

CONTAINER®

YIL : 13 / 29 EKİM 2025 / SAYI : 29

www.containerdergi.com

STK

DEPOLAMA DÜNYASINI

Buluşturucu Güç

Gelin, birlikte sektöre yön verelim ve geleceği birlikte inşa edelim

*Üyelik için;
www.depoder.org*



DEPODER

Depo Yönetimi Derneği



depoder@depoder.org



in Depo Der



CUMHURİYETİN 102. YILINDA, 102 YAZARLA...

Emaneti Yarınlara
Taşıyoruz
Bir asır önce, bu
topraklarda bir lider çıktı ve
dedi ki:
"Benim naçiz vücudum elbet
bir gün toprak olacaktır;
fakat Türkiye Cumhuriyeti
ilelebet payidar kalacaktır."
O gün bir milletin kaderi
değişti.
Bir ulus küllerinden doğdu.
İnanç, akıl ve emek, aynı
hedefte birleşti.
Bugün...
Cumhuriyetimizin 102. yılında,
Container Dergisi'nin 29.
sayısıyla
bir kez daha o büyük
emanete ses veriyoruz:
"Emanetin emin ellerde,
Paşam."
Bu özel sayıda 102 yazar,
STK'lardan, akademiden ve
sektörden bir araya geldi.
Farklı kalemler, aynı duyguda
buluştu:
Cumhuriyetin ışığını yarınlara
taşımak için.
Çünkü biz biliyoruz ki;
Cumhuriyet sadece bir
yönetim biçimi değildir.
Cumhuriyet, bir sorumluluktur.
Bir iradedir.
Bir üretme azmidir.
Ve bu azim, bu ülkenin
damarlarında dolaşan en saf
enerjidir.
Lojistik sektörü, bu azmin
yaşayan sembolüdür.
Her taşınan konteynerde, her
limanda, her kilometrede
Mustafa Kemal Atatürk'ün
"muasır medeniyet" hedefinin
izi vardır.
Biz, Container Dergisi olarak
inanıyoruz ki:



Recep KOCA

CONTAINER Dergi Genel Yayın Yönetmeni

Bu ülkenin akıllı, emeği ve
yüreği bir araya geldiğinde,
hiçbir sınır bizi durduramaz.
Cumhuriyetin 102. yılında,
29. sayımızla birliğin, bilginin
ve emeğin gücünü yeniden
hatırlatıyoruz.
Ve buradan, tüm kalbimizle
bir söz veriyoruz:
"Mustafa Kemal Atatürk'ün
emanetini,
bilgiyle, bilimle, çalışmayla,
onurla ve inançla yarınlara
taşıyacağız."
Yaşasın Cumhuriyet.
Yaşasın Üreten Türkiye.
Yaşasın Lojistik Ailesinin Birlik
Gücü.
Paşama Söz
Cumhuriyet bize yalnızca bir

ülke değil;
düşünmeyi, üretmeyi,
paylaşmayı
ve inatla umut etmeyi öğretti.
O miras bugün ellerimizde,
kalemlerimizde,
fabrikalarımızda,
limanlarımızda...
Bizler, o emaneti sadece
taşımakla değil;
geleceğe güçlenerek
aktarmakla sorumluyuz.
Bugün 102 yazarın ortak
sesiyle,
yalnızca geçmişe saygı
duruşunda bulunmuyoruz
geleceğe güçlü bir söz
veriyoruz:
"Emanetiniz emin ellerde
Paşam..."



f i s t i n / containerdergi

KURULUŞ: 05/06/2013

YIL: 13 **SAYI:** 29

İMTİYAZ SAHİBİ:

Gürbulak Nakliyat Otomotiv
San. Tic.Ltd. Şirketi adına
Burhan ÇAKAN

GENEL YAYIN YÖNETMENİ:

Recep KOCA

YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ:

Gamze ÖZTÜRK ÇAKAN

YAYIN KURULU:

Aykut ERTEN

Nurullah YÜCE

Akif YARICI

Emre MARANGOZ

DAĞITIM KURULU:

Ali İmran ÇAKAN

EDİTÖR:

Evren KIZILTAŞ

CONTAINER Dergisi'nin Tasarımı;

GEBZELIFE
#BilgiGelecektir

Medya ve Danışmanlık
Hizmetleri ise;
L E Dijital Medya Ajansı
Anonim Şirketi
tarafından yapılmıştır.

İLETİŞİM:

90 543 485 62 22

www.containerdergi.com

BASKI:

AKADEMİ MATBAA İSTANBUL

İÇİNDEKİLER

07

Sektörün Nabızı, Ortak Akılla Atıyor

8

2026 Cesur Adımların, Rekabetin Ve Dönüşümün Yılı Olacak

10

TİO gözüyle ticaretin puslu koridorlarında yol almak

12

Yeşil İnsan Kaynağı, Teknoloji ve Dijital Güvenlik

14

Sanatın İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü ve Etkileri

15

Türkiye'de Gümrüklerin Önemi

16

Türkiye Lojistik Sektörünün 2025 Yolculuğu

18

Mavi Mirasımızı Geleceğe Taşıyoruz

20

Soğuk Zincir Lojistiği

22

Kriz Çağında Yol Gösteren Güç

40

LİKİTDER: Likit ve Dökme Taşımacılığın Yeni Çatı Kuruluşu

24

Antrepoların Geleceği

42

Alt-Taşıyıcı ile Çalışırken Hukuki Risklerin Yönetimi

26

Ağır Nakliye Sektöründe Gelişen Konteyner Taşımacılığı ve Regülasyon Süreçleri

44

Türkiye’de Evden Eve Nakliyat Sektörünün Güncel Görünümü

28

Türk Denizciliğinin Küresel Vitrini Olma Yolunda

45

Türkiye’de lojistik sektörünün mevcut büyüklüğü nedir ve ekonomiye nasıl bir katkı sağlamaktadır?

29

Sürdürülebilir Büyüme, Adil Rekabet ve Ortak Gelecek İçin Yol Haritası

47

Rakamların Ötesinde: Türk Limanlarının ve Denizciliğinin Hikâyesi

30

Birleşmiş Milletlerin Cirolanabilir Kargo Belgeleri Projesi

48

Depoların Stratejik Önemi ve DepoDer’in Rolü

32

Türk Dünyası ve Lojistikte Yeni Ufuklar

50

KOBİ’ler İçin Geleceğe Yatırım: Rekabette Kalıcı Gücün 3 Temel Adımı

34

Demiryolu Taşımacılığında Potansiyeli Gerçeğe Dönüştürme Zamanı

51

Evden Eve Nakliyat: Özel Bir Hizmet, Özel Bir Sektör

36

Türkiye Denizcilik Sektörü 2026’ya Bakış ve Yeni Ufuklar

52

Yeşilin ve Sanayinin Buluştuğu Şehir: Sakarya

38

2025 Sonu Öngörüsü: 540 Milyon Ton Toplam Yük, 14 Milyon TEU Konteyner

53

Lezzetin ve Tarihin Başkenti: Gaziantep



Türkiye ile Avrupa'yı Güçlü ve Esnek Lojistik Çözümlerle Bağlıyoruz.

Yerel uzmanlığımızı küresel lojistik gücümüzle birleştirerek, güvenilir ve kapsamlı hizmetler sunuyoruz. Bölgesel ihtiyaçlara özel çözümler geliştirirken, geniş uluslararası ağıımızdan faydalanarak verimli ve ölçeklenebilir lojistik hizmetler sağlıyoruz.

Esnek hizmet modelimiz ve güçlü altyapımız sayesinde, değişen piyasa dinamiklerine hızla uyum sağlıyor ve müşterilerimizin her adımında yanında yer alıyoruz. Yenilikçi, güçlü ve etkili lojistik çözümlerimizle işinizi ileriye taşıyoruz.

İşinizi AKDOĞU ile büyütün!

0324 238 00 20

www.akdogulojistik.com



SEKTÖRÜN NABZI, ORTAK AKILLA ATIYOR

Değerli Okuyucularımız, Üç ayda bir yayınlanan Container dergimiz, 13. yılında 29. sayısı ile sizlerle buluşuyor. 2025 yılının son sayısında “çok özel bir çalışma ile yapılmayanı yapalım” sevdamızla, alışılmışın dışına çıkarak dergimizi tek sayı fakat üç ayrı kapak altında hazırladık: Sektör, Akademi ve STK. Böylece lojistik dünyasının farklı paydaşlarına daha kapsamlı ve odaklı bir içerik sunarak bir ilki gerçekleştirmenin gururunu yaşıyoruz.

Dergimizin yayın hayatına başladığı ilk günden bugüne sizlerden gelen talepleri dikkatle değerlendirip hızlı aksiyon alarak; sürekli yenilenen, güncellenen ve sektörün nabzını tutan bir anlayışı benimsedik. Bugün bizi 29. sayımızda üç ayrı kapakla buluşturan da işte bu anlayış oldu. Başta Container dergi ekibimize, Loji TV CEO’su ve Lojistik Evreni Dijital Medya Ajansı Başkanı Sayın Recep Koca’ya, bugüne kadar emeği geçen tüm yol arkadaşlarımıza; bizleri yalnız bırakmayan okuyucularımıza, yazarlarımıza, akademisyenlerimize,



Beslen ÇAKAN

Gürbulak Nakliyat
Yönetim Kurulu Başkanı

profesyonellere, STK'lara ve desteğini esirgemeyen sponsorlarımıza gönülden teşekkür ederim. Gürbulak Group Yönetim Kurulu Başkanı olarak dileğim şudur: Lojistik sektörü bugüne kadar birçok krizin üstesinden gelmiş, taşıdığı yük misali ağır sorumlulukları da omuzlamıştır. Ancak 2025 yılında yaşanan ekonomik kriz, önceki dönemlerden çok farklı bir tablo ortaya koydu. Geçmişte çoğunlukla “kârdan zarar” edilerek atlatılan sıkıntılar, bu kez sadece kârı değil, sermayeyi de eritti. Ayakta kalmayı başaran firmalar dahi bu sürecin bedelini ağır bir şekilde hissetti, sektörümüzde derin yaralar açıldı.

Tam da bu noktada, 29. sayımızın ana temasını oluşturan Sektör–

Akademi–STK iş birliği çok daha anlamlı hale geliyor. Bu iş birliği fikrinin öncüsü olan Sayın Recep Koca’yı gönülden tebrik ederim. Mevcut krizin bir daha yaşanmaması, yaşanan hasarın en aza indirilmesi ve gelecekte benzer sınamalar karşısında daha dirençli olunması için ortak akılla sağlam temeller atmak kaçınılmazdır. Bu üç başlığın iş birliğini özellikle önemsiyorum: Sektörün sahadaki deneyimlerini akademik bakışla değerlendirmek ve STK'ların dayanışma gücüyle destekleyerek ortak bir vizyon ortaya koymak lojistik sektörümüz için son derece kıymetlidir. Sektörün tüm paydaşlarının güçlerini birleştirmesi, birlikte hareket etmesi ve dayanışma kültürünü daha da pekiştirmesi; önümüzdeki yılların en kritik yol haritası olacaktır. Bu inançla, 2026 yılının ülkemize ve tüm dünyaya sağlık, huzur, mutluluk ve bereket getirmesini; lojistik sektörümüzün de nefes aldığı, moral bulduğu ve yeniden büyüme ivmesini yakaladığı bir yıl olmasını yürekten temenni ederim. Yeni yılınızı en içten dileklerle kutlarım. Saygılarımla,

2026 CESUR ADIMLARIN, REKABETİN VE DÖNÜŞÜMÜN YILI OLACAK

İş dünyası için temkinli ama dirençli bir tabloyla 2025 yılının sonlarına doğru yaklaşıyoruz. Küresel ölçekteki belirsizliklerin devam etmesi ve finansal maliyetlerin yükselmesine rağmen iç pazardaki canlılığı değerlendirerek yeni fırsatlar yaratmayı başarabilen şirketler, krizi atlatmakla kalmayıp aynı zamanda sektörde kalıcı bir rekabet avantajı elde eden oyuncular haline geliyor.

Yılı geride bırakırken bu yılın öğrettikleri, gelecek için cesur adımlar atmanın da önünü açıyor. Çünkü zorluklar, iş dünyasına sadece risk getirmez; aynı zamanda yenilenme ve dönüşüm için de güçlü bir motivasyondur.

Arkamızda bıraktığımız günleri ise sadece rakamlarla özetlemek yetmez. Çünkü 2025, sadece enflasyon verileri, faiz kararları ya da büyüme oranlarıyla şekillenen bir yıl olmadı. Bu yıl, iş dünyasının, toplumun ve bireylerin “direnç” kavramıyla sınındığı bir dönemdi. Küresel belirsizlikler, bölgesel krizler ve zorluklara rağmen ayakta kalabilmenin yanında, geleceğe daha güçlü hazırlanmanın ipuçlarını da bu yılın satır aralarında görmek mümkün.

Küresel ekonomide finansman maliyetleri, şirketlerin en fazla yakındığı başlıklardan biri oldu. Enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar, üretim maliyetlerini doğrudan etkiledi. Birçok şirket için öngörülebilirlik lüks haline



Emine ERDEM

Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Başkanı

geldi. Ama iş dünyası bu tabloya sadece tedirginlikle değil, aynı zamanda yenilenme isteğiyle yanıt verdi.

Türkiye’de tüketimin yılın ikinci yarısında artış göstermesi ise, umutları canlı tuttu. İhracatta bazı pazarlarda toparlanma sinyalleri görüldü. Özellikle teknolojiye yatırım yapan, dijitalleşme yolculuğunu hızlandıran işletmeler, krizleri fırsata dönüştürme şansı yakaladı. 2025’in en belirgin özelliklerinden biri de dirençli

kalabilenlerin öne çıkması oldu.

Dijital dönüşümde kırılım yılı oldu

Uzun yıllardır üzerine konuşulan bir konu olmayı sürdüren dijital dönüşüm için 2025 bir kırılım yılı oldu. Yapay zeka destekli üretim sistemleri, veri analitiğiyle alınan hızlı kararlar ve e-ticarettteki sıçrama, iş yapış biçimlerini kökten değiştirdi. Artık teknolojiye yatırım yapmayan bir şirketin ayakta kalma şansı yok.

Fakat burada önemli bir fark var: teknoloji sadece büyük oyuncuların elinde değil. KOBİ'lerin de dijital altyapıya erişimi için yaratılan olanaklar, dönüşümün kapsayıcı olmasını sağladı. 2025'in öğrettiği şeylerden biri de şuydu: Dijitalleşme, sadece maliyet azaltma ya da operasyonel süreçleri hızlandırma aracı değil; aynı zamanda rekabetin dili.

Sektörler Avrupa Yeşil Mutabakatı'na uyum için desteklenmeli

Yılın bir diğer önemli başlığı ise yeşil dönüşüm oldu. Avrupa Yeşil Mutabakatı'na Uyum kriterleri, Türkiye'deki ihracatçılar için artık ertelenemez bir gündem. Karbon salımını azaltmayan, enerji verimliliğini artırmayan, sürdürülebilir hammaddeler kullanmayan bir üretim modelinin uzun vadede küresel pazarda yeri olmayacak gibi görünüyor. Bu, sadece çevreyi korumak için değil, aynı zamanda iş dünyasının varlığını sürdürmesi için de zorunlu bir eşik. 2025'in ikinci yarısında yapılan birçok sektör toplantısında, sanayicilerin artık bu gerçeği daha net kabul ettiğini gördük. 2026'da enerji verimliliği yatırımlarının artması, sürdürülebilir raporlama gibi konuların iş dünyasının ana gündemine oturması bekleniyor.

Gençler için alarm zili çalıyor

Öte yandan istihdam verileri de 2025 yılı boyunca en çok tartıştığımız başlıklardan biri oldu. Türkiye'de kadın istihdam oranı hala yüzde 32'lerde. Genç kadın işsizliği ise erkeklerin iki katı. Bu tablo, sadece kadınların

değil, toplumun tamamının potansiyelini sınırlıyor. OECD'nin "Bir Bakışta Eğitim 2025" raporuna göre Türkiye'de 18-24 yaş arası gençlerin üçte biri ne okuyor ne de çalışıyor. Hatta 25-64 yaş arasındaki üniversite mezunlarının bile yaklaşık olarak dörtte biri işsiz. Bu sadece ekonomik bir kayıp değil, aynı zamanda toplumsal huzurun korunması için de bir risk. İş dünyasının geleceği, eşitlikçi adımların bugünden atılmasına bağlı. SEDEFED de bu anlayışla yürüttüğü projelerle hem insan hakları farkındalığını artırıyor hem de kadınların ekonomide daha güçlü bir şekilde yer almasını destekliyor. Çalışma hayatında insan haklarına dair eğitimlerden, deprem bölgesindeki kadın girişimcilere temiz enerji alanında verilen mentörlüklere; küçük işletmelerde kadınların görünürlüğünü artırmaya yönelik programlardan, lojistik sektörünün kadın liderlerini tarihe not düşen arşiv çalışmalarına kadar uzanan bu projeler, sadece bugünün sorunlarına değil, yarının daha adil ve sürdürülebilir iş dünyasına da ışık tutuyor.

17. Rekabet Kongresi'nde, küresel rekabette yeni rotalar çizilecek

Bu vizyonun bir parçası olarak SEDEFED, 17. Rekabet Kongresi'ni "Küresel Rekabet Gücümüz İçin Yeni Rotalar" temasıyla 6 Kasım 2025'te Sabancı Center'da gerçekleştirmeye hazırlanıyor. Küresel ekonomideki dönüşümler ışığında Türkiye'nin rekabet gücünü artırmaya yönelik stratejilerin

tartışılacağı kongre, iş dünyası için dijital, yeşil ve toplumsal dönüşümün geleceğini ele alacak önemli bir buluşma olacak.

Ayrıca SEDEFED Rekabet Ödüllerini, 6 Kasım 2025 tarihinde düzenleyeceğimiz 17. Rekabet Kongresi marjında tekrar vermeye başlayacağız. Yenilikçilik ve rekabetçilik kültürünü teşvik etmeyi hedefleyen ödüller; "Üretim ve Ürün İnovasyonu", "Dijitalde Yenilikçi Rekabet", "Rekabetçi Değer Yaratın İnovasyon" ve "Rekabette Sürdürülebilirlik" kategorilerinde sahiplerini bulacak.

13 Ekim'e kadar başvuruların devam edeceği SEDEFED 2025 Rekabet Ödüllerine ilişkin detaylı bilgi almak için <https://sedefed.org/sedefed-2025-rekabet-odulleri/> adresini ziyaret edebilirsiniz.

2026'ya girerken cesur adımlar atma zamanı

Şimdi ise yeni bir yılın eşliğindeyiz. 2026'ya girerken önümüzde hem riskler hem de fırsatlar var. Eğer dijitalleşmeyi hızlandırır, yeşil dönüşümü sahiplenir, kadınların ve gençlerin gücünü ekonomiye dahil edebilirsek; sadece yeni bir yıla değil, yeni bir çağa adım atabiliriz.

2025 bize, dönüşümün ertelenemeyeceğini fısıldarken, 2026 ise artık cesur adımlar atmamız gerektiğini öğütlüyor. Gelecek, bekleyenlerin ve zamanını tüketmekle yetinenlerin değil; harekete geçenlerin ve dönüştürenlerin ellerinde şekillenecek.

2025 : KISITLI GÖRÜŞTE SEYİR! TİO GÖZÜYLE TİCARETİN PUSLU KORİDORLARINDA YOL ALMAK

Sevgili Dostlar,
2025 yılına dair
değerlendirme
yapacak olursak denizcilik
terminolojisiyle en uygun
ifade “kısıtlı görüşte seyir”
olsa gerek.

Engin denizler ve mavi
gökyüzü her zaman o güzel
yüzünü göstermiyor bizlere
maalesef... Yoldayken hırçın,
puslu, sisli durumda da iş
başa düşüyor.

Kısıtlı görüşte hayati
önlemler almak zorundasınız.
Denizde çatışmayı önleme ve
rotanızda hareket edebilmek
yaşamsal hedefinizdir.

Trafik yoğunluğu, rüzgâr,
deniz ve akıntı durumları,
seyir tehlikelerinin
yakınlığı, geminin manevra
yeteneklerinin ve teknik
donanımlarının yeterliliği
tekrar tekrar gözden
geçirilmesi gereken bir
konu olur. Bu zamanlarda
gerekirse gözcüleri arttırmalı,
karaya yakın hareket
etmemeli, diğer bir gemiye
yakın düşmemelisiniz.

Hızınızı rotanızı
koruyabileceğiniz emniyetli
bir hıza çekmelisiniz...

Şimdi bizler de belirsizliklerle
dolu bir ortamda temkin
ve öngörüyle ilerlemeye
mecbur kaldığımız bir yılı
geride bırakıyoruz. Ticaretin
dar koridorlarında hareket
eden tüm paydaşlar için
de puslu şartlarda ayakta
kalma çabası var. Bu sadece
ticarete değil hanelerde de
bireylere büyük
bir ödev oldu.
Nihayetinde rotanızda



Bülent İBİK

GNW Logistics Yönetici Ortağı &
DEFMED Yönetim Kurulu Başkanı

ilerleyebileceğiniz
en emniyetli hızda
ilerlemelisiniz. Gerekirse
beklemelisiniz! ve bu durum
çatmadan yeğdir.
Pandemi dönemi, lojistik ve
deniz taşımacılığı için yakın

zamanda görülmemiş bir altın
çağ olmuştu. “Yeni normal”
tüm yaşam biçimlerini baştan
aşağı değiştirirken lojistiğin
önemi ve ne kadar hayati bir
alan olduğunu gözler
önüne serdi.

Talep patlaması, navlunların onlarca kata çıkması, gemi ve konteyner arzında sıkışıklık; benim de iştiğal alanım olan Taşıma İşleri Komisyoncuları'nın varlığı ve ticaretteki rollerini oldukça yukarı çıkarttı.

Ne zamana kadar? Pandemi sonrasındaki hızlı dönüşe kadar! 2025 yılı da işte bu yeni gerçeklerle yüzleşmeye devam ettiğimiz günlerde başladı.

Küresel ticaret tarafında özellikle ABD Çin arasında gerginlik, tarifeler, kısıtlamalar, gümrük süreçlerindeki baskı, ticari akışlarda yön değiştirme ve maliyet artışları riskini doğurdu.

Kızıldeniz/ Husi saldırıları Hint-Avrupa rotasındaki sapmalar, Red Sea krizi, boş dönüş seferleri ve navlun dalgalanmalarıyla birlikte güzergah optimizasyonu, koridor ve rota dönüşümlerini getirdi.

Fazla kapasite ve navlun baskısı yeni gemi siparişlerinde çekilme, rekabetin şiddetlenmesi, navlun düşüşü beraberinde taşıyanların kar marjlarında baskı, operatörleri yatırım kararlarında daha temkinli davranmaya zorladı.

Tüm bunlara yeşil dönüşümün getirdiği sürdürülebilirlik ve karbondan arınma baskısı da eklenince sektör maliyet yükünün oldukça artmasına neden oldu. Teknolojik dönüşüm ve yakıt geçişleri gibi önemli maliyet artışları da beraberinde geldi.

Dijitalleşme, görünürlük, tedarik zinciri dönüşümü biz taşıma işleri komisyoncularının da

arasında bulunduğu yapılar için köklü değişimin ve yenilenmenin kaçınılmaz olduğunu gösterdi. Başlı başına yeni bir yapılanma ve altyapı değişikliğinin zorunlu kılındığı bir döneme girildiğinin işaretini verdi. Savaşlar, terör, güvenlik olayları ve kazalar; sigorta maliyetleri, rota güvenlikleri ve risk primlerini gündeme getirdi.

Yakın bölgemizde Rus Ukrayna Savaşı, Suriye'nin durumu, bölge geriliminin oldukça yükseldiği bir ortamda transit ticaretin koşulları getirileri ve götürüleri de dikkatle takip edilmesi gereken bir alan oldu.

Türkiye cephesinde ise; 2025'in bu öne çıkan krizleri, belirsizlikleri ve görece fırsatları, transit taşımacılıktaki yerimiz, jeopolitik önemimiz, dört bir yanımdaki sıcak gelişmeler ile birleşince bizleri ateş çemberinin içerisinde yaşama mecbur etti ve ülkemizi tam bir düğümlenme noktası haline getirdi. Ortadoğu'daki gelişmeler, AB ile ilişkiler, Rusya Ukrayna savaşı üzerimizdeki sisin daha da artmasında etkin rol aldı.

Dünya'da talebin daralması ve üretim maliyetlerindeki ciddi artış, döviz baskısı ihracatçının tabiri yerindeyse belini kırdı. Bu süreçte iktidarın ekonomi ve dış ticaret politikalarında daha sert ve hızlı kararlar aldığını gördük. Enflasyonla mücadele kapsamında faiz politikalarında değişkenlik ve sıkışma adımları, ihracatçının finansmana erişimini oldukça zorladı.

2024 yerel seçimlerinin etkisi bu yıl da sürdü. İç politikadaki çalkalanmalar, siyasi tansiyon, piyasalar, şirketler için uzun dönemli planlama yerine günlük çözümlerle hareket etmeye mecbur kıldı.

"Risk Yöneticiliği" de bizlerin yeni bir ünvanı oldu. Tedarik güçlerini korumak, yaşatmak ve geliştirmek gibi bir zorunluluğun yanında müşterilerinin finansal durumlarını çok iyi okumak, piyasa şartlarını yakından izlemek ve sınırlı kaynağı doğru işlerde kullanmak, alacak yönetimini sağlamak gibi ağır bir sorumluluğu üzerimize yükledi.

İhracatın bu denli zorlaştığı zamanda ticaret zincirinin bir parçası olan bizlerin akıntıda seyrini oldukça güçleştirdi. Artık biliyoruz ki pandemi dönemi gibi karlılıklar yok. Katma değerli hizmet alanı oluşturmak zorundayız. Tahsilat yönetimi ve risk sigortaları öncelikli konumuz. Sektörün ayakta kalması, TİO-Armatör-İhracatçı/İthalatçı üçgeninde daha fazla şeffaflık ve iş birliğine bağlı.

Bütün bu tablo içerisinde ölçülü risk almak, yani emniyetli hızla ilerlemek, uzun vadeli stratejilere odaklanmak, finansal dayanıklılığı güçlendirmek dönemin pusulasını oluşturuyor.

Belirsizlik sisinin ardında yeni fırsatların belireceğine inancımız tam. Çünkü denizciler bilir ki; her hırçın günün sonunda dingin denizler sizi bekler. Umud hep var! Sevgi ve Dostlukla

YEŞİL İNSAN KAYNAĞI, TEKNOLOJİ VE DİJİTAL GÜVENLİK: GELECEĞİN SESSİZ DEVRİMİ

2025, yalnızca ekonomik ve politik dalgalanmaların değil; insanın, emeğin, teknolojinin ve verinin yeniden tanımlandığı bir yıl oldu. İklim krizinin görünür etkileri, artan afetler, sosyal medyanın yanlış kullanımı, veri ihlalleri ve güvenlik açıkları; şirketleri klasik yönetim anlayışını sorgulamaya zorladı. Artık konuşulan şey sadece “çevre” değil; insan kaynağının yok oluşunu önlemek, bilgi ve beceriyi hem sürdürülebilir hem güvenli bir geleceğe taşıyabilmek.

Bu dönüşüm teknolojiyi de dönüştürüyor. Sıfır emisyonlu enerji sistemleri, yapay zekâ destekli optimizasyonlar, karbon hesaplayıcılar, sosyal etki ölçüm araçları ve veri koruma protokolleri 2025'te birer “trend” olmaktan çıktı, rekabetin merkezine yerleşti. 2025'ten çıkartmamız gereken dersler;

- Yeşil Beceri Açığı: Çalışanların yalnızca iş süreçlerini değil, çevresel ve sosyal etkileri yönetebilecek bilgi ve duyarlılığa sahip olması gerekiyor.
- Teknoloji + İnsan + Veri: Karbon-nötr altyapılar, dijital ikizler, enerji verimliliği yazılımları, veri koruma ve



Dr. Bahar Zeynep BARUT

Beyondtohuman'ın, ve Anneden Anneye Destek Derneği'nin Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı olarak toplumsal, kurumsal ve bireysel dönüşüm süreçlerine öncülük etmektedir.

İnsan kaynağı yönetimi, sürdürülebilirlik, yeşil dönüşüm, sosyal etki ve dijital güvenlik alanlarında hayata geçirdiği projelerle; özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşlarına stratejik danışmanlık sunmaktadır. “İnsanı geleceğe taşımak” vizyonuyla kurumlarda kültürel, çevresel ve dijital dönüşüm süreçlerine yön verir.

Akademik ve profesyonel birikimini liderlik, eğitim ve mentorluk programları aracılığıyla paylaşan Barut, yeni nesil yöneticilerin yetişmesine katkı sağlamaktadır. İlham verici bir konuşmacı ve kanaat önderi olarak, empati, teknoloji ve sürdürülebilirlik ekseninde güçlü bir etki alanı yaratmaktadır.

siber güvenlik protokolleri artık ayrılmaz bir bütün.

- Kırılganlık ve Güvenlik: Krizlere karşı yalnızca finansal dayanıklılık

yetmiyor; insan kaynağını, teknolojiyi ve veriyi aynı anda güvenceye almak gerekiyor.

- Ekonomik Zorluklar: Döviz dalgalanmaları, enflasyon ve tedarik zinciri kırılmaları, şirketlerin “sadece çevreci” değil “finansal açıdan dayanıklı” bir iş modeli geliştirmesini zorunlu kıldı.
- Sosyal Medya ve İtibar Riski: Yanlış bilgi, veri sızıntısı ve hızlı yayılan krizler, şirketlerin sadece PR değil, bütünsel dijital etik ve güvenlik politikaları geliştirmesi gerektiğini gösterdi.

2026: Sektörler Arası Büyük Dönüşüm ve Yeşil + Dijital Gelecek

2026'ya girerken tablo netleşiyor: Bugüne dek gönüllülük esasıyla yürüyen çevre, sosyal etki ve veri güvenliği uygulamaları artık küresel regülasyonlara, yatırımcı kriterlerine ve tüketici beklentilerine bağlanmış durumda. Bu yıl, özellikle dört alanda büyük bir kırılma bekleniyor:

- Yeşil İnsan Kaynağının Kurumsallaşması: “Green skills” yanında “digital ethics” yani dijital etik ve veri güvenliği becerileri insan kaynaklarının resmi strateji dokümanlarına girecek. Artık işe alım ilanlarında sürdürülebilirlik farkındalığı, çevresel risk yönetimi ve veri koruma bilgisi gibi beceriler istenecek.
- Yeşil Teknoloji ve Veri Tabanlı Güvenli Yönetim: Karbon-nötr

altyapılar, enerji verimliliği, dijital ikiz ve blockchain tabanlı tedarik izleme sistemleri, veri güvenlik standartlarıyla birlikte şirketlerin “olmazsa olmaz” yatırımları olacak.

- Sosyal Etki + Kriz + Dijital Direnç: Afetler, savaşlar, ekonomik dalgalanmalar ve sosyal medya krizleri... 2026'da “proaktif sosyal risk ve veri güvenliği yönetimi” gerekliliği gündeme gelecek. Artık sadece sigorta değil, toplumsal ve dijital direnç inşa eden projeler yatırımcıların dikkat ettiği kriterler arasına girecek.
- Yeni Nesil Danışmanlık ve İşbirliği Modelleri: Şirketler bu dönüşümü tek başına yapamayacaklarını fark ediyor. 2026'da bağımsız ve çok disiplinli danışman ekiplerle çalışan şirketlerin sayısı artacak. Bu ekipler, yeşil beceri ve dijital güvenlik eğitimlerinden sosyal etki ve sürdürülebilirlik raporlamasına kadar şirketleri geleceğe hazırlayan katalizör işlevi görecek.

2026 için sektörel manifest;

- Yeşil insan kaynağı ve yeşil teknoloji yatırımları, kâr marjlarını artıran “rekabet avantajı” hâline gelecek.
- Çalışan refahı, çeşitlilik, veri güvenliği ve sosyal medya etiği, ihale

dosyalarında ve yatırımcı değerlendirmelerinde kritik puan kazanım alanı hâline gelecek.

- Sosyal etki ve çevresel risklerle birlikte dijital güvenliği yönetebilen şirketler, yeni yatırım fonları ve uluslararası kredilere daha kolay erişecek.
- Teknolojiyi, insanı ve veriyi birleştiren kurumlar, kriz dönemlerinde müşteri ve tedarikçi güvenini daha az kaybederek hızlı toparlanacak.
- Bu yaklaşımı erken benimseyen kurumlar, yalnızca “yeşil” değil “insan ve veri odaklı” olarak da markalarını güçlendirecek. Umut, Dönüşüm ve Güven...

2025 bize gösterdi ki, değişim kaçınılmaz; önemli olan bu değişimi kim yönlendiriyor. 2026'ya giriş, yalnızca ekonomik veya teknik zorluklarla değil, insan odaklı değerlere, adalet, psikolojik sağlık, veri güvenliği ve çevre bilinciyle yürünecek bir sınav olacak. Bugünden harekete geçen kurumlar, yarının sadece “sağlam” değil, “tercih edilen” markaları hâline gelecek. Bu sadece çevre ve teknoloji yatırımı değil, insanı ve veriyi geleceğe taşıyan bir vizyon.

SANATIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ VE ETKİLERİ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), organizasyonların temel dinamiklerinden biri olarak çalışanların motivasyonu, iletişimi ve gelişimi açısından kritik bir öneme sahiptir. İKY'nin etkinliği, organizasyonel başarıyı doğrudan etkilemektedir. Geleneksel yöntemlere kıyasla, sanatın İKY süreçlerine entegre edilmesi; daha yaratıcı, duygusal ve etkili sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Sanat, yalnızca estetik bir unsur değil; aynı zamanda iletişimde derinlik, özgün bakış açıları ve duygusal zeka gelişimini destekleyen güçlü bir araçtır. Bu makalede sanatın İKY'deki rolü, etkileri ve uygulama alanları incelenecektir.

Sanat ve İKY İlişkisi Temel Kavramlar

Sanat, görsel, işitsel ve performatif ifade biçimlerini kapsayan geniş bir alandır. İnsanlar arasındaki duygusal bağları güçlendirir ve düşünce süreçlerini derinleştirir. İKY bağlamında sanatın kullanımı şu kavramlar etrafında şekillenir:

- Empati ve Duygusal Zeka: Sanat, bireylerin duyguları anlamasına ve paylaşmasına olanak tanır. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebilir.
- Yaratıcılık ve Yenilikçilik: Sanatsal ifade, özgün çözümler geliştirilmesini teşvik eder.
- İletişim ve Anlayış: Sanat, aktif dinleme ve anlatım süreçlerini zenginleştirerek iletişimin daha samimi bir zeminde gerçekleşmesine katkı sağlar.

Sanatın İKY'deki Rolü ve Etkileri

1. Etkili İletişim



Dr. Sevgi YILMAZ
TÜSAYDER EŞ BAŞKAN

Köprüleri Kurmak
İnsanlar arasındaki etkileşim güven ve anlayışa dayanır. Sanatsal faaliyetler, mesajların daha etkili iletilmesini sağlar. Örneğin bir liderin vizyonunun sanatsal bir anlatımla aktarılması, çalışanların bu vizyonu daha kolay benimsemesine yardımcı olur.

2. Motivasyonu Artırmak ve Çalışan Bağlılığını Güçlendirmek
Sanat, motivasyonel bir kaynak olarak işlev görebilir. Atölyeler, sergiler veya yaratıcı projeler; iş memnuniyetini artırırken çalışan bağlılığını güçlendirir. Ayrıca stresin azalmasına ve yaratıcılığın teşvik edilmesine katkı sağlar.

3. Empati ve Duygusal Bağlar Oluşturmak
Sanat, bireylerin empati kapasitesini geliştirir. Organizasyonlar, duyguları ve değerleri sanat aracılığıyla yansıtarak çalışanların kendilerini daha değerli

hissetmelerini sağlayabilir.

4. Kültürel Çeşitliliği

Kucaklamak

Farklı kültürlerle ait sanat formlarını içeren etkinlikler, şirket içinde çeşitliliğin kutlanmasına katkı sunar. Bu yaklaşım, hoşgörüyü ve kapsayıcılığı artırarak iç uyumu güçlendirir.

5. Yaratıcılığı ve Yenilikçiliği Teşvik Etmek

Sanat, sınır tanımayan düşünme biçimlerini destekler. Bu sayede organizasyonlar, sanatsal yaklaşımlar aracılığıyla inovatif çözümler üretebilir ve değişime daha hızlı uyum sağlayabilir.

Sanatın İKY'deki Uygulama Alanları

- Eğitim ve Gelişim Programları: Liderlik, iletişim ve takım çalışması eğitimlerine sanatsal etkinlikler entegre edilebilir.
- Kurumsal İletişim: Logo, tasarım, görsel anlatımlar ve mekân estetiği aracılığıyla marka algısı güçlendirilebilir.
- Çalışma Ortamlarının Tasarımı: Sanatsal dokunuşlarla ilham verici ve huzurlu ofis ortamları oluşturulabilir.
- Çalışan Katılım Programları: Sanatsal yarışmalar, sergiler ve performanslar; çalışanların kendilerini ifade etmesine ve takdir edilmesine olanak tanır. Sanatın İKY süreçlerine entegre edilmesi hem bireysel hem de organizasyonel gelişimi destekleyen güçlü bir yaklaşımdır. Sanat aracılığıyla iletişim daha samimi hale gelir, çalışan motivasyonu ve bağlılığı artar, yaratıcılık desteklenir ve kapsayıcı bir iş ortamı yaratılır. Geleceğin insan kaynakları yönetiminde sanatın yalnızca destekleyici değil, stratejik bir unsur olarak konumlanacağı öngörülmektedir.

TÜRKİYE'DE GÜMRÜKLERİN ÖNEMİ

Türkiye, Asya ile Avrupa'yı birleştiren stratejik konumuyla uluslararası ticaretin kilit noktalarından biridir. Bu coğrafi avantaj, gümrük hizmetlerini ekonomik kalkınma, ulusal güvenlik ve küresel ticarete rekabet gücü açısından vazgeçilmez kılar. Gümrükler, eşya ve taşıtların ülke sınırlarından giriş-çıkışını düzenleyen, kaçakçılığı önleyen ve ekonomik politikaları destekleyen bir mekanizma olarak Türkiye'nin dış ticaretinin belkemiğini oluşturur.

Gümrükler, Türkiye'nin ekonomik yapısında çok yönlü bir rol oynar. İlk olarak, gümrükler dış ticareti düzenleyerek devletin vergi gelirlerini artırır. 4458 sayılı Gümrük Kanunu'na göre, ithalat ve ihracat işlemlerinde gümrük vergileri, KDV ve özel tüketim vergisi gibi gelir kaynakları toplanır. Bu gelirler, 2024'te Türkiye'nin bütçesinin yaklaşık %15'ini oluşturdu. İkinci olarak, gümrükler, ulusal güvenliği sağlama görevini üstlenir. Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, kaçakçılıkla mücadele ederek uyuşturucu, silah ve sahte ürünlerin ülkeye girişini önler. Örneğin, 2024'te Gürbulak Gümrük Kapısı'nda yapılan operasyonlarda tonlarca kaçak mal ele geçirildi. Ayrıca, gümrükler toplum sağlığını korur; sahte ilaçlar veya standart dışı ürünlerin girişi engellenerek halkın güvenliği sağlanır. Gümrüklerin gerekliliği, Türkiye'nin uluslararası ticaretteki rolünden kaynaklanır. Zengezur Koridoru gibi projeler, Türkiye'yi Orta Asya ve Avrupa arasında bir lojistik merkez haline getiriyor. Bu tür projeler, gümrük süreçlerinin



Dr. Hakan ÇINAR

Dışyönder Kurucu
Yönetim Kurulu Başkanı

hızını ve etkinliğini artırarak Türkiye'nin ticaret hacmini büyütme potansiyeline sahip. Ancak, gümrük işlemlerinin karmaşıklığı, işletmeler için zorluk yaratabilir. Farklı ürünlere uygulanan gümrük vergileri, lisans gereksinimleri ve sürekli güncellenen mevzuat, profesyonel bir yönetim gerektirir. İşte bu noktada, gümrük müşavirleri ve yetkilendirilmiş yükümlü statüsü gibi uygulamalar, süreçleri kolaylaştırarak işletmelerin maliyetlerini azaltır. Örneğin, Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği Sistemi, antrepolardaki denetimleri hızlandırarak kaçakçılığı önler ve iş yükünü azaltır. Ticaret Bakanlığı'na bağlı Gümrükler Genel Müdürlüğü, bu süreçlerin beyni konumundadır. 1909'da "Rüsumat Müdüriyeti Umumiyesi" olarak kurulan müdürlük, gümrük rejimlerini düzenler, mevzuatı günceller ve uluslararası anlaşmalara

uyumu sağlar. 2025'te, Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının gümrüklerde korunmasına yönelik eğitimler ve çalıştaylar düzenleyerek inovasyonu destekledi. Ayrıca, Türk Gümrük Tarife Cetveli'ni güncelleyerek dış ticareti kolaylaştırdı. Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü ise kaçakçılıkla mücadelede ön saflarda yer alır. 1859'da başlayan geçmişle, sınır kapılarında ve limanlarda kamu düzenini sağlar, eşya ve yolcu hareketlerini denetler. 2024'te, kriminal laboratuvar müdürlüklerinin akreditasyonu kaçakçılık tespitinde bilimsel yöntemler güçlendirildi.

Gümrükler, Türkiye'nin 19 Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlüğü ve 170 gümrük müdürlüğüyle faaliyet gösterir. A sınıfı gümrükler her türlü işlemi yürütürken, B sınıfı gümrükler yolcu eşyası gibi sınırlı işlemleri yapar. 2025'te, Trabzon ve Antalya gibi yeni gümrük müdürlüklerinin yetkilendirilmesiyle REVENUE: Bu, Türkiye'nin lojistik kapasitesini artıracak bir hamle.

Sonuç olarak, gümrükler Türkiye'nin ekonomik, güvenlik ve toplumsal sağlığını koruyan kritik bir yapıdır. Gümrükler Genel Müdürlüğü ve Muhafaza Genel Müdürlüğü, bu süreçte profesyonel yönetim ve denetim sağlar. Ancak, hızlı değişen küresel ticaret dinamiklerine uyum sağlamak için dijitalleşme ve mevzuat reformları şarttır. Türkiye'nin gümrük sistemi, Zengezur gibi projelerle daha da güçlenerek küresel ticarete lider bir rol oynayabilir. Bu, hem ekonomik büyümeyi hem de bölgesel istikrarı destekleyecektir.

TÜRKİYE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN 2025 YOLCULUĞU: DIŞ TİCARET VE KORİDOR BAĞLANTILARI

2025 yılı itibarıyla Türkiye lojistik sektörü, küresel ekonomik dinamikler, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik odaklı stratejilerle şekillenmektedir. Sektör hem iç hem de dış ticaretin artan taleplerine paralel olarak büyümekte ve stratejik yatırımlarla rekabet gücünü artırmaktadır. T.C. Ticaret Bakanlığı'nın açıkladığı verilere göre, 2025 yılının Ocak-Eylül dönemine ait dış ticaret verileri, Türkiye ekonomisinin ve özellikle lojistik sektörünün performansını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu dönemde ihracat ve ithalat hacminde kaydedilen artışlar, lojistik faaliyetlerin yoğunluğunu ve önemini artırırken, sektörde altyapı iyileştirmeleri ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinin gerekliliğini de vurgulamaktadır. 2025'in Ocak-Eylül döneminde Türkiye'nin ihracatı %4,1 oranında artarak 200 milyar 625 milyon dolara ulaşmıştır. Aynı dönemde ithalat ise %5,9 oranında yükselerek 267 milyar 651 milyon dolar seviyesine gelmiştir. Böylece dış ticaret hacmi %5,2'lik bir artışla toplamda 468 milyar 276 milyon dolara yükselmiştir. 2024 yılı Aralık ayında geçen yılın aynı ayına göre; ihracat, %2,2 oranında artarak 23 milyar 463 milyon dolar, ithalat, %11,1 oranında artarak 32 milyar 287 milyon dolar ve dış ticaret hacmi, %7,2 oranında artarak 55 milyar 750 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu büyüme, lojistik sektörünün önemini artırmaktadır. Çünkü artan ticaret hacmi, mal



Bilgehan ENGİN

UTİKAD Yönetim Kurulu Başkanı

ve hizmetlerin hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlara etkin, güvenli ve zamanında ulaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, lojistik sektörünün altyapı kapasitesini artırması, taşıma modları arasında entegrasyonu sağlamak ve dijitalleşme yatırımlarını hızlandırmak kritik öneme sahiptir. Ayrıca, limanlar, depolama tesisleri, gümrük işlemleri ve dağıtım ağlarının etkinliği, dış ticaretin sürekliliği ve rekabet gücünün artırılması açısından belirleyici rol oynamaktadır. Lojistik sektörü bu artışa paralel olarak kapasite planlaması yapmak,

personel eğitimi ve teknolojik altyapısını güçlendirmek zorundadır. Bunun yanında, küresel lojistik trendleri de Türkiye'deki sektör gelişimini etkilemektedir. Yeşil lojistik uygulamaları, karbon ayak izinin azaltılması ve sürdürülebilir taşıma çözümleri öncelikli hale gelirken, dijital izlenebilirlik, otomasyon ve yapay zeka destekli süreçler sektörde rekabet avantajı yaratmaktadır. Türkiye'nin stratejik konumu ve artan dış ticaret hacmi, lojistik sektörünün uluslararası standartlara uyumunu ve profesyonelleşmesini hızlandırmaktadır.

Özetle, 2025 yılının Ocak-Eylül dönemindeki dış ticaret verileri, lojistik sektörünün Türkiye ekonomisindeki kritik yerini bir kez daha ortaya koymaktadır. Sektör, artan dış ticaret hacmine paralel olarak büyümekte, gelişmekte ve lojistik hizmetlerin kalitesini artırmak için kapsamlı yatırımlar yapmaktadır. Bu doğrultuda, altyapı iyileştirmeleri, teknolojik yenilikler ve insan kaynağı geliştirme faaliyetleri lojistik sektörünün sürdürülebilir büyümesi ve Türkiye'nin küresel pazarlardaki rekabet gücünün artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. T.C. Ticaret Bakanlığı, lojistik ve taşımacılık sektörünün 2025 yılı sonunda 48 milyar dolarlık hizmet ihracatı hedeflemektedir. Geçen yıl 38,9 milyar dolar olan hizmet ihracatının artırılması, Türkiye'nin küresel ticaretteki rolünü güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Türkiye, 2028 yılına kadar Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksi'nde 25. sıraya yükselmeyi hedeflemektedir. 2023'te 38. sırada bulunan Türkiye, bu hedef doğrultusunda altyapı yatırımları ve dijitalleşme projelerini hızlandırmaktadır.

TÜRKİYE, KORİDORLARLA "LOJİSTİK KÖPRÜ" ROLÜNÜ PEKİŞTİRİYOR

Türkiye, coğrafi avantajını kullanarak hem bölgesel hem de küresel lojistik sistemler içinde daha etkin bir rol oynamayı hedeflemektedir. Bu hedef, yalnızca iç pazar ve altyapı yatırımlarıyla değil, aynı zamanda Türkiye üzerinden geçen uluslararası lojistik koridorlarının etkin kullanımıyla da doğrudan bağlantılıdır. Lojistik sektörünün gelişimi, özellikle Orta Koridor, Kuzey-Güney Koridoru, Kalkınma Yolu Projesi ve Kafkasya üzerinden Orta Asya'ya uzanan demiryolu bağlantıları gibi stratejik güzergâhlarla doğrudan ilişkilidir. Türkiye, bu koridorlar üzerinde yer alarak Avrupa ile Asya arasında güvenli, hızlı

ve maliyet avantajı sağlayan alternatif bir lojistik güzergâh sunmaktadır. İfade edildiği üzere, hem ithalat hem de ihracatta yaşanan artış, taşıma modlarının entegrasyonunu ve sınır geçişlerindeki verimliliği ön plana çıkarmış, özellikle gümrük işlemlerinin dijitalleştirilmesi ve aktarma noktalarının iyileştirilmesi gibi altyapısal gelişmeler hız kazanmıştır. Bu koridorlar sayesinde Türkiye, Avrupa Birliği, Orta Doğu, Orta Asya ve Çin arasında gerçekleşen ticarete bir "lojistik köprü" rolünü üstlenmektedir. Çin'in Kuşak ve Yol Girişimi ile entegre hale gelen Orta Koridor, özellikle denizyolu taşımacılığına alternatif olarak zaman açısından büyük avantajlar sunmaktadır. Öte yandan, yeni geliştirilen Kalkınma Yolu Projesi, Basra Körfezi'ni Türkiye üzerinden Avrupa'ya bağlamayı amaçlamakta ve bu sayede Türkiye'nin lojistik merkezi olma vizyonunu daha somut hale getirmektedir. Sonuç olarak, Türkiye lojistik sektörünün güncel durumu, yalnızca ekonomik göstergelerle değil, aynı zamanda ülkenin küresel lojistik koridorlar üzerindeki konumunu nasıl değerlendirdiğiyle yakından ilişkilidir. Stratejik geçiş noktası rolünü güçlendiren Türkiye, entegre taşıma sistemleri ve çok modlu taşımacılık çözümleriyle lojistikte değer zincirinin merkezinde yer almaya adaydır. Bu gelişmeler, sadece sektörel büyümeye değil, Türkiye'nin dış ticaret performansına ve uluslararası ekonomik pozisyonuna da doğrudan katkı sunmaktadır.

UTİKAD LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İNOVASYONU TEŞVİK EDİYOR

UTİKAD olarak, lojistik sektörünün gelişimine yön veriyoruz. Bakanlık düzeyinde gerçekleştirilen toplantılara katılımımız, çalışma gruplarımızla yürüttüğümüz toplantılar ve mevzuat

çalışmalarına sunduğumuz katkılar ile sektörün karşılaştığı sorunlara çözüm üretmeye devam ediyoruz. Mesleki eğitim programlarımız, FIATA diploması eğitimi, hazırladığımız rehberler, yayınlar, faaliyet raporlarımız ve UTİKAD Dergi ile sektördeki güncel gelişmeleri üyelerimizle ve paydaşlarımızla paylaşıyoruz. Bu yıl da Turkish Cargo ana sponsorluğunda 7 Kasım'da düzenleyeceğimiz Türkiye Logistics Summit 2025 marka etkinliğimiz ile lojistik sektörünün gelişimine katkı sunacağız. Türkiye'yi lojistikte merkez haline getirebilmek hedefiyle düzenlenecek lojistik dünyasının en büyük lojistik buluşması, stratejik iş birlikleri için önemli bir buluşma noktası olacak. Türkiye Logistics Summit 2025, küresel lojistik dünyasının önde gelen isimlerini, uzmanlarını ve sektör temsilcilerini buluşturacak. Lojistik sektörü dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve küresel değişimlerle birlikte hızla evriliyor. Bizler bu dönüşümün parçası olarak sektörümüzü ileriye taşıyacak yenilikçi çözümleri konuşmak ve geleceğin lojistik trendlerini şekillendirmek için bu zirveyi düzenleyeceğiz. Bu yıl temamız, Pioneering the Future of Logistics. Bu motto, lojistik sektöründe inovasyonu teşvik etme vizyonumuzu yansıtıyor. Bu yılın odak noktaları arasında dijital dönüşüm, yapay zeka destekli lojistik çözümleri, yeşil ve sürdürülebilir lojistik uygulamaları, tedarik zinciri güvenliği ve uluslararası ticarete yeni trendler yer alıyor. UTİKAD olarak, sektörümüzü ileri taşıyacak stratejik çözümleri ve yeni fırsatları ele almayı hedefliyoruz. Tüm sektör paydaşlarını lojistiğin geleceğini birlikte inşa etmeye davet ediyoruz. 2026 yılında da lojistik sektörünün referans noktası olmaya ve sektörümüze yön vermeye kararlılıkla devam edeceğiz.

MAVİ MİRASIMIZI GELECEĞE TAŞIYORUZ

Denizlerimiz, dünyamızın en değerli hazinelerinden. Nefes almamızı sağlayan oksijenin kaynağımız, sofralarımıza bereket sunan gıdanın temeli, denizcilik sektöründen balıkçılığa milyonlarca insan için geçim kaynağı. Okyanuslar ve kıyılar yalnızca ekosistemlerin kalbi değil; iklimimizin, biyolojik çeşitliliğimizin ve insan yaşamının sürdürülebilirliğinin temeli. TURMEPA olarak 31 yıldır bu eşsiz mirası koruma ve denizlerimizin değerini herkese anlatma misyonuyla çalışıyoruz. Bugün karşı karşıya olduğumuz iklim krizi ve çevresel tehditler karşısında, denizlerimizin sağlığı, geleceğimizin sağlığını ifade ediyor. Gezegenimizin sağlığını koruma ve sürdürülebilir bir dünya hedefiyle çıktığımız bu yolculukta, bilimsel projelerden kıyı koruma çalışmalarına, çevreci teknolojilerden eğitim seferberliklerine kadar yürüttüğümüz faaliyetler, denizlerimizi yalnızca bugün değil, gelecek nesiller için de yaşatmayı amaçlıyor. Bu çerçevede, 2025 yılında yeni bölgelerde bilimsel koruma projeleri



Şadan KAPTANOĞLU

DenizTemiz Derneği/ TURMEPA
Yönetim Kurulu Başkanı

başlattık ve çocuklara, gençlere yönelik eğitim çalışmalarımızı

teknolojiyle güçlendirerek daha geniş kitlelere ulaştırıyoruz.

Mavi Nefes Projesi kapsamında Göcek ve Saros'ta başlattığımız deniz çayırıları ve mercan koruma projelerimiz, somut sonuçlar vermeye başladı. Göcek'te ektiğimiz 10 bin deniz çayırının yüzde 70'i başarıyla tutarken, Saros'ta mercan koruma ve haritalama çalışmalarımız hızla ilerliyor.

Göcek'te ayrıca ülkemizde bir ilke imza attık ve ilk defa bir deniz çayırının yaşını tayin ederek 2000 yaşında olduğunu tespit ettik. Ayrıca 15 tonluk kapasitesiyle bugüne kadarki en yüksek kapasiteli tekneimiz olan 30. yıl atık alım tekneimizi Ağustos ayında suya indirdik; böylece Göcek'teki tekne sayımızı 5'e yükselterek bölgedeki atık alım gücümüzü daha da artırdık.

Şüphesiz ki, denizleri korumanın en önemli adımı hep söylediğimiz gibi eğitim. Eğitim, TURMEPA vizyonumuzun ayrılmaz bir parçası. Ülkemiz genelinde yürüttüğümüz hibrit eğitimlerimiz ve Mavi Nefes projesi kapsamında hayata geçirdiğimiz eğitim otobüsümüz ile binlerce öğrenci ve öğretmene ulaşıyoruz. İstanbul ve Hatay'daki toplam dört kodlama sınıfımızda çocuklarla birlikte geleceği kodluyor, çevre bilinci oluşturmuyoruz.

Bu çalışmalar yalnızca bireysel farkındalık yaratmakla kalmıyor; toplum genelinde çevresel sorumluluk kültürünü pekiştiriyor.

TURMEPA olarak, çevre bilincinin yaygınlaşması için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla güçlü işbirlikleri yürütüyoruz. Sürdürülebilir temizlik ürünleri geliştirme çalışmalarımız, hem doğaya duyarlı üretim süreçleri hem de cilt dostu içerikleriyle örnek teşkil ediyor. Bu adımlar, denizlerin ve çevrenin korunmasını günlük yaşamın bir parçası hâline getirmeyi amaçlıyor.

Dünya bugün, iklim değişikliği, deniz kirliliği ve biyolojik çeşitlilik kaybı gibi ciddi sınavlarla karşı karşıya. Biliyoruz ki bu zorluklar karşısında atılacak adımlar yalnızca denizlerimizi değil, insanlığı da koruyacaktır. Her geçen gün büyüyen gönüllü ağımız, destekçilerimiz ve işbirliği içinde olduğumuz kurumlarla Türkiye'nin dört bir yanında mavi dönüşümü sürdürüyoruz. Günümüzde üretimden tüketim süreçlerine, sanayiden taşımacılığa, denizciliğe tüm sektörlerde kaynakların verimli kullanılması, yenilenebilir enerjinin yaygınlaşması, atıkların azaltılması ve

ekosistemlerin korunması giderek daha kritik bir hale geliyor. TURMEPA olarak bizler, denizlerimizi ve kıyılarımızı koruma çalışmalarımızla bu küresel sorumluluğu yerel ölçekte somutlaştırıyoruz. Oksijen kaynağı deniz çayırıların korunmasından çevre eğitimlerine, farkındalık etkinliklerinden kıyı temizleme hareketine ve Sıfır Atık Mavi'ye kadar tüm projelerimiz, sürdürülebilirlik anlayışını günlük yaşamın doğal bir parçası haline getiriyor. Bu çalışmalar, her bireyin, kurumun ve sektörün atacağı küçük adımların, aslında ortak geleceğimiz için taşıdığı büyük anlamı gözler önüne seriyor ve TURMEPA'nın misyonunu günümüzün en önemli toplumsal önceliklerinden biriyle doğrudan buluşturuyor.

Denizlerimizi koruyarak gelecek nesillere sadece yaşanabilir bir dünya değil, mavi bir miras bırakmaya devam ediyoruz; her projemiz, daha temiz, sağlıklı ve sürdürülebilir bir geleceğe attığımız güçlü bir adım. Bu mücadele, yalnızca TURMEPA'nın değil tüm kurumların ve toplumun ortak sorumluluğudur. Ancak birlikte hareket edersek denizlerimizi ve geleceğimizi koruyabiliriz. Çünkü biliyoruz ki, Deniz Varsa Hayat Var.

SOĞUK ZİNCİR LOJİSTİĞİ

Ülkemizde 2024 yılında sebze ürünleri üretim miktarı yaklaşık 33,6 milyon ton, meyveler, içecek ve baharat bitkileri üretim miktarı yaklaşık 28 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Ülkemizde yaş sebze ve meyveler, tarladan sofraya ulaşıncaya kadar önemli kayıplara uğramaktadır. Araştırmalar kayıpların ortalama yüzde 15 ila bazı ürünlerde 50'yi bulduğunu ortaya koymaktadır. Her yıl, toplam yaş sebze ve meyve üretimimizin ortalama %25'inin telef olduğunu düşünürsek bu kaybın tutarı yaklaşık 15 milyon tondur. Bu kayıba sofrada veya tüketim yerinde oluşan atıklar dahil değildir. Dolayısıyla kayıp %40'a kadar yükselebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında demek ki yediğimiz meyve-sebze için neredeyse iki kat daha fazla ödeme yapmaktayız. Bu kayıp sadece ürün telefinden kaynaklanan kayıptır. En az %70 civarındaki kayıp dışılıktan kaynaklanan mali kayıplar bunun dışında olup bu konu yazımız kapsamı dışındadır. Benzer şekilde don gibi olumsuz iklim şartları nedeniyle oluşan üretim süreci kayıpları, uygun fiyat oluşmaması kaynaklı tarlada kalan ürün kayıpları ile ihracatta kabul edilmeyen ürünlerden kaynaklanan kayıplara bu yazımızda değinmeyeceğiz. Kayıplar: hasat sırasında %4-12, ürünlerin pazara veya hale taşınması



Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ

Maltepe Üniversitesi
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölüm Başkanı
Lojistik Derneği (LODER) Başkanı
mehmettanyas@gmail.com

sırasında %2-8, pazara hazırlık aşamasında %5-15, depolama sürecinde %3-10 ve tüketici aşamasında %1-5 olmak üzere %15-50 arasındadır. Kayıpların başlıca nedenleri: hasattan sonraki dönemde oluşan hastalıklara bağlı çürümeler, ön soğutma yapılmaması, kontrollü atmosferde muhafazanın sağlanmaması,

uygun paketlemenin, elleçlemenin ve taşımanın yapılmamasıdır. Zincirin her aşamasında risk vardır. Bu risk hem gıda güvenliği hem de kayıplar açısından söz konusudur. "İnsan sağlığını doğrudan etkileyen gıda tedarik zincirindeki en önemli etmenlerden biri "Soğuk Zincir Lojistiği" dir.

Tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında kırılmış soğuk zinciri kırılmış gıda, güvenli gıda olarak nitelendirilmez. Ülkemizin biran önce üretim yeri, cins ve ölçü bazlı ürün ve kap standardizasyonunun oluşturulması ve soğuk tedarik zinciri yönetiminin bu standartlara göre kurulması gerekmektedir.

Alınan ürünlerin ısı derecesi ölçülmeli ve kayıt altına alınmalı, araca mal yüklemeden önce ön soğutma yapılmalı, araca yüklenen ürün standart sıcaklığında taşınmalı, ürünler, etrafında hava sirkülasyonu rahat yapılabilecek şekilde yerleştirilmeli, ürünler kasa veya paletler ile araç tabanından uzaklaştırılmalı, araç içinde kontrolsüz hareketini önleyen ayraçlar kullanılmalı, araçlar gereksinime göre çok rejim (-18/-25 derece;donuk, 0/+4 derece;soğuk, +8/+18 derece serin) özelliğine sahip olmalı ve gerekirse araç içi ısı perdeleri takılmalıdır.

Soğuk hava depoları, ısı izolasyonu ve buhar difüzyonu (geçirgenliği) yalıtım standartlara uygun atmosfer (dış sıcaklığın değişimine bağlı olarak değişen) kontrollü yapılmalıdır. Mal kabul ve hazırlama alanları ile rampalarda ısı derece kaybına engel olacak şekilde serin odalar (cool dock) ve körükler olmalıdır. Soğuk hava depoları uzaktan izlenebilmeli ve böylece acil müdahaleler yapılmalıdır. Aksi halde bir oda dolusu

ürün heba olabilir. Bu amaçla depolarda sürekli ölçüm, izleme ve ikaz sistemi kurulması gerekmektedir. Depolarda ürün saklama ile ilgili standartların oluşturulması ve yetkili kuruluşlarca takibi, izlenmesi ve kontrolü ile geçmişe dönük raporlanması gerekir. Depoların sıcaklık, nem ve enerji verimliliklerinin (elektrik harcamalarının kontrolü) takibi son derece önemli bir konudur. Isı ve nem derece düşmesi halinde uyarı ve müdahale sistemleri devreye girmelidir. Ayrıca kayıtlar saklanması ve analizi yapılmalıdır. Veri değişimlerinin izlenmesi önceden önlem alma olanağı sağlayacaktır. Doğru soğutma kapasitesi ve lojistik açıdan uygun oda büyüklüklerinin seçilmesi gerekir. Farklı bir gerekçe yok ise genelde oda büyüklüklerinin 80 – 120 ton alabilecek büyüklükte tasarlanması; nem ve ısı kontrolünün daha iyi sağlanarak enerji tasarrufu kazandıracaktır (büyük odalarda kısmi olarak satış olduğu durumlarda yarı kapasite ile gereksiz enerji sarfiyatının önüne geçilmelidir). Soğutma yapılırken doğru soğuk oda depo hesaplarının yapılmaması, kaliteyi ikinci planda bırakarak doğru ve gerekli malzemenin kullanılmaması ve soğutma sisteminin çalışmasını sağlayan otomasyon sisteminin doğru tasarlanamaması nedeniyle maalesef ciddi enerji kayıpları yaşanmaktadır. Depo soğutucularının düzenli

bakımı ve kalibrasyonu yapılmalı, deponun temizlik ve pest kontrolü sağlanmalıdır. Soğuk hava depolarında mal kabulü, depoya yerleştirme, sevkiyat için toplama, depo içi taşıma, ekipmanların kullanımı, ürün hazırlama ve paketlenme, araç yükleme, güvenlik vd. süreçler ile ilgili olarak Kalite Yönetim Standartlarına uygun prosedür ve talimatlar hazırlanmalı ve zamanında güncellenmelidir. Türkiye Bozulabilir Gıda Maddelerinin Uluslararası Taşımacılığı ve Bu Taşımacılık Faaliyetinde Kullanılacak Özel Ekipmana İlişkin Anlaşmaya (ATP Konvansiyonu) ilişkin mevzuat 10 Mayıs 2012 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. ATP, Uluslararası uygulaması bozulabilir gıda maddelerin taşınması sırasında saklama koşullarının iyileştirilmesini ve koşulların iyileştirilmesinin, bozulabilir gıda ticaretinin gelişmesini teşvik etmek üzere; taşınması gereken gıda ürünlerini listelemekte, bu ürünlerin taşınabilecekleri ısı derecelerini ve standartlara uyulması için ilgili ekipmanlara yapılması gereken testleri belirtmekte, standartlara uygun ekipmanlara sertifika sağlayan bir sistem kurulmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak ülkemize soğuk zincir lojistiği önem arz eden bir konudur ve etkin bir şekilde planlanmalı ve denetlenmelidir.

KRİZ ÇAĞINDA YOL GÖSTEREN GÜÇ: ULUSLARARASI KARAYOLU TAŞIMACILIĞINDA TÜRKİYE’NİN STRATEJİK ROLÜ

UND olarak sorumluluğumuz büyük; çünkü dünyada herhangi bir kriz anında ilk etkilenen sektör uluslararası taşımacılıktır. Çoğu kez ilk idari tepki, ilgili ülkenin taşımacılarına yönelik geçici kısıtlama veya yaptırımlar şeklinde gelir. Üstelik ülkemizin jeopolitik konumu, bizi beklenmedik gelişmelere her an açık bir hatta konumlandırmaktadır. Dış ticaretimizin önemli bir kısmını karayoluyla gerçekleştirdiğimiz için alınan tek bir sınır veya mevzuat kararı bile ihracatın doğrudan aksamasına, taşımaların durmasına yol açabilmektedir. Tam da bu nedenle, UND olarak yıllardır “erken uyarı, hızlı müdahale, kalıcı çözüm” refleksini kurumsallaştırdık. Bir ülkede sınır kapısının kapanması, taşıma kurallarının değişmesi ya da siyasi çatışmalar gibi durumlarda; iletişim kanallarımızı ve kriz masalarımızı hızla devreye alıyoruz. Hedefimiz nettir: Taşımayı durdurmadan, ticareti sürdürülebilir kılmak. Ülkemizin jeopolitik konumu hem fırsatlar hem de riskler barındırıyor. Biz UND’de, fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, risklere karşı sürekli ve sistematik önlem alan bir yapıya dönüşmüş bulunmaktayız. Bu dönüşüm, operasyonel hızlilik, diplomasi ve savunuculuk kapasitesi, dijital uyum ve insan kaynağı başlıklarının eşzamanlı güçlendirilmesine dayanıyor.



Şerafettin ARAS

UND – Uluslararası
Nakliyeciler Derneği,
Yönetim Kurulu Başkanı

UND’nin vizyonu, sahadan gelen sinyalleri üyelerimize dakikalar içinde ulaştıran güçlü bir erken uyarı altyapısı ile operasyonel hızlılığı sağlamak; KUKK-KEK gibi resmî platformlarda veriye dayalı, sonuç üreten bir temsil ile diplomasi ve savunuculuğu güçlendirmek ICS-2 ve benzeri yurtdışına bildirim yapılması gereken elektronik sistemlerde öncü entegrasyon ve eğitim desteğiyle dijital uyumu hızlandırmak ve yeni çözümler geliştirmek için ısrarlı bir çalışma yürütmektir. Uluslararası karayolu taşımacılığı, Avrupa’da iç taşımacılığın belkemiğidir. Eurostat’a göre AB’de iç (inland) yük taşımalarının yaklaşık %77’si karayolu ile yapılmaktadır. Bu gerçek, karayolunun tedarik zincirindeki esneklik – hız – kapıdan kapıya teslim

üstünlüğünü kanıtlar niteliktedir.

Aynı zamanda, Türkiye’nin Avrupa ile Asya, Karadeniz ile Doğu Akdeniz, Kafkasya ile Orta Doğu arasında kesişim noktası olması, ticaret koridorlarının sürdürülebilirliği açısından stratejik değer taşımaktadır. Orta Koridor ve Doğu-Batı akışında 2024 itibarıyla hacim artışları kayda geçerken, darboğazların yatırımlarla giderilmesi gündemin ilk sırasındadır. Bu bağlamda Türkiye, sadece bir transit ülke değil; lojistik diplomasinin etkin aktörü, krizlere karşı ağın sigortası ve bölgesel entegrasyonun ana taşıyıcısıdır.

UND olarak FIATA, IRU, ALIS gibi platformlarda dijitalleşme, güvenlik ve verimlilik başlıklarında aktif çalışıyoruz. Bu çabaların sonuçlarını da görmekteyiz. Artık UND, OTS-URTA gibi Türk teşkilatlarının kurucu üyesi haline gelmiş, uluslararası alanda liderlik eden bir kurum konumuna yükselmiştir. Uluslararası kamuoyu çalışmalarımız, Bakanlıklarımızın liderliğinde yürütülen KUKK ve KEK toplantılarına yansıyor; Karayolu Karma Komisyonu oturumlarında kota artışlarına somut katkı sunuyor. Son dönemde, İtalya, Yunanistan, Macaristan, Azerbaycan, Özbekistan, Gürcistan gibi başlıca ticaret ortaklarımızla belge/kota alanında elde ettiğimiz artışlar, doğrudan zamanında teslim ve sözleşme güvenilirliği demektir.

Bununla paralel, iç Gümrüklerde, Transit Beyanına konu edilmeyen eşyanın mahrecindeki fazla yükleme/yanlış beyanın ispatı halinde cezasızlık imkânı ve transit süre aşımalarında getirilen iyileştirmeler, sahada öngörülebilirlik sağlamıştır. Yaş meyve-sebze hatlarımızın sürdürülebilirliği için Kapitan Andreevo'da analiz laboratuvarının açılması ve frigorifik hatların ayrıştırılması yönündeki çalışmalarımız mevzuat ve kapasite tarafında karşılığını buldu; beklemlerin azaltılması için somut adımlar atıldı. Bu, sektör-kamu-diplomasi üçgeninde kalıcı çözüm üretmenin modelidir. Türkiye ile Suriye arasında 14 yıl aradan sonra doğrudan karayolu taşımacılığı yeniden başladı. UND organizasyonunda, Türk plakalı araçlar; Ticaret Bakanlığı ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı koordinasyonunda Şam'a doğru yola çıktı. Bu gelişme, iki ülke ilişkilerinde tarihi bir adım niteliğindedir.

- İzmir-Habur-Um Kahr (Irak) transit güzergâhında 2.716 km, 36 saatte tamamlandı.
- Türkiye'den çıkan üç araç, 22 yıl aradan sonra Irak üzerinden Kuveyt'e doğrudan transit taşıma gerçekleştirdi. Bu, Körfez Savaşı sonrası kapanan hattın yeniden işler hâle gelmesinin simgesidir. Bu başarılar, sadece ticareti değil; bölgesel normalleşmeyi ve entegrasyonu da güçlendiriyor. UND'nin rolü burada da öncü ve kolaylaştırıcıdır. Ülkemiz TIR'larının Çin'e taşımacılık faaliyetini ilk kez gerçekleştirmesi ve 6 gün gibi kısa bir sürede taşımının mümkün olduğunun sahada teyidi, Doğu-Batı ekseninde

iş yapma biçimini yeniden düşünmemizi sağladı. Orta koridorda 2024'te kaydedilen hacim artışları, intermodal kombinasyonların (karayolu-demiryolu-Ro Ro) ticari fizibilitesini kuvvetlendirmektedir. Sürücü vizesi bugün tedarik zincirinde kritik bir darboğazdır. IRU raporları, dünya genelinde milyonlarca sürücü pozisyonunun boş kaldığını, yaşlanma ve erişim engellerinin krizi büyüttüğünü gösteriyor. UND olarak konuyu AB kurumları ve BM platformlarına taşıyor; çok girişli uzun süreli gibi sektör odaklı çözümler için ısrarla çalışıyoruz. Bursa'da Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığımız ile gerçekleştirdiğimiz çalıştay vesilesiyle sektörümüzün ihtiyaç duyduğu birçok mevzuat konusunda önemli kazanımlar elde ettik. Takiben, Cumhurbaşkanı Yardımcımız Sayın Cevdet Yılmaz'ın himayelerinde, Ticaret Bakanımız Sayın Ömer Bolat ve ilgili Genel Müdürlerimiz ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanımız Sayın Abdulkadir Uraloğlu ve bakanlık bürokratlarımızın katılımlarıyla TOBB-UND koordinasyonunda "Türkiye Yüzyılında Ulaştırma Koridorları ve Transit Taşımacılık" toplantısı Ankara'da başarıyla gerçekleştirildi. Bu süreç, sektörümüzün karşılaştığı sorunlara kalıcı çözümler üretmek ve Türkiye'nin uluslararası taşımacılıkta üstlendiği stratejik rolü güçlendirmek adına atılmış önemli adımlardan biri oldu. Uluslararası taşımacılık sektörünün gelişimi ve sorunlarının çözümü için UND Yönetim

Kurulu olarak kamu kurumlarımızla yakın bir diyalog yürütmeye büyük önem veriyoruz. Bu kapsamda, Ticaret Bakanlığımız, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığımız, Dışişleri Bakanlığımız, Hazine ve Maliye Bakanlığımız, Tarım ve Orman Bakanlığımız ve İçişleri Bakanlığımız başta olmak üzere, Bakan seviyesinden daire başkanlarına kadar tüm kamu bürokratlarımızla düzenli temas halindeyiz. Özellikle Ticaret Bakanımız Sayın Ömer Bolat ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanımız Sayın Abdulkadir Uraloğlu ile değerli ekiplerinin derneğimizi bizzat ziyaret ederek sektörümüzün taleplerini dinlemeleri, bizler için çok kıymetli olmuştur. Bu güçlü iş birliği, ülkemizin lojistik gücünü ve uluslararası rekabetçiliğini artırma yolunda en önemli dayanaklarımızdan biridir. Bu süreçlerde TOBB, TİM, TÜSİAD, MÜSİAD, DEİK, HİB gibi kurumlarla ortak akıl geliştirdik; lojistik ve ticaretin ayrılmaz bütün olduğu vurgusunu somut eyleme çevirdik. Biz, kriz anlarında soğukkanlı, normal zamanlarda proaktif davranan bir ekibiz. Sahadan gelen veriyi karar süreçlerine hızla taşıyıp Bakanlıklarımız ve uluslararası kuruluşlar ile saygılı ama ısrarlı bir diyalog yürütüyoruz. Sınırdaki bekleyen tek bir aracın sesi, aslında Türkiye'nin ihracat saatidir. O saatin bir dakika bile durmaması için durmadan çalışmaya devam edeceğiz. Çünkü biliyoruz ki: Taşıyamazsan, satamazsın. Son olarak, her fırsatta altını çizdiğimiz gibi: Lojistik olmadan ticaret olmaz, ticaret olmadan da hayat olmaz.

ANTREPOLARIN GELECEĞİ: KURUMSALLAŞMA VE STANDARDİZASYON

Gümrüklü Antrepo İşletmecileri Derneği (GAİD) Yönetim Kurulu Başkanı olarak, 2025 yılı değerlendirmesi ve uluslararası ticarete yön veren stratejik vizyonumuzu paylaşmaktan onur duyuyorum. 2025, köklü regülasyonların teknolojik zorunluluklarla kesiştiği yeni bir çağın başlangıcıdır. Antrepo işletmeciliği, artık sadece bir depolama faaliyeti değil, Türkiye dış ticaretinin güvenilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlayan stratejik bir köprüdür. 27 Temmuz 2020’de kurulan GAİD olarak temel hedefimiz; gümrüklü antrepo işletmecilerini tek çatı altında toplamak, paydaşlara destek olmak ve Türkiye dış ticaretine katma değer sağlamaktır. Bugün, Kamu – Akademi – Sektör üçgeninde somut sonuçlar elde eden GAİD, şeffaf ve güvenilir çalışmalarla kamu-özel sektör iş birliğinde öncü sektör örgütü olmayı hedeflemektedir. Sektörün Sesi Olarak GAİD

Derneğimiz, üyelerinin sesini en yüksek düzeyde duyurmak ve operasyonel gerçeklikleri düzenleyici mekanizmalara aktarmak için çalışmaktadır. Derneğimiz sektörün bölgesel zorluklarını yerinde analiz etmek amacıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı önderliğinde Gaziantep, Hatay, Mersin gibi merkezlerde kritik ziyaretler gerçekleştirmiş, bu ziyaretlerde Gümrük



Cavit DEĞİRMENCİ

GAİD Yönetim Kurulu Başkanı

Bölge Müdürlükleri ve Ticaret Odaları gibi kilit kurumlarla temaslar sağlamış, yerleşik antrepo işletmelerinin sıkıntıları ve sorunların çözümü için ortak çalışmalar yürütmüştür. Bu proaktif çalışmalar, GAİD’in sahada aktif olduğunu göstererek, kamu-özel sektör iş birliğinde öncü sektör örgütü olma hedefini somutlaştırmaktadır. Geçtiğimiz dönemde Kızılcahamam’da düzenlediğimiz “Antrepoların Dünü, Bugünü ve Yarını” çalıştayına, Ticaret Bakan

Yardımcımız Sayın Sezai Uçarmak ve bakanlık üst düzey yetkililerinin de katılımı ile sektördeki sorunlar ve çözüm önerileri üzerine geniş bir katılım sağlanmış, karşılıklı fikir alışverişinde bulunulmuştur. Bu çalıştayda, mevzuatın sektöre etkilerini yerinde dinleyerek, paydaşların gerçek sorunlarına yönelik ortak çözümler geliştirilmesinin önemini vurguladık. Sektörün gelişimine katkı sağlayacak her düzenlemenin, bu tür toplantılarla daha verimli hale geleceğini düşünüyoruz.

Bu bağlamda, “Kanun koyucuların ve uygulayıcıların birlikte çalışarak, sektörün sorunlarını ortak akılla çözmeleri gerekiyor” görüşümü bir kez daha yinelemek istiyorum.

Sektörel Standardizasyon ve Finansal Yeterlilik

2025 yılının bizim açımızdan en kritik gelişmesi, 22 Ağustos 2025 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan Gümrük Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile antrepo rejimine getirilen yeniliklerdir. Bu değişiklikler ilk bakışta sektöre kurumsallaşma ve profesyonelleşme adımları olarak düşünülmüş ise de asıl beklentimiz global rekabetin ruhuna uygun düzenlemelerin yapılmasıdır. Antrepo açma ve işletme izni koşullarında asgari sermaye miktarlarının bölge bazında artırılması, finansal gücü yüksek işletmeleri desteklemenin yanısıra sektöre uzun yıllar emek veren işletmeleri dışlamayacak dengeli bir yaklaşım taşınmalıdır. Öte yandan, YYS (Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü) uygulamalarının antrepo işletmeleri açısından sunduğu avantajlar oldukça önemlidir. YYS, gümrük işlemlerini hızlandırmakta, denetim süreçlerini kolaylaştırmakta ve sektörde verimliliği artırmaktadır. Bu nedenle antrepo işletmelerinin YYS kapsamına alınması, sektörün uluslararası ticaretle uyumlu, daha rekabetçi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için kritik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dijital Dönüşüm, Sürdürülebilirlik ve Verimlilik (2026+)

Sektörümüz odağını verimlilik ve inovasyona çevirmelidir. 2026 ve sonrası vizyonumuz Dijitalleşme, Yeşil Lojistik ve E-Ticaretin zorladığı çeviklik üzerine kuruludur. Bu çevikliği sağlayabilmek için Genel Antrepolara da hızlı kargo izninin verilmesi gerekmektedir. Genel Antrepolara bu iznin verilmesiyle e-ihracat ayağında dış ticaret oyuncusunun manevra alanı genişleyecek ciddi zaman ve maliyet avantajı yakalayacaktır. Rekabetin yoğunlaşması, operasyonel verimliliği sektörde hayatta kalmanın anahtarı haline getirmiştir. Lojistik sektörünün 2025 itibarıyla %70’inden fazlasının yapay zekâ (AI) destekli sistemler ve büyük veri analizleriyle çalışacağı tahmin edilmektedir. GAİD olarak üyelerimizi bu dönüşüme hazırlamak temel görevimizdir. Yapay zekâ, rotalama optimizasyonu ve envanter yönetimi gibi süreçlerde maliyet optimizasyonu sağlarken, IoT ile anlık takip şeffaflığı artırmaktadır.

Yeşil Lojistik: Yeni Rekabet Alanı

Sürdürülebilirlik, 2026 yılı ve sonrası için sektörün en önemli önceliği olmalıdır. Yeşil lojistik uygulamaları, artık yalnızca çevresel bir hedef değil, uluslararası tedarik zincirlerinde rekabetçi üstünlük sağlamanın anahtarıdır. AB Yeşil Mutabakat hedefleri ışığında, antrepo tesislerimizin sürdürülebilir

depolama çözümlerini ve dijital karbon ayak izi yönetimi uygulamalarını benimsemesi, uluslararası ticarete tercih edilme oranımızı artıracaktır. Bu artış, antrepo işletmelerini yüksek devir hızına sahip, esnek ve çevik lojistik merkezlerine dönüştürmeyi zorunlu kılmaktadır. Akıllı envanter yönetimi ve otomasyon, çağımızın temel gereksinimleridir.

Güçlü İş Birliği, Güvenli Gelecek

2025 yılı, Gümrüklü Antrepo İşletmecileri Derneği’nin liderliğinde, sektörümüz için zorunlu bir profesyonelleşme ve dönüşüm yılını temsil etmektedir. Son olarak, sektörümüzün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını yetiştirmek hayati önem taşımaktadır. Yeni regülasyonlar ve dijital sistemler, üst düzey yönetim yeteneğine sahip profesyonelleri gerektirmektedir. Bu nedenle, STK-Akademik ve Ticaret Bakanlığımızın himayesinde akademik ayağını güçlendirmek, lojistik ve dış ticaret alanında lisansüstü eğitim programları ve farklı eğitim iş birlikleri kurmak ve bunları sertifikalandırmak, gelecekteki başarımızın teminatı olacaktır. GAİD olarak, 2026 ve ötesinde sektörümüzün sadece depolama değil, uluslararası ticaretin akışını yöneten stratejik bir güç olarak konumlanması için çalışmaya devam edeceğiz. Güvenli ticaretin geleceği, birlikte inşa ettiğimiz bu profesyonel vizyonda yatmaktadır.

AĞIR NAKLİYE SEKTÖRÜNDE GELİŞEN KONTEYNER TAŞIMACILIĞI VE REGÜLASYON SÜREÇLERİ

Öncelikle AND – Ağır Nakliyeciler Derneği olarak 2025 değerlendirme sayısında yer almaktan büyük mutluluk duyuyoruz, emeği geçen tüm paydaşlara teşekkür ederiz. Temsil ettiğimiz üyelerimizin taşımakta olduğu yükler genellikle yüksek teknoloji ve yüksek mal bedelli ürünler olup; yurtiçi ve yurtdışı karayolu ile standard dışı taşımalarımızda kullanmakta olduğumuz araçlarımızın da büyük çoğunluğunun ithal olması sebebi ile yüksek yatırım bedelleri çıkıyor. Ülkemizin ekonomisinin yavaş yavaş tekrar stabil hale gelmesi ile yabancı yatırımcının tekrar ülkemizi tercih edeceğini ve 2026 yılında sektörümüzün hedef satış rakamları olmasa da en azından 2022-2023 dönemine ulaşabileceğimizi umuyoruz.

Operasyonel olarak, önceleri genel kargo gemileri ile limanlarımıza gelen / giden yüklerin bir kısmı, düzenli konteyner hat gemilerinin "proje yük"e bakış açısının olumlu yönde değişmesi ve konusunda yetkin satış ve operasyon birimleri kurması neticesinde, gerek fabrikada, gerek limanda, gerekse güvertede yükleme & boşaltma ile gabari dışı Flat Rack konteynerler ile taşınabilir hale gelmiştir. Karayolu bağlantısı bulunan Flat Rack taşımaları için konteyner kilitli, tonaj, uzunluk ve yükseklik kapasiteli özel araç talebi artmış olup, yerli ve yabancı



Filiz BOZAT

Ağır Nakliyeciler Derneği Başkan Vekili

markalar ile yarı-romork arzı yapılarak üyelerimiz hızlıca proje konteyner taşımalarına adapte olmuştur. Coğrafyamızda, Mersin ve Iskenderun Limanları genellikle Ortadoğu ve

Orta Asya için transit limanı olarak kullanılmakta olup, hat konteynerlerinin geri gelmesi pek mümkün olmadığından genellikle iç boşaltma ile devam etmektedir.



Ambarlı, Haydarpaşa, Gemlik, Autoport limanlarında ise; daha çok dökme proje kargoları yanında bulunan aksam, parça, kamp içeren veya kendinden doananmı Müşteri Konteynerleri işlem görmekte olup, sal kasa veya kilitli kılçık dorseler ile transit sevkiyatlar yapılmaktadır. Proje Konteyner taşımalarımızda karar verici etmenler olarak öncelikle ölçü ve ağırlık değerleri, güzergah, liman çıkışları değerlendirilmektedir. Özellikle Doğu Marmara Körfez Limanlarında denizden karaya Demiryolu ve Otoban geçişleri bypaslanmak zorunda olduğundan, araç dahil h:4.70m kısıtımız bulunmaktadır. İthalatçı firmalarımız genellikle yükleri CIF olarak satın aldığından ve varış limanı ile karayolu bağlantısı da yurt dışı ihracatçı firma tarafından detaylı bilinmediğinden çoğu zaman yüksek yükler iç boşaltma ile alıcılarına ulaştırılabilmektedir. Üstlenmiş olduğumuz gabari dışı konteyner taşımaları da "Özel Yük Taşıma İzin Belgesi"



ne tabi olup, belgeler sadece hafta içi mesai saatleri içinde alınabildiğinden ve çoğunlukla otoriteler tarafından yüklü araç resmi talep edildiğinden, müşterilerimizin zaman yönetimi konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. Zaman zaman boş konteyner depoları uzunluklar 34.00 metreyi bulan özel araçlarımızın giriş çıkışına elverişli olmadığından, boş konteyner teslim almaları

veya geri teslimleri standard sal kasa araçlara aktarılabilir yapılabilmektedir. Ülkemiz ekonomisine, işgücüne, müşteri taleplerimize katkıda bulunacak her türlü çözüm odaklı yaklaşım önceliğimiz olup; mevzuata uygun, sağlam sabitlenmiş ve bağlanmış, hız sınırlarına ve sürüş saatleri ile uyumlu operasyonlarla hizmetlerimize devam ediyoruz.



TÜRK DENİZCİLİĞİNİN KÜRESEL VİTRİNİ OLMA YOLUNDA

2025 yılı, denizcilik sektörü açısından sessiz ama derinden ilerleyen bir dönüşüm yılı oldu. Dalgalı ekonomik gündem, karbon regülasyonları ve dijitalleşmenin yarattığı yeni dinamikler... Tüm bunlar sektörün stratejik buluşma noktalarının önemini her zamankinden daha fazla ortaya koydu. İşte tam da bu noktada Bosphorus Shippers' Dinner yalnızca bir etkinlik olmaktan çıkıp, Türkiye'nin denizcilik gücünü dünyaya anlatan bir vitrine dönüştü.

2024'te yakaladığımız ivme, 2025'te daha da net görünür hale geldi. 2.650'den fazla yerli ve yabancı katılımcının bir araya geldiği bu organizasyon, Türkiye'nin denizcilikteki konumunu yalnızca bölgesel değil, küresel bir oyuncu haline getirme yolunda güçlü bir mesaj verdi. Bu kadar geniş katılımın ardından sektörde oluşan yeni iş birlikleri, artan yabancı yatırım ilgisi ve güven duygusu, 2025'in bize bıraktığı en önemli miraslardan biri oldu.

2025'in Dönüm Noktaları

Bu yıl sektör adına üç temel başlık öne çıktı: sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve insan kaynağı. IMO tarafından belirlenen karbon azaltım hedefleri, gemi işletmeciliğinden liman operasyonlarına kadar her süreci yeniden şekillendiriyor. Biz de Gemi Brokerleri Derneği olarak bu farkındalığı güçlendirmek amacıyla paneller düzenledik, üniversitelerle iş birlikleri geliştirdik ve en önemlisi,



Onur TÜRKEŞ

Gemi Brokerleri Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

çevresel sorumluluğu somutlaştıran Hatıra Ormanı projemizi hayata geçirdik. Diğer yandan dijitalleşme, sektörün hızını ve verimliliğini artıran kilit unsur haline geldi. Brokerlik mesleği artık yalnızca telefon trafiğiyle yürüyen bir iş değil; veri analitiği, dijital platformlar ve yapay zekâ destekli süreçlerle şekilleniyor. Bu dönüşüm, genç profesyonellerin sektöre ilgisini de artırıyor. Bu nedenle eğitim ve sertifika programlarına 2025 boyunca özel bir ağırlık verdik.

2026'ya Doğru: Kalite Odaklı Bir Dönem

2026'da bizi çok daha seçici ama etkili bir organizasyon anlayışı bekliyor. 26 Haziran'da düzenlenecek 7. Bosphorus Shippers' Dinner için artık katılımcı sayısından çok içerik ve nitelik ön planda olacak. Hedefimiz; sektörün liderlerini daha odaklı bir ortamda bir araya

getirerek yeni iş birliklerinin kapılarını aralamak. Teknoloji bu süreçte kritik bir rol üstlenecek. Davet süreçlerinden etkinlik yönetimine kadar tüm aşamalarda dijital araçları daha etkin kullanarak hem katılımcı deneyimini hem de uluslararası görünürlüğü artırmayı planlıyoruz. Bu sayede İstanbul'un ve Türkiye'nin denizcilikteki marka değerini daha güçlü bir şekilde dünyaya anlatabileceğiz.

Birlikten Gelen Güç

IMEAK Deniz Ticaret Odası ve sponsorlarımızın desteğiyle Bosphorus Shippers' Dinner artık yalnızca bir dernek etkinliği değil; sektörün ortak projesi haline geldi. Bu birliktelik, hem ulusal hem de uluslararası arenada Türkiye'nin stratejik konumunu güçlendiriyor. Bugün koyduğumuz her bir tuğla, gelecekte sektörümüzün inşa ettiği sağlam yapının bir parçası olacak. Eğitim projeleriyle gençleri geleceğe hazırlıyor, çevre projeleriyle sürdürülebilirliğe katkı sunuyor, etkinliklerimizle ise Türkiye'yi dünya denizcilik takviminde güçlü bir aktör haline getiriyoruz.

Son Söz

Brokerlik mesleği değişiyor, sektör evriliyor ve dünya daha hızlı dönüyor. Bizim görevimiz; bu dönüşümde sadece ayakta kalmak değil, yön veren aktörlerden biri olmak. 2026'da hedefimiz çok net: Bosphorus Shippers' Dinner'ı Türk denizciliğinin küresel vitrini haline getirmek. Selamlarımla,

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME, ADİL REKABET VE ORTAK GELECEK İÇİN YOL HARİTASI

2025 Eylül itibarı ile ülkemiz, ekonomik ve sosyal açıdan zorlu bir dönemden geçmektedir. Bireysel çabaların anlam kazanabilmesi için toplumsal düzeyde huzur, adalet ve kalkınmanın sağlanması gerekmektedir. Mevcut "şükür dönemi"nin sona ermesi; yatırım, büyüme ve ortak kalkınma sürecinin başlaması lojistik sektörü açısından kritik önemdedir.

Küresel ticaret rotalarındaki değişimler ülkemiz için hem risk hem de fırsat barındırmaktadır. Orta Koridor ve alternatif ulaştırma güzergâhları, ülkemizin stratejik coğrafi konumu sayesinde lojistikte merkez olma potansiyelini güçlendirmektedir. Ancak bu avantajların kullanılabilmesi için doğru analiz, planlama ve vizyoner yaklaşımlar zorunludur.

Yetki belgeleri ve yasal çerçeve, sektörde adil rekabetin sağlanması açısından temel unsurlardır. Belgesiz firmalarla çalışılmaması, hem lojistik hizmet sağlayıcılar hem de yük sahibi firmalar açısından elzemdir. Aksi durumda haksız rekabet oluşmakta ve tüm taraflar için hukuki riskler doğmaktadır. Ödeme vadeleri konusu sektörün önemli sorunları arasındadır. Global firmaların Avrupa'da 30 gün olan ödeme vadelerini Türkiye'de 90-180 güne çıkarmaları kabul edilemez. Bu durum sektörde dengesizliğe yol açmaktadır. Eşit koşulların



Dr. Kayihan Özdemir TURAN

Lojider Kurucu Başkan

sağlanması hem kamu düzenlemeleri hem de firmaların bilinçli yaklaşımıyla mümkün olabilir. Dijitalleşme ve inovasyon, lojistik sektörünün geleceğinde belirleyici faktörlerdir. Rota optimizasyonu, büyük veri, IoT, blockchain ve depo yönetim sistemlerine yapılan yatırımlar yüksek verimlilik sağlamaktadır. Bu yatırımlar, müşteri beklentilerinin karşılanmasında ve hizmet kalitesinin artırılmasında kritik rol oynamaktadır. Yeşil lojistik ve sürdürülebilirlik alanında da önemli adımlar atılmalıdır. Offsetleme, karbon ticareti ve "Yeşil Lojistik Belgesi" uygulamaları, özellikle Avrupa Birliği'nin 2026'dan itibaren devreye alacağı

düzenlemeler çerçevesinde önem kazanmaktadır. Lojistik sektöründe bu belgeyi alan firma sayısının düşük olması, farkındalığın artırılması gerektiğini göstermektedir. İnsan kaynağı ve eğitim, sektörde sürdürülebilir büyümenin önemli bir diğer ayağıdır. Lojistik hizmet sağlayan firmalarımız ile sektör STK'larının üniversiteler ile Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile yapacağı iş birliği protokolleri, sektörün ihtiyaçlarına uygun nitelikli gençlerin yetiştirilmesi hedefinin gerçekleştirilmesinde çok değerlidir.

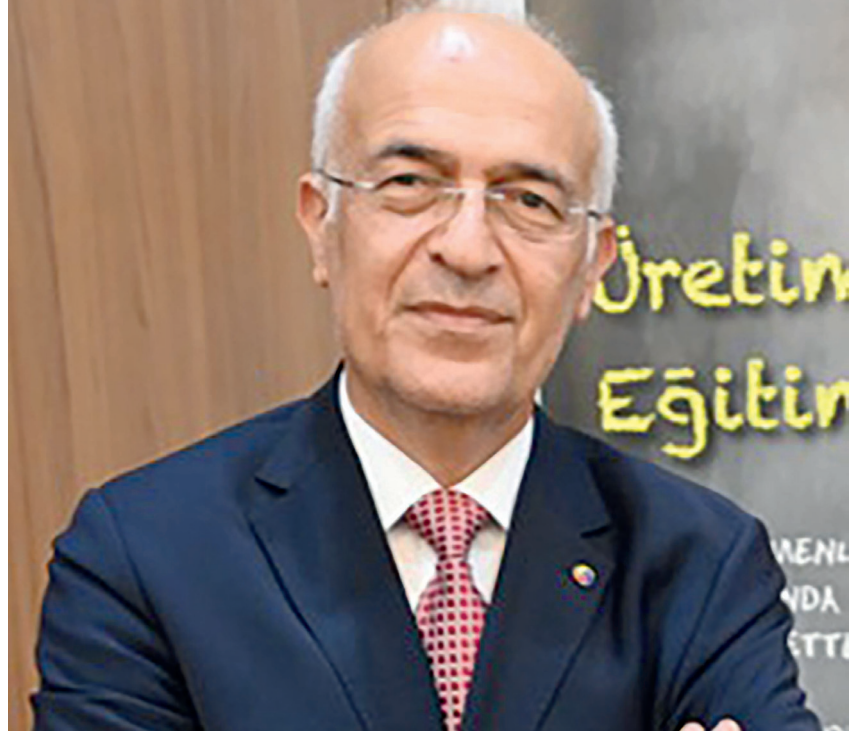
Denetim ve regülasyon alanında, mevcut eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Ülkemizde başarı ile uygulanan e-fatura/e-arşiv fatura uygulaması lojistik sektöründe haksız rekabetin önlenmesi için etkin bir şekilde kullanılabilir ve de kullanılmalıdır.

Son olarak, STK'ların rolü sektörün gelişiminde belirleyici olmaya devam etmektedir. Ortak akıl ve iş birliği kültürü geliştirilerek sektörün güçlenmesi sağlanmalıdır. 81 ilde örgütlenmiş, güçlü ve temsil kabiliyeti yüksek bir STK yapısı hedeflenmelidir. Mustafa Kemal Atatürk'ün "Tek bir şeye ihtiyacımız var: çalışkan olmak" sözü doğrultusunda; sektörün geleceği, sürdürülebilirlik temelleri üzerinde, ortak akıl, ortak hareket, disiplinli ve çok çalışarak inşa edilebilir.

BİRLEŞMİŞ MİLLETLERİN CİROLANABİLİR KARGO BELGELERİ PROJESİ

Birleşmiş Milletlerin "Cirolanabilir Kargo Belgeleri Projesi" deniz konşimentosu (Bill of lading) dışındaki Karayolu, Demiryolu, Havayolu ve Multimodal taşıma belgelerinin konşimento gibi özellik kazanmasına ilişkin bir projedir.

Her şey UNCITRAL'ın 2019'daki 52. oturumunda, Çin Hükümeti tarafından demiryolu taşıma belgeleri için yasal bir çerçeve geliştirmek üzere gelecekte yapabileceği olası çalışmalara ilişkin bir teklif sunması ile başladı. UNCITRAL, bilindiği üzere Birleşmiş Milletlerin sisteminin özel uluslararası ticaret/ticari hukuk alanındaki temel hukuki or-ganıdır. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından 17 Aralık 1966 tarihli 2205 (XXI) sayılı Kararla kurulmuştur. Komisyon, çalışma Grupları ve Sekreteryaya dan oluşur. Çin hükümetinin teklifinde demiryolu taşımacılığının daha kısa mesafe, hız ve hava koşullarına karşı daha az hassasiyet gibi birçok avantajı olduğu; ancak, deniz konşimentosunun aksine, uluslararası demiryolu taşıma belgelerinin mülkiyet belgesi olarak kullanılamadığı ve akreditiflerin ödenmesi ve finansmanı için kullanılamadığı belirtildi. Bunun üzerine UNCITRAL sadece demiryolu değil, demiryolu dışında karayolu ve havayolu dahil olmak multimodal taşımayı da içeren taşıma belgeleri için bir konşimento kuralı



Abdurrahman ÖZALP

ICC Türkiye Bankacılık Komisyonu Başkanı
Eğitimci-Yazar-Danışman

oluşturma olasılığını araştırmaya gitti. Böylece bir tek belge ile konşimento olmayan bu belgelerin konşimento gibi kullanılması, malların kontrol edilmesi ve teslim edilebilmesi imkânı doğdu. Ayrıca finansman amaçlı kullanılabilmesi için mülkiyet niteliği kazandırıldı.

Komisyon, 2019 yılında bu önerinin dünya ticareti, özellikle de gelişmekte olan ülke-lerin ekonomik büyümesi için önemli bir pratik öneme sahip olduğunu değerlendirdi. İlk adım olarak, sekreteryadan demiryolu veya diğer sevkیات senetlerinin kullanımıyla ilgili hukuki konularda

araştırma yapmasını ve diğer ilgili kuruluşlarla koordinasyon sağlamasını talep etmeyi kabul etti. 2020 ve 2021 yıllarında Komisyon, sekreteryaya tarafından hukuki araştırma ve uzman grubu toplantıları aracılığıyla konuyla ilgili keşif çalışmalarının sonuçlarına ilişkin hazırlanan notları değerlendirdi. 2022 yılında Komisyon, sekreteryaya tarafından yürütülen çalışmaları takdir etti ve konuyu VI. Çalışma Grubu'na atamayı kabul etti. Böylece çalışma başladı. Çalışma ile ilgili detaylara geçmeden önce çok kısa olarak konşimentoyu hatırlamakta fayda vardır.

Konşimento Nedir?

Konşimento sadece deniz taşımacılığında kullanılan malın taşınmasına ilişkin bir se-net ve aynı zamanda duruma göre malın mülkiyetini temsil edebilen kıymetli evrak benzeri bir belgedir. Kıymetli evrak hukukunda yer alır ve Ticaret Kanunun (TTK) dü-zenlemesi vardır. Kullanımı çok eski tarihlere ilk uzak mesafeli ticaretin yapıldığı Mi-lattan Önce 3.000 yıllarına kadar gider, daha öncesine gittiğine dair görüşlerde vardır. Konşimento düzenlenme şekline göre ya direkt bir taşıma senedi (Straight Bill of Lading) veya "emre" ("to order") veya "emrine" ("to the order of) düzenlenerek malın mülkiyetini temsil eden ciro edilebilir kıymetli evrak benzeri bir belge olarak işlem görebilirler. Bu son haliyle önemli bir finansman aracı olurlar, bankalarda kredi için teminat ve malın dolaşımdayken alınmasına, satılmasına veya el değiştirmesine imkan veren bir belge olurlar ki dünya ticaretinin hareketlenmesinde önemli rol oynarlar.

BM Cirolanabilir Kargo Belgeleri (CKB) Konşimentoya Rakip mi olacak?

Hayır, her belge takımı yine kendi mecrasında kullanılacak, CKB'lerin konşimento gibi kullanımı mümkün olacak, bu da finansmana, kredi erişimine, malın yolda el değış-tirmesine, lojistik kolaylıklara imkân verecektir. Özellikle gelişen ve gelişmekte olan ekonomilerdeki yükleyicilere yeni fırsatlar yaratacaktır. Şimdiye kadar deniz taşımacılığı dışındaki teminatlarını finansal alanda

kullanamayan orta ve küçük firmaların fi-nansal kapasitelerinde artış olacaktır. Elbet teki buna bağlı olarak bu belgelerin kulla-nımında bir artış olacaktır. Bu yapı 50 yılı aşkın süredir uluslararası hukuktan ziyade taraflar arasındaki sözleşmesel anlaşmalara dayanan yük ileticilerinin çok modlu taşıma belgeleri (Multimodal B/L) için daha fazla hukuki kesinlik sağlayacaktır.

FIATA Uluslararası Taşımacılık Acenteleri Dernekleri Federasyonu Hukuk Hizmetleri Direktörü Andrea Tang, bu düşünceden yola çıkarak, onayı [UNCITRAL'ın 58.oturumunda taslak onaylandı] uluslararası ticaret için "kritik bir an" olarak nitelendiri-yor ve "ister kağıt ister elektronik ortamda olsun, cirolanabilir kargo belgeleri için uyumlu bir yasal çerçeve oluşturarak tüm taşıma modlarında hem taşımacılığı hem de ticaret finansmanını kolaylaştırdığını" ifade ediyor.

Mevcut durumda karayolu, demiryolu ve havayoluyla taşınan kargolar için kullanılan belgeler genellikle ciro edilemez [devredilemez] niteliktedir ve bu da temsil ettikleri malların transferi için başka bir tarafa devredilmesini engellemektedir. Bu farklılık, özellikle mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ve denize kıyısı olmayan ülkelerde, malların iç hatlar üzerinden taşınması durumunda işletmeler için nakit akışı sorunları yaratmaktadır.

Bu yeni yapıda, tek bir kargo sevkiyatı için kaç farklı taşıma yöntemi kullanılırsa

kul-lanılınsın, tüm taşıma modlarında (yani hava, kara, demiryolu ve deniz) devredilebilir mülkiyet belgeleri için uyumlu yasal hükümler olacaktır.

Taslak konvansiyon, kağıt tabanlı belge değişiminden dijital belge değişimine geçiş desteklemektedir. Çok modlu ve tek modlu taşımacılık için tek bir elektronik kayıt kullanımına olanak tanıyarak, taşıyıcılardan ve nakliye komisyoncularından gümrük ve finans kuruluşlarına kadar tüm paydaşların aynı veri ve güvenilirlik standartlarıyla çalışmasını mümkün kılmaktadır.

BM Cirolanabilir Kargo Belgeleri dünya ticaretine finansman, hız ve kolaylık açısından olumlu etkide bulunurken başta ilgili kurumlar olmak üzere taşıma ve lojistik fir-malarının sistem ve programlarında değişiklikler yapmasını gerektirecektir. Aynı şe-kilde bankaların teminat sistemlerine ve devletlerin ilgili yasa ve mevzuatlarına gerekli değişiklikleri yapmaları gerekecektir.

BM Cirolanabilir Kargo Belgeleri projesi taslak konvansiyonu UNCITRAL'ın 58.oturumunda onaylandı. Taslak Sözleşme, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'na ileti-lecek ve 2025 yılı sonlarında yapılacak 80. Genel Kurul oturumunda kabul edilmesi için bir öneri sunulacaktır. Büyük ihtimalle onaylanacaktır. O zamana kadar bankala-rımızın, KOBİ ve lojistik firmalarımızın hazırlıklarını yapmasında ve tamamlamasında fayda vardır.

TÜRK DÜNYASI VE LOJİSTİKTE YENİ UFUKLAR: ZENGEZUR KORİDORU'NUN STRATEJİK ÖNEMİ

1 973 yılında Almanya'nın Mainz kentinde doğmuş, yaklaşık 30 yıllık uluslararası mühendislik ve yöneticilik tecrübemin ardından bugün Türk Dünyası'nın kalbinde, Azerbaycan ve Özbekistan'da bulunuyor olmanın ayrı bir heyecanını yaşıyorum. Türk Devletleri Birleşik Konfederasyonu Yurt Dışı Teşkilatlanma Başkanı ve aynı zamanda Azerbaycan Göyce Zengezur Araştırma Merkezi yönetim kurulu üyesi olarak, bu coğrafyanın geleceğine yön verecek stratejik gelişmeleri yakından takip ediyorum.



Mesut GÜLAÇTI

TURKKON Turan Devletleri Birleşik Konferadasyonu
Dış Teşkilatlanmadan Sorumlu Başkan

Türk Dünyasının Yükselen Gücü

Bugün Türk Devletleri Teşkilatı (TDT) yalnızca kültürel ve siyasi bir birlik değil, aynı zamanda ekonomik ve lojistik anlamda da güçlü bir entegrasyonun temelini atmaktadır. Özellikle enerji, ulaştırma ve lojistik alanlarında iş birlikleri Türk Dünyası'nın Avrasya'da yeni bir güç merkezi olarak yükselmesini sağlıyor.

Zengezur Koridoru'nun Jeopolitik Önemi

Bu bağlamda Zengezur Koridoru, sadece

Azerbaycan için değil, tüm Türk Dünyası için stratejik bir anahtar niteliğindedir. Koridor açıldığında, Türkiye'den başlayıp Nahçıvan üzerinden Azerbaycan'a, oradan da Orta Asya'ya kesintisiz kara ve demiryolu bağlantısı sağlanacaktır. Bu hat, Çin'den Avrupa'ya uzanan Yeni İpek Yolu üzerinde Türk Dünyası'nı ana aktörlerden biri haline getirecektir.

• Ekonomik boyutuyla: Türk devletleri arasındaki ticaret maliyetleri azalacak, ulaşım süreleri

kısılacak, enerji ve hammadde akışında güvenilir bir güzergâh oluşturulacaktır.

• Siyasi boyutuyla: Türk Dünyası arasındaki bağlar somut bir şekilde güçlenecek, ortak projeler daha hızlı hayata geçirilebilecektir.

• Kültürel boyutuyla: Fiziksel bağların güçlenmesi, kültürel ve sosyal etkileşimi artırarak Türk Dünyası'nı ortak bir medeniyet coğrafyası olarak daha görünür kılacaktır.

Özbekistan ve Azerbaycan'dan İzlenimlerim

Bugün Özbekistan'ın Taşkent'inde ve Azerbaycan'ın Bakü'sünde gördüğüm dinamizm, Türk Dünyası'nın geleceği adına umut vericidir. Genç nüfusun enerjisi, devletlerin kalkınma vizyonu ve yatırım ortamlarının iyileştirilmesi, lojistik alanında büyük projelere zemin hazırlamaktadır. Türk Devletleri arasındaki bu entegrasyonun lokomotiflerinden biri de şüphesiz Zengezur Koridoru olacaktır.

Sonuç

Türk Dünyası lojistik entegrasyonu, sadece ekonomik değil, aynı zamanda tarihi ve kültürel bir yeniden buluşmadır. Bizler bu sürecin yalnızca izleyicisi değil, aynı zamanda aktif katılımcısı ve inşa edicisiyiz. EuroAsiaPort ile başladığımız uluslararası enerji ve lojistik danışmanlık faaliyetlerimizi, Türk Dünyası'nın ortak geleceğine katkı sunmak amacıyla sürdürüyoruz. Zengezur Koridoru, Türk Dünyası'nın kalbini birbirine bağlayan stratejik bir damar olacak ve Avrasya'nın yeni güç merkezi Türk Devletleri olacaktır.

TURAN KÜLTÜRÜ, TURKKON VE ZENGEZUR KORİDORU: TÜRK DÜNYASI'NIN YÜKSELİŞİ

Türk Dünyası, tarih boyunca geniş coğrafyalara hükmetmiş, medeniyetler kurmuş, yollar açmış ve kültürler inşa etmiştir. Bugün ise tarih yeniden Türk milletlerine çağrı yapmaktadır. TURKKON (Türk Devletleri Birleşik Konfederasyonu) bu çağrının kurumsal yansımasıdır; Turan kültürü ise bu büyük uyanışın ruhudur.

Turan Kültürü: Ortak Kimlik, Ortak Gelecek

Turan kültürü; dille, tarihle, inançla ve ortak değerlerle yoğrulmuş binlerce yıllık bir mirastır. Bu kültür yalnızca geçmiş hatırlatmaz, aynı zamanda geleceği inşa eder. Bugün Azerbaycan'da, Özbekistan'da, Kazakistan'da, Kırgızistan'da ve tüm Türk coğrafyasında gördüğümüz gençlik, Turan bilinciyle yeniden ayağa kalkmaktadır.

- Dilimiz bizi birleştiriyor.
- Ortak tarihimiz geleceğe güven veriyor.
- Kültürümüz bizi Avrasya'nın ruhu yapıyor.

TURKKON'un Stratejik Rolü

TURKKON, sadece bir konfederasyon değildir; Türk Dünyası'nın stratejik vizyon merkezidir. Burada:

- Diasporanın örgütlenmesiyle Türk milletleri dünyada daha güçlü bir ses kazanmaktadır.

- Enerji, lojistik ve teknoloji alanlarında ortak akıl geliştirilmektedir.

- Türk Devletleri, Avrasya'nın geleceğinde bağımsız bir güç kutbu haline gelmektedir.

Zengezur Koridoru: Türk Dünyası'nın Atardamarı

Türk Dünyası'nın birliği, sadece sözle değil, yollarla, koridorlarla ve somut projelerle gerçekleşecektir. İşte bu noktada Zengezur Koridoru tarihi bir dönüm noktasıdır.

- Türkiye'den Nahçıvan'a, oradan Azerbaycan'a ve tüm Orta Asya'ya uzanan kesintisiz bir hat, Türk Dünyası'nı birbirine bağlayacaktır.
- Bu koridor, sadece ticaret yolu değil, aynı zamanda Turan'ın kalbine giden stratejik damar olacaktır.
- Çin'den Avrupa'ya uzanan Yeni İpek Yolu'nda Türk Devletleri artık sadece köprü değil, ana aktör olacaktır.

Sonuç: Türk Asrı Başlıyor

Bugün Bakü'de, Taşkent'te, Almatı'da, Ankara'da aynı heyecan var: Türk Asrı başlıyor.

Turan kültürü bizim ruhumuz, TURKKON bizim siyasi irademiz, Zengezur Koridoru ise bizim geleceğe açılan yolumuzdur. Artık Türk Dünyası sadece bölgesel bir güç değil, Avrasya'nın merkezinde yükselen bir medeniyet olacaktır.

DEMİRYOLU TAŞIMACILIĞINDA POTANSİYELİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRME ZAMANI

Türkiye'nin demiryolları için 2024 yılı, sektörün güçlü yanlarıyla birlikte zorluklarını da tüm açıklığı ile gösteren bir dönem oldu. Trenlerin raylardaki yolculuğu, aslında sektörün de içinden geçtiği sürecin bir yansıması gibiydi: Bir yanda altyapı yatırımları, artan taşıma talepleri ve sürdürülebilir lojistik hedefleri; diğer yanda ise modern, teknolojik lokomotif eksikliği, operasyonel sıkıntılar, bakım süreçlerinde yaşanan yığılmaya bağlı aksaklıklar ve rekabetin yoğun baskısı. Her yıl daha fazla öne çıkan bir gerçek var: Demiryolları, sadece yük taşımacılığında değil, Türkiye'nin çevreci ve sürdürülebilir ulaşım vizyonunda da kilit bir rol üstleniyor. 2024 yılı, bu rolün ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya çıkarttı.

2023 yılında yaşanan deprem felaketinin ardından, demiryolu yük taşımalarında ciddi bir düşüş yaşanmıştı. 2024 yılında bu kayıplar tamamen telafi edilemedi, ancak sektörün toparlanma çabaları dikkat çekti. Yıl genelinde taşımalar, bir önceki yıla göre yaklaşık %7 gerileme gösterdi. Bu tablo ilk bakışta olumsuz görünebilir, ancak burada önemli bir ayrıntı var: taşıma talebi azalmış değil, aksine artmaya devam ediyor. Yani demiryolu taşımacılığına duyulan ihtiyaç güçlü bir şekilde varlığını sürdürüyor.



Onur KÜÇÜKAKDERE
DTD Yönetim Kurulu Başkanı

Bu durum, sektörün önünde ciddi bir potansiyele sahip olduğunu da açıkça gösteriyor. Demiryolu taşımacılığında en çok dikkat çeken başlıklardan biri lokomotifler oldu. Türkiye'nin sahip olduğu lokomotif sayısı kâğıt üzerinde yeterli görünse de verimlilik ve faal olma oranlarına bakıldığında durum tersine dönüyor. Bunun nedeni, filonun önemli bir kısmının 30 yaş ve üzeri olması, buna bağlı sık ve tekrarlayan arızalar ile bakım süreçlerinin zaman alması. Lokomotiflerin uzun süre

bakımda kalması, bazı hatlarda operasyonel sıkışıklıklara yol açmaktadır. Bu durum tren seferlerinin sürelerini uzatabilmekte, programlarda gecikmelere ve tren iptallerine sebep olmaktadır. Mevcut durumun negatif etkisini önlemek veya azaltmak için ekipman bakımlarının verimlilik esasına göre planlanması ve özel sektörün de sürece dahil edilmesiyle kapasitenin artırılmasıdır. Böylece lokomotifler daha hızlı devreye alınabilir, bakımda kalma süreleri kısalabilir ve hizmet sürekliliği sağlanabilir.

Demiryolu sektöründe dikkat çeken bir diğer konu, planlama ve koordinasyon süreçleridir. Türkiye'nin geniş bir coğrafyaya sahip olması ve bölgesel farklılıkların yarattığı olumlu ve olumsuz faktörler taşıma operasyonlarına da yansımakta, bazı bölgelerde lokomotif fazlası oluşurken, bazı bölgelerde yoğun talep karşısında araç ihtiyacı doğabilmektedir.

Bu noktada, merkez ile bölge planlamalarının birbirine paralel ve koordineli yapılmasıyla kaynaklar daha etkin yönetilebilir. Bölgesel ihtiyaçların önceden tespit edilmesi ve taşımaların daha bütüncül bir yaklaşımla planlanması, sektörün kapasitesini güçlendirecektir. Nitekim bu yönde atılan adımlar, gelecekteki operasyonel verimliliği artırma potansiyeline sahiptir.

Demiryolları, sürekli bakım ve onarım gerektiren bir altyapıya sahiptir. 2024 yılı da bu açıdan yoğun bir dönem oldu. Planlı veya zorunlu yol kapatmaları, zaman zaman taşıma süreçlerini etkilese de uzun vadede daha güvenli ve güçlü bir demiryolu ağı için bu çalışmalar büyük önem taşımaktadır.

Yol bakım ve onarım çalışmalarının uzun vadeli planlarla duyurulması ve sektör paydaşlarının bu süreçte hazırlık yapmasına olanak sağlanması lojistik akışın devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Böylelikle müşterilerin demiryolu sektörüne güveni

artar, lojistik süreçlerde öngörülebilirlik güçlenir. Demiryolu taşımacılığının karşısında güçlü bir karayolu organizasyonu bulunmaktadır. Karayolu taşımacılığı, esneklik ve hız avantajıyla öne çıkarken, demiryolu ise çevreci, güvenli ve büyük miktarlı taşımalarda maliyet avantajlı bir seçenek olarak dikkat çekmektedir.

Ancak zaman zaman karayolu taşımalarında yasal sınırların üzerinde yük taşınması, maliyet farkı yaratarak demiryolu aleyhine haksız rekabet doğurabilmektedir. Burada önemli olan, denetimlerin güçlendirilmesi ve her iki modun da kendi güçlü yanlarıyla adil bir zeminde ticari hayatına devam etmesidir.

İki taşıma modunun doğru entegrasyon ile gücünü birleştirdiği çoklu ulaşım modlarının hayata geçirilmesi, lojistik zincirin taşıma halkasını güçlendirecektir.

2024 yılı, aslında sorunların açıkça görünür hale geldiği, aynı zamanda çözüm yollarının da netleştiği bir yıl oldu. Sektörün paydaşları, ortak çabalarla bu sorunları aşma yönünde önemli fırsatlara sahip.

Öne çıkan çözüm alanlarını şöyle özetleyebiliriz:

- Planlı, öngörülebilir ve müşteri odaklı bir taşıma sisteminin uygulanması,
- Bakımda özel sektör iş birliğinin kapasiteyi artırması, lokomotiflerin daha hızlı devreye alınmasına katkısı,
- Tonaj denetimlerinin

güçlendirilmesiyle adil rekabet ortamının sağlanması, demiryolu taşımacılığının güçlü yanlarını daha net gösterebilmesi,

- Şeffaf iletişim ve planlamayla yol kapatmalarının önceden duyurulması ve paydaşlarla daha yakın koordinasyon ile demiryolu sektörüne güvenin artması,

2024 yılı, demiryolu taşımacılığı açısından bazı zorluklarla anılsa da aynı zamanda geleceğe dair umutların da tazelendiği bir yıl oldu. Sektörün elinde güçlü bir altyapı, geniş bir insan kaynağı ile artan bir talep var. Bu imkânların doğru planlama, koordinasyon ve iş birliğiyle birleştirilmesi, demiryolu taşımacılığının potansiyelini gerçeğe dönüştürecektir.

Türkiye, coğrafi konumu sayesinde uluslararası lojistik koridorların merkezinde yer alıyor. Bu avantajın tam anlamıyla değerlendirilebilmesi için demiryolu taşımacılığının güçlendirilmesi kaçınılmaz bir gerçek. Atılacak adımlar sadece sektörün değil, ülke ekonomisinin de küresel rekabette öne çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Rayların üzerindeki bu yolculuk, doğru yatırımlar ve ortak çabalarla yeniden hızlanabilir. Önümüzdeki dönem demiryollarının, yük sahipleri için güvenilir, sürdürülebilir ve stratejik bir seçenek olarak çok daha güçlü bir konuma gelmesi, temenniden öte bir gerçek olacaktır.

TÜRKİYE DENİZCİLİK SEKTÖRÜ 2026'YA BAKIŞ VE YENİ UFUKLAR

2025 yılı bizim için kolay bir yıl olmadı. Küresel ölçekte artan maliyetler, karbon düzenlemeleri ve sürekli değişen ticaret dengeleri sektörde hepimizi sınaı. Türkiye özelinde ise tablo biraz farklı ilerledi. Bir yandan liman yatırımlarının hızlandığını gördük, diğer yandan tersanelerimiz yüksek maliyetlerle ve daralan siparişlerle mücadele etti.

Ama tüm bu zorluklara rağmen 2025, aslında bizi daha büyük bir hedefe taşıyan hazırlık yılı oldu. Bugün geldiğimiz noktada Türkiye artık deniz ticaretinde dünyanın ilk 10 ülkesi arasında yer alıyor. Bu, sadece bir hayal değil; akılcı yatırımlar, doğru stratejiler ve sektörün tüm paydaşlarının ortak çabasıyla elde edilen tarihi bir başarı.

2026 ise bu başarıyı pekiştireceğimiz ve etkisini sahaya yansıtacağımız yıl olacak. Türkiye'nin coğrafi avantajı bizim en değerli kozumuz; önemli olan,



Şükriye VARDAR

Deniz Nakliyecileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

bunu akıllıca hamlelerle küresel ölçekte kalıcı bir avantaja dönüştürmek.

**Konteyner
Taşımacılığında**

Beklentiler ve Zorluklar

Konteyner taşımacılığı bizim sektörün en hızlı dönüşen alanı.

2026'da özellikle Marmara ve Ege kıyılarındaki liman yatırımlarının tamamlanmasıyla birlikte Türkiye'nin yük elleçleme kapasitesinde belirgin bir artış bekleniyor.

Ambarlı, Mersin, İzmir Alsancak ve Çandarlı limanları bu anlamda en kritik merkezler olacak. Bu limanların sadece kapasiteyi değil, aynı zamanda dijitalleşme ve elektrifikasyon yatırımlarını da ön plana çıkarması gerekiyor. Açıkçası, rekabeti artık sadece tonajla değil, teknolojiyle de kazanacağız. Önem verdiğim bir diğer konu da transit taşımacılık. Kuşak-Yol girişiminin Avrupa bağlantılarında Türkiye'nin doğal bir merkez haline gelmesi, önümüzdeki yıllarda lojistik haritasını değiştirecek.

Özellikle demir yolu bağlantılı konteyner taşımacılığında ciddi bir büyüme potansiyeli görüyoruz. Eğer bu alana odaklanabilirsek, sadece yük elleçleyen değil, yük dağıtan bir ülke olabiliriz. Tabii işin teknoloji boyutunu da unutmamak lazım.

Yapay zekâ destekli rota planlamaları, gerçek zamanlı takip sistemleri, insansız vinçler...

Bunlar artık hayal değil, neredeyse günlük işimizin bir parçası haline geliyor. Tersanelerimizde otonom gemi (MASS) projelerine hazırlık yapılıyor. Bu da bize sadece taşıyan değil, geleceğin teknolojisini üreten bir ülke olma fırsatı sunuyor.

Bu tabloyu değerlendirirken fazlasıyla iyimser bir bakış açısına kapılmamak gerekir. Karadeniz'deki jeopolitik riskler, navlun fiyatlarındaki dalgalanmalar ve alternatif enerji altyapısındaki yetersizlikler bizi zorlamaya devam edecektir. Çünkü maliyet baskıları gerçekten ağır.

Türkiye'nin Denizcilik Vizyonu

2026 Türkiye için sadece kapasite artıracığımız değil, ilk 10'da yerimizi sağlamlaştıracığımız bir yıl olacak. Konteyner taşımacılığında lojistik köprü olma iddiamız hiç olmadığı kadar güçlü.

Ancak bunun kalıcı bir başarıya dönüşmesi için

dört temel şart var:

- Limanlarımızı modernize etmeliyiz.
- Demir yolu entegrasyonunu hızlandırmalıyız.
- Yeşil ve dijital dönüşümü sektörün tamamına yaymalıyız.
- Jeopolitik risklere karşı her zaman alternatif planlarımız olmalı.

Bunları yapabilirsek, emin olun Türkiye sadece kendi bölgesinde değil, küresel denizcilik arenasında da çok daha yüksek sesle konuşacak. Bu sektör sabır ve uzun vadeli vizyon ister; aynı zamanda insana tarifsiz bir heyecan sunar. Yeni gemiler, liman yatırımları ve teknolojiler beni her seferinde ilk günkü kadar motive ediyor. Çünkü artık biliyorum ki, Türkiye deniz ticaretinde ilk 10'a girme hedefini geride bıraktı; şimdi sırada bu başarıyı daha yukarılara taşımak var.

2026 tam da bu yolculuğun en önemli duraklarından biri olacak. Ve ben heyecanımı kaybetmeden, tüm cesaretimle bu dönüşümün içinde olmaktan gurur duyuyorum.

Saygılarımla...

2025 SONU ÖNGÖRÜSÜ: 540 MİLYON TON TOPLAM YÜK, 14 MİLYON TEU KONTEYNER

T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı verilerine göre Türkiye limanlarında 2025 yılının Ocak–Eylül dönemine ait veriler, toplam yük hacminde geçen yıla kıyasla %3'lük bir artışa işaret ediyor. Artışın en önemli kaynakları ithalat ve kabotaj yükleri olurken, ihracat tarafında ise sınırlı bir yükseliş gözlemlendi. Yılın ilk üç çeyreğinde aylık bazda dalgalanmalar görülse de toplam hacmin geçen yılın üzerinde bir seyir sürüyor. Özellikle Haziran ve Temmuz aylarında yakalanan ivme, yılın ikinci yarısına ilişkin beklentiler açısından dikkat çekici bir işaret oluşturuyor.

1. Toplam Yükteki Gelişmeler

2025 yılının ilk dokuz ayında Türkiye limanlarında elleçlenen toplam yük miktarı 410 milyon ton olarak kaydedildi. Bu rakam, 2024'ün aynı döneminde gerçekleşen 398 milyon tona kıyasla yaklaşık 12 milyon tonluk bir artışa ve %3'lük büyümeye işaret ediyor. Aylık bazda bakıldığında yılın ilk ayı yüksek bir hacimle başlamış, Şubat ayında ise belirgin bir düşüş yaşanmıştır. Mart ve Mayıs aylarında yeniden yükseliş kaydedilmiş, Haziran–Temmuz döneminde toplam hacim 45 milyon tonun üzerine çıkmıştır. Ağustos ve Eylül aylarında ise bir miktar gerileme olsa da 2024 seviyelerinin üzerinde kalınmıştır. Yük cinsleri itibarıyla 2025'in ilk dokuz ayında özellikle genel kargo taşımalarında hem ihracat



Hamdi ERÇELİK

Türklım Yönetim Kurulu Başkanı

hem de ithalatta görülen yüksek artış dikkat çekmiş, bu kategori toplam yük artışına anlamlı bir katkı sağlamıştır. Genel olarak bakıldığında 2025 yılı, toplam yükte dalgalı bir seyir izlemekle birlikte geçen yılın aynı dönemine göre daha yüksek bir hacimle öne çıkmaktadır. Bu durum, yılın son çeyreğine yönelik beklentilerin olumlu yönde şekillenmesine katkı sağlamaktadır.

2. Liman Başkanlıkları Bazında Değerlendirme

2025 yılının Ocak–Eylül döneminde Türkiye limanlarında elleçlenen toplam yükün %83'ü ilk 10 liman başkanlığı tarafından gerçekleştirildi. Bu yoğunlaşma, ülke genelinde yük trafiğinin belirli merkezlerde toplandığını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Aliağa %16, Kocaeli %15 ve İskenderun %13 paylarıyla ilk üç sırada yer alırken, bu üç liman başkanlığı tek başına toplam hacmin yaklaşık %45'ini üstlenmiştir. Onları sırasıyla Ceyhan, Tekirdağ, Mersin, Ambarlı, Gemlik, Samsun ve Zonguldak izlemiş, böylece Türkiye deniz ticaretinin bel kemiğini oluşturan 10 liman başkanlığı öne çıkmıştır. İlk 10 liman başkanlığı içinde 2024 yılına göre kıyasla sadece Mersin ve Samsun liman başkanlıklarında bir azalma olduğu, diğer 8 liman başkanlığının da yükünü arttırdığı görülmektedir. Bu liman başkanlıklarındaki ortalama yük artışı Türkiye ortalaması olan %3 ile benzerdir. Dolayısıyla bu bölgelerdeki yük yoğunluğunun Türkiye ortalamasını yansıttığı açıktır.

3. Konteyner Bazında Değerlendirme
2025 yılının Ocak-Eylül döneminde Türkiye limanlarında elleçlenen konteyner miktarı 10,5 milyon TEU olarak kaydedilmiş, bu rakam 2024'ün aynı dönemine göre yaklaşık %3,5'lik bir artışa işaret etmiştir. Artışın kaynağı özellikle ithalat konteynerlerindeki %8'lik yükseliş olurken, ihracat tarafında daha sınırlı, %3'lük bir büyüme gerçekleşmiştir. Kabotaj taşımacılığı da %1,5 oranında artış kaydederek bu tabloya destek vermiştir. Buna karşılık transit konteynerlerde %2,6'lık bir düşüş yaşanmış ve toplam büyümenin hızını sınırlamıştır. Eylül 2025 verileri, konteyner taşımacılığının ülke genelinde belirli merkezlerde yoğunlaştığını göstermektedir. Ambarlı (%24,5), Kocaeli (%18), Tekirdağ (%15), Mersin (%14) ve Aliaga (%13), toplam konteyner hacminin yaklaşık %84'ünü üstlenmiştir. Gemlik (%7) ve İskenderun (%6) da öne çıkan diğer merkezlerdir. İzmir ve Antalya illeri ve Karadeniz kıyısındaki limanlar daha sınırlı paylara sahip olmakla birlikte bölgesel ticaretin destekleyici unsurları konumundadır. Bu tablo, Türkiye'nin konteyner trafiğinde birkaç büyük merkezin belirleyici olduğunu, buna karşın bölgesel limanların da hinterland bağlantıları sayesinde belirli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

4. İlk Yarıyıl Analizi: Taşıma Şekillerine Göre Dış Ticaret
2025 yılının ilk yarısında denizyolu taşımaları ile TÜİK dış ticaret istatistikleri birlikte değerlendirildiğinde, denizyolu taşımacılığının hem

hacim hem de değer bazında baskın konumunu sürdürdüğünü görülmektedir. Liman yük istatistiklerine göre ilk altı ayda ihracat yükü yaklaşık 72,9 milyon ton, ithalat yükü ise 135,2 milyon ton olarak kaydedilmiştir. Tonaaj açısından ithalatın ihracatın neredeyse iki katına ulaşması, dış ticaret dengesindeki ithalat ağırlığının liman faaliyetlerine doğrudan yansımaları göstermektedir. Taşıma modlarına göre dış ticaret verileri bu tabloyu teyit etmektedir. Veri setleri farklı yöntemlere dayanmakla birlikte eğilimler büyük ölçüde örtüşmektedir. İthalatın %54'ü (97,5 milyar \$) denizyolu üzerinden yapılırken, ihracatın %57'si (74,5 milyar \$) denizyolu taşımacılığıyla gerçekleşmiştir. Bu oranlar, limanların dış ticaretteki stratejik rolünü açıkça ortaya koymaktadır. 2. Sırada yer alan Karayolu taşımacılığı özellikle ihracatta (41,7 milyar \$ ile toplamın üçte biri) güçlü bir paya sahipken, ithalat tarafında denizyolu açık ara öndedir. Sonuç olarak, Ocak-Haziran 2025 döneminde liman yük istatistikleri ile taşıma modlarına göre dış ticaret verileri karşılaştırıldığında; denizyolu taşımacılığının hem ihracatta hem de ithalatta ana omurga olduğu görülmektedir.

5. Yıl Sonu Beklentileri
Bahsedildiği üzere 2025 yılının ilk üç çeyreğine ilişkin veriler, Türkiye limanlarında toplam yükte geçen yıla göre %3'lük bir büyüme olduğunu göstermektedir. Eğer bu eğilim korunursa, yıl sonunda toplam hacmin 540 milyon ton seviyesini aşması beklenmektedir.

Konteyner taşımacılığı tarafında ise tablo daha net biçimde olumlu bir görünüm sunmaktadır. Ocak-Eylül döneminde 10,5 milyon TEU'ya ulaşan konteyner hacmi, yıl sonunda 14 milyon TEU'nun üzerine çıkabilir. İthalat konteynerlerindeki artışın yanında, ihracat ve kabotaj tarafında da istikrarlı bir büyüme beklentisi söz konusudur. Genel olarak değerlendirildiğinde, 2025 yılı Türkiye limanları açısından hem toplam yük hem de konteyner bazında büyüme yılı olmaya adaydır.

6. Bölgesel ve Küresel Gelişmelerin Türkiye'ye Etkisi

Küresel ölçekte konteyner limanlarının elleçleme hacminde %3-%4 arasında bir yükseliş öngörülleri yapılırken, Türkiye'nin konteyner trafiğinde %3,5'lik artış beklentisi bu genel trendle uyumlu görünmektedir. Ancak dünyada gemi kapasite artışı ile talep arasındaki makasın genişlemesi, liman doluluklarını ve verimliliği zorlayacak unsurları beraberinde getirebilir. Akdeniz bölgesindeki Asya-Avrupa rotaları üzerindeki artan konteyner hareketliliği, Türkiye için hem transit hem de ithalat/ihracat açısından stratejik fırsatlar doğuruyor; ancak bu fırsatların sorunsuz kullanılması için altyapı yatırımları ve liman içi operasyonların dijital ve çevreci hale getirilmesi gerekecektir. Ayrıca, küresel taşıma maliyetlerindeki ve regülasyonlardaki değişim baskısı altında, limanların hem çevre uyumunu hem de maliyet-etkinliğini koruması, rekabet avantajı açısından belirleyici olacaktır.

Yusuf **TETİK** / LİKİTDER Başkanı

LİKİTDER: LİKİT VE DÖKME TAŞIMACILIĞIN YENİ ÇATI KURULUŞU

Container Dergisi:
Öncelikle LİKİTDER'in
kuruluş hikâyesini bizimle
paylaşır mısınız?

LİKİTDER: Yıllardır likit ve dökme ürün taşımacılığı, yüksek teknik gereksinimler ve riskler barındıran bir alan olmasına rağmen bu

sektöre özel bir temsilci kurum bulunmuyordu. Var olan değerli derneklerin öncelikleri farklıydı ve bu spesifik alanda bir çatıya ihtiyaç olduğu konusunda sektör firmaları hemfikirdi. 2023 başlarında sektörün öncü firmaları bir araya geldi,

görüşmeler yapıldı ve nihayet 27 Ekim 2023'te resmi kuruluşumuzu gerçekleştirdik. Pazardaki ihtiyaçlar, regülasyon boşlukları ve sektör oyuncularının sesini duyuracak bir platform ihtiyacı bizi bu adımı atmaya yöneltti.

Container Dergisi: Derneğin kuruluşunda hangi ilkeler ve hedefleri belirlediniz?

LİKİTDER: Şeffaflık, teknik yeterlilik, işbirliği kültürü, sürdürülebilirlik ve inovasyon temel ilkelerimiz. Amacımız yalnızca bir dernek olmak değil; üyelerimizin teknolojik ve operasyonel kapasitesini yükseltmek, regülasyon süreçlerinde etkin rol almak ve işimizi yaparken çevre ile güvenlik boyutlarını güçlendirmek.

Container Dergisi: Kuruluşunuzdan bugüne hangi somut adımları attınız?

LİKİTDER: Öncelikle sektöre kendimizi tanıttık, sorunların tespiti için çalıştaylar düzenledik. 25 Nisan 2024'te ilk genel kurulumuzu yaparak yönetimimizi belirledik. Kamu kurumları, üniversiteler ve diğer STK'larla güçlü ilişkiler kurduk. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı nezdinde artık görüşüne başvurulacak bir kurum konumuna geldik. TÜRKLİM, TKS, UTİKAD, UND, LOJİDER gibi kuruluşlarla ortak projeler başlattık. TURKCHEM Fuarı'nda "Türkiye'de Tehlikeli Madde Lojistiği" başlıklı bir panel düzenledik. Üyelerimizin çalışanlarına eğitimler verdik, avantajlı

satın alma anlaşmaları sağladık. Gebze Teknik Üniversitesi ile ürün izlenebilirliğine yönelik bir Ar-Ge çalışmasının son aşamasına geldik. Ayrıca "Hayal Taşıyan Tırlar" projemizle doğudaki köy okullarındaki çocuklara ulaştık; şimdi de çevre temalı bir resim yarışmasına hazırlanıyoruz.

Container Dergisi: Çevre ve sürdürülebilirlik konusunda yaklaşımınız nedir?

LİKİTDER: Likit ve dökme taşımacılık doğası gereği yüksek risk içeriyor. En küçük bir kaçak bile çevre üzerinde ciddi etkiler yaratabilir. Bu nedenle yalnızca ekipman güvenliği değil, çevresel etki analizleri de gündemimizde. Eğitim, farkındalık çalışmaları ve kılavuzlarla tüm paydaşları bilinçlendirmeyi hedefliyoruz. Ayrıca karbon ayak izi ölçümleri, alternatif yakıtların kullanımı ve yeşil lojistik projeleri önceliklerimiz arasında. Avrupa'daki Green Deal standartlarını ülkemize uyarlayarak sektörü daha rekabetçi ve çevreye duyarlı hale getirmeyi amaçlıyoruz.

Container Dergisi: Önümüzdeki 3-5 yıl için vizyonunuz nedir?

LİKİTDER:

- Üye sayımızı artırarak

sektördeki etkimizi büyütmek,

- Uluslararası arenada tanınan bir dernek olmak,
 - Eğitim kurumları ve STK'larla ortak projeler yürütmek,
 - Ortak terminal ve ekipman standartlarını yaygınlaştırmak,
 - Yeşil lojistik ve karbon azaltım projeleri geliştirmek.
- Hedefimiz; likit ve dökme ürün taşımacılığında uluslararası standartlara uygun, sürdürülebilir uygulamaları benimseyen, işbirliği ve eğitim odaklı örnek bir kurum olmak.

Container Dergisi: Son olarak, okuyucularımıza iletmek istediğiniz bir mesajınız var mı?

LİKİTDER: Likit ve dökme taşımacılık sanayinin ve dış ticaretin görünmeyen kahramanıdır. Biz, sektörü daha güvenli, sürdürülebilir ve rekabetçi hale getirmek için buradayız. Okurlarınızı sektörümüze dair farkındalık oluşturmaya, işbirliği yapmaya ve özellikle bu alanda faaliyet gösteren firmaları LİKİTDER çatısı altında birleşmeye davet ediyoruz.

LİKİTDER Başkanı Sayın Yusuf Tetik Bey'e samimi açıklamaları için teşekkür ediyoruz.

ALT-TAŞIYICI İLE ÇALIŞIRKEN HUKUKİ RİSKLERİN YÖNETİMİ

Uluslararası karayolu taşımacılığı yoğun rekabet, dar teslim süreleri ve değişken rota koşulları nedeniyle zaman zaman alt yüklenici (sub-carrier/fiilî taşıyıcı) kullanımını zorunlu kılar. Operasyonel esneklik sağlayan bu model, hukuken “asıl taşıyıcı”nın sorumluluğunu ortadan kaldırmaz; aksine yanlış kurgulandığında şirketinizi sınırsız tazminat riskleriyle karşı karşıya bırakabilir. Bu makale, CMR Konvansiyonu ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) çerçevesinde alt yüklenici ile çalışırken dikkate alınması gereken temel noktaları, taşımacıların günlük pratiğine uygun ve anlaşılır bir dille özetlemektedir.

Asıl taşıyıcı – fiilî taşıyıcı ayrımı ve sonuçları

CMR m.3 uyarınca taşıyıcı, taşımanın ifasında hizmetlerinden yararlandığı kişilerin (şoför, acente, depo işletmecisi, alt yüklenici) fiil ve ihmallerinden kendi fiili gibi sorumludur. TTK’da bu çerçeve m.879’la (yardımcı kişiler) desteklenir; m.888 ise fiilî taşıyıcıyı ayrıca düzenleyerek asıl taşıyıcı ile fiilî taşıyıcının müteselsil sorumluluğunu öngörür. Pratik sonuç şudur: Yük sahibi açısından muhatap değişmez; alt yüklenici kullanılsa dahi talep öncelikle asıl taşıyıcıya yöneltilir. Asıl taşıyıcı, zararı ödedikten sonra iç ilişkide alt yükleniciye rücu edebilir. Bu nedenle, alt yüklenici sözleşmesinin kalitesi, dışa karşı sorumluluğu değil; rücu başarısını ve mali hasarın nerede kalacağını belirler.



Av. Cem CONGAR

Sorumluluğun kapsamı, limit ve istisnalar

CMR m.17’ye göre taşıyıcı, eşyanın teslim alındığı andan teslimine kadar zıya/hasar ve gecikmeden sorumludur; m.18’de sayılan özel riskler ile uygun özenin ispatı halinde kurtuluş imkânı doğabilir. Tazminat, kural olarak m.23’e göre hesaplanır ve üst sınır çoğu dosyada 8,33 SDR/kg’dır. Ancak en kritik nokta m.29’dur: kasıt veya hukuka göre kasta eşdeğer ağır kusur halinde sınırlamalar kalkar; ispat rejimi de taşıyıcı aleyhine döner. Bir alt yüklenicinin ağır ihmali (örneğin güvenli park

protokolüne bariz aykırılık, mühür manipülasyonu, talimat dışı teslim) sizi sınırsız sorumluluk riskine itebilir. Bu nedenle operasyonel tedbirleri sözleşme ile desteklemek, sadece “dava stratejisi” değil, doğrudan limit savunmasının sigortası niteliğindedir. CMR m.41, Konvansiyon’a aykırı kayıtları hükümsüz sayar. Bu nedenle “yük sahibi aleyhine delil yükünü tersine çeviren”, “taşıyıcının temel sorumluluğunu tamamen kaldıran” veya “zorunlu yetki kurallarını bertaraf eden” hükümler dış ilişkide etkisiz kalır.

Alt yüklenici sözleşmelerinde yapılması gereken, CMR/TTK'yi "baypas" etmeye çalışmak değil; iç ilişkiyi rücuyla elverişli ve delil açısından güçlü hale getirmektir. Burada TTK m.888'in bir ayrıntısı çok önemlidir: Asıl taşıyıcının yük sahibiyle yaptığı değer beyanı (m.24) veya özel menfaat (m.26) gibi sorumluluğu artırıcı kayıtlar, fiilî taşıyıcıyı ancak yazılı kabul ile bağlar. Aksi halde artan risk asıl taşıyıcının üzerinde kalabilir.

Alt yüklenici sözleşmesinin omurgası, CMR ve TTK'ya uyumlu bir "back-to-back" yapısıdır. Uygulamada şu sütunlar öne çıkar:

(i) Uygulanacak hukuk ve uyum beyanı. Sözleşmede CMR/TTK'ya açık atıf yaparak emredici düzenlemelere aykırı yorumların reddedileceği hükme bağlanmalıdır. Böylece iç ilişkide "CMR standardı" referans alınır ve rücu tartışması sadeleşir.

(ii) Yazılı kabul mekanizması. Değer beyanı/özel menfaat gibi risk artırıcı kabuller, fiilî taşıyıcıyı yazılı onay olmadıkça bağlamaz. Sevkiyat bazında "task order" veya "job sheet" üzerinde bu kabulü pratik ve izlenebilir kılmak, sonradan delil sorununu önler.

(iii) Sigorta ve teminat tasarımı. Alt yükleniciden CMR sorumluluk sigortası ile hırsızlık/soygun/yangın risklerini kapsayan uygun poliçeler istenmeli; coğrafi alan, güvenli park (TAPA/EU veya eşdeğer), sıcaklık kontrollü taşımalar ve teminat seviyeleri açıkça yazılmalıdır. Pratik kural: Teminat tutarı, toplam brüt ağırlık $\times$ 8,33 SDR'ye makul marj ekleyecek seviyede

olmalı; poliçe/sertifika ve geçerlilik tarihleri sefer öncesi dosyalanmalıdır.

(iv) Tazmin-rücu ve masraf paylaşımı. "Indemnity" hükmü; üçüncü kişi talepleri, idari para cezaları, hasar arabuluculuk/uzlaşma bedelleri, bilirkişi-avukat giderleri ve faiz dahil olmak üzere ayrıntılı yazılmalıdır. Alt yüklenicinin kendi alt yüklenicilerine de aynı yükümlülükleri (flow-down) yansıtma borcu açıkça düzenlenmelidir.

(v) Operasyonel protokoller. Mühürleme ve mühür logları, rota planı, güvenli park listeleri, GPS-kapı sensörü-sıcaklık kayıtlarının saklama süreleri, talimat değişikliklerinin yazılı teyidi (CMR m.12), teslim evrakı ve kimlik doğrulama prosedürleri sözleşmeye eklenmeli; ihlalin sonuçları belirgin olmalıdır.

(vi) Müşteri koruma ve gizlilik. Alt yüklenicinin asıl taşıyıcının müşterisine doğrudan teklif vermesini veya ilişki kurmasını yasaklayan "non-circumvention / non-solicitation" hükümleri, marka ve ticari sırların korunmasıyla birlikte ele alınmalıdır. KVKK/GDPR uyumu; şoför verileri ve konum bilgisinin işlenmesi bakımından açık çerçeve sağlamalıdır.

Rücu ve süreler: Dış talep – iç ilişki dengesini kurmak

Dış talep bakımından CMR m.30'daki ihbar rejimi ile m.32'deki zamanaşımı (genelde 1 yıl; kast/ağır kusurda 3 yıl) titizlikle takip edilmelidir. İç rücuda gelince: Müteakip taşıyıcı rejimi (m.34 vd.) uygulanmayan tipik "alt yüklenici" kurgularında başvuru noktası sözleşmenin kendisidir. Bu nedenle alt

yüklenici sözleşmesine açık bir zamanaşımı (örneğin 2 yıl) ve "ödemeden itibaren başlar" gibi net bir başlangıç kuralı koymak, rücu hakkını güvenceye alır. Alt yükleniciye derhal ihbar, hasar tespitine katılım daveti ve delil paylaşımı yükümlülüğü de sözleşmede yer almalıdır.

CMR m.31, yetkili mahkemeleri; m.33 ise tahkimi mümkün kılar. Uygulamada, CMR'in uygulanacağı açıkça yazılmış bir tahkim klozu (örneğin ISTAC/ICC; tahkim yeri ve dili belirli) hız ve gizlilik avantajı sağlar. Ne var ki bazı hatalı sözleşmelerde "CMR'i dışlayan" forum seçimi hükümleri görülmektedir; bu, hem emredicilik nedeniyle sorun yaratır hem de ilerde tenfiz/uygulama aşamasında ek maliyet doğurur. Doğru kurgu, CMR'a uygun bir forum/tahkim tasarımıdır. Sonuç olarak, alt-taşıyıcı kullanımı lojistiğin doğasında var; risk de öyle. Bu risk, CMR/TTK'nın emredici çerçevesi içinde önleyici hukuk yaklaşımıyla yönetildiğinde kontrol altına alınabilir. Taşımacı açısından kazanımın sırrı, (i) CMR/TTK'ya uyumlu back-to-back sözleşme, (ii) değer beyanı/özel menfaat için yazılı kabul, (iii) sefer öncesi doğrulanmış ve yeterli sigorta teminatı, (iv) delil zincirini besleyen operasyonel protokoller, (v) rücu ve süreleri açıkça düzenleyen uyuşmazlık-çözüm mimarisi beşlisindedir. Bu beş unsur yerli yerinde kurulduğunda, alt yüklenici modeli operasyonel esnekliği korurken hukuki riskleri öngörülebilir, sigortalanabilir ve rücu edilebilir bir seviyeye indirir.

TÜRKİYE'DE EVDEN EVE NAKLİYAT SEKTÖRÜNÜN GÜNCEL GÖRÜNÜMÜ

Türkiye'de evden eve nakliyat sektörü, her yıl yaklaşık 4 milyon sefer ve tahmini 145 milyar TL'lik hacim ile ekonomide önemli bir paya sahiptir. Ancak bu büyüklüğe rağmen, sektörün yapısal sorunları nedeniyle yatırımcılar, çalışanlar, tüketiciler ve devlet ciddi kayıplarla karşı karşıya kalmaktadır.

Sektörün Yapısal Sorunları

Sektörün en temel sorunu, düşük giriş bariyeridir. Bugün az bir sermaye ve günlük işçilerle kolayca şirket kurulabilmekte, bu durum da kayıtlı ve yükümlülüklerini yerine getiren firmaları zora sokmaktadır. Çözüm, K3 yetki belgesi şartlarının tonaj, sermaye ve personel açısından güçlendirilmesi ile mümkündür. Böylelikle haksız rekabet azalacak, yabancı yatırımcıların sektöre ilgisi artacaktır.

Depolama Faaliyetleri ve Eksiklikler

Evden eve nakliyatın ayrılmaz parçası olan depolama hizmetleri de standart eksikliği nedeniyle sorunlu bir alan olmaya devam etmektedir. Taşınma sürecinin doğal bir uzantısı olan depolama için herhangi bir belge veya düzenleme bulunmaması, tüketici güvenliği ve sektör kalitesi açısından büyük bir risk oluşturmaktadır.

Tüketici Kayıpları

Standartların olmayışı, her vatandaşın karşılaşabileceği mağduriyetleri artırmaktadır. Eşyaların zarar görmesi, gecikmesi veya çalınması sık rastlanan şikayetlerdir. Taşıma senedi ve irsaliye düzenlenmediği için bu



Ercen KARAKURT

İTO 24 Lojistik Hizmetler Komitesi Meclis Üyesi/
Komite Başkanı

zararların ispatı da neredeyse imkânsız hale gelmektedir.

Çalışanların Durumu

Çalışanların çoğu günlük yevmiye ile, SGK'sız ve özlük haklarından yoksun şekilde çalışmaktadır. Mesleki yeterlilik zorunluluğu olmadığı için sektörde nitelikli insan kaynağı da oldukça sınırlıdır. Bu tablo, hem çalışanların geleceğini olumsuz etkilemekte hem de hizmet kalitesini düşürmektedir. Devletin Kayıpları
Tüm bu düzensizlikler devlet için de ciddi kayıplara yol açmaktadır. Vergi gelirleri, SGK primleri ve belge harçlarının tam olarak tahsil edilememesi, her yıl milyarlarca liralık kayıp anlamına gelmektedir. Oysa düzenli ve denetimli bir sektör yapısı, yalnızca yatırımcıyı ve tüketiciyi değil, devleti de koruyacaktır.

Genel Değerlendirme

Evden eve nakliyat sektörü; tüketici, yatırımcı, çalışan ve devlet açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak düşük giriş bariyeri, standart eksiklikleri ve denetim yetersizlikleri nedeniyle hem hizmet kalitesi hem de ekonomik sürdürülebilirlik zarar görmektedir. Standartların net biçimde belirlendiği, adil rekabetin sağlandığı ve sürdürülebilir bir nakliyat sektörü için tüm tarafların birlikte hareket etmesi şarttır. Yıllardır muhtelif platformlarda dile getirilen sektörün bu köklü sorunları 2025 yılında da yaşanmaya devam etmiş. Yaşadığımız genel ekonomik kriz ile de özellikle sektörde kurallara riayet eden şirketleri oldukça zor durumda bırakmıştır. Yakın gelecekte sorunların giderildiği ve tüm tarafların hakkını aldığı bir gelecek diliyorum.

TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN MEVCUT BÜYÜKLÜĞÜ NEDİR VE EKONOMİYE NASIL BİR KATKI SAĞLAMAKTADIR?

Türkiye lojistik pazarı yaklaşık 100 milyar USD büyüklüğe ulaşmış durumda. Bu rakam, ülkemizin küresel lojistik hizmet ihracatından yaklaşık %2,5 pay almasını sağlıyor ve Türkiye'yi dünya sıralamasında 11. basamağa taşıyor.

Sektörde son beş yılda şirket sayısı, taşıma hacimleri ve istihdam açısından nasıl bir değişim yaşandı?

Son 5 yılda özellikle karayolu taşımacılığında yetki belgeli firma sayısı artış gösterdi. E-ticaret ve dijitalleşmenin etkisiyle lojistik sektöründe istihdam payı büyüyor ve her yıl daha fazla iş gücüne ihtiyaç duyuluyor. Ancak yetişmiş personel konusunda sıkıntılar devam ediyor. Özellikle araç sürücüsü bulma konusunda ciddi açık yaşanıyor. Bunun yanında, ihracattaki artışa paralel olarak ithalat taşımalarında da karayolu hacimleri belirgin şekilde yükseliyor.

Lojistikte en çok kullanılan ulaşım ve dağıtım yöntemleri neler, son beş yılda nasıl gelişmeler yaşandı?

- Denizyolu: Yüksek hacimleriyle hâlâ lider konumda.
- Karayolu: Esneklik, hub bağlantıları ve transit koridor yatırımları sayesinde hızlı yükselişte.
- Havayolu: Maliyetler nedeniyle sınırlı bir büyüme alanına sahip.
- Demiryolu: Potansiyeli yüksek ancak altyapı ve entegrasyon eksiklikleri sebebiyle henüz düşük seviyede.
- Intermodal taşımacılık: Oranı %10'un altında olsa da desteklenen projelerle gelişiyor. Bu model, maliyetleri



Hakkı BAŞMAN

Türkiye Nakliyeciler Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

%25 oranında düşürme potansiyeli taşıyor.

Türkiye'nin mevcut lojistik altyapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Karayolu altyapısı güçlü ve kapsayıcı erişim sağlıyor.
- Demiryolunda dikkat çekici yatırımlar yapılıyor ancak özelleştirme desteğe ihtiyaç duyuyor.
- Deniz yolu ve liman altyapısında hızlı bir gelişim mevcut.
- Dijital sistemler ve lojistik merkezlerde modernizasyon süreci başladı.

Covid-19 sonrasında kalıcı değişiklikler oldu mu?

- Pandemi, e-ticaretin ve dijitalleşmenin hızını katladı. Akıllı depoların yaygınlaşmasıyla lojistik şirketleri artık sadece taşımacı değil, aynı zamanda teknoloji odaklı hizmet sağlayıcılar olarak konumlanıyor. Sektörde bugün yaşanan en büyük zorluklar neler?
- Yüksek yakıt ve işletme

maliyetleri

- Nitelikli iş gücü eksikliği
- Yeni teknoloji yatırımlarının yüksek maliyeti
- Sürdürülebilirlik ve çevresel düzenlemelerden kaynaklı baskılar

Navlun fiyatlarındaki dalgalanmalar sektörü nasıl etkiliyor?

Navlun maliyetlerinin en büyük kalemi akaryakıt. Sürücü maliyetleri de eklenince fiyatlarda günlük değişkenlikler yaşanıyor. Bu durum, alternatif taşımacılık arayışlarını artırırken, yetki belgesiz firmaların oluşturduğu haksız rekabeti de gündeme getiriyor. Yük taşıma sürelerinde yaşanan gecikmelerin sebepleri nelerdir?

Türkiye iç lojistiğinde ciddi bir gecikme yaşandığını düşünmüyorum.

Sürdürülebilirlik ve yeşil lojistik konusunda Türkiye hangi aşamada?

- Türkiye lojistik sektörü bu alanda adım atmaya başladı. Sertifikalandırma, enerji verimliliği, intermodal taşımacılık ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları giderek daha çok önem kazanıyor. Ancak sürecin hızlanması için:
- Yeşil lojistik sertifikasyonunun yaygınlaştırılması,
 - Devlet teşvikleri ve standartların güçlendirilmesi,
 - Karbon ayak izi ölçüm sistemlerinin devreye alınması,
 - Dijital araçlarla performans optimizasyonunun artırılması gerekiyor.
- Bu doğrultuda hassasiyet gösteren öncü firmaların kısa sürede hedeflerine ulaşabileceklerini düşünüyorum. Saygılarımla,

RAKAMLARIN ÖTESİNDE: TÜRK LİMANLARININ VE DENİZCİLİĞİNİN HİKÂYESİ

Bir Kılavuz Kaptanın Gözünden
Bir kılavuz kaptan olarak yıllardır sayısız gemiye çıktım; zabıtlıktan kaptanlığa, limanlardan açık denize kadar her deneyim bana ayrı bir gözlem kazandırdı. Son yıllarda gördüğüm tabloyu tek bir cümleyle özetleyebilirim: Türk denizciliği büyüyor, hem de gözle görülür bir hızla.

Rakamlar Gerçeği Doğruluyor

Ulaştırma Bakanı'nın açıkladığı rakamlar, sahada hissettiğim yoğunluğu sayısal olarak doğruluyor:

- 2002'de dünyada 17. sırada olan Türk sahipli filo, bugün 11. sırada.
- Limanlarımızda elleçlenen yük miktarı %180, konteyner miktarı ise %443 arttı.
- 2024 yılında tam 532 milyon ton yük ve 13,5 milyon TEU konteyner elleçlendi. Bu rakamları ilk okuduğumda şaşırmadım; çünkü her gün sahada gözlemlediğim yoğunluk ve limanlara yanan gemilerin büyüklüğü bunu zaten gösteriyordu.

Küresel Listede Beş İmza

Beni en çok gururlandıran gelişme, dünyanın en fazla konteyner elleçleyen ilk 100 limanı arasına Türkiye'den beş limanın birden girmesi oldu: Ambarlı, Kocaeli, Tekirdağ, Mersin ve bu yıl listeye ilk kez giren Aliağa.

- Aliağa'nın 91. sıradan



Kapt. Zafer AKBULUT

Türk Uzakyol Gemi Kaptanları Derneği Y.Kurulu Başkanı

listeye girmesi, Ege'nin konteyner liginde güçlü bir oyuncu olduğunu gösteriyor.

- Ambarlı 72. sıradaki yeriyle Marmara'nın hâlâ lider

olduğunu kanıtlıyor.

- Kocaeli ve Tekirdağ'ın ardındaki sanayi yükleri, Türkiye'nin üretim gücünü dünya sahnesine taşıyor.

Derince ve Marmara'nın Hikâyesi

Marmara Bölgesi, her zaman bu işin kalbi oldu ve olmaya devam edecek. Özellikle Derince'nin kapasite artışı sahada çalışırken daha net hissediliyor. Gün içinde otomotiv yüklü bir Ro-Ro gemisinden ağır sanayi yükü taşıyan bir gemiye, kimyasal tankere ve 399 metrelik konteynere kadar pek çok farklı gemiye aynı gün yanaşmak mümkün. Bu çeşitlilik, bölgeyi benzersiz kılıyor ve Marmara'yı daha da değerli bir lojistik merkez haline getiriyor.

Daha Büyük Gemiler, Daha Büyük Sorumluluklar

Eskiden Türk limanlarına çoğunlukla feeder gemiler uğrardı. Şimdi ise 3.000 TEU üzeri gemiler Asya-Türkiye hattında düzenli olarak yer alıyor. Bu gelişme, hem

ticari bir başarı hem de limanlarımızın ve kılavuz kaptanlarımızın kabiliyetinin sınındığı bir süreç. Köprüüstünde durup 400 metreye yakın uzunluktaki bir gemiyi Marmara'nın dar manevra sahalarında emniyetle yanaştırmak, büyük bir gurur kaynağı. Liman çalışanları, römorkörler, palamarlar, liman otoritelerinin hazırlıkları ve teknolojik sistemlerin desteği birleşince Türk denizciliğinin ne kadar profesyonelleştiğini hissetmek mümkün oluyor. Bir gemi kaptanının sözleri hâlâ aklımda:

"Biz buraya ilk geldiğimiz yıllarda daha küçük gemilerle geldik, şimdi sizin limanlarınızda bu tonajda çalışabilmek bizim için de büyük bir kolaylık. Ülkemizde böyle limanların varlığı gurur verici."

Geleceğe Doğru

Bu tablo, Türkiye'nin sadece rakamlarla değil, hikâyelerle büyüdüğünü gösteriyor. Beş limanımızın küresel listeye girmesi, Derince'nin yükselen kapasitesi, büyük gemilerin hatlara girmesi... Bunlar tek tek başarı gibi görünse de aslında bir bütünün parçaları. Bir kılavuz kaptan olarak her yanaşmada hissettiğim şey şudur: Biz sadece yük taşımıyoruz; Türkiye'nin ticaretini, sanayisini, emeğini ve vizyonunu dünyaya açıyoruz. Her manevrada, her düdük sesinde bu hikâyenin bir parçası olduğumu bilmek bana ayrı bir gurur veriyor. Ve eminim ki önümüzdeki yıllarda bu hikâye, daha büyük gemilerle, daha yüksek kapasitelerle ve çok daha güçlü bir vizyonla yazılmaya devam edecek.



DEPOLARIN STRATEJİK ÖNEMİ VE DEPODER'İN ROLÜ

Depolama, en yalın haliyle;- hammadde, yarı mamul ve mamullerin belirli bir süre boyunca güvenli, düzenli ve kontrollü bir şekilde muhafaza edilmesi sürecidir. Depolama sadece bir "bekletme süreci" olmayıp, aynı zamanda değer yaratan, arz-talep dengesini sağlayan ve tedarik zincirine esneklik katan stratejik bir fonksiyondur. Fiziksel ürün akışının zaman ve mekân boyutundaki dengesini sağlar. Arz ve talep arasında tampon görevi görür.

Günümüzde lojistik sektörünün omurgasını depolar oluşturmaktadır. Tedarik zincirlerinin her geçen gün daha karmaşık hale geldiği, müşteri beklentilerinin hız ve esneklik üzerine kurulduğu bir dönemde, depolar sadece stoklama alanı değil; aynı zamanda değer yaratan stratejik merkezler haline gelmiştir. Depolar, yalnızca ürünlerin istiflendiği alanlar değildir. Onlar; ticaretin sürekliliğini, müşterilerin güvenini ve toplumun ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasını mümkün kılan görünmeyen kahramanlardır.

Dünya hızla değişiyor. E-ticaretin büyümesi, küresel ağların çeşitlenmesi, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme baskısı, depoların rolünü yeniden tanımlıyor. Artık modern depolar, yalnızca ürünleri saklamıyor; bilgi yönetiyor, süreçleri hızlandırıyor, çevreyi koruyor ve geleceğe yön veriyor. Ürün izlenebilirliği, veri yönetimi, çevresel sorumluluk ve müşteri memnuniyetinin de merkezidir. Bugün geldiğimiz noktada depo yönetimi,



Barbaros ABA

DepoDer Depo Yönetimi Derneği Başkanı

sadece lojistiğin değil, aynı zamanda ekonominin ve yaşamın sürekliliğinin temel direklerinden biri haline gelmiştir. Depoların günlük işleyişi, lojistiğin verimliliğini ve tedarik zincirinin hızını doğrudan belirler.

Depoların Dijital Dönüşümü

Modern depolar, teknolojiyi işin merkezine alarak dijital olarak dönüşmektedir. Barkod okuyucu, Rfid, IoT sensörleri ve dijital platformlar sayesinde ürün bilgisi, sıcaklık, nem, miktar ve tüm işlemler atomik olarak anlık kaydedilir ve takip edilir.

• WMS (Warehouse Management System), Depoların dijital beyni olarak işlev görür. Stok yönetimi, adresleme, lot/seri takibi, FIFO/FEFO kuralları gibi temel operasyonları yönetir. Sipariş toplama optimizasyonu, iş

gücü planlama, raporlama ve KPI takibi gibi stratejik fonksiyonlar sağlar. ERP, TMS ve e-ticaret platformlarıyla entegrasyon sayesinde, depoyu tedarik zincirinin görünür bir halkası haline getirir.

• WES (Warehouse Execution System), WMS ile otomasyon arasındaki boşluğu dolduran operasyonun kontrol kulesidir. AS/RS, konveyörler, sorter'lar, AMR/AGV robotlar gibi ekipmanların anlık koordinasyonunu yapar. İş yükünü gerçek zamanlı dengeleyerek, darboğazların oluşmasını engeller. Dinamik görev yönetimiyle, siparişlerin en hızlı ve verimli şekilde tamamlanmasını sağlar. Kısaca: WMS "ne yapılacağını" planlarken; WES "nasıl yapılacağını" gerçek zamanlı yönetir.

• Otomasyon ve Robotik teknolojileri, iş süreçlerinin verimini artırırken, çalışanlar için daha güvenli ve ergonomik bir çalışma ortamı oluşturur. Ağır yükleri makineler taşıırken, insanlar daha değerli işlere odaklanabilir. Robotik sistemler ve otomasyon çözümler yükselirken, depo çalışanlarının yetkinlikleri hâlâ işin merkezindedir. Günümüzde Dijital dönüşümün en etkili aracı Yapay Zeka (AI) kullanımıdır.

• AI algoritmaları geçmiş satış, mevsimsellik, kampanya ve tedarik verilerini analiz ederek, stok taleplerini çok daha doğru tahmin edebilmektedir. Bu sayede overstock (fazla stok) ve stockout (ürün bitmesi) sorunları hızla azalmaktadır.

• WMS (Warehouse Management System) ve WES (Warehouse Execution System) yazılımlarına AI entegre ediliyor. AI, sipariş toplama sırasını en verimli hale getiriyor, pick path optimization ile çalışan başına %20-30 verimlilik artışı sağlanabiliyor.

• Forklift, AGV ve robotların rotaları AI tarafından dinamik olarak ayarlanabiliyor.

• Kamera + AI sistemleri ürün hasarını, yanlış etiketleme ya da yanlış paketlemeyi gerçek zamanlı tespit edebiliyor. Manuel kontrol süreçleri azalıyor,.

• AI tabanlı sensör ve kamera sistemleri, çalışanların riskli alanlara girmesini veya olası forklift-insan kazasını önceden algılayabiliyor ve kazaları azaltıyor, iş güvenliği artıyor. Bugün AI depolarda optimizasyon, tahmin, güvenlik ve kalite kontrol alanlarında ciddi katkılar sağlıyor. Gelecekte ise tam otonom depolar, dijital

ikizler ve sürdürülebilirlik odaklı çözümler ile sektörün omurgası olacak. İnsan rolü azalmak yerine daha stratejik bir noktaya evrilecek. Bu gelişmelere bağlı olarak aşağıdaki olası problemler ile karşılaşılacaktır.

• İstihdam Dönüşümü: Tamamen iş gücünü yok etmeyecek, ama mavi yakadan beyaz yakaya yetenek kaymasını zorunlu kılacak.

• Veri Güvenliği: AI sistemleri büyük veriyle beslendiği için siber güvenlik riskleri artacak.

• Bağımlılık: AI sistemine aşırı bağımlılık, sistem çöktüğünde büyük operasyonel aksaklıklara neden olabilir.

• Etik ve Regülasyon: Çalışanların izlenmesi, otomasyonun insan hakları üzerindeki etkileri tartışma konusu olacak.

Depolarda Sürdürülebilirlik

Günümüzde depo operasyonları yalnızca operasyonel süreç ve verimlilik açısından değil, aynı zamanda enerji tüketimi, atık yönetimi ve karbon salımı açısından da değerlendirmemiz gerekiyor. Depolarda çevresel sürdürülebilirlik (environmental sustainability) hem maliyet optimizasyonu hem de kurumsal sorumluluk açısından giderek daha kritik hale geliyor. Depolarda, LED aydınlatma, hareket sensörleri, güneş panelleri ve enerji verimli forkliftlerin kullanımı sadece maliyet avantajı değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik için zorunluluk. Ambalaj atıkları, karton, plastik ve paletler geri dönüşüm için önemli bir kaynak. Ayrıca yağmur suyu toplama sistemleri ve gri su kullanımı, depolarda doğal kaynak tüketimini azaltan önemli adımlar. Forklift ve

taşıyıcı araçlarda elektrikli çözümlere geçiş, slotting optimizasyonu ile daha az forklift hareketi ile karbon ayak izini önemli ölçüde düşürülmektedir. Sonuç olarak; depolarda çevresel sürdürülebilirlik, artık bir tercih değil zorunluluktur. Enerji, su ve atık yönetiminde alınacak önlemler; karbon salımını azaltmanın yanı sıra şirketlere maliyet avantajı ve marka itibarı kazandıracaktır. Unutmayalım ki, sürdürülebilir bir tedarik zinciri, sürdürülebilir bir gelecek demektir.” Depoların Geleceği ve DepoDer’in Vizyonu

Önümüzdeki yıllarda lojistiğin kalbi olan depolar; yapay zekâ, otomasyon, yeşil enerji ve gerçek zamanlı görünürlük sistemleriyle yeniden tanımlanacak. Türkiye’nin bölgesel lojistik üs olma hedefi doğrultusunda, bu dönüşümü hızlandırmak bizim ortak sorumluluğumuz olup, Bizler bu değişimin seyircisi değil, öncüsü olmak zorundayız. Depolar için gönül ve emek veren; depo yöneticileri, çalışanları, çözüm üreticileri ve akademisyenler olarak DepoDer çatısı altında buluşuyoruz. Biliyoruz ki bilgi paylaşıldıkça büyür, iş birliğiyle güçlenir. DepoDer olarak çabamız; bilgi, iş birliği ve inovasyon ile Türkiye’de depo yönetimi alanında söz sahibi olmaktır. Hedefimiz, Türkiye’de depo yönetimi alanında standartları yükseltmek, bilgi paylaşımını artırmak ve sektörel dayanışmayı güçlendirmektir. Bu vizyon doğrultusunda tüm sektör paydaşlarını bu yolculuğa katılmaya, birlikte çalışmaya, değer üretmeye ve geleceği şekillendirmeye davet ediyoruz.

KOBİ'LER İÇİN GELECEĞE YATIRIM: REKABETTE KALICI GÜCÜN 3 TEMEL ADIMI

Bugün iş dünyası, her zamankinden daha hızlı değişiyor. Teknoloji, pazar dinamikleri, müşteri beklentileri ve rekabet koşulları sürekli dönüşüyor. Bu hızlı değişim karşısında KOBİ'lerin önünde iki yol var: ya değişime seyirci kalarak rekabet gücünü kaybetmek, ya da oyunun kurallarını kendi lehine çevirmek.

KOBİ'ler, ülke ekonomisinin omurgası. Sadece üretim yapan işletmeler değil; istihdamın, inovasyonun ve yerel kalkınmanın kalbi. Türkiye'de işletmelerin %99,7'sini oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın %72'sini sağlarken, katma değer yarısından fazlasını yaratıyor. Ancak bu gücü yarına

taşımak için yalnızca üretim kapasitesi yeterli değil; karar alma süreçlerinde şeffaflık, veri temelli yönetim ve esnek organizasyon yapıları ile güçlü bir temel oluşturmak gerekiyor. Yönetimde bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir ve verimliliğini artırabilir.

Bunun yanı sıra teknolojiyi işin merkezine yerleştirmek, tüm süreçleri entegre etmek ve dijital araçlarla yönetmek günümüz KOBİ'leri için bir zorunluluk. Dünya genelinde KOBİ'lerin %50'sinden fazlası dijital araçlara yönelmiş durumda. Türkiye'de ise hâlâ işletmelerin %65'i geleneksel satış yöntemlerini kullanıyor; ancak e-ticarete geçen ve düzenli online talep gören KOBİ'lerin oranı %89. Üretimden satışa, müşteri ilişkilerinden lojistiğe kadar her alanın teknolojiyle desteklenmesi hem operasyonel verimliliği artırır hem de yeni pazarlara açılmayı



Tuğrul GÜNAL

TEDAR Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı ve
Tuğrul Günal Danışmanlık Kurucusu

mümkün kılar. Ayrıca, müşteri beklentileri sürekli değişiyor. Bu nedenle ürün ve hizmet portföyünü güncel tutmak, yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler sunmak, rekabette öne geçmenin temel yollarından biridir. Bugün KOBİ'ler Türkiye ihracatının %36'sını gerçekleştiriyor; oysa Avrupa'da bu oran %50'nin üzerinde. Müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer üreten ürünler geliştirmek, hem ihracat payını artırmak hem de KOBİ'lerin büyümesini ve pazardaki konumunu güçlendirmek için kritik önem taşıyor. Günümüz iş dünyası, yalnızca KOBİ'ler için değil; tüm ölçeklerdeki işletmeler için hızla değişen bir denge üzerine kurulu. Küresel ekonomide artan belirsizlik, teknolojinin dönüşüm gücü ve müşteri davranışlarındaki hızlı değişim, şirketlerin karar alma süreçlerini doğrudan etkiliyor. Deloitte'un 2025 iş dünyası

öngörülerine göre, şirketlerin %72'si önümüzdeki iki yıl içinde yapay zekâ ve dijitalleşmeye yatırımını artırmayı planlıyor; ancak aynı zamanda etik yönetim, sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık konularında daha fazla sorumluluk almanın gerekliliğini vurguluyor. Bu tablo, iş dünyasında kalıcı rekabet gücü için yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda güvenilirlik, şeffaflık ve toplumsal değer üretiminin de vazgeçilmez olduğunu gösteriyor. İş dünyasında bugün atılan her stratejik adım, yarının güçlü, sürdürülebilir ve rekabetçi işletmelerini inşa eder. Teknolojiye yatırım yapmak, çağdaş yönetim anlayışını benimsemek ve ürünleri sürekli geliştirmek artık bir tercih değil; işletmenin geleceğini garanti altına almanın tek yoludur. Geleceği yönetmek istiyorsanız, bugünden başlayın.

EVDEN EVE NAKLİYAT: ÖZEL BİR HİZMET, ÖZEL BİR SEKTÖR

Evden eve nakliyat sektörü, lojistik alanında özel bir konuma sahiptir. Bu sektörü özel kılan en önemli unsur, insanların en mahrem alanı olan evlerine ve en değerli varlıkları olan eşyalarına dokunmamızdır. Bizler, bu eşyaları büyük bir özenle paketleyen, taşıyan ve yerleştiren profesyonel firmalarız. Bu nedenle hizmetimiz sadece taşımacılık değil; aynı zamanda güven, saygı ve sorumluluk gerektiren özel bir iştir. Felaket zamanlarında da camiamız her zaman ön planda olmuş, yardım ve destek faaliyetlerinde aktif rol almıştır. Bu dayanışma ruhu, derneğimizin temel değerlerinden biridir.

Sektörün Küresel Yeri

Evden eve taşımacılık, lojistik sektörünün önemli bir parçası olarak tüm dünyada yer almaktadır. Gelişen teknoloji ve artan şehirleşme ile birlikte bu hizmete olan ihtiyaç her geçen gün artmakta ve sektörümüz küresel ölçekte büyümeye devam etmektedir.

Sektörün Karşılaştığı Sorunlar Belge Sorunları

- K3 Belgeleri gibi resmi taşıma belgeleri olmadan faaliyet gösteren kişi ve firmalar, sektöre ciddi zararlar vermektedir.
- Bu belgelerin Türkiye genelinde geçerli olmaması, kayıtlı ve belgeli firmaların emeğini gölgede bırakmakta, sektördeki kaliteyi ve güveni tehdit etmektedir.

"Evden eve nakliye çok özel bir sektördür; kalifiye çalışan ve yeterli ekipmanla yapılmalıdır. İnsanlarımızın taşınma sürecinde bilinçli olmasını istiyoruz. Deneyimli,



Erdoğan BAĞLAR

END Evden Eve Nakliyeciler Derneği Başkanı

güvenilir ve yeterli ekipmana sahip firmaları tercih etmelidir. Bizler, evden eve nakliye işini bilen tecrübeli insanlarla bu işi yapıyoruz."

Taşınma ve Tecrübenin Önemi

İnsanlar hayatlarının bir döneminde mutlaka bir yerden bir yere taşınır ister ev, ister ofis. Taşınma öncesi çoğu kişi stres yaşar. İşini iyi yapan, tecrübeli evden eve nakliyecilerle taşındığınızda stresiniz azalır; hatta hiç stres kalmaz. Ancak işini bilmeyen veya deneyimsiz kişiler tarafından yapılan taşımalar sırasında stres artar. Evden eve taşımacılıkta tecrübe ve mesleki yeterlilik çok önemlidir. Eşyalar değerli olduğundan, nakliyecilerin kendi evlerini taşıyor gibi

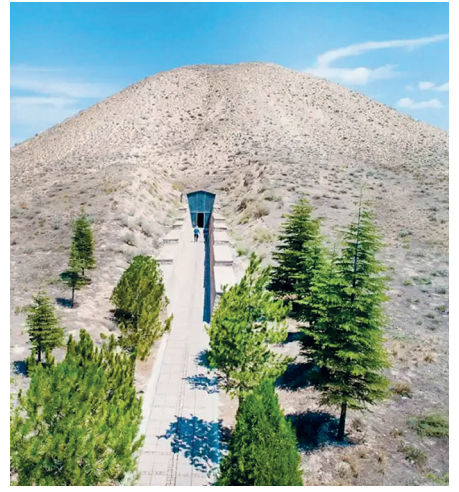
özen göstermeleri gerekir. Bunun yanında güven de vazgeçilmezdir.

Türkiye'de Taşınma İstatistikleri

- Türkiye'de yılda yaklaşık 2.87 milyon evden eve taşıma gerçekleşiyor.
- Türkiye genelinde satılık ve kiralık ev ilanları dikkate alındığında yılda toplam 3.3 milyon ev taşınması olduğu hesaplanıyor.
- Şehirler arası evden eve eşya taşınma sayısı: 1 milyon
- Şehir içi evden eve eşya taşınma sayısı: 2 milyon

Sektörün Mali Boyutu

Evden eve eşya taşımacılığı sektörünün yıllık mali boyutu yaklaşık 22 milyar TL olarak hesaplanmaktadır.



YEŞİLİN VE SANAYİNİN BULUŞTUĞU ŞEHİR: SAKARYA

Marmara Bölgesi'nin kalbinde yer alan Sakarya, doğasıyla huzur veren, ekonomisiyle büyüyen ve tarihiyle köklü bir şehir. Eşsiz güzellikteki yaylaları, bereketli toprakları ve güçlü sanayi altyapısıyla Sakarya, Türkiye'nin hem üretim gücü hem de yaşam kalitesiyle öne çıkan kentlerinden biri olarak dikkat çekiyor.

Tarih ve Kültürün Yoğrulduğu Topraklar

Sakarya, tarih boyunca Hititlerden Bizans'a, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e uzanan köklü bir geçmişe sahip. Şehrin sembelleri arasında yer alan Taraklı Evleri, Osmanlı sivil mimarisinin en güzel örneklerinden biri olarak UNESCO'nun "Sakin Şehir (Cittaslow)" listesine girmeyi başardı. Ayrıca Beşköprü, Orhan Camii, Justinianus Köprüsü ve Sakarya Müzesi, kentin tarihsel derinliğini gözler önüne seriyor.

Doğanın Her Tonu Bu Şehirde

Sakarya, doğa severler için adeta bir açık hava cenneti. Sapanca Gölü'nün sakinliği, Kartepe'nin eteklerindeki doğa yürüyüş parkurları, Acarlar Longozu'nun benzersiz ekosistemi ve Karasu sahilinin uzun kumsallarıyla şehir, dört mevsim ayrı bir güzellik

sunuyor. Yaylaları, dereleri ve ormanlarıyla Sakarya, doğanın her tonunu içinde barındırıyor.

Sanayi ve Ekonominin Adresi

Marmara Bölgesi'nin stratejik konumunda yer alan Sakarya, Türkiye'nin sanayi ve lojistik açısından en hızlı gelişen şehirlerinden biri. Otomotiv, savunma sanayii, metal ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren yüzlerce firma, hem istihdam hem ihracat anlamında kente büyük katkı sağlıyor. Toyota, TÜVASAŞ ve BMC gibi dev firmalar Sakarya'yı sanayinin kalbi haline getirdi.

Eğitim, Spor ve Gençlik Şehri

Sakarya Üniversitesi ve Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi ile şehir, akademik anlamda da bölgenin önemli merkezlerinden biri. Genç nüfusun enerjisi, kentin sosyal ve kültürel hayatına canlılık katıyor. Aynı zamanda

Sakaryaspor'un köklü futbol kültürü, şehrin sporla olan bağına simgeliyor.

Lezzetin Kalbinden A nadolu Sofrasına

Sakarya mutfağı, Karadeniz ve Marmara kültürünün harmanlandığı özgün lezzetleriyle tanınır. İslama köfte, kabak tatlısı, dantallı keşkek ve mısır ekmeği, yöreye has tatların başında gelir. Yerli üretimin bol olduğu şehirde, her mevsim taze ürünlerle dolu pazarlar kentin bereketini yansıtır.

Üretim ve Yaşam Şehri

Sakarya; doğal güzellikleri, güçlü ekonomisi, modern yaşam alanları ve sıcakkanlı insanlarıyla Türkiye'nin yaşamak için en ideal şehirlerinden biri. Hem sanayinin dinamizmini hem doğanın huzurunu aynı anda yaşamak isteyenler için Sakarya, Marmara'nın en dengeli şehirlerinden biri olarak öne çıkıyor.

LEZZETİN VE TARİHİN BAŞKENTİ: GAZİANTEP

Türkiye'nin gastronomi cenneti olarak anılan Gaziantep, binlerce yıllık tarihi, kültürel zenginliği, girişimci ruhu ve üretken insanıyla sadece bölgesinin değil, tüm dünyanın dikkatini çeken bir şehir. UNESCO tarafından "Gastronomi Şehri" unvanı ile taçlandırılan Gaziantep, lezzetin ve emeğin birleştiği Anadolu'nun en özel duraklarından biri.

Mezopotamya'nın kadim medeniyetlerinden Roma ve Osmanlı'ya uzanan köklü geçmişiyle Gaziantep, adeta bir açık hava müzesi. Zeugma Antik Kenti'nde bulunan dünyaca ünlü "Çingene Kızı Mozaiki", şehrin kültürel zenginliğinin en değerli simgelerinden biri. Gaziantep Kalesi, Bakırcılar Çarşısı, Tarihi Bey Mahallesi ve Emine Göğüş Mutfak Müzesi, şehrin hem tarihini hem yaşam kültürünü yansıtan başlıca noktalar arasında.



UNESCO Tescilli Lezzet Şehri

Gaziantep denilince aklı gelen ilk şey, hiç şüphesiz yemek kültürü. 500'ü aşkın yöresel yemeğiyle dünyanın sayılı mutfaklarından birine sahip olan şehirde, Antep baklavası, küşleme, ali nazik, lahmacun, katmer ve fıstıklı kebab sadece bazı örnekler. Şehrin sokaklarında dolaşırken bile bakır tencerelerden yükselen o mis gibi koku, Anadolu misafirperverliğini iliklerinize kadar hissettiriyor.

Sanayi ve Ticaretin Güçlü Merkezi

Gaziantep, Türkiye'nin üretim gücüyle öne çıkan şehirlerinden biri. Tekstil, gıda, plastik, halı ve makine sektörlerinde yüzlerce fabrika faaliyet gösteriyor. İhracatta Türkiye'nin ilk 5 şehri arasında yer alan Gaziantep, "çalışkan

şehir" unvanını fazlasıyla hak ediyor. Şehrin girişimci ruhu, bölgesine ekonomik anlamda da öncülük ediyor.

Kültürün ve Dayanışmanın Şehri

Farklı etnik kökenlerden, inançlardan ve kültürlerden insanların yüzyıllardır bir arada yaşadığı Gaziantep, hoşgörünün ve dayanışmanın şehridir. Tarihi hanları, camileri, kiliseleri ve sokakları, bu çok kültürlü yapının izlerini taşır. Halkının güler yüzü, çalışkanlığı ve misafirperverliği, kentin en değerli markasıdır.

Eğitim, Spor ve Gençlik Şehri

Gaziantep Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi gibi önemli kurumlarla şehir, eğitim alanında da güçlü bir kimliğe sahip. Genç nüfusun getirdiği enerji, şehre hem sosyal hem kültürel anlamda

dinamizm katıyor. Gazışehir FK ve Gaziantep Basketbol gibi kulüpler de kentin spordaki temsil gücünü artırıyor.

Fıstığın, Emeğin ve Gururun Şehri

Antep fıstığı, dünyanın dört bir yanına ihraç edilen, kentin adeta sembolü haline gelmiş bir lezzet. Ancak Gaziantep'i farklı kılan sadece fıstığı değil, o fıstığı işleyen, pişiren, yoğuran insanların emeği, alın teri ve üretkenliğidir.





VIENTO
GLOBAL LOGISTICS



The Power
Behind the Sky.



www.vientoglobal.com
aireuropa@vientoglobal.com





GEMİ
BROKERLERİ
DERNEĞİ



“save the date”

26 June 2026

info@gbd.org.tr

 gemibrokerleridernegi

 company/gemi-brokerleri-dernegi/

 @gemibrokerleridernegi

Gemi Brokerleri Derneği Eğitim Mahallesi Kasap İsmail Sokak Sadıkoğlu Plaza 5 No:12 Daire:53 PK 34722 Kadıköy / İstanbul – Türkiye

P +90 216 337 27 09

F +90 216 339 33 32

MP +90 533 319 03 82

E info@gbd.org.tr

W www.gbd.org.tr



GÜNEŞ NAKLİYAT

Lojistik San. Tic. Ltd. Şti.

Güvenilirliğin ve Kalitenin Adresi

25 yıllık deneyim, modern hizmetler ve uzman ekibimizle; nakliyeden depolamaya, liftli taşımadan transit çözümlere kadar lojistikte güven ve memnuniyeti taşıyoruz.

GENİŞ HİZMET YELPAZESİ, TEK NOKTADA ÇÖZÜM

- **Parsiyel Taşımacılık:** Yükünüzü paylaşımlı taşımayla ekonomik ve hızlı şekilde ulaştırıyoruz.
- **Depolama:** Modern depolama alanlarımızla ürünlerinizi güvenli şekilde koruyoruz.
- **Liftli Taşıma:** Teknolojik araçlarımızla 0-800 kg arası yükleri hızlı ve güvenli şekilde taşıyoruz.
- **Ağır Taşımacılık:** Büyük ve özel yüklerde profesyonel çözümler sunuyoruz.
- **T1 Transit İşlemleri:** Gümrük ve lojistik süreçlerinizi tek merkezden yönetiyoruz.



0212 495 25 40



info@gunesnakliyat.com