelmesi, mevcut (veya potansiyel) liderlerin zihniyetinde bir değişiklik gerektiriyor. Esasen, üst düzey liderlik ekibinin verilerin beraberinde getirdiği yeni fırsatlara açık olması gerekiyor. Değişmez bir vizyona ve çok yönlü becerilere sahip CEO'ları seçmenin ve onları aktif olarak değişimi teşvik ederken veri ortamında başarılı bir şekilde gezinmek için ihtiyaç duydukları yeteneklerle çevrelemenin çok önemli olduğunu biliyoruz.

İnovasyon ve değişimi teşvik etmek için CEO'ların organizasyonlarını tamamen yeni yönle taşımaya hazırlıklı olmaları gerekiyor. Bu, CEO'ların uzun süredir kabul edilen varsayımları ve inançları sorgulamaya, ilerlemeyi engelliyorsa statükoya meydan okumaya hazır olduğu bir liderlik zihniyetini gerektiriyor. Yeniliği ve değişimi teşvik etmek için CEO'ların organizasyonlarını tamamen yeni yönle taşımaya hazırlıklı olmaları gerekir. Bu, CEO'ların uzun süredir kabul edilen varsayımları ve inançları sorgulamaya, ilerlemeyi engelliyorsa statükoya meydan okumaya hazır olduğu bir liderlik zihniyetini gerektirir.

PEKİ, BU SON TEKNOLOJİ LİDERLER TAM OLARAK NEYE BENZİYORLAR VE ÜST MASAYA HANGİ BECERİLERİ GETİRİYORLAR?

CEO'ların geliştirebileceği en önemli özelliklerden biri, bir beceri ve değişim entegrasyonuna yönelik bir yaklaşım olarak çeviklik. "Liderler, değişen müşteri ihtiyaçlarına, değişen teknolojik yeniliklere ve rakip firmaların değişim hızına hızlı bir şekilde yanıt vermek için eylemlerini ayarlama zorluğuyla yüzleşmelidir. Bu, en azından bir başlangıç noktası olarak, uyguladıkları dönüşümler ve girişimci ruhları açısından kayıtlarına, uyum sağlama yeteneklerine ve teknoloji altyapılarına odaklandığımız anlamına geliyor. CEO, şirketin geleneğine

IN TODAY'S world of rapid digital transformation, a successful CEO must embrace self-renewal and skills development. Smart decision makers must understand what information is important to perform their job and what is not. Savvy executive leaders need to leverage technology to meet business needs, team goals, and consumer demands. With data being the new currency, today's CEOs need the right senior talent to adapt to rapidly changing business models and interpret and identify the most compelling insights to generate the greatest return on investment. This shift in company culture to become more data-driven means that current (or potential) requires a change in the mindset of leaders. Essentially, the senior leadership team needs to be open to the new opportunities that data brings. We know that it is crucial to select CEOs with an unwavering vision and versatile skills and surround them with the talents they need to successfully navigate the data jungle while actively driving change.

To foster innovation and change, CEOs need to be prepared to take their organizations in completely new directions. This requires a leadership mindset in which CEOs are prepared to question long-held assumptions and beliefs, challenging the status quo if it hinders progress. To foster innovation and change, CEOs must be prepared to take their organizations in completely new directions. This requires a leadership mindset in which CEOs are prepared to question long-held assumptions and beliefs, challenging the status quo if it hinders progress.

SO WHAT EXACTLY DO THESE CUTTING-EDGE LEADERS LOOK LIKE AND WHAT SKILLS DO THEY BRING TO THE TOP TABLE?

One of the most important characteristics that CEOs can develop is agility as an approach to skill and change integration. "Leaders must face the challenge of adjusting their actions to quickly respond to changing customer needs, changing technological innovations, and the pace of change of competitors. This means that, at least as a starting point, we focus on their record, their ability to adapt, and their technology infrastructure in terms of the transformations they have implemented and their entrepreneurial spirit. The CEO must be the



karşı günümüzün bir liderin ne olduğu (ve olması gerektiği) beklentilerine meydan okuyan, tüm kuruluş için değişimin yüzü olmalıdır. Özellikle dünya daha müşteri odaklı hale geldikçe, girişimci zihniyetin şirketin yeni fırsatlar bulmasına nasıl yardımcı olacağını derinlemesine anlayarak fırsat odaklı olmaları onlar için hayati önem taşıyor.

Eleştirel düşünme, işlerini gerçekleştirmek için hangi bilgilerin önemli olduğu ve neyin olmadığı konusunda sağlam bir anlayışla birleştirilmelidir. Avrupa Teknoloji Uygulamaları Başkanı Stefano Cavaliere şöyle açıklıyor: "CEO'lar için her zamankinden daha fazla bilginin mevcut olduğu bu Büyük Veri çağında, iyi bir lider hangi verilere bakılması ve bunlara göre hareket edilmesi gerektiğini, hangi verilerin kullanılması gerektiğini anlar. Bir karar hakkında bilgi verin ve hangi verilerin gereksiz olduğunu öğrenin."

Başarılı bir organizasyon, yöntem ve süreçlerden daha fazlasına dayanır: doğru insanlara yatırım yapmak çok önemlidir. Bu, ağın endüstri sınırlarının ötesine, çok geniş bir alana yayılması anlamına gelebilir. İşverenlerin ve işe alım görevlilerinin bunu akıllarında tutması gerekiyor. Deloitte'un iş dünyası liderleriyle yaptığı bir ankete göre, katılımcıların %72'si çalışanların potansiyelini gerçekleştirmenin en iyi yolunun beceri geliştirme olduğunu söylerken, %63'ü yeni teknolojinin belirli becerilere yönelik işe alımları teşvik ettiğini belirtiyor. CEO'lar, kişisel bilgilerine ve sosyal becerilerine güvenirken, teknolojiyen ve kuruluşlarına getirdiği yeni becerilerden kendi avantajlarına kadar ustaca yararlanmalı. "Verilerin, CEO'ların karar alma süreçlerine dahil edecekleri bir araç olarak kalması önemlidir. Cavaliere, iç ve dış paydaşları anlamak, dahil etmek ve onlara ilham vermek için empati ve duygusal zekayla birleştirmesini söylüyor.

ÖLÇÜMLERDE HÂKİM OLMAK

Modern CEO'nun, endüstride değişime yol açmaktan çalışanlarını yeni bir çalışma geleceği için donatmaya kadar, başarıyı nasıl izleyeceğini, ölçeceğini ve yöneteceğini anlaması gerekiyor. Şirketlerin güçlü bir iş zekasına ve açıkça tanımlanmış bir stratejiye sahip liderleri işe aldıklarını ve buna "başarının temel ölçütlerinin ne olacağına dair bir anlayışın eşlik ettiğini" açıklıyor. Bunlar, yeni girişimlerin veya stratejik yönelimlerin başarısını bildiren yönetim raporlamasının ve ilerleme kilometre taşlarının merkezi bir parçasını oluşturur. Dijital dönüşüm yolculuğunda daha fazla şirket olgunlaştıkça ve yüksek kaliteli verilere erişim arttıkça CEO'ların, ürün ve hizmet etkinliğini artırmak için işletmelerinin ekosistemle, pazarla ve müşterilerinin davranışlarıyla olan etkileşimlerini gerçekten anlaması gerekiyor.

face of change for the entire organization, challenging today's expectations of what a leader is (and should be) against the company's tradition. It is vital for them to be opportunity-focused, with a deep understanding of how an entrepreneurial mindset will help the company find new opportunities, especially as the world becomes more customer-focused.

Critical thinking must be combined with a solid understanding of what information is important to perform their job and what is not. Stefano Cavaliere, Head of European Technology Practice, explains: "In this age of Big Data, where more information is available to CEOs than ever before, a good leader understands what data to look at and act on, what data to use. Inform a decision and find out what data is redundant."

A successful organization depends on more than methods and processes: investing in the right people is crucial. This could mean expanding the network very widely, beyond industry boundaries. Employers and recruiters need to keep this in mind. According to a Deloitte survey of business leaders, 72% of respondents say skills development is the best way to realize employees' potential, while 63% say new technology encourages hiring for specific skills. CEOs must skillfully leverage technology and the new capabilities it brings to their organizations to their advantage, while relying on their personal knowledge and social skills. "It's important that data remains a tool for CEOs to incorporate into their decision-making processes. Cavaliere says it combines empathy and emotional intelligence to understand, engage and inspire internal and external stakeholders."

MASTERING MEASUREMENTS

From driving industry change to equipping their employees for a new future of work, the modern CEO needs to understand how to track, measure and manage success. He explains that companies hire leaders with strong business acumen and a clearly defined strategy, "accompanied by an understanding of what the key measures of success will be." These form a central part of management reporting and progress milestones that inform the success of new initiatives or strategic directions. As more companies mature in their digital transformation journey and access to high-quality data increases, CEOs need to truly understand their business' interactions with the ecosystem, the market, and their customers' behavior to increase product and service effectiveness.





KUŞADASI-SAMOS

HER GÜN-EVERYDAY

Kalkış/Departure 08:45 - Dönüş/Return 18:00

KUŞADASI-PATMOS

ÇARŞAMBA-CUMA-CUMARTESİ-PAZAR
WEDNESDAY-FRIDAY-SATURDAY-SUNDAY

Kalkış/Departure 08:00 - Dönüş/Return 18:00

SEFERİHİSAR-SAMOS

ÇARŞAMBA-CUMA-CUMARTESİ-PAZAR
WEDNESDAY-FRIDAY-SATURDAY-SUNDAY

Kalkış/Departure 08:00 - Dönüş/Return 17:00

BODRUM-LEROS

PAZARTESİ-ÇARŞAMBA-CUMARTESİ
MONDAY-WEDNESDAY-SATURDAY

Kalkış/Departure 09:00 - Dönüş/Return 17:45

BODRUM-LEROS

SALI-PERŞEMBE
TUESDAY-THURSDAY

Kalkış/Departure 09:00 - Dönüş/Return 18:00

BODRUM-LEROS

CUMA-PAZAR
FRIDAY-SUNDAY

Bilet Almak için / to Buy Ticket

<https://egeadaları.ido.com.tr>

tıkla



BANKACILIK VE SANAT

UBS gibi bankalar en zenginlere hitap etmek amacıyla sanatla ve sanat uzmanlarıyla iç içeler.

The Art of Banking

To appeal to the ultrawealthy, banks like UBS keep fine art—and art experts—close at hand.

UBS'İN MANHATTAN'DAKİ merkezinin lobisinde bu ilkbahar, İngiliz portre ressamı Lucian Freud'un onlarca orijinal tablosu gelenleri karşılıyor. Ancak çok az sayıda ayrıcalıklı ziyaretçi, bankanın 14'üncü katında, meşe lambrilli duvarları olan koridordan geçerek Cy Twombly gibi 20.yüzyılın dev isimlerinin yanı sıra Julie Mehretu ve Jeffrey Gibson gibi yeni doğan yıldızların ve daha pek çok sanatçının eserinin yer aldığı özel salonlara davet edilebiliyor. UBS, resim meraklısı koleksiyonerlere alıcı, satıcı ve danışman olarak hizmet vererek sanat dünyasında önemli bir yeri olan, çok az sayıdaki bankadan biri. Sanat alanında aktif olmak, bu bankalara ultra zengin müşterilerle özel bir bağ kurma imkanı sunuyor. UBS sanat koleksiyonunun global başkanı Mary Rozell, 30 bini aşkın eserden sorumlu; fotoğrafta, Gibson'ın "Don't You Want Me Like I Want You" adlı eserinin önünde görülüyor. Daha önce, Sotheby's Sanat Enstitüsü'nde direktör olarak ders veren sanat hukukçusu Rozell sanat eserlerini satın almak ve sergilemekle görevli. Kendisi, UBS'in koleksiyonunun müşterilerle daha yakın bir iletişim kurulmasını sağladığını belirtiyor. "İnsanlar ofisime gelip 'Lobideki resimden bir şey anlamadım' diyecekler ve işte bu noktada da, sohbet başlayacak" diyor.

THE LOBBY of the U.S. headquarters of UBS, in Manhattan, is adorned this spring with dozens of original paintings by Lucian Freud, the English portraitist. But a few privileged visitors can get an invitation to the 14th floor, where an oak-paneled corridor leads to private rooms bedecked with still more art—from 20th-century giants like Cy Twombly and rising stars like Julie Mehretu and Jeffrey Gibson, among many others. UBS is one of an exclusive tier of banks with a significant presence in the art world, as buyers, sellers, and advisors to aspiring collectors. Staying immersed in the scene gives these banks an opportunity to woo and retain the kind of ultra-high-net-worth clients who wouldn't be swayed by free box seats to the Knicks. Mary Rozell, global head of the UBS art collection, presides over 30,000 works; she's shown here with Gibson's Don't



You Want Me Like I Want You. An art lawyer who previously taught classes in collecting as a director at the Sotheby's Institute of Art, Rozell is tasked with exhibiting and acquiring art. She says UBS's collection can catalyze the kinds of chats that build deeper relationships with clients. "People will come into my office and say, 'I really don't understand that piece in the lobby,'" she notes. "And it's then you have a great conversation." For more about banks and the art world, visit fortune.com/ubs-bank-art.



Loft Art, genç sanatçıları destekleyerek, sanatın tüm disiplinlerinde eser üreten bağımsız sanatçılara alan sağlamayı ve bu sanatçılardan temsiliyet almadan onları görünür kılmayı hedefliyor.



LOFT ART, NİSBETİYE ON, AYTAZ CD. NO:107, BEŞİKTAŞ, İSTANBUL

‘Finans Sektöründe Yeni Hedef; Hiper-kişiselleştirme’

Yeni teknolojilerinin gücünü arkasına alarak, müşterilerin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve alışkanlıklarını derinlemesine anlayıp analiz eden hiper-kişiselleştirme, finansal hizmetleri müşteri odaklı sunumlarla daha kolay, hızlı, güvenli ve basit kılma amacı güdüyor.

New Goal in the Finance Sector; Hyper-personalization

Leveraging the power of new technologies, hyper-personalization, which deeply understands and analyzes customers' needs, preferences and habits, aims to make financial services easier, faster, safer and simpler with customer-oriented presentations.



DR. SONER CANKÖ
Köşe Yazarı
Columnist

FİNANS DÜNYASI, teknolojinin sürekli gelişimiyle birlikte hızla evrilirken kişiselleştirme konusunu pek çok sektörden daha önce gündeme getirdi. Bu alanda şimdiye kadar yapılanların diğer dijital sektörlerin gerisinde kalması nedeniyle ortaya atılan bir sonraki büyük adım ise hiper-kişiselleştirme.

Günümüzde bankaların büyük bir kısmı (yüzde 94) müşterilerin arzuladığı bu düzeydeki kişiselleştirmeyi sağlayamamaktadır. Bu durum, finans sektörü için büyük bir dönüşüm ihtiyacını, ama öncelikle müşteri deneyimlerini kökten değiştirecek yeni stratejilere ihtiyaç olduğunu gösteriyor.

HİPER-KİŞİSELLEŞTİRME NEDİR?

Yeni teknolojilerinin gücünü arkasına alarak, müşterilerin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve alışkanlıklarını derinlemesine anlayıp analiz eden hiper-kişiselleştirme, finansal hizmetleri müşteri odaklı sunumlarla daha kolay, hızlı, güvenli ve basit kılma amacı güdüyor.

Bu sayede müşterilerin son işlemleri üzerine anlık teklif ve öneriler üretilebildiği gibi, her finansal işlemlerde müşteri siber ve finansal güvenliğinin artırılması mümkün olmaktadır. Üstelik finansal olmayan dış müşteri verilerinin (ör. sosyal medya, mobil telefon kullanım bilgileri) de eklenmesiyle ortaya daha etkileyici sonuçlar çıkmaktadır.

Hiper-kişiselleştirmenin, finans sektöründe müşteriler ve finansal kurumlar için sunduğu fırsatlar şöyle özetlenebilir;

Müşteri Bağımlılığı Yaratmak: Kişiye özel ürünler ve hizmetler, müşterilerin kendilerini “değerli” ve

WHILE the financial world is rapidly evolving with the continuous development of technology, it has brought up the issue of personalization before many other sectors. The next big step forward is hyper-personalization, as what has been done so far in this field lags behind other digital sectors.

Today, the majority of banks (94 percent) cannot provide this level of personalization that customers desire. This situation shows the need for a major transformation for the financial sector, but first of all, new strategies that will radically change customer experiences.

WHAT IS HYPER-PERSONALIZATION?

Leveraging the power of new technologies, hyper-personalization, which deeply understands and analyzes customers' needs, preferences and habits, aims to make financial services easier, faster, safer and simpler with customer-oriented presentations.

In this way, instant offers and suggestions can be produced based on customers' recent transactions, and it is possible to increase customer cyber and financial security in every financial transaction. Moreover, more impressive results emerge with the addition of non-financial external customer data (e.g. social media, mobile phone usage information).

The opportunities that hyper-personalization offers for customers and financial institutions in the financial sector can be summarized as follows;

Creating Customer Dependency: Personalized products and services make customers feel “valued” and

“indispensable”. It makes customers less likely to change banks and financial institutions . As long as customers know they can't find a similar experience anywhere else, their loyalty will increase.

Advanced Risk Management and Fraud Protection: Thanks to rich data analysis and data models, credit risk assessment and fraud detection become more effective. These developments will minimize the risks of financial institutions while also allowing new measures to be taken to protect customers.

Effective Marketing and Sales: Personalized offers and campaigns increase conversion rates and customer engagement by reaching the right target audience. Providing customers with offers tailored to their needs and interests will increase both customer satisfaction and the sales success of institutions.

To mention the good examples seen today in the hyper-personalization journey;

- Companies such as Netflix, Amazon and Google offer highly personalized experiences to their customers using artificial intelligence and data analysis. Netflix manages to keep us in front of the screen longer by offering customized movie and TV series recommendations based on viewer preferences.
- Tencent (WeChat) and Alibaba reach a wide customer base by using hyper-personalization in services such as mobile payments and microcredit. It offers personalized products and services by analyzing the shopping habits of its billions of users.
- Bank of America The chatbot app Erica acts as a virtual financial assistant that conducts personalized, proactive and predictive conversations with customers based on information obtained from sources such as account balances, past transactions, spending patterns, payment alerts, recurring charges, etc.
- Monzo's conversational artificial intelligence system , the UK's leading digital bank , eases the workload of customer service representatives by enabling them to resolve 85 percent of daily business queries directly, without the need to meet with the data team.

In summary, with hyper-personalization, the financial services industry has the potential to offer more tailored, meaningful and timely solutions to its customers. In addition to improving customer experience, this new approach will also redefine the business models and service delivery methods of financial institutions, accelerate competition and open the door to great opportunities.

“vazgeçilmez” hissetmelerini sağlar. Müşterilerin banka ve finansal kurumlarını değiştirme ihtimalini düşük tutar. Müşteriler benzer bir deneyimi başka bir yerde bulamayacaklarını bildikleri sürece bağlılıkları artacaktır.

Gelişmiş Risk Yönetimi ve Dolandırıcılık Koruma: Zengin veri analizi ve veri modelleri sayesinde, kredi riski değerlendirmesi ve dolandırıcılık tespiti daha etkili bir hale gelmektedir. Bu gelişmeler, finansal kurumların risklerini minimize ederken, müşterilerin korunmasına yönelik yeni önlemlerin de oluşmasına olanak tanıyacaktır.

Etkili Pazarlama ve Satış: Kişiselleştirilmiş teklifler ve kampanyalar, doğru hedef kitleye ulaşarak dönüşüm oranlarını ve müşteri etkileşimini artırır. Müşterilere, ihtiyaçlarına ve ilgi alanlarına göre özel olarak hazırlanmış teklifler sunulması hem müşteri memnuniyetini hem de kurumların satış başarısını artıracaktır.

Hiper-kişiselleştirme yolculuğunda bugün görülen iyi örneklerden bahsetmek gerekirse;

- Netflix, Amazon ve Google gibi şirketler, yapay zeka ve veri analizi kullanarak müşterilerine son derece kişiselleştirilmiş deneyimler sunmaktadır. Netflix, izleyici tercihlerine göre özelleştirilmiş film ve dizi önerileri sunarak bizleri ekran karşısında daha uzun süre tutmayı başarıyor.
 - Tencent (WeChat) ve Alibaba, mobil ödeme ve mikro kredi gibi hizmetlerde hiper-kişiselleştirmeyi kullanarak geniş bir müşteri kitlesine ulaşıyor. Milyarlarca kullanıcılarının alışveriş alışkanlıklarını analiz ederek kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunuyor.
 - Bank of America'nın chatbot uygulaması Erica, hesap bakiyeleri, geçmiş işlemler, harcama kalıpları, ödeme uyarıları, yinelenen ücretler gibi kaynaklardan elde edilen bilgilere dayalı olarak müşterilerle kişiselleştirilmiş, proaktif ve öngörücü sohbetler yürüten sanal bir finansal asistan görevi yapıyor.
 - İngiltere'nin önde gelen dijital bankası olan Monzo'nun diyalog bazlı yapay zeka sistemi, müşteri hizmetleri temsilcilerinin günlük iş sorgularının yüzde 85'ini, veri ekibiyle görüşmeye ihtiyaç duymadan doğrudan çözmelerini sağlayarak iş yüklerini hafifletiyor.
- Özetle, hiper-kişiselleştirme ile finansal hizmetler sektörü müşterilerine daha özel, anlamlı ve zamanında çözümler sunma potansiyeline erişmektedir. Bu yeni yaklaşım, müşteri deneyimini iyileştirmenin yanı sıra, finansal kurumların iş modellerini ve hizmet sunum şekillerini de yeniden tanımlayacak, rekabeti hızlandıracak ve büyük fırsatların kapısını aralayacaktır.



BODRUM LOFT'UN LOFT ELIA VE TERS KÖŞE RESTORANLARI, BODRUM'DA BENZERSİZ BİR GURME DENEYİMİ SUNUYOR

Türkiye'nin tatil cenneti Bodrum'un Demirbükü Koyu'nda Bodrum Loft içerisinde yer alan ve açılmasının üzerinden geçen sürede kendisine geniş bir hayran kitlesi oluşturan Loft Elia Restaurant, Şef Deniz Aşan yönetimindeki mutfağı ile tatilcileri unutulmaz bir gastronomik yolculuğa çıkarıyor. Bodrum Loft'da Loft Elia'nın yanı sıra bir diğer dikkat çeken mekân Ters Köşe Balık Restoran da kapıları açtı. Bir Ege restoranı olarak kendine özgü atmosferi ve iddialı mezeleriyle deniz lezzetlerine farklı bir yorum katan Ters Köşe, Bodrum'a yepyeni bir gastronomik yenilik de getiriyor.

BODRUM LOFT LOFT ELIA AND TERS CORNER RESTAURANTS OFFER A UNIQUE GOURMET EXPERIENCE IN BODRUM

Bodrum Loft in Demirbükü Bay of Bodrum, Turkey's holiday paradise, Loft Elia has created a wide fan base since its opening. The restaurant takes holidaymakers on an unforgettable gastronomic journey with its cuisine under the management of Chef Deniz Aşan. Bodrum Loft In addition to Loft Elia , another notable venue, Ters Köşe Balık Restaurant, also opened its doors. As an Aegean restaurant, Ters Köşe adds a different interpretation to sea delicacies with its unique atmosphere and assertive appetizers, and also brings a brand new gastronomic innovation to Bodrum.



TÜRKİYE'NİN gözde tatil destinasyonu Bodrum'un Demirbükü Koyu'nda bulunan Loft Elia Restaurant, yenilenen menüsü ve muhteşem manzarası ile misafirlerine eşsiz bir tat deneyimi sunmaya devam ediyor. Dünyaca ünlü Michelin Rehberi'nin 2024 Tavsiye Edilenler Listesi'nde yer alan Loft Elia, Şef Deniz Aşan'ın önderliğinde, doğal ve taze ürünlerle hazırlanan benzersiz yemekler, misafirlerini lezzet dolu bir yolculuğa çıkarıyor.

AVANGART EGE MUTFAĞININ BÜYÜLEYİCİ YORUMLARI

Loft Elia, Ege mutfağının geleneksel lezzetlerini modern ve yenilikçi dokunuşlarla harmanlıyor. Bahçelerinde yetiştirilen taze ürünler, çeşitli Ege otları, yerel deniz ürünleri ve açık

LOFT ELIA, located in Demirbükü Bay of Bodrum, Turkey's favorite holiday destination The restaurant continues to offer its guests a unique taste experience with its renewed menu and magnificent view. Loft Elia , which is on the 2024 Recommended List of the world-famous Michelin Guide, takes its guests on a journey full of taste with unique dishes prepared with natural and fresh products under the leadership of Chef Deniz Aşan .

FASCINATING INTERPRETATIONS OF AVANT-GARDE AEGEAN CUISINE

Loft Elia blends the traditional flavors of Aegean cuisine with modern and innovative touches. Fresh products grown in their gardens, various Aegean herbs,





ateşte pişirilen etler, misafirlerin damaklarında unutulmaz izler bırakıyor.

Loft Elia'nın yeni menüsünün başlangıç lezzetleri arasında, pembe domates, feta peyniri ve ekşi maya kütürü ile hazırlanan Domates Salatası, közlenmiş patlıcan, yoğurt ve biber ile yapılan Yoğurtlu Köz Patlıcan, işlenmiş yoğurt, maydanoz ve semizotundan oluşan İslî Semiz Otu ve Hindistan cevizi ve kaya kuruğu ile sunulan Izgara Kalamkar yer alıyor.

Ana yemeklerde ise, Çeşme damla sakızı, karides ve fosil bürölce ile hazırlanan Dry Age Levrek, Bodrum eriştesi ve ılık radika ile sunulan Terra Cotta Dölger, kale yaprağı ve gravyer kroket ile servis edilen Tane Biberli Bonfile ve brokoli ve şevketi bostan ile yapılan Kuzu Şiş gibi lezzetler öne çıkıyor. Tatlılarda ise, çikolata mousse kek ve çilek sorbe ile yapılan Çilek & Çikolata ve Antep fıstığı, vişne ve portakal sorbe ile sunulan Kalburabastı, tatlı severlerin beğenisine sunuluyor.

LOFT ELIA'NIN BÜYÜLÜ ORTAMI

Bodrum Loft'un kalbinde yer alan Loft Elia, sadece eşsiz lezzetleriyle değil, aynı zamanda büyüleyici atmosferiyle de misafirlerini cezbediyor. Zeytin ve çam ağaçlarının gölgesinde, Ege Denizi'nin masmavi sularına nazır bir konumda yer alan restoran, doğayla iç içe bir yemek deneyimi sunuyor. Dünyaca ünlü Michelin Rehberi'nin 2024 Tavsiye Edilenler Listesi'nde yer alan LoftElia, mutfak ekibinin ürettiği yaratıcı, kaliteli ve baharatlarla lezzetlendirilmiş yemeklerin yanı sıra yöresel ürünlere ve sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılığı ile de görülmesi gereken bir yer olarak öne çıkıyor.

EGE'NİN MAVİLİKLERİNDE GELENEKSEL TÜRK BALIK RESTORANI KEYFİ: TERS KÖŞE

Ankara'nın popüler mekânlarından olan ve bu yıl Bodrum Loft'un bünyesine katılan Ters Köşe Balık Restoran, atmosferiyle Bodrum'a yepyeni bir gastronomik yenilik katıyor. Ters Köşe Balık Restoran, Ege'nin lezzetlerini harmanlayarak Bodrum Loft'un gastronomi alanındaki çeşitliliğini

local seafood and meat cooked on an open fire leave unforgettable marks on the guests' palates.

Loft Elia's new menu are Tomato Salad prepared with pink tomatoes, feta cheese and sourdough crisps, Roasted Eggplant with Yogurt made with roasted eggplant, yoghurt and pepper, Sooty Purslane consisting of processed yoghurt, parsley and purslane, and Coconut and kaya. Grilled Squid served with groats is included.

Dry Age Sea Bass prepared with Çeşme mastic gum, shrimp and fossil black-eyed peas , and Terra Plate served with Bodrum noodles and warm radicchio. Delicacies such as Cotta Dölger, Pepper Steak served with kale leaves and gruyere croquettes, and Lamb Shish made with broccoli and şevketi orchard stand out. As for desserts, Strawberry & Chocolate, made with chocolate mousse cake and strawberry sorbet, and Kalburabastı, served with pistachios, sour cherries and orange sorbet , are offered to dessert lovers.

THE MAGICAL ENVIRONMENT OF LOFT ELIA

Located in the heart of Bodrum Loft , Loft Elia attracts its guests not only with its unique flavors but also with its charming atmosphere. Located in the shade of olive and pine trees, overlooking the deep blue waters of the Aegean Sea, the restaurant offers a dining experience in touch with nature. LoftElia , which is on the 2024 Recommended List of the world-famous Michelin Guide , stands out as a must-see place with its commitment to local products and sustainable practices, as well as the creative, high-quality and spiced dishes produced by its kitchen team.

ENJOYING A TRADITIONAL TURKISH FISH RESTAURANT IN THE BLUES OF THE AEGEAN: OPPOSITE CORNER

Ters Köşe Balık Restaurant, one of the popular places in Ankara and incorporated into Bodrum Loft this year, adds



a brand new gastronomic innovation to Bodrum with its atmosphere. Ters Köşe Balık Restaurant increases the diversity of Bodrum Loft in the field of gastronomy by blending the flavors of the Aegean, while promising guests delicious moments against the endless blue . Ters Köşe Fish Restaurant, which brings a different interpretation to sea delicacies by offering fresh fish of the Aegean Sea to its guests with its unique appetizers, offers its guests pleasant moments under pine and olive trees with its daily appetizers and fish from the hook to the table.

YEAR WHEN TERS CORNER WAS OPENED CONDE IT WAS NEWS TO NAST

Conde , one of the world's respected travel publications Nast travelers magazine, Bodrum While Loft is praised, it is included in the Michelin Guide as a recommended restaurant . Ters Köşe Restaurant, which joined brand restaurants such as Elia and Paper Moon Bodrum Loft this year, was also mentioned and the following expressions were used: "Bodrum Loft , a stylish paradise on the Turkish Riviera , is a candidate to be one of the most popular places this summer, thanks to its new restaurant."

Conde Nast Traveler magazine reported about Bodrum Loft : " Bodrum Loft , a stylish paradise on the Turkish Riviera , is a candidate to be one of the most popular places this summer, thanks to its new restaurant. Ters Köşe, as a traditional Turkish fish restaurant, is located on the deep blue waters of the Aegean Sea. Fresh "It is the perfect place to spend a sunny afternoon with its menu featuring caught fish, seafood and appetizers."



arttırırken misafirlere sonsuz maviye karşı lezzetli anlar vaad ediyor. Kendine özgü mezeleriyle Ege denizinin taze balıklarını misafirlerin beğenisine sunarak deniz lezzetlerine farklı bir yorum getiren Ters Köşe Balık Restoran, günlük yapılan mezeler, oltadan sofraya balıkları ile çam ve zeytin ağaçları altında misafirlerine keyifli anlar yaşıyor.

TERS KÖŞE AÇILDIĞI YIL CONDE NAST'A HABER OLDU

Dünyanın saygın seyahat yayınlarından biri olan Conde Nast Traveller dergisi, Bodrum Loft hakkında övgüde bulunulurken, Michelin Rehberi'ne tavsiye edilen restoran olarak giren Loft Elia ve Paper Moon Bodrum Loft gibi marka restoranların yanına bu yıl katılan Ters Köşe Restoran da anılarak, "Türk Rivierası'nda şık bir cennet olan Bodrum Loft, açılan yeni restoranı sayesinde bu yazın en gözde yerlerinden biri olmaya aday" ifadeleri kullanıldı.

Conde Nast Traveller dergisinin haberinde Bodrum Loft için "Türk Rivierası'nda şık bir cennet olan Bodrum Loft, açılan yeni restoranı sayesinde bu yazın en gözde yerlerinden biri olmaya aday. Ters Köşe, geleneksel Türk balık restoranı olarak, Ege Denizi'nin masmavi suları üzerinde konumlandırılmış. Taze yakalanmış balık, deniz ürünleri ve meze çeşitlerinin yer aldığı menüsü ile güneşli bir öğleden sonra geçirmek için mükemmel bir mekân" ifadelerine yer verildi.



JEEPSİZ SAFARI

Yürüyerek yapılan safariler, ayaklarınızın toprağa bastığı ve arabayla mümkün olmayan heyecan verici maceralar sunuyor.

THE NO-JEEP SAFARI

Walking safaris offer a boots-on-the-ground experience—and spine-tingling adventures that would be impossible from a vehicle.

ALTI KİŞİDEN OLUŞAN grubumuz, bir eylül sabahı erken saatlerde Zambiya'nın Güney Luangwa Ulusal Parkı'nın tozlu, güneşten kavrulmuş arazisinde alçak sesle konuşarak ilerlerken, kurak mevsimin hız kesmeyen güneş ışınları da yüzümü zü ısıtıyordu. Ancak rehberimiz Alex Phiri birden durup, elini kaldırdı ve parmağını dudağına götürerek 'sus' işareti yaptı.

Onun baktığı yere doğru döndüm. Yaklaşık 100 metre ötede, bin 500 kg ağırlığında bir su aygırı dosdoğru bize bakıyordu.

OUR GROUP OF SIX CHATTED quietly as we strode across the dusty, sun-scorched terrain of Zambia's South Luangwa National Park early on a September morning, the dry season's unrelenting rays warm on our faces. Suddenly our guide, Alex Phiri, stopped and raised his hand, bringing his finger to his lips.

I followed his gaze. Some 100 yards straight ahead stood a 3,500-pound hippopotamus, staring squarely in our direction.



YAKIN TEMAS
Ziyaretçiler, Remote Africa safarisinde, Zambiya'daki Güney Luangwa Ulusal Parkı'nda bir fille beraber yürüyorlar.

CLOSE ENCOUNTER
Visitors cross paths with an elephant in Zambia's South Luangwa National Park during a Remote Africa safari.

Phiri quickly ushered us behind a tree, where we cowered, our hearts beating fast—the only sound birdsong. The world's third-largest land mammal, the hippo is ferocious when it feels threatened, and can be more dangerous than notoriously fearsome animals such as lions.

This hippo swung its huge head to the right, then slowly back toward us—then repeated the motion several times, as if engrossed in an intense tennis rally. The park ranger accompanying us (standard procedure on any walking safari) slowly lifted his rifle, training it on the animal in case it decided to charge.

After one more lingering look our way, the hippo turned and lumbered off, away, and eventually out of sight. "Well, that was lucky," Phiri said, smiling wryly as we collectively exhaled. "He was either heading that way, or straight at us."

It's not an experience I would have had on a more traditional Jeep safari, in which the metal barrier of the vehicle and the ability to make a quick escape provide some separation from wild beasts. But such spine-tingling encounters are always a distinct possibility when traversing the bush on foot.

It was here in South Luangwa—one of the world's great wildlife sanctuaries—that the British conservationist Norman Carr first led walking safaris for tourists in the 1950s. A largely under-the-radar experience for many

Phiri hemen bir ağacın arkasına saklanmamızı söyledi; burada, kalbimiz küt küt çarparak bekledik; duyduğumuz tek ses kuş cıvıltısıydı. Dünyanın üçüncü büyük kara memelisi olan su aygırı, tehdit edildiğini hissettiğinde vahşileşir ve aslan gibi ürkütücü hayvanlardan bile daha tehlikeli hale gelebilir.

Su aygırı dev kafasını sağa çevirdi daha sonra yavaş yavaş bize doğru döndürdü ve tenis maçını seyreden seyircilerin başlarını sağa sola çevirmeleri gibi bu hareketi birkaç kez tekrarladı.

Neyse ki, bunu birkaç kez tekrarladıktan sonra uzaklaşıp, gözden kayboldu. Hepimiz rahat bir nefes alırken, Phiri, "Neyse, şansımız varmış" dedi. "Ya gittiği tarafa yönelecekti ya da bize doğru gelecekti."

Bu deneyim, geleneksel bir jeep safarisinden yaşayabileceğinden farklı; jeepin metal bariyeri ve hızla uzaklaşabilme becerisi vahşi hayvanlara karşı az çok bir koruma sağlıyor. Oysa araziye yürüyerek geçerken, bu tür heyecan verici karşılaşmalar mümkün.

Dünyanın en büyük yaban hayatı koruma alanlarından biri olan burası yani Güney Luangwa'da ilk kez, yaban hayatı korumacı İngiliz Norman Carr 1950'lerde turistler için yürüyerek yapılan safariler düzenledi. Uzun yıllar boyunca radara alınan bu deneyim, günümüzde artık kültürel açıdan birbiriyle bağlantılı ve çevreye duyarlı seçeneklere yönelen gözü pek safari turistleri sayesinde daha popüler hale geliyorlar. Yürüyerek yapılan safariler hala az sayıda tur operatörünün sunduğu niş bir alan ve tüm seçkin safari turları gibi pahalı olabiliyorlar; nitekim, yüksek sezonda günlük kişi başı fiyatlar 1000 dolar civarı oluyor.

Eski rehber ve halen Güney Luangwa ve Kuzey Luangwa Ulusal Parkları'nda beş kamp işleten-üçü yalnızca yürüyüşe ayrılmış-eski rehber ve Remote Africa Safari'nin sahibi John Coppinger, "COVID'den beri talepte artış var; sanırım, birkaç yıllık kapanmaların ardından genel olarak daha çok doğanın içinde olma arzusunun dışavurumu" diyor. "Motor sesi yok, diesel kokusu yok, tam anlamıyla doğayla bütünleşiyorsunuz" diyerek devam ediyor. "Yalnızca büyük oyuna dahil olmak, şahsi bir ilişki kurmakla kalmayıp, araç içindeyken asla farkına varamayacağınız pek çok küçük şeyi de görüyorsunuz."

Nitekim, fillerin ve su aygırlarının kuşaklar boyunca geçtiği patikalardan tek sıra halinde yavaş yavaş yürümek (güvenlik önlemi olarak) insanda karışık duygular uyandırırken, bu eski yöreleri de buraları çok iyi bilen yerli halkın rehberliğinde keşfetme imkanı sunuyor.

Kenya'daki yaklaşık 235 km²'lik Loisaba Doğal Parkı'nda yürüyerek yapılan bir safari sırasında-Yeşille altın sarısının karışımı rengiyle parıldayan tepelerinde kırmızı kaya parçaları göze çarpıyor-rehberimiz Bashir Ali bize yabancı fesleğeni gösteriyor; yerliler bu bitkiyi böceksavar olarak kullanıyorlar; misvak ağacından elde edilen değnek ise, çalılıklar arasında ilerlerken yardımcı oluyor. Bu botanik dersini Loisaba Lodo Springs'e kısa süre önce yaptığımız ziyaret sırasında aldık; burası, Kenya ve Tanzanya'da 15 kamp ve kulübe işleten Elewana Collection'a en son eklenen yer.

Fillerin ve su aygırlarının kuşaklar boyunca geçtiği patikalardan yürümek insanda karışık duygular uyandırıyor.

Ambling along trails forged by elephants and hippos over countless generations offers a sensorial smorgasbord.



Eğer jeep olmadan safari yapmak ürkütücü geliyorsa, insanların bin yıllar boyunca buralarda yürüdüklerini hatırlatmakta fayda var. 30 yıl boyunca yürüyerek yapılan safarilere önderlik eden, Elewana'nın rehber eğitmeni Sacha Toronyi, "Kenya'da, Maasai ve Samburu kabileleri yalnızca sopa, yürüyüş değneği ve bir bıçakla babalarının ineklerine bakarak büyüdüler" diyor. "Onlar çok küçük yaştan itibaren doğayla beraber yaşamayı öğreniyorlar ve böylece, rehber olduklarında da, yerel ekosistemleri ve hayvan davranışlarını anlamada herkesten öndeler."

Nitekim Zambiya'daki bir başka tur da bu söylediklerini doğruluyor. Su aygırını kazasız belasız atlattığımız yürüyüşün ertesi günü sabah, grubumuz Afrika'nın derinliklerindeki Big Lagoon Kampı'na doğru yola çıktı; burası, Luangwa Nehri'nin batı kıyısında, abanoz ağaçlarıyla çevrili bir bölge. Heykel gibi duran üç zürafanın sabahın yumuşak ışığı altında keyifle akasya dallarını ısırmalarını huşu içinde seyrederken, Phiri bir el hareketiyle birdenbire bizi aniden durdurdu. 10 saniyeden daha kısa bir süre sonra, anne ve yavrularından oluşan bir yaban domuzu homurtularla, yer altından çıkıp tam önümüzdeki yoldan geçmeye başladı. Kuyruklar dimdik, top güllerleri gibi, hızla koşturmaya başladılar.

Biz ise, şaşırıp kalmış halde birbirimize bakmaya başladık. Mkasanga köyünde doğup büyümüş olan Phiri'ye, "Geldiklerini nasıl anladın?" diye sordum. "Yer altında hareket ederlerken titreşimleri hissettim" diye cevapladı omuzlarını silkerek.

years, they're becoming more popular as intrepid safari-goers seeking a culturally connected and environmentally sensitive experience opt to leave the Jeep behind.

Dedicated walking safaris are still a niche sector offered by only a handful of operators, and like all high-quality safaris, they can be pricey, starting at around \$1,000 a day per person during high season.

"We've certainly seen an uptick since COVID—

I think it's part of a general movement toward a greater immersion in nature after a couple years of lockdown," says John Coppinger, a former guide and owner of Remote Africa Safaris, which runs five camps—three of them walking-only—across South Luangwa and North Luangwa National Parks. "There's no sound of the engine, no smell of diesel—you really become part of it all," Coppinger continues. "You're not only up close and personal with the big game, but you see so many of the little things that you never pick up in a vehicle."

Indeed, ambling single file (a safety precaution) along trails forged by elephants and hippos over countless generations offers a sensorial smorgasbord and a way to explore these ancient landscapes in step with the local people who know them best.

During a walking safari through Kenya's 58,000-acre Loisaba Conservancy—its shimmering green-gold hills studded with kopjes (red-rock outcroppings)—our guide, Bashir Ali, showed us wild basil, used locally as an insect repellent, and the "toothbrush tree," a handy helper in the bush. This botanical lesson was on a recent visit to Loisaba Lodo Springs, the newest addition to the Elewana Collection, which operates 15 camps and lodges across Kenya and Tanzania.

If getting out of the Jeep seems daunting, it's worth remembering that humans have walked these paths for millennia. "In Kenya, Maasai and Samburu tribesmen have grown up looking after their fathers' cows with little more than a rungu—a throwing club—a walking stick, and a sword," explains Sacha Toronyi, Elewana's guide trainer, who has led walking safaris for 30 years. "They learn to coexist with nature from a very young age, so by the time they become guides, they're ahead of everyone in understanding local ecosystems and animal behavior."

Another close call back in Zambia illustrated his point. The morning after avoiding the hippo charge, our group embarked on a four-hour sojourn to Remote Africa's Big Lagoon Camp, surrounded by ebony forest on the Luangwa River's west bank.

I was lost in reverie after watching three giraffes, still as statues, nibbling acacia branches in the soft morning light—when a gesture from Phiri stopped us short. Less than 10 seconds later, a sounder of warthogs—a mother and her babies—shot out from their underground den on the path ahead of us. One after another like cannonballs, they raced off, tails held high.

We looked at each other, dumbstruck. "How did you know



they were coming?" I asked Phiri, who had grown up in the local Mkasanga village. "I felt the vibrations as they moved underground," he replied casually.

Walking safaris are designed to avoid risky run-ins, but they are plenty thrilling, and can offer animal encounters otherwise unheard-of. Though a solitary buffalo is another of Africa's most dangerous animals, a large herd of them—which can number up to a thousand in South Luangwa—is another story.

"They're just like cattle—you can literally walk through them, and they make space for you," explains Jennifer Coppinger-Riddin, John's daughter and Remote Africa's general manager. "You're not just seeing them...but you're smelling them, and as they move they kick up dust all around you. It's quite immersive, and you're right in the thick of it."

For walking-safari devotees, part of the attraction is space and solitude—cherished rarities conspicuously absent at famous safari destinations like the Maasai Mara, where a wildebeest river crossing during the Great Migration will attract hundreds of Jeeps jockeying for a glimpse of the action.

"Walking along pathways created by these magnificent animals over many thousands of years...you feel truly connected to the earth," says Elewana's Toronyi. "It's a whole other world out there."

[1] Bir fil Remote Africa'nın Big Lagoon Kampı'nı ziyaret ediyor.

[2] Yürüyen turistler su aygırlarının çamurlu suda yuvarlanmalarını izliyorlar.

Yürüyerek yapılan safariler riskli karşılaşmalardan kaçınılacak şekilde düzenleniyor ancak yine de pek çok tehlike söz konusu ve o zamana kadar duyulmamış hayvanlarla karşı karşıya gelinebiliyor. Tek başına buffalo Afrika'nın bir başka en tehlikeli hayvanlarından biri; bir de bunların kalabalık sürü halinde olanları apayrı bir konu.... Nitekim Güney Luangwa'da binlercesi bir araya gelerek dolaşabiliyor.

John'un kızı ve Remote Africa'nın genel müdürü Jennifer Coppinger-Riddin, "Sığır sürüleri gibiler, onların arasından yürüyebilirsiniz, size yol açacaklardır" diyor. "Yalnızca onları görmüyorsunuz, kokluyorsunuz da; hareket ettikçe de ortalığı toza buluyorlar. Siz de birden bu toz bulutunun tam ortasında kalıyorsunuz."

Yürüyerek safari tutkunları için bunun cazibesi kısmen açık alan ve yalnızlık tercihindən kaynaklanıyor; nitekim, bu tür turlarda, Maasai Mara gibi Büyük Göç sırasında nehri geçen vahşi hayvanların yüzlerce jeep'i macera tutkusuyla mıknaş gibi çektiği atraksiyonlara yer yok.

Elewana'dan Toronyi, "Bu olağanüstü hayvanların binlerce yıl boyunca oluşturdukları yollarda yürüdüğünüzde, gerçekten toprakla bağ kurduğunuz hissediyorsunuz" diyor. "Burada bambaşka bir dünya var."

ROLLS-ROYCE BEREKETİ

Rolls-Royce Motor Cars, 2023 itibarıyla tarihinin en yüksek otomobil satış adedini gerçekleştirdiğini açıkladı.

Rolls-Royce Abundance

Rolls-Royce Motor Cars announced that it has achieved the highest number of automobile sales in its history by 2023.



Soldan sağa; Cullinan, Wraith, Phantom, Dawn ve Ghost. 2023'te Wraith ve Dawn'ın üretimi sona erdi.

From left to right; Cullinan, Wraith, Phantom, Dawn and Ghost. In 2023, production of Wraith and Dawn ended.

ROLLS-ROYCE Motor Cars, 120'nci yılına 6 bin 32 adetlik bir satış adedi rekoru ile girdi. Ortadoğu dahil tüm bölgelerde büyüme gerçekleşti, satışlarda ağırlığı Çin ve Kuzey Amerika taşıdı.

2023'ün Rolls-Royce için tüm bölgelerde ve ürün port-

ROLLS-ROYCE Motor Cars entered its 120th year with a sales record of 6 thousand 32 units. Growth was achieved in all regions, including the Middle East, with sales dominated by China and North America.

2023 will be one of the extraordinary years for Rolls-

Royce with sales performances in all regions and across the entire product portfolio, Rolls-Royce Motor Cars Chief Executive Officer Chris Brownridge points out that the interest and demand for the electric car Spectre also supports the decision to switch to a fully electric strategy.

Rolls-Royce's strategy to focus on fully electric cars, the Wraith and Dawn models, which were among the most popular models, were discontinued and the Specter, which replaced them, attracted great attention, especially among young consumers. Described as the world's first ultra-luxury electric super coupe, the Specter order queue extends until 2025. To meet global orders, new offices will be added in Seoul and North America this year to the offices opened in Dubai and Shanghai in the last two years. It should be noted right away that this increase in demand is not only directed towards a luxury car, but also towards personalization, which is one of the

most important functions of the brand, highlighted by the expression "handmade". In other words, every customer has the opportunity to express their personality through their cars... Personalization applications include Syntopia, the scent release mechanism hidden in the

Phantom's headrests, individually developed car colors, mother-of-pearl inlays decorating the interior, hand-crafted leather seats, sky animations made with LEDs placed on the ceiling, and customer service. Patterns made according to your wishes are among the first things that come to mind...

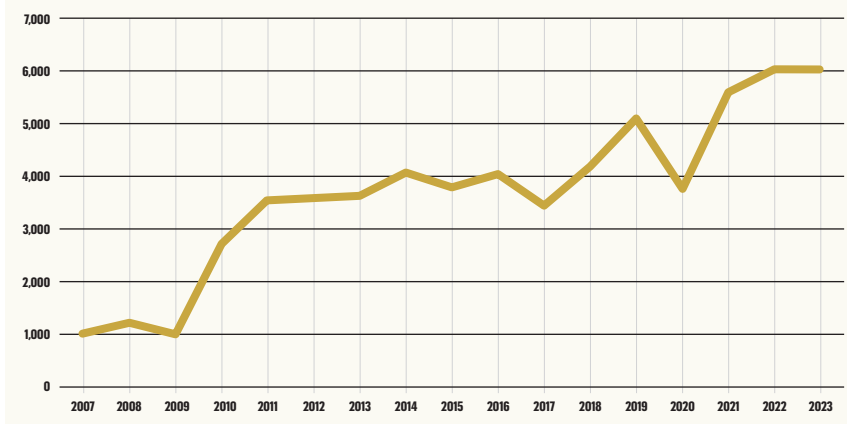
While he points out that this demand exists not only in automobiles but in many areas of consumption, he also suggests that the epidemic has made people turn to these demands by reminding how precious and short life is. Rolls-Royce Motor Cars İstanbul announced that Rolls-Royce automobile sales have reached an all-time high since its opening in 2013, but did not specify the figure; Aysal only says that 2023 sales are twice that of 2022 and correspond to a three-digit number. In this case, in the formula $N=y+x+2x$, let's accept x as 2022 and y as sales before 2022... Never mind; More importantly, the sales of this car boomed after the crises. As you may remember, there were such increases before COVID19; Just like the high momentum it showed after the 2016 crisis and before that, after the 2008 crisis...

föyünün tamamındaki satış performanslarıyla olağanüstü yıllardan biri olduğunu belirten Rolls-Royce Motor Cars İcra Kurulu Başkanı Chris Brownridge elektrikli otomobil Spectre'e yönelen ilgi ve talebin de tamamen elektrik stratejisine geçiş kararını desteklediğine dikkat çekiyor.

Rolls-Royce'un tamamen elektrikli otomobile yönelme stratejisi çerçevesinde, en çok ilgi görenlerden Wraith ve Dawn modellerinin üretimi sona ererken onların yerini alan Spectre özellikle genç tüketiciler arasında büyük ilgi gördü. Dünyanın ilk ultra lüks elektrikli süper kupesi olarak tanımlanan Spectre sipariş kuyruğu 2025'e kadar uzanıyor. Küresel siparişi karşılamak üzere son iki yılda Dubai ve Şanghay'da açılan ofislere bu yıl Seul ve Kuzey Amerika'da yenileri eklenecek. Hemen not etmek gerek, bu talep artışı sadece lüks bir otomobile de-

ğil, aynı zamanda markanın "el yapımı" ifadesiyle öne çıkan ve en önemli işlevlerinden biri olan kişiselleştirmeye de yöneliyor. Yani her müşteriyi kişiliklerini arabaları aracılığıyla ifade etme fırsatı... Kişiselleştirme uygulamaları arasında Phantom'un koltuk başlıklarına gizlenmiş koku bırakma mekanizması Syntopia, kişiye özel geliştiri-

Küresel Rolls-Royce Satışları, 2007-2023, Adet
Global Rolls-Royce Sales, 2007-2023, Quantity



KAYNAK / SOURCE: BMW AG

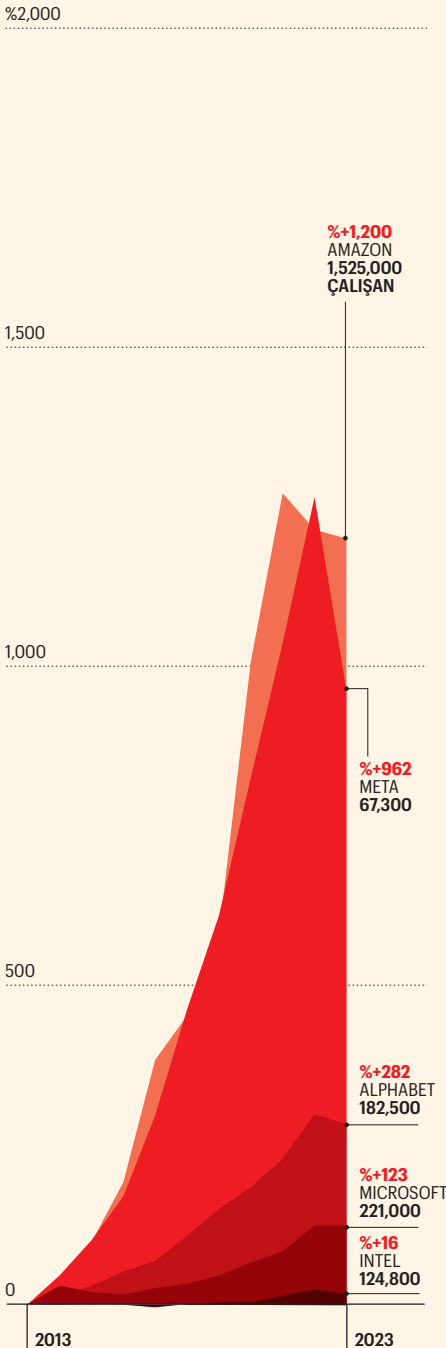
riilen otomobil renkleri, içeriği süsleyen sedef kakmalar, elde hazırlanmış deri koltuklar, tavana yerleştirilen LED'lerle yapılan gökyüzü canlandırmaları ve müşterinin isteğine göre yapılmış desenler ilk akla gelenlerden...

Sadece otomobilde değil, birçok tüketim alanında bu talebin söz konusu olduğuna değinirken bir yandan da salgının hayatın ne kadar değerli ve kısa olduğunu hatırlatarak insanları bu taleplere yönelttiğini de öne sürüyor. Rolls-Royce Motor Cars İstanbul, 2013 yılındaki açılışından bu yana Rolls-Royce otomobil satışlarının tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaştığını açıkladı ancak rakam telaffuz etmedi; Aysal sadece 2023 satışlarının, 2022'nin iki katı olduğunu ve üç haneli bir sayıya karşılık geldiğini söylemekle yetiniyor. Bu durumda $N=y+x+2x$ formülünde x 'i 2022, y 'yi 2022 öncesi satışlar kabul edip... Neyse boşverin; daha önemlisi, bu otomobilin satışlarının krizler sonrasında patlaması. Hatırlanacağı üzere COVID19 öncesinde de böyle artışlar var; 2016 krizinden sonra ve ondan da önce 2008 krizi ertesinde gösterdiği yüksek ivme gibi...



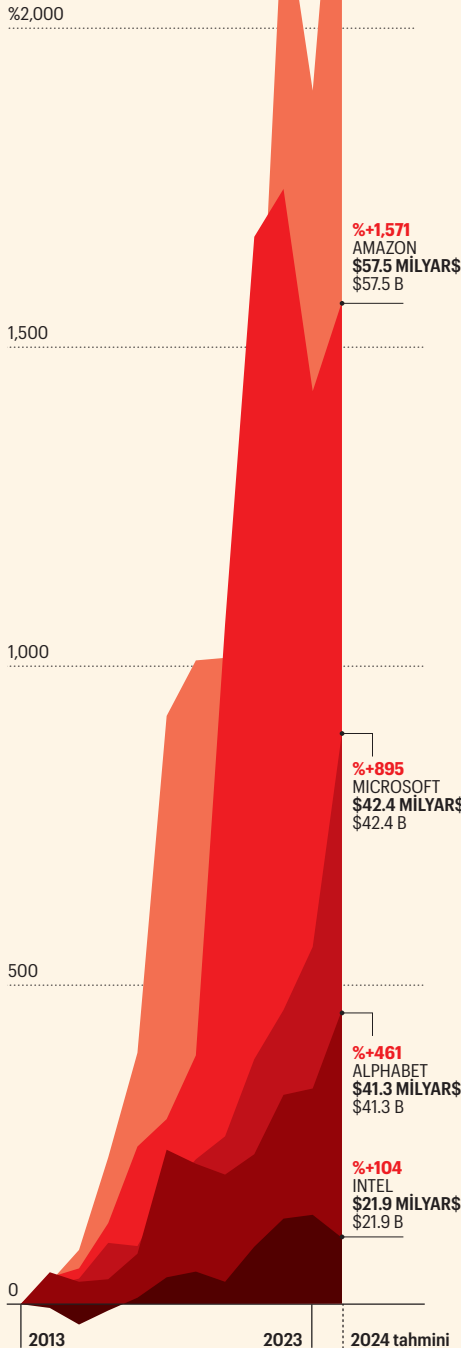
2013 YILINDAN BERİ ÇALIŞAN SAYISINDA ARTIŞ

GROWTH IN NUMBER OF EMPLOYEES SINCE 2013



2013 YILINDAN BERİ YILLIK SERMAYE HARCAMALARINDA ARTIŞ

GROWTH IN ANNUAL CAPITAL EXPENDITURE SINCE 2013



Büyük Teknolojideki Büyümenin İki Sacayağı

BÜYÜK TEKNOLOJİ ŞİRKETLERİNDE işten çıkarmalar 2023 yılında iş dünyasının en çok konuşulan konularındandı. Ancak bu durumdan etkilenen pek çok şirket açısından bu kesintiler, on yıla damgasını vuran işe alımların ardından ufak çaplı düzeltmelerden başka bir şey değil. Bu şirketler aynı zamanda eş zamanlı olarak, sermaye harcamaları diyebileceğimiz ekipman, mülk ve Ar-Ge'ye devasa yatırımlar da yaptılar.

Bu ikili artış donanım, yazılım ve bulut hizmetlerinin talep ettiği, yapay zekanın yükselişle daha da acil hale gelen mühendislik yeteneğine devasa yatırımları yansıtıyor. (Gayrimenkul de özellikle Intel'in yeni çip fabrikaları ve Amazon'un gittikçe büyüyen depo ağı için önemli bir sermaye harcaması oluşturuyor.) Buradan çıkarılacak sonuç şu: Teknolojide tepe noktalarda yer alabilmek için hem ekipmana hem yeteneğe odaklanmak gerekiyor.

The Two Pillars of Big Tech's Growth

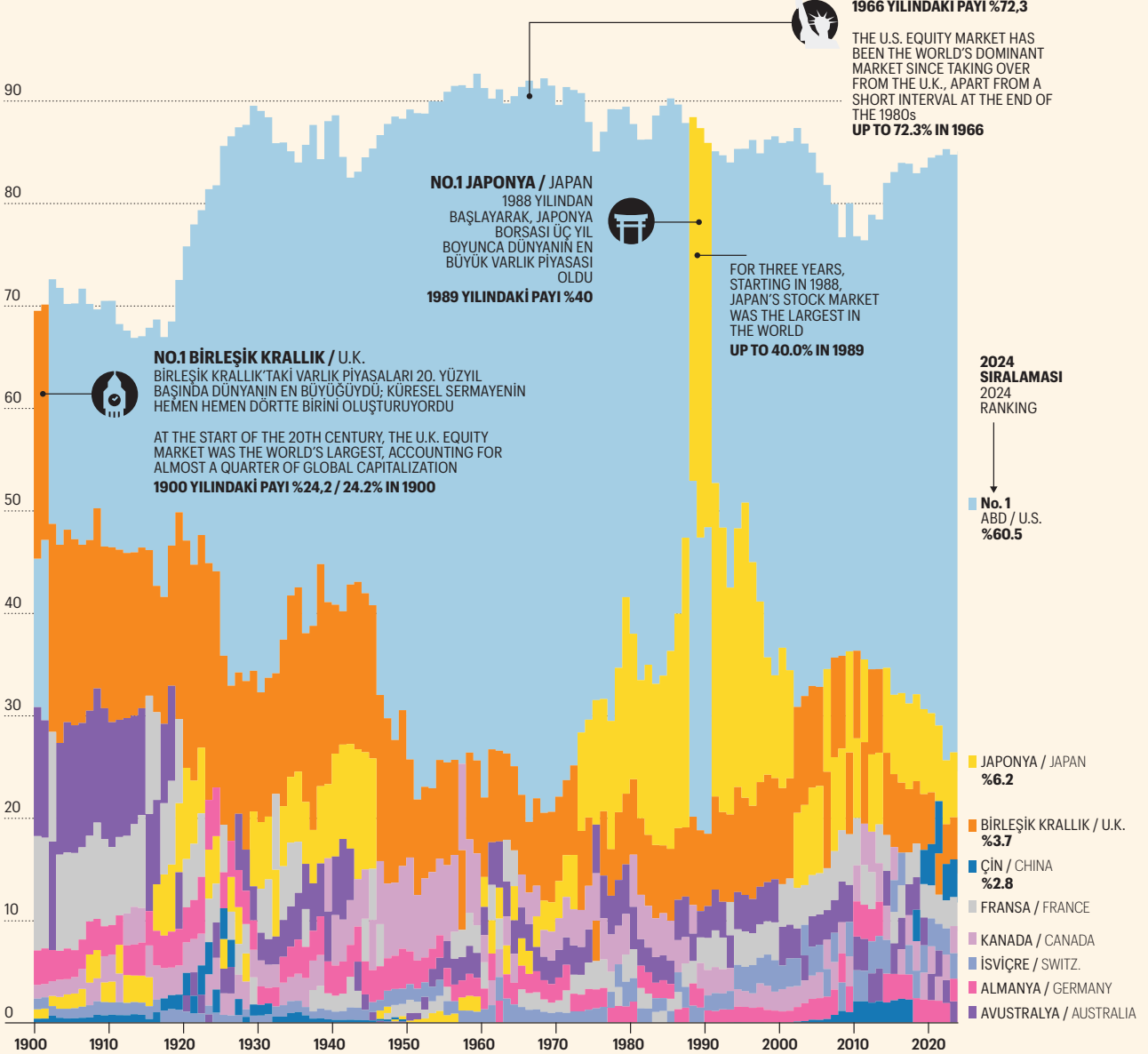
LAYOFFS IN BIG TECH dominated the business headlines in 2023. But for many affected companies, those cuts represented minor corrections after a decade-long hiring spree. Those same companies simultaneously made huge investments in equipment, property, and R&D—also known as capital expenditures. These twin surges reflect the enormous investments in hardware, software, and engineering talent demanded by cloud services—and made more urgent by the rise of AI. (Real estate is a major "capex" factor, too, especially for Intel's new chip factories and Amazon's ever-expanding warehouse network.) The takeaway: For now, staying ahead at tech's top levels requires major commitments to equipment and talent alike.

ÇALIŞAN SAYISINDA DEĞİŞİM, 2022-2023 CHANGE IN EMPLOYEES, 2022-2023

META	%-22
INTEL	%-5
ALPHABET	%-4
AMAZON	%-1
MICROSOFT	%0

EN BÜYÜK BORSALARIN DÜNYA TOPLAMINDAKİ PAYI LARGEST EQUITY MARKETS AS A SHARE OF WORLD'S TOTAL

%100



Borsalarda Amerikan Yüzyılı (ve Daha Fazlası)

ÇİN HER YIL, ABD'yi yakalayıp dünyanın en büyük ekonomisi olmaya biraz daha yaklaşıyor. Ancak borsaları söz konusu olduğunda aynı şey söylenemez. Çin'in GSYİH'si 1992 yılından beri ABD'ninkinin 6,5 katı hızında büyüdü ancak ABD borsasının getirisi 3,5 kat daha fazlaydı. Nitekim, ABD borsaları son 125 yılda piyasa değerleri açısından bakıldığında dünya yatırımcısına hakim oldular. Bunu kısmen, Vahşi Batı'yı andıran ABD piyasalarını düzene sokan ve tüm dünyada risk iştahı olan yatırımcılar açısından cazip kılan Yeni Düzen kurallarına borçluyuz. Devlete ait şirketlerin ekonomiye yön verdiği Çin'le karşılaştırıldığında, ABD ekonomisinde halka açık kuruluşlar önemli bir rol oynuyor. Ancak bu üstünlük geçici olabilir. Örneğin, Japonya'yı ele alalım; 1980'lerde adeta uçan Japon piyasaları varlık balonları ve devasa borçlanma nedeniyle daha sonra kafa üstü çakılmıştı. Kısadan hisse: Fazla havalanmak iyi değil.

An American Century (And More) For Stocks

EVERY YEAR, China gets closer to catching the U.S. as the world's biggest economy. When it comes to their stock markets, however, there's no contest. Since 1992, China's GDP has grown 6.5 times as fast as America's—but U.S. stock returns have been 3.5 times as high. Indeed, U.S. stocks have dominated global investing, as measured by market capitalization, for most of the past 125 years. For that, you can partly thank New Deal-era regulations that tamed the Wild West of U.S. markets, making them attractive to risk-averse investors worldwide. And compared with China, where state-owned companies drive the economy, the U.S. gets more growth from publicly traded companies. But supremacy can be fleeting. Just ask Japan, whose markets soared in the late 1980s, only to nose-dive amid asset bubbles and massive overborrowing. In other words: Don't get too cocky, U.S. stock bulls.

SOSYO-ÇEVRESEL ETKİNİN KURUMSAL RİSK FAKTÖRLERİ ARASINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF SOCIO-ENVIRONMENTAL IMPACT AMONG CORPORATE RISK FACTORS

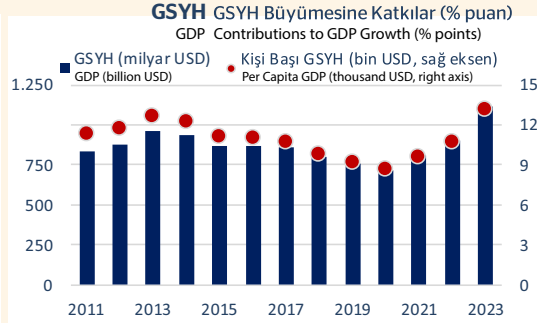
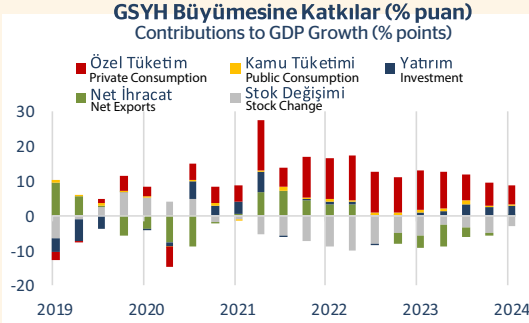


TEMEL GÖSTERGELER Key Indicators	2023				2024			
	Ç1/Q1	Ç2/Q2	Ç3/Q3	Ç4/Q4	OCAK JANUARY	ŞUBAT FEBRUARY	MART MARCH	NİSAN APRIL
ELEKTRİK ÜRETİMİ (YILLIK % DEĞİŞİM) ELECTRICITY PRODUCTION (ANNUAL % CHANGE)	-6,0	-3,4	4,6	3,5	6,2	6,4	10,5	1,9
ÜRETİMDE YENİLENEBİLİR KAYNAKLARIN PAYI (%) SHARE OF RENEWABLE SOURCES IN PRODUCTION (%)	33,1	50,5	37,1	37,3	48,7	51,0	51,6	43,4
ELEKTRİK TÜKETİCİ FİYATI (YILLIK % DEĞİŞİM) ELECTRICITY CONSUMER PRICE (ANNUAL % CHANGE)	48,4	-8,7	-28,5	-13,1	4,4	4,1	4,1	5,0
ELEKTRİK ÜRETİCİ FİYATI (YILLIK % DEĞİŞİM) ELECTRICITY PRODUCER PRICE (ANNUAL % CHANGE)	136,3	12,7	-6,7	-25,5	-28,1	-32,0	-30,7	-18,9
ORTALAMA PİYASA TAKAS FİYATI (YILLIK % DEĞİŞİM) AVERAGE MARKET CLEARING PRICE (ANNUAL % CHANGE)	96,6	-10,6	-32,6	-41,5	-25,8	-43,4	-30,2	3,0
KÜRESEL ENERJİ FİYATLARI (YILLIK % DEĞİŞİM) GLOBAL ENERGY PRICES (ANNUAL % CHANGE)	-20,9	-38,5	-34,9	-22,8	-7,7	-15,2	-7,5	0,7
HAMPETROL FİYATI (YILLIK % DEĞİŞİM) CRUDE OIL PRICE (ANNUAL % CHANGE)	-18,2	-30,4	-11,5	-3,8	2,0	-3,4	0,4	9,3
DOĞAL GAZ FİYATI (YILLIK % DEĞİŞİM) NATURAL GAS PRICE (ANNUAL % CHANGE)	-43,8	-64,6	-77,0	-58,4	-38,3	-37,2	-42,3	-35,1
KÖMÜR FİYATI (YILLIK % DEĞİŞİM) COAL PRICE (ANNUAL % CHANGE)	-16,1	-57,0	-63,2	-55,1	-40,2	-52,7	-34,9	-27,1
SEKTÖREL KREDİLERDEKİ PAYI (%) SHARE IN SECTORAL LOANS (%)	7,8	7,6	7,5	7,3	7,0	7,2	7,1	7,0
TAKİPTEKİ KREDİLER ORANI (%) NON-PERFORMING LOANS RATIO (%)	4,6	4,0	3,9	3,7	3,1	3,7	3,3	3,1

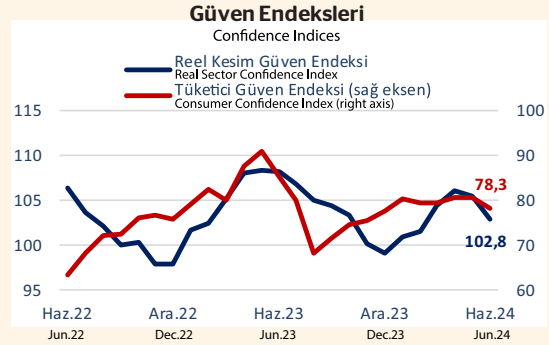
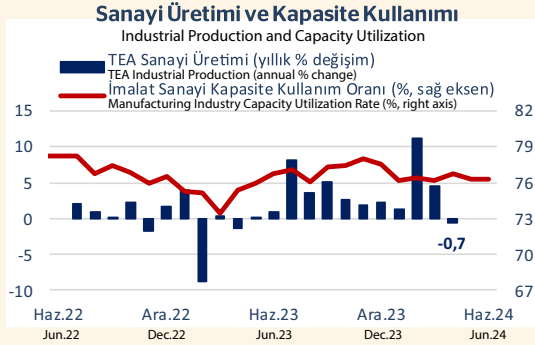
TÜRKİYE EKONOMİSİ - MAKROEKONOMİK GÖSTERGELER / NİSAN 2024

TURKISH ECONOMY - MACROECONOMIC INDICATORS / APRIL 2024

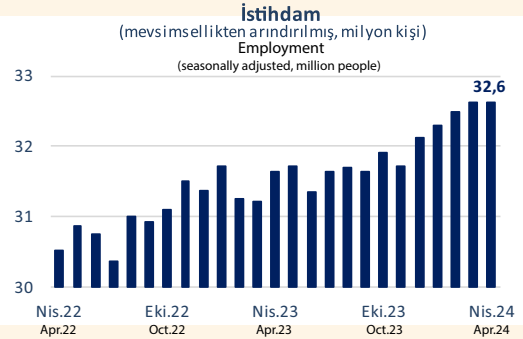
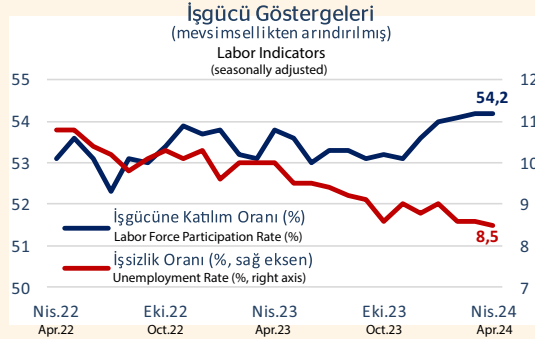
BÜYÜME / GROWTH



ÖNCÜ GÖSTERGELER / LEADING INDICATORS



İŞÇÜ PİYASALARI / LABOR MARKETS



DİŞ TİCARET VE ÖDEMELER DENGESİ / FOREIGN TRADE AND BALANCE OF PAYMENTS

