

# TÜRKİYE LOGISTICS SUMMIT

## SONUÇ RAPORU 2025

# ENCO

Bu rapor ENCO LOJİSTİK VE TİC. A.Ş.  
katkılarıyla hazırlanmıştır



# TÜRKİYE LOGISTICS SUMMIT 2025

PIONEERING THE  
**FUTURE OF  
LOGISTICS**



ANA SPONSOR

**TURKISH CARGO**

# İÇİNDEKİLER

## BAŞKANDAN

**Bilgehan Engin** UTİKAD Başkanı.....7

## AÇILIŞ KONUŞMACILARI

**Bilgehan Engin** UTİKAD Başkanı.....9

**Selçuk Gençaslan** THY Kargo Pazarlama Başkanı.....10

**Juan Carlos Salazar** ICAO Genel Sekreteri.....11

**Ivan Petrov** FIATA Eski Başkanı & Yönetim Kurulu Onur Üyesi.....12

**Turgut Erkeskin** FIATA Başkanlık Divanı Üyesi.....13

**Başaran Bayrak** TİM Lojistik Kurulu Başkanı.....14

**Tamer Kıran** İMEAK DTO Yönetim Kurulu Başkanı.....15

**Durmuş Ünüvar** T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Bakan Yardımcısı.....16

## PANELLER ve ÖZEL OTURUMLAR

**Yeşil ve Sürdürülebilir Lojistik** Paneli.....22

**İlham Veren Kadın Liderler** Özel Oturumu.....30

**İntermodal taşımacılıkta Demiryolları ve Orta Koridor'un Stratejik Rolü** Paneli.....35

**E-Ticaretin Lojistik Dinamikleri** Paneli.....41

**Tedarik Zincirine Yön Veren Liderler** Özel Oturumu.....46

**Yapay Zeka ve Dijital Dönüşüm ile Akıllı Lojistik** Paneli.....51

**Fotoğraflar**.....60

**Basına Yansımalar**.....67

# ENCO

Bu rapor ENCO LOJİSTİK VE TİC. A.Ş.  
katkılarıyla hazırlanmıştır

# KATILIMCI PROFİLİ



# TÜRKİYE LOGISTICS SUMMIT 2025

## REKOR KATILIMLA GERÇEKLEŞTİ!

BİZİMLE OLDUĞUNUZ İÇİN  
TEŞEKKÜR EDERİZ.

**600+**  
katılımcı

**30+**  
konuşmacı

**4**  
panel

**2**  
özel  
oturum



7 KASIM 2025

swissôtel THE BOSPHORUS  
ISTANBUL



turkiyelogisticssummit

 **utikad**

ANA SPONSOR  
**TURKISH CARGO**

### Stratejik Destek Kurumları



### Stratejik Partnerler

 **AKCA LOJİSTİK**

 **allcargo**  
Ingenuity In Motion

 **AYTAŞ GLOBAL LOJİSTİK**

 **BATI INNOVATIVE LOGISTICS**

 **BOLTAS**  
Logistics. Innovation. Care.

 **BUZMAVİ**

 **CATONI**  
GROUP OF COMPANIES

 **DFDS**

 **ENCO**

 **DENİZ TİCARET ODASI**  
İSTANBUL VE MARMARA, EGE, AKDENİZ, KARADENİZ BÖLGELERİ

 **four plus LOGISTICS**

 **FR. MEYER'S SOHN**  
FORWARDING BUSINESS

 **hepsiJET**

 **Istanbul Airport**  
IGA

 **Kale Logistics**  
Technology that Transforms

 **karekara**

 **K T L**  
AUSTRALIA

 **lima LOGISTICS**

 **Logitrans**  
Logistics & Transport

 **METRANS**

 **MNG HAVAYOLLARI**

 **M&M**  
MILITZER & MÜNCH  
145 YEARS

 **OMEGA**  
GLOBAL LOGISTICS

 **ORIGIN FGL**

 **Quant.**  
OIRO

 **servex**  
making your world smaller

 **SIGMA**  
LOGISTICS & CONTAINER

 **TALAY LOGISTICS**

 **TroyNet**

 **UGR**  
UNITED GLOBAL RO-RO

 **VERA**  
LOGISTICS

 **WIZGROUP**

### Destekleyen Kuruluşlar

 **CLECAT**

 **DEİK**  
DİŞ EKONOMİK İLİŞKİLER KURULU  
FOREIGN ECONOMIC RELATIONS BOARD



 **SE  
DE  
FED**

 **TİM**  
TÜRKİYE İHRACATÇILAR  
MECLİSİ

### Paydaşlar

 **AVEC**  
rent a car

 **CGE**  
Sürdürülebilirlik  
Dönerleme Merkezi





## Bilgehan Engin

UTİKAD Başkanı

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği (UTİKAD) liderliğinde hayata geçirilen ve kısa sürede sektörün referans platformlarından biri haline gelen Türkiye Logistics Summit, 7 Kasım 2025 tarihinde Swissotel The Bosphorus İstanbul'da, küresel lojistik dünyasının önde gelen isimleri, uluslararası kuruluş temsilcileri ve sektör liderlerinin katılımıyla rekor bir buluşmaya ev sahipliği yaptı.

Küresel ticaretin, jeopolitik belirsizlikler, iklim krizi, dijital dönüşüm ve tedarik zinciri kırılganlıkları ekseninde yeniden şekillendiği bir dönemde lojistik sektörü, yalnızca taşımacılık faaliyetlerini değil; ekonomik sürdürülebilirliği, rekabet gücünü ve toplumsal refahı doğrudan etkileyen stratejik bir alan olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede Türkiye Logistics Summit 2025, sektörün bugünkü dinamiklerini ele almanın ötesine geçerek, lojistiğin geleceğine dair ortak bir vizyonun şekillendirildiği bir düşünce ve etkileşim platformu olmuştur.

Bu yıl "Pioneering the Future of Logistics – Lojistiğin Geleceğine Öncülük Etmek" mottosuyla gerçekleştirilen zirvede; dijitalleşme ve yapay zeka, sürdürülebilir ve yeşil lojistik uygulamaları, multimodal ve intermodal taşımacılık modelleri, tedarik zinciri dayanıklılığı ve küresel ticarete değişen dengeler çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Paneller, özel oturumlar ve üst düzey konuşmalar aracılığıyla sektörün karşı karşıya olduğu dönüşüm alanları ve geleceği şekillendirecek temel trendler kapsamlı biçimde değerlendirilmiştir.

Türkiye'nin sahip olduğu stratejik coğrafi konum, güçlü ulaştırma altyapısı ve artan lojistik kapasitesi;

ülkemizi yalnızca alternatif bir güzergah değil, küresel tedarik zincirlerinin ana rotalarından ve merkez ülkelerinden biri haline getirmektedir. Orta Koridor'dan Kalkınma Yolu'na, Avrupa bağlantılarından küresel ticaret ağlarına uzanan bu perspektif, Türkiye Logistics Summit 2025 boyunca yapılan değerlendirmelerin de ana eksenini oluşturmuştur. Zirve, Türkiye'nin lojistikte üstlendiği bu stratejik rolü daha da güçlendirecek iş birliklerinin ve fikirlerin doğmasına zemin hazırlamıştır.

Rekor katılımı ile gerçekleşen Türkiye Logistics Summit 2025; kamu kurumları, uluslararası kuruluşlar, özel sektör temsilcileri, akademisyenler, yatırımcılar, girişimciler ve sektör profesyonellerini aynı çatı altında buluşturarak çok paydaşlı yapısıyla dikkat çekmiştir. Bu güçlü katılım, lojistik sektörünün ortak akıl, iş birliği ve sürdürülebilir çözümlerle geleceğe taşınabileceğinin en somut göstergesi olmuştur.

Ana sponsorumuz Turkish Cargo'nun katkılarıyla daha da güçlenen zirvemiz, sektörün dijitalleşme ve inovasyon yolculuğuna önemli bir ivme kazandırmıştır. Başta ana sponsorumuz Turkish Cargo olmak üzere, stratejik destek kurumlarımıza, partnerlerimize, destekleyen kuruluşlarımıza ve etkinliğimize değer katan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim. Ayrıca, bilgi ve deneyimlerini paylaşarak bu platformu zenginleştiren tüm konuşmacılara ve yoğun katılımlarıyla zirvemizi anlamlı kılan tüm katılımcılara şükranlarımı sunarım.

Türkiye Logistics Summit, Türkiye'nin küresel lojistik vizyonunun en güçlü ifade alanlarından biri olarak yoluna devam edecektir.

# AÇILIŞ KONUŞMALARI

PIONEERING THE  
FUTURE OF  
LOGISTICS





## BİLGEHAN ENGİN UTİKAD BAŞKANI

UTİKAD Başkanı Bilgehan Engin, Türkiye Lojistik Zirvesi 2025'i "Pioneering the Future of Logistics, lojistiğin geleceğine öncülük etmek" mottosuyla hayata geçirdiklerini belirterek katılımcıları selamladı ve etkinliğe hoş geldiniz diyerek konuşmasına başladı. Lojistiğin geleceğine öncülük etmenin ne anlama geldiğini açıklarken sektörün keskin bir yol ayrımından geçtiğini belirten UTİKAD Başkanı Engin, geçmişten günümüze depo yönetimi örneği üzerinden teknolojik dönüşümü anlatarak; manuel süreçlerin yerini sensörlere, robotlara ve yapay zekâ destekli operasyonlara bıraktığını ancak insan faktörünün hala merkezde olduğunu belirtti.

Bu dönüşümle birlikte, sektör profesyonellerinin artık daha stratejik sorulara yanıt vermekle yükümlü olduğunu; çevresel duyarlılık, şeffaf tedarik zincirleri, adil katma değer dağılımı ve eşitlik gibi kavramların operasyonel kararların ayrılmaz parçası haline geldiğini ifade etti.

Konuşmasının devamında dünya ticaretinin tarihsel dönüşümlerine değinen Engin, özellikle üçgen ticaret olarak bilinen Atlantik ticaretinin adaletsiz yapısını hatırlatarak bugün hala bazı ülkelerin hammadde odaklı üretimde benzer sorunlarla boğuştuğunu belirtti. Gana örneği üzerinden çikolata tedarik zincirindeki adaletsizliği açıklayarak küçük üreticilerin düşük katma değerle yetinmek zorunda kaldığını vurguladı.

UTİKAD olarak bu noktada teknolojinin ve şeffaf tedarik zincirlerinin küçük üreticilere fırsat sunabileceğini; etik dışı üretim yöntemlerinin engellenebileceğini, yerel sermayenin güçlendirilebileceğini ve daha adil bir küresel ticaret düzeninin mümkün olabileceğini ifade etti. Katılımcı ve kapsayıcı lojistiğin sadece verimliliği değil, eşitlik ve sürdürülebilirliği de tesis eden bir yapı yaratabileceğinin altını çizdi.

Tarihi İpek Yolu üzerine yaptığı değerlendirmede, bu rotanın yalnızca bir ticaret yolu değil aynı zamanda kültürel etkileşimlerin ve medeniyetler arası bağların

geliştiği bir ekosistem olduğunu vurguladı. Marco Polo örneği üzerinden, lojistiğin yüzyıllardır toplumları birbirine bağlayan bir köprü görevi üstlendiğini ifade etti.

Gelecekte de lojistiğin yalnızca malların değil toplumların ve değerlerin taşınmasında kilit rol oynayacağını, teknolojinin operasyonları yönettiği ancak geleceğin vizyonunun insanlık tarafından şekillendirileceği bir döneme girildiğini belirtti.

Türkiye Lojistik Zirvesi 2025'te bu dönüşümü farklı perspektiflerle ele almak amacıyla özenle kurgulanmış paneller düzenlendiğini söyleyen Engin, tüm katılımcılara daveti kabul ettikleri için teşekkür ederek konuşmasını tamamladı.





## SELÇUK GENÇASLAN

### THY KARGO PAZARLAMA BAŞKANI

Türk Hava Yolları Kargo Pazarlama Başkanı Selçuk Gençaslan, UTİKAD tarafından ikincisi düzenlenen Türkiye Lojistik Zirvesi'nin sektörün en önemli ortak buluşma noktalarından biri olduğunu belirterek tüm katılımcıları selamladı ve Türk Hava Yolları olarak etkinliğin ana sponsoru olmaktan büyük gurur duyduklarını ifade etti. Türk Hava Yolları'nın son 15 yıldaki büyüme yolculuğunda UTİKAD ile yürütülen ortak çalışmaların belirleyici katkıları olduğunu hatırlatarak, 2010'lu yıllarda Atatürk Havalimanı'ndaki tesislerde yapılan geliştirme süreçlerine değindi ve bu çalışmaların hizmet kalitesini yukarı taşıdığını vurguladı.

Zirvenin UTİKAD'ın vizyoner liderliğiyle sektörün tüm paydaşlarını ortak akla dahil eden bir platform haline geldiğini belirten Gençaslan, UTİKAD Yönetim Kurulu'na ve tüm sektöre katkı sağlayan paydaşlara teşekkürlerini sundu.

Konuşmasının devamında Türk Hava Yolları'nın 1990'lar da 30 uçaktan oluşan filosunun bugün neredeyse 500 uçağa ulaştığını ve Türkiye'yi Avrupa'nın en büyük havacılık ve lojistik üssü haline getirdiğini belirtti. 2033 stratejik hedefleri kapsamında 813 uçaklık bir filoya ulaşarak dünyanın en büyük lojistik ve havacılık merkezlerinden biri olma yolunda ilerlediklerini vurguladı.

Lojistik altyapının sürdürülebilir ekonomik büyüme için kritik önem taşıdığını hatırlatarak, geçtiğimiz yıl aynı platformda yapılan değerlendirmelere atıfta bulundu ve Turkish Cargo'nun bu doğrultuda kesintisiz bir çalışma motivasyonu ile hareket ettiğini ifade etti.

2024 yılında tanıtılan TK Aero ürününün, havacılık sektöründeki zaman kritik ve hassas taşımalar için geliştirildiğini açıklayan Gençaslan, ürünleştirmenin yalnızca markalama değil, operasyonel standartların tanımlanması, risk analizleri, özel ekip oluşturulması ve eğitim süreçlerini içeren kapsamlı bir çalışma gerektirdiğini belirtti. TK Pharma ürününde elde edilen başarıyı örnek göstererek, bu yaklaşımın büyük ilaç üreticilerinde güven oluşturduğunu ve Turkish Cargo'nun ilaç sek-

töründeki pazar payını %8,5'in üzerine taşıyarak öncelikli tercih edilen hava kargo markaları arasına girmesini sağladığının altını çizdi.

Yeni ürün geliştirme süreçleriyle havacılık sektöründe benzer bir başarıyı tekrarlamayı hedeflediklerini söyleyen Gençaslan, büyüyen pazarlara en yüksek hizmet kalitesiyle katkı sunmaya devam edeceklerini ifade etti. Yapay zekanın lojistik sektöründe verimlilik açısından ciddi etkiler yaratacağını belirterek, Türk Hava Yolları yöneticileriyle Silikon Vadisi'nde gerçekleştirdiği ziyaretin teknoloji alanındaki dönüşümün hızını gösterdiğini vurguladı. Turkish Cargo'nun bu alanda yürüttüğü çalışmalara değinerek, müşteri hizmetleri destek asistanı CARGY'nin yapay zeka destekli yeni versiyonunun devreye alındığını ve gelecekte teklif alma, rezervasyon yapma gibi süreçlerin bu sistem üzerinden yürütülebileceğini belirtti.

2025 başında başlatılan girişim hızlandırma programı kapsamında 200'ün üzerinde girişimden başvuru aldıklarını, belirlenen ihtiyaç ve sorun alanları üzerinden 16 başarılı POC gerçekleştirildiğini açıklayarak bu çalışmaların sektöre yenilikçi çözümler kazandırdığını ifade etti. SmartIST Faz 2 tesisinin tamamlandığında dünyanın en büyük kargo tesislerinden biri olacağını söyleyen Gençaslan, otonom forklift, apron traktörü ve yapay zeka destekli görüntü işleme teknolojilerinin tesis süreçlerine entegre edilmesiyle operasyonel verimliliğin önemli ölçüde artacağını vurguladı.

Konuşmasının sonunda Atatürk Havalimanı'nda "Terminal İstanbul" adıyla kurulacak büyük teknokent projesine dikkat çekerek, bu alanda lojistik tematik alanının da yer almasının sektör için kritik olduğunu belirtti.

UTİKAD önderliğinde sektörün ihtiyaçlarının belirlenmesi, girişimcilik ekosistemine aktarılması ve ortak çözümler üretilmesi halinde Türkiye'den küresel teknoloji çözüm ortaklarının çıkabileceğine yürekten inandığını ifade etti. Tüm katılımcılara teşekkür ederek zirvenin sektör için ilham verici sonuçlar doğurmasını dilediğini belirtti.



## JUAN CARLOS SALAZAR

### ICAO GENEL SEKRETERİ

ICAO Genel Sekreteri Juan Carlos Salazar, konuşmasında Türkiye'nin lojistik ve havacılık alanındaki stratejik konumunu küresel perspektiften değerlendirerek sözlerine başladı. 2025 Türkiye Logistics Summit katılımcılarına hitap etmenin kendisi için bir onur olduğunu belirten Salazar, Türkiye'nin son yıllarda özellikle hava kargo alanında sergilediği liderliğin uluslararası ölçekte kabul gördüğünü vurguladı. Antalya'da düzenlenen ilk ICAO Küresel Hava Kargo Zirvesi'nin, Türkiye'nin sektördeki kapasitesini ve vizyonunu tüm dünyaya gösterdiğini ifade etti. Salazar, Türkiye'nin Trans-Hazar Koridoru'nun merkezindeki konumu sayesinde küresel tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliğinde kritik rol üstlendiğini belirtti. Limanları, demiryolu hatları ve hava taşımacılığı altyapısı ile Türkiye'nin Asya, Avrupa ve diğer bölgeler arasında güvenilir bir lojistik köprü oluşturduğunu dile getirdi. Türk havacılığının dinamizminin ülkeyi bölgesel bir inovasyon ve bağlantı merkezi haline getirdiğini söyledi. Konuşmasının devamında ICAO'nun 2050 vizyonu ve uzun vadeli stratejik planına değinen Salazar, "sıfır can kaybı, net sıfır karbon emisyonu ve herkes için tamamen bağlantılı bir hava taşımacılığı sistemi" hedeflerinin, Türkiye'nin daha güvenli ve sürdürülebilir

bir lojistik sektörüne yönelik vizyonu ile örtüştüğünü ifade etti. Bu dönüşümün ancak güçlü uluslararası iş birlikleriyle mümkün olduğunu vurguladı.

Salazar, Türkiye'nin dijitalleşme alanındaki adımlarını da ön plana çıkardı. E-AWB ve tek pencere sisteminin benimsenmesini, güvenlik ve dayanıklılıktan ödün vermeden kolaylaştırmayı iyileştiren önemli bir yenilikçilik örneği olarak değerlendirdi. Bu zirvenin ise bilgi ve deneyim paylaşımı açısından kritik bir platform sunduğunu belirtti.

Konuşmasında sürdürülebilirlik ve karbon azaltımı konularına da dikkat çeken Salazar, temiz enerji yatırımlarının lojistik sektöründe büyük ekonomik fırsatlar yaratacağını ifade etti. ICAO'nun yeni SAF HUB girişimiyle yatırımcıları, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki temiz enerji projeleriyle buluşturmayı hedeflediklerini aktardı. Bu girişimin, karbon azaltımının hızlandırılması açısından önemli bir katalizör olacağına değindi.

Salazar sözlerini UTİKAD ve zirve paydaşlarını tebrik ederek sonlandırdı. Bu platformun yalnızca Türkiye lojistiği için değil, küresel kalkınma açısından da önemli sonuçlar doğurmasını beklediğini belirtti; zirvede ortaya çıkacak çalışmaların gelecekte bir dönüm noktası olarak hatırlanacağını ifade etti.

“

**“Türkiye, limanları, demiryolu hatları ve hava taşımacılığı altyapısıyla Asya, Avrupa ve diğer bölgeler arasında güvenilir bir lojistik köprü oluşturuyor.”**

”



## IVAN PETROV

### FIATA ESKİ BAŞKANI & YÖNETİM KURULU ONUR ÜYESİ

FIATA Eski Başkanı ve Yönetim Kurulu Onur Üyesi Ivan Petrov, konuşmasına İstanbul'da bulunmaktan duyduğu memnuniyeti ifade ederek başladı. İstanbul'u "ikinci evi" olarak tanımlayan Petrov, kentin hem sembolik hem de stratejik anlamda dünyanın kesişim noktası olduğunu vurguladı. UTİKAD'ın vizyoner yaklaşımının ve zirvenin güçlü katılımının, sektörün geleceğine dair verilecek mesajlar açısından büyük önem taşıdığını belirtti.

Petrov'a göre iş dünyası, tıpkı hayat gibi bir mücadele alanı. Yeni oyuncular, dijital platformlar ve e-ticaret, pazarın geleneksel dinamiklerini dönüştürüyor; aynı zamanda çevresel kaygılar ve sosyal sorumluluk beklentileri iş yapma kültürünü yeniden şekillendiriyor. Bu nedenle lojistik sektörünün, müşteriye daha fazla değer üreten niş alanlara odaklanarak rekabet gücünü artırması gerektiğini ifade etti.

Konuşmasında Türkiye'nin stratejik konumuna da değinen Petrov, coğrafi avantajın tek başına yeterli olmadığını; bu avantajın lojistik kabiliyetlerle desteklenmesi gerektiğini söyledi. Türkiye'nin özellikle Avrupa'ya yönelik yüksek hacimli yük akışını, daha gelişmiş bir bölgesel lojistik kapasitesine dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu vurguladı.

Petrov'un temel mesajı açtı:

“**Multimodal ve intermodal taşımacılık modellerine yönelin.**”

FIATA'nın son yıllarda en yoğun çalıştığı yaklaşımın bu olduğunu belirten Petrov, multimodal destekleyen FIATA konşimentolarının sektöre önemli avantajlar sunduğunu söyledi. Türkiye'nin bu alanda ciddi bir uzmanlığa sahip olduğunu, özellikle Trieste üzerinden yürütülen güçlü trafik akışının bu yetkinliği pekiştirdiğini ifade etti.

Ancak Petrov'a göre bu büyümeyi destekleyecek altyapı yatırımları kritik önem taşıyor. İstanbul Boğazı üzerinden ikinci bir demiryolu bağlantısının artık zorunlu hale geldiğini, mevcut hattın kapasitesinin yetersiz kaldığını dile getirdi. Bulgaristan–Türkiye arasında planlanan ikinci demiryolu hattının da bölgesel lojistik kapasiteyi güçlendireceğini belirtti. Avrupa'daki intermodal ağlarda yapılan yeni terminal yatırımlarının da bu dönüşümü desteklediğini aktardı.

Petrov, UTİKAD üyelerini Mayıs ayında Bükreş'te düzenlenecek Güneydoğu Avrupa Taşıma İşleri Organizatörleri Konferansı ve FIATA Avrupa Bölgesi toplantısına davet ederek bölgesel iş birliğinin önemini vurguladı. FIATA'nın bu organizasyonlarının hem sektör oyuncularını hem de hükümetler arasındaki stratejik ilişkilerin gelişmesine katkı sağladığını söyledi.

Konuşmasını, lojistik sektörünün rekabetçi ancak aynı zamanda iş birliğine dayalı yapısını hatırlatarak tamamladı. Petrov'a göre sektörün itici gücü, "rekabet içinde iş birliği" yaklaşımıdır. Bu modelin, tüm paydaşlar için daha fazla değer üreten küresel bir lojistik ekosisteminin temelini oluşturacağını belirtti.



## TURGUT ERKESKİN

### FIATA BAŞKANLIK DİVANİ ÜYESİ

FIATA Başkanlık Divanı Üyesi Turgut Erkeskin, konuşmasına UTİKAD'ın yıllar içindeki gelişimini büyük bir gurur kaynağı olarak gördüğünü ifade ederek başladı. 1980'lerde başlayan yolculuğun bugün küresel ölçekte lojistik gündemini etkileyen bir yapıya dönüştüğünü vurguladı. Bu dönüşümde, özellikle özel sektör–kamu–sivil toplum iş birliğinin önemine dikkat çekerek Turkish Cargo ile yürütülen ve uzun yıllara dayanan ortak çalışmaların güçlü bir örnek oluşturduğunu belirtti.

2025 Türkiye Lojistik Zirvesi'nin yalnızca Türkiye için değil, bölgenin tamamı için en etkili buluşma alanlarından biri hâline geldiğini söyleyen Erkeskin, sektörü şekillendiren iş birliklerinin, fikirlerin ve vizyonların bu platformda doğduğunu ifade etti.

Küresel ticaret sisteminin yeniden tanımlandığı bir dönemden geçildiğini belirten Erkeskin; jeopolitik dengelerin, tedarik zincirlerindeki kırılmalıkların ve üretim coğrafyalarının çeşitlenmesinin, lojistiği artık yalnızca dünya ekonomisinin “atardamarı” değil, “kalbi” haline getirdiğini söyledi. Bu yeni dönemde lojistik, yalnızca fiziksel hareketi değil; bilgi akışını, veri yönetimini ve güven unsurunu da taşıyan çok daha stratejik bir yapıya dönüşüyor.

Türkiye'nin bu dönüşümün tam merkezinde yer aldığını vurgulayan Erkeskin; ülkenin coğrafi konumunun, altyapı yatırımlarının, girişimci iş kültürünün, dijitalleşme vizyonunun ve artan stratejik öneminin Türkiye'yi küresel lojistik ağlarının doğal bir çekim merkezi hâline getirdiğini ifade etti. FIATA'nın küresel üyeleriyle yürüttüğü çalışmaların da gösterdiği üzere, Türkiye artık bir “alternatif güzergâh” değil; yeniden şekillenen tedarik zincirlerinin “merkez ülkelerinden biri” olarak konumlanıyor.

Turgut Erkeskin, Türkiye'nin Orta Koridor'dan IMEC'e, Kalkınma Yolu'ndan Zengezur Koridoru'na,

Avrupa bağlantılarından Afrika açılımına kadar geniş bir coğrafyada kritik bir birleştirici güç rolü üstlendiğini, bu lojistik projelerde Türkiye'nin aktif katkılar sağladığını aktardı.

2026 yılının lojistik sektörü için yeni bir çağın başlangıcı olacağını söyleyen FIATA Başkanlık Divanı Üyesi; dijital dönüşüm, yapay zekâ destekli operasyonlar, yeşil lojistik uygulamaları ve tedarik zinciri güvenliğinin artık geleceğin beklentileri değil, bugünün zorunlu standartları olduğunu dile getirdi. FIATA'nın elektronik taşıma evrakları, dijital konşimentolar ve uluslararası uyumu destekleyen dijital belge standartları üzerinde çalışarak sektörü “dijital, yeşil ve dayanıklı bir geleceğe” hazırladığını belirtti.

UTİKAD'ın bu yılki mottosu olan “Lojistiğin Geleceğine Öncülük Etmek”in bu dönüşüm ruhunu doğru şekilde yansıttığını ifade eden konuşmacı; geleceğe öncülük etmenin yalnızca teknolojiyi takip etmek değil, bilgiyi paylaşmak, iş birliğini güçlendirmek ve sürdürülebilir çözümler üretmek anlamına geldiğini söyledi. Türkiye Logistics Summit'i bu açıdan bir “laboratuvar” ve “sinerji alanı” olarak tanımladı.

Konuşmasını, lojistiğin artık yalnızca malları değil, insanları, fikirleri ve umutları da taşıyan bir sektör hâline geldiğini vurgulayarak sonlandırdı. Geleceğin lojistik ekosisteminin daha güçlü, daha yeşil ve daha akıllı olabilmesi için üç temel görevi şöyle sıraladı:

- *Dijitalleşmeyi insan merkezli hâle getirmek,*
- *Sürdürülebilirliği kârlı ve uygulanabilir hâle getirmek,*
- *Rekabeti iş birliğiyle dengeli bir modele dönüştürmek.*

Bu zirvenin, ortak hedeflerle güçlenen küresel lojistik geleceğinin inşasında önemli bir rol oynayacağına inandığını ifade ederek sözlerini tamamladı.



## **BAŞARAN BAYRAK**

### **TİM LOJİSTİK KURULU**

### **BAŞKANI**

TİM Lojistik Kurulu Başkanı Başaran Bayrak konuşmasına tüm katılımcıları selamlayarak başladı ve UTİKAD ev sahipliğinde düzenlenen zirveyi, yalnızca bir buluşma alanı değil, Türkiye'nin lojistik vizyonunu ortak akılla şekillendiren stratejik bir platform olarak gördüklerini ifade etti.

Bayrak, dünya ticaretinin yeni bir dönüşümden geçtiğini; tedarik zincirlerinde dayanıklılık, dijitalleşme ve sürdürülebilirliğin artık rekabeti belirleyen ana unsurlar haline geldiğini vurguladı. Tedarik ağlarının çeşitlendirilmesi, yeşil taşımacılık hedefleriyle uyumlu çözümler ve veriye dayalı karar mekanizmalarının lojistik sektörünün geleceğini yeniden tanımladığını belirtti.

Bu dönüşüm sürecinde Türkiye'nin coğrafi konumunu stratejik bir avantaja dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu söyleyen konuşmacı; demiryolu, liman ve karayolu taşımacılığına yönelik altyapı yatırımlarının, gümrük süreçlerinin dijitalleşmesinin ve sınır geçişlerinin hızlanmasının ihracatçıların rekabet gücünü doğrudan etkileyen kritik gelişmeler olduğunu ifade etti.

Konuşmasında somut verilere de yer veren TİM Lojistik Kurulu Başkanı, Türkiye'nin lojistik yükündeki artışın ihracat performansı ile paralel ilerlediğini belirtti.

- 2014 yılında 166,5 milyar dolar olan ihracatın 2024 yılında 261,8 milyar dolara yükseldiğini,
- Aynı dönemde toplam yükün 99 milyon tondan %54 artışla 153 milyon tona ulaştığını aktardı.

Bu tablo, Türkiye'nin hem ihracat kapasitesinin hem de lojistik altyapısının ölçek ve çeşitlilik bakımından hızla büyüdüğünün somut göstergesi olarak değerlendirildi.

Bayrak, Türkiye'nin Lojistik Performans Endeksi'ndeki konumunu iyileştirme amacıyla, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı görevlendirmesiyle TİM çatısı altında kapsamlı çalışmalar yürüttüklerini ifade etti. Kamu ve özel sektör ile düzenlenen çalıştaylar, saha toplantıları ve analizlerin; lojistik altyapısının güçlendirilmesi, maliyetlerin azaltılması ve süreçlerin sadeleştirilmesi konularında önemli çıktılar ürettiğini belirtti.

Geçtiğimiz yıl Ticaret ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlarının katılımıyla gerçekleştirilen Gümrük ve Lojistik Çalıştay'ının altını çizen konuşmacı, bu çalışmanın sektör adına kritik bir dönüm noktası olduğunu; benzer çalışmaların önümüzdeki dönemde de süreceğini söyledi.

TİM çatısı altındaki Hizmet İhracatçıları Birliği'nin lojistik sektörünün gelişimi için üstlendiği rolü vurgulayarak; hava kargo, e-ihracat, yeşil taşımacılık ve dijital lojistik alanlarında yürütülen çalışmaların değerli katkılar sunduğunu belirtti. UTİKAD ile uzun yıllardır devam eden güçlü iş birliğinin ise sektör ekosisteminin temel yapı taşlarından biri olduğunu ekledi.

Konuşmacı, ihracat ve lojistiğin birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini; iki alanın birbirini büyüten, birbirine değer katan yapılar olduğunu vurguladı. TİM'in lojistik sektörüne yalnızca bir taşıma faaliyeti penceresinden değil, Türkiye'nin küresel ticaretteki rekabet gücünün bel kemiği olarak baktığını söyledi.

Her türlü lojistik yatırımının, projenin ve iş birliğinin destekçisi olmaya devam edeceklerini belirterek; sektör paydaşlarına, UTİKAD yönetimine ve zirveye katkı sunan tüm kurumlara teşekkür etti. Konuşmasını, zirvenin yeni iş birlikleri ve somut çıktılar üretmesini temenni ederek tamamladı.



## TAMER KIRAN İMEAK DTO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

İMEAK Deniz Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Kiran, konuşmasına UTİKAD'ın bu önemli zirveyi ikinci kez başarıyla düzenlemesinden duyduğu memnuniyeti ifade ederek başladı ve Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin ile Yönetim Kurulu'na teşekkürlerini ilettiler.

Küresel lojistik dinamiklerinin hızla değiştiği bir dönemde, Türkiye'nin lojistik alanındaki stratejik konumunu ve sektörün yeni eğilimlerini değerlendirmek üzere bir araya geldiğini belirten Kiran, gün boyunca yapılacak panel ve oturumların Türkiye'nin uluslararası lojistikte bir merkez olma hedefini destekleyecek önemli katkılar sunacağına inandığını vurguladı. Konuşmasında lojistiğin günümüz tedarik zincirinin belkemiği olduğunu ifade eden Kiran, tedarik zincirinin hammadde temininden nihai tüketiciye ürün ulaştırılmasına kadar tüm aşamaları kapsadığını ve her bir halkasının operasyonel etkinlik için kritik öneme sahip olduğunu belirtti. Bu nedenle tedarik zincirinde inovatif yaklaşımlar geliştirmenin yalnızca rekabet avantajını artırmakla kalmadığını, aynı zamanda daha iyi hizmet sunulmasına da imkân verdiğini söyledi.

Asya ve Avrupa arasında köprü niteliğindeki Türkiye'nin coğrafi avantajlarını akıllı lojistik sistemleriyle desteklemesinin kritik öneme sahip olduğunu vurgulayan konuşmacı, Türkiye Lojistik Zirvesi'nin bu yılki teması olan "Lojistiğin Geleceğine Öncülük Etmek" ifadesinin sektörün içinden geçtiği dönüşümü, yeni paradigmaları ve artan beklentileri yansıtan güçlü bir yaklaşım olduğunu belirtti.

Kiran, artık lojistiğin yalnızca taşımacılıktan ibaret olmadığını; dijitalleşme, yapay zekâ, sürdürülebilirlik ve güvenliğin sektörün ayrılmaz parçaları hâline geldiğini ifade etti. Dijital dönüşümün bir tercih değil zorunluluk olduğunun altını çizerek, Türkiye'nin yalnızca teknoloji ithal eden değil, kendi inovatif çözümlerini üreten bir ekosistem kurmasının gerekliliğini vurguladı.

Türkiye'nin kara, demir ve deniz yollarının kesişim

noktasındaki konumu itibarıyla Avrupa ile Asya arasında en önemli lojistik merkezlerden biri olmaya aday olduğunu belirten Kiran, bu hedefe ulaşmak için altyapı ve kapasite artırımı, yeni rıhtım ve iskele inşaatları, mega gemilere hizmet verebilecek yapılar, lojistik sahalarının genişletilmesi ve geri saha bağlantılarının güçlendirilmesi gibi tamamlayıcı projelere ihtiyaç duyulduğunu ifade etti.

Bunun yanı sıra dijitalleşme ve otomasyon, akıllı liman teknolojileri, yapay zekâ ile trafik ve yük yönetimi, otonom araçlar ve blockchain tabanlı lojistik uygulamalarının da önümüzdeki dönemde geliştirilmesi gereken kritik alanlar olduğunu belirtti. Bu adımların hayata geçirilmesiyle Türkiye'nin bulunduğu coğrafyada güçlü bir lojistik üs konumuna ulaşabileceğini söyledi.

Konuşmasını tüm katılımcılara teşekkür ederek tamamlayan Tamer Kiran, zirvenin ülkeye, sektöre ve tüm paydaşlara fayda getirmesini temenni etti.





## DURMUŞ ÜNÜVAR

### T.C. ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI BAKAN YARDIMCISI

T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Bakan Yardımcısı Durmuş Ünüvar, sözlerine tüm katılımcıları saygıyla selamlayarak başladı ve Bakan Abdülkadir Uraloğlu'nun selamlarını ilettili. Küresel ticaretin artık yalnızca malların değil; verinin, teknolojinin, sürdürülebilirliğin ve güvenin lojistiğini içerdiğini vurgulayan Ünüvar, bir yükün ya da bir konteynerin hareketinin bugün limanlar arasında olduğu kadar bulut sistemleri, yapay zekâ algoritmaları ve yeşil enerji altyapıları arasında da gerçekleştiğini ifade etti. Bu nedenle lojistiği yalnızca taşımacılık faaliyeti olarak değil, ekonominin stratejik omurgası olarak gördüklerini belirtti. Bakan Yardımcısı, "Lojistiğimiz güçlü ise ticaretimiz hızlı; ticaretimiz hızlı ise ülkemiz daha rekabetçi hale gelir." diyerek yaklaşımı özetledi.

Türkiye'nin dört saatlik uçuş mesafesinde 67 ülkede 1,5 milyar insana ve 55 trilyon dolarlık bir pazara erişim sağlayan konumuna dikkat çeken Ünüvar, hedeflerinin yalnızca bu coğrafi avantajı kullanmak değil; akıllı dijital teknolojilerle desteklenmiş çevreci, sürdürülebilir ve dirençli bir ulaştırma altyapısıyla Türkiye'yi bölgesel ve küresel bir lojistik merkez hâline getirmek olduğunu ifade etti.

Orta Koridor üzerinden 21 ülkeyi birbirine bağlayan demiryolu hattının Türkiye'yi küresel ticarete önemli bir omurga hâline getirdiğini belirten Ünüvar; Bakü–Tiflis–Kars Demiryolu hattı, Marmaray tüneli ve Avrupa demiryolu ağı entegrasyonu ile Asya'dan Avrupa'ya kesintisiz yük akışının sağlandığını anlattı. Buna Zengezur Koridoru'nun da eklenmekte olduğunu, ayrıca Yavuz Sultan Selim Köprüsü üzerinden geçecek Gebze–Halkalı demiryolu hattının inşa edildiğini ifade etti. Kalkınma Yolu projesiyle Avrupa'nın Basra Körfezi'ne bağlanacağını, bu projelerin Türkiye'nin transit ülke ve lojistik üs konumunu güçlendirdiğini söyledi.

Ülkenin 68 bin kilometreyi aşan karayolu ağı, 14 bin kilometreyi bulan yenilenen demiryolu koridorları, limanlar ve Avrupa–Asya–Afrika'yı birleştiren ulaştır-

ma koridorları sayesinde lojistikte önemli bir merkez hâline geldiğini belirten Durmuş Ünüvar, son 23 yılda ulaştırma ve altyapıya 300 milyar dolar yatırım yapıldığını, gelecek yılki yatırım bütçesinin yaklaşık %57'sinin demiryollarına ayrıldığını aktardı.

Küresel rekabette üst sıralara çıkmak için dijitalleşmenin kaçınılmaz olduğunu ifade eden Ünüvar, prosedürlerin sadeleştirildiğini ve süreçlerin dijitalleştirildiğini söyledi. Yapay zekâ destekli rotalama sistemleri, otonom araçlar, dronelar ve dijital evrak uygulamalarının lojistik süreçleri yeniden şekillendirdiğini vurguladı. Bakanlığın e-Devlet, U-ETDS, dijital geçiş belgeleri, e-CMR ve akıllı ulaşım sistemleri gibi uygulamalarla "sıfır gecikme, sıfır evrak, sıfır israf" hedefi doğrultusunda ilerlediğini ifade etti.

Lojistik paydaşı ülkelerle ortak uygulamaların yaygınlaştığını, tek tip uygulama ve tek pencere sistemlerinin hayata geçirildiğini, koridor ülkeleriyle ortak lojistik master planlarının oluşturulduğunu ve zaman içinde tek koridor yönetimine geçişi mümkün kılacak adımların atıldığını belirtti.

Durmuş Ünüvar, her yükün ve her kilometrenin bir karbon ayak izine sahip olduğunu, bu nedenle sürdürülebilirliğin artık bir tercih değil zorunluluk hâline geldiğini söyledi. 2053 net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda LNG, hibrit ve alternatif yakıtlı gemileri teşvik eden yeni düzenlemeler yayımlandığını, limanlarda yeşil liman uygulamalarının yaygınlaştırıldığını aktardı. Düşük karbonlu yakıt kullanımı, karbon salınımının azaltılması, karbon ayak izinin hesaplanması ve karbon vergilendirmesi gibi alanlarda çalışmaların sürdüğünü belirtti.

Yeşil dönüşümde rekabette geri kalmamak adına finansal destek mekanizmaları üzerinde çalışıldığını, konunun Avrupa Birliği, EBRD ve Dünya Bankası gibi platformlarda sürekli gündemde tutulduğunu ifade eden konuşmacı, 2025 itibarıyla kombine taşımacılığı teşvik etmek için Yeşil Lojistik Belgesi uygulamasının

yaygınlaştırılacağını söyledi.

Küresel salgınlar, savaşlar ve Kızıldeniz krizinin tedarik zincirindeki kırılmaların ticareti doğrudan kestiğini gösterdiğini hatırlatan Ünüvar, Türkiye'nin bu dönemde güvenli koridorları ve lojistik kapasitesiyle dirençli bir tedarik zinciri ülkesi olduğunu kanıtlandığını ifade etti. 2024 dış ticaret hacminin 606 milyar dolara ulaştığını; limanlarda 532 milyon ton yük, 13,5 milyon TEU konteyner elleçlendiğini paylaştı. Türkiye'nin deniz ticaret filosunun kapasite bakımından dünyada 10. sıraya çıktığını, dünyanın en iyi 100 konteyner limanı arasında 5 Türk limanının yer aldığını belirtti.

Konuşmacı, küresel krizlere dayanıklılık için multimodal taşımacılığın ve ulaştırma modu çeşitliliğinin kritik olduğunu ifade etti. Suriye ile karayolu taşımacılığı anlaşmasının imzalandığını, Ürdün ile çalışmaların sürdüğünü ve kısa sürede tamamlanarak Güney Körfez ülkelerine karayolu bağlantısının açılacağını söyledi. Karadeniz'de Ro-Ro taşımacılığı ve Afrika açılımı çalışmalarının da devam ettiğini aktardı.

Ticaret Bakanlığı verilerine göre 2024 hizmet ihracatının 117 milyar doları aştığını, bunun %35'inin lojistik ve taşımacılıktan geldiğini belirten Ünüvar, lojistik

sektörünün Türkiye'nin döviz kazandırıcı faaliyetleri içinde lokomotif bir rol oynadığını ifade etti.

Tüm bu dönüşümün merkezinde insan kaynağı bulunduğunu, nitelikli insan gücü olmadan hiçbir dijital dönüşümün sürdürülemeyeceğini vurgulayan Bakan Yardımcısı, mesleki eğitimden akademik programlara kadar lojistikte yetkin insan yetiştirmeyi öncelikli alan olarak gördüklerini söyledi. Sinerji yaratmanın ve birlikte çalışma kültürünü geliştirmenin önemine değinerek, "Hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım etmez." sözünü hatırlattı.

Son olarak güçlü ulaştırma bağlantılarının maliyetleri düşürdüğünü, teslimat sürelerini kısalttığını, tedarik zincirlerini güçlendirdiğini, yatırımları çektiğini ve rekabet gücünü artırdığını ifade eden Ünüvar, Türkiye Lojistik Zirvesi'nin mottosu olan "Lojistiğin Geleceğine Öncülük Etmek" in Bakanlığın vizyonu ile örtüştüğünü vurguladı. Türkiye'nin yeşil ve dijital dönüşümle güçlenmiş, yenilikçi ve iş birliğine açık bir lojistik geleceği hedeflediğini belirtti.

Konuşmasını zirveye katkı veren tüm paydaşlara ve UTİKAD'a teşekkür ederek tamamladı; lojistiğin geleceğine öncülük etme kararlılıklarını ifade etti.





## YEŞİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR LOJİSTİK PANELİ



**MODERATÖR**  
**DR. STÉPHANE GRABER**  
DIRECTOR GENERAL  
FIATA



**JEPPE VESTRUP SKIVILD**  
VP, HEAD OF TÜRKİYE LOGISTICS  
DFDS



**SOFIE LINDEGAARD**  
HEAD OF GROUP SUSTAINABILITY  
DFDS



**FATMA AYKUL BOZOKLU**  
IBL STRATEGY & PLANNING  
MERCEDES BENZ TÜRK



**HAVVA GÜLÇİN UĞUR**  
IBL DIGITALISATION & SUSTAINABILITY  
MERCEDES BENZ TÜRK

## PANELLER



## İNTERMODAL TAŞIMACILIKTA DEMİRYOLLARI VE ORTA KORİDOR'UN STRATEJİK ROLÜ PANELİ



**MODERATÖR**  
**PROF. DR. ERKUT AKKARTAL**  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ LOJİSTİK  
YÖNETİMİ BÖLÜM BAŞKANI



**TURGUT ERKESKİN**  
FIATA BAŞKANLIK  
DİVANI ÜYESİ



**MEHMET YAVUZ GÜNGÖR**  
CUMHURBAŞKANLIĞI YATIRIM VE  
FINANS OFİSİ PROJE MÜDÜRÜ



**SERDAR YAYLALI**  
METRANS İSTANBUL  
GENEL MÜDÜRÜ



**ZEKİ DEMİRAĞ**  
ARKAS HOLDING LIMAN VE TERMINAL  
İŞLETMELERİ GRUBU - TİCARET VE  
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DİREKTÖRÜ

## E-TİCARETİN LOJİSTİK DİNAMİKLERİ PANELİ



**MODERATÖR**  
**GEDİZ CÜRGÜL**  
PWC TÜRKİYE ŞİRKET ORTAĞI,  
TEKNOLOJİ DANIŞMANLIĞI



**BÜLENT AYMEN**  
SABAY LOJİSTİK/SBY EXPRESS  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



**ATILLA ALVER**  
HEPSIJET  
GENEL MÜDÜRÜ



**ENES YILMAZ**  
WIDECT CEO



**UTKU AYYARKIN**  
ARAS KARGO COO VE  
YÖNETİM KURULU ÜYESİ

### PANELLER

## YAPAY ZEKA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE AKILLI LOJİSTİK PANELİ



**MODERATÖR**  
**PROF. DR. NAFİZ ARICA**  
PİRİ REİS ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRÜ



**AKİF TÜRKEL**  
AVRUPA BİRLİĞİ TÜRKİYE  
DELEGASYONU ULAŞTIRMA  
SEKTÖRÜ YÖNETİCİSİ



**MURAT BAŞTOR**  
ULAŞTIRMA HİZMETLERİ DÜZENLEME  
GENEL MÜDÜRÜ T.C. ULAŞTIRMA VE  
ALTYAPI BAKANLIĞI



**DR. EMRE SERPEN**  
TROYNET CEO



**MATT (MURAT) ERYUREK**  
KTL AVUSTRALYA CEO

# İLHAM VEREN KADIN LİDERLER



**MODERATÖR**  
**ESEN ÖZ TEKAYAK**  
UTİKAD YÖNETİM  
KURULU ÜYESİ



**TUĞBA PAŞALI KARACAN**  
BORUSAN OTOMOTİV İNSAN KAYNAKLARI  
VE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ GENEL  
MÜDÜR YARDIMCISI/ICRA KURULU ÜYESİ



**SEDA ÖĞRETİR**  
SUNUCU, TV PROGRAMCISI,  
YAZAR



**DENİZ CANER**  
PINKO TÜRKİYE  
DİSTRİBÜTÖRÜ

## ÖZEL OTURUMLAR



# TEDARİK ZİNCİRİNE YÖN VEREN LİDERLER



**MODERATÖR**  
**SELMA AKDOĞAN**  
BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ  
& STRATEJİK YÖNETİM DANIŞMANI



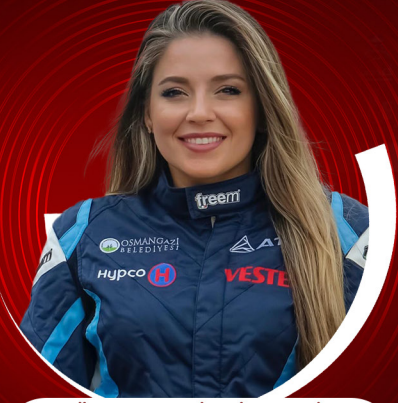
**ÖMER KIZIL**  
ULUDAĞ İÇECEK TÜRK A.Ş.  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



**BATUR CAN**  
FİBA PERAKENDE TÜRKİYE  
GENEL MÜDÜRÜ



**CİHAAT ÖZBEKLİ**  
ÇİFT GEYİK KARACA GIYIM | CEO



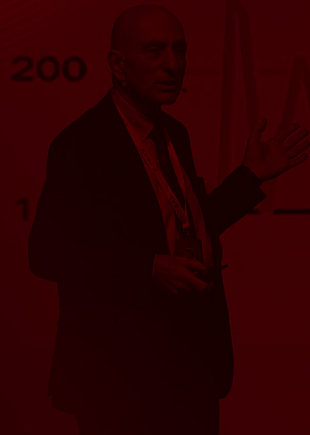
**KÜBRA DENİZCİ KESKİN**  
DÜNYANIN İLK VE TEK ENGELLİ  
KADIN RALLİ PİLOTU /  
KLİNİK PSİKOLOG



-----KEYNOTE KONUŞMACILARI-----



**MAHFİ EĞİLMEZ**  
TÜRK İKTİSAT UZMANI  
VE YAZAR





# YEŞİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR LOJİSTİK PANELİ

MODERATÖR

**DR. STÉPHANE GRABER**  
DIRECTOR GENERAL FIATA

PANELİSTLER

**JEPPE VESTRUP SKIVILD**  
VP, HEAD OF TÜRKİYE LOGISTICS DFDS

**SOFIE LINDEGAARD**  
HEAD OF GROUP SUSTAINABILITY DFDS

**FATMA AYKUL BOZOKLU**  
IBL STRATEGY & PLANNING MERCEDES BENZ TURK

**HAVVA GÜLÇİN UĞUR**  
IBL DIGITALISATION & SUSTAINABILITY  
MERCEDES BENZ TURK

FIATA Genel Direktörü Dr. Stéphane Graber, panelin açılışında sürdürülebilirliğin lojistik sektöründe artık bir “artı değer” değil, işin merkezine yerleşmiş stratejik bir zorunluluk haline geldiğini vurguladı. Müşterilerin, düzenleyici otoritelerin, finans kuruluşlarının ve gümrük idarelerinin şirketlerden emisyonlarını ölçmelerini, raporlamalarını ve azaltmalarını beklediğini ifade etti.

Bu dönüşümün; IMO’nun karbonsuzlaşma gündemi, sürdürülebilir yakıtlar, taşımacılığın elektrifikasyonu ve düşük emisyonlu taşıma modlarının akıllıca birleştirildiği multimodal taşımacılık ile hız kazandığını belirtti. Güvenilir emisyon hesaplamaları için doğru, tutarlı ve birlikte çalışabilir veriye ihtiyaç olduğunu, ESG hedeflerinin sektörü dijital, bağlantılı tedarik zincirlerine doğru yönlendirdiğini ve multimodal stratejilerin önemini artırdığını söyledi. FIATA olarak önceliklerinin üyeler arasında yenilikçi çözümlere dair farkındalık yaratmak, en iyi uygulamalara erişim sağlamak ve üyeleri bu dönüşümü yönetmelerine yardımcı olacak araçlarla donatmak olduğunu aktardı. Bu nedenle, küçük ve orta ölçekli aktörler dahil tüm sektörün daha sürdürülebilir te-

darik zincirlerine birlikte geçebilmesi için iş birliği ve ortaklığın hayati öneme sahip olduğunu vurguladı. Emisyonların azaltılması, rotaların optimize edilmesi, sürdürülebilir yakıtların benimsenmesi ve regülasyonlara uyumun, tek bir şirketin tek başına yönetebileceği bir gündem olmadığını altını çizdi; kamu otoritelerinin teşvik edici politika ve mekanizmalarla bu dönüşümü desteklemesi gerektiğini ifade etti.

Ardından panelin akışını özetleyerek, şirketlerin stratejilerini, öğrendikleri dersleri, karşılaştıkları zorlukları ve kamu otoriteleri ile iş birliklerinin rolünü ele alacaklarını belirtti.

Moderatör Dr. Stéphane Graber’in sürdürülebilirlik stratejilerinin ve önceliklerinin ne olduğuna dair sorusuna yanıt olarak Sofie Lindegaard, DFDS’nin sürdürülebilirliği doğrudan kurumsal stratejisinin içine yerleştirdiğini belirtti, “Moving to Green” başlığının stratejideki temel odak alanlarından biri olduğunu aktardı. Bu çerçevede şirketin işinin tüm alanlarında operasyonları karbonsuzlaştırmaya odaklandığını ve bunu üç ana ekseninde yürüttüklerini ifade etti:

### 1. Elektrikli Kamyonlar (e-trucks):

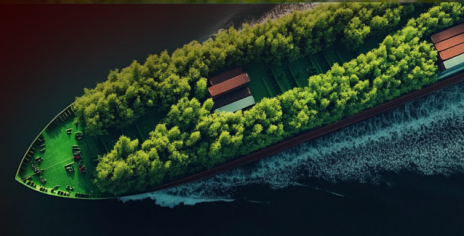
DFDS’nin Avrupa genelinde ağır hizmet tipi elektrikli kamyonlar açısından en büyük filolardan birine sahip olduğunu; hedefin bu filoyu en az 200 elektrikli kamyonu çıkarmak ve ağı daha da genişletmek olduğunu vurguladı.

### 2. Düşük Emisyonlu Gemiler:

İlk düşük emisyonlu feribotun devreye alınmasının en kritik önceliklerden biri olduğunu; bu geminin nerede çalışacağı, nasıl tasarlanacağı ve hangi yakıtla faaliyet göstereceği gibi konularda çalışmalar yürütüldüğünü belirtti.

### 3. Bilim temelli iklim hedefleri:

Kısa süre önce Bilim Temelli Hedefler Girişimi’ne (SBTi) resmen taahhütte bulduklarını; iklim hedeflerinin Paris Anlaşması ile uyumlu, iddialı ve bilim temelli olmasını amaçladıklarını söyledi.



Lindegaard, sahada somut dönüşümler gerçekleştirirken, uzun vadeli iklim hedeflerini de yüksek seviyede tutmaya çalıştıklarını; operasyonel gerçeklikle iklim biliminin gerektirdikleri arasında bir denge kurmayı hedeflediklerini vurguladı.

Sürdürülebilirlik stratejileri hakkında söz alan Havva Gülçin Uğur, taşımacılığın insanları, fikirleri ve malları

hareket ettiren temel unsur olduğunu; Daimler Truck’ın 125 yılı aşkın süredir ürettiği otobüs ve kamyonlarla bu küresel hareketin merkezinde yer aldığını hatırlattı. Bugün küresel CO<sub>2</sub> emisyonlarının %7’sinden fazlasının ticari araçlardan kaynaklandığını ve bu çerçevede şirketin sorumluluğunun farkında olarak hareket ettiğini ifade etti.

Daimler Truck'ın sürdürülebilirlik stratejisini üç ana başlık altında topladıklarını ve bunu “3P” (Planet, People, Performance) modeliyle tanımladıklarını belirtti:

### 1. Planet (Gezegen):

Şirketin Paris İklim Anlaşması'na bağlı olduğunu, kamyon ve otobüslerin tasarımında dögüsel ekonomi prensiplerini benimsediğini; kullanılan malzemelerin geri dönüştürülebilir olmasına ve ürün yaşam döngüsü boyunca çevresel etkinin azaltılmasına odaklandığını anlattı. Amaçlarının çevresel atığı en düşük seviyeye indirmek olduğunu vurguladı.

### 2. People (İnsanlar):

Daimler Truck'ın topluma ve insan haklarına saygıyı temel ilke olarak kabul ettiğini; çalışanlar, işçi temsilcileri, STK'lar, müşteriler ve tedarikçiler ile sürekli diyalog içinde olduklarını söyledi. Sürdürülebilirlik konusunda bu paydaşlarla birlikte çalışarak ortak çözümler geliştirmeyi önemstediklerini belirtti.

### 3. Performance (Performans):

Şirketin “sıfır kaza” vizyonuyla hareket ettiğini; araçlara kaza önleme ve koruma asistanlarının entegre edildiğini, 2024'ten itibaren seri üretimdeki tüm araçlarda bu güvenlik paketlerinin standart hale geldiğini aktardı. Kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde, kısa, orta ve uzun vadeli planlarda sürdürülebilirliğin ölçülebilir hedefler olarak tanımlandığını ifade etti.

Uğur, gezegen, insanlar ve performans eksenlerinde hem ürün yapısını dönüştürerek hem de karbonsuz taşımacılık için gerekli adımları atarak sürdürülebilirliği işin temel parçası haline getirmeye çalıştıklarını vurguladı.

Hangi yenilikler ve teknolojilere yatırım yaptıkları konusunda Lindegaard, DFDS için iş modelinin kal-

binde altyapının bulunduğunu hem ana faaliyetlerin hem de sürdürülebilirlik çalışmalarının sahip oldukları altyapı üzerinden şekillendiğini belirtti. Doğru enerjinin, doğru yerde ve doğru zamanda erişilebilir olmasının kritik olduğunu vurgulayarak, üç ana alanda yatırım yaptıklarını aktardı:

### 1. Elektrikli kamyonlar ve şarj altyapısı:

Elektrikli kamyon filolarını büyütürken aynı zamanda buna paralel şekilde şarj altyapısının kurulduğunu; özellikle terminallerin ve depoların bulunduğu bölgelerde şarj çözümleri geliştirdiğini ifade etti.

### 2. Enerji üretimi ve liman tarafı yatırımlar:

Terminal ve depolara güneş panelleri kurulmaya başlandığını; sahadaki operasyonların mümkün olduğunca elektrikle beslenmesinin hedeflendiğini anlattı. Deniz tarafında shore power (kıyı elektriği) yatırımlarına odaklandıklarını; gemilerin limandayken emisyonlarını ve yerel kirliliği azaltmak için bu altyapıya geçtiklerini belirtti.

### 3. Veri ve yapay zekâ kullanımı:

Enerji dönüşümünün doğru yönetilebilmesi için veriye dayalı çalıştıklarını; yapay zekâ destekli rota optimizasyonu, en verimli şarj planlaması ve operasyonel karar destek sistemleri üzerinde çalıştıklarını söyledi. Amaçlarının, enerji ve altyapı yatırımlarını şirket genelinde en etkin şekilde kurgulamak olduğunu vurguladı.



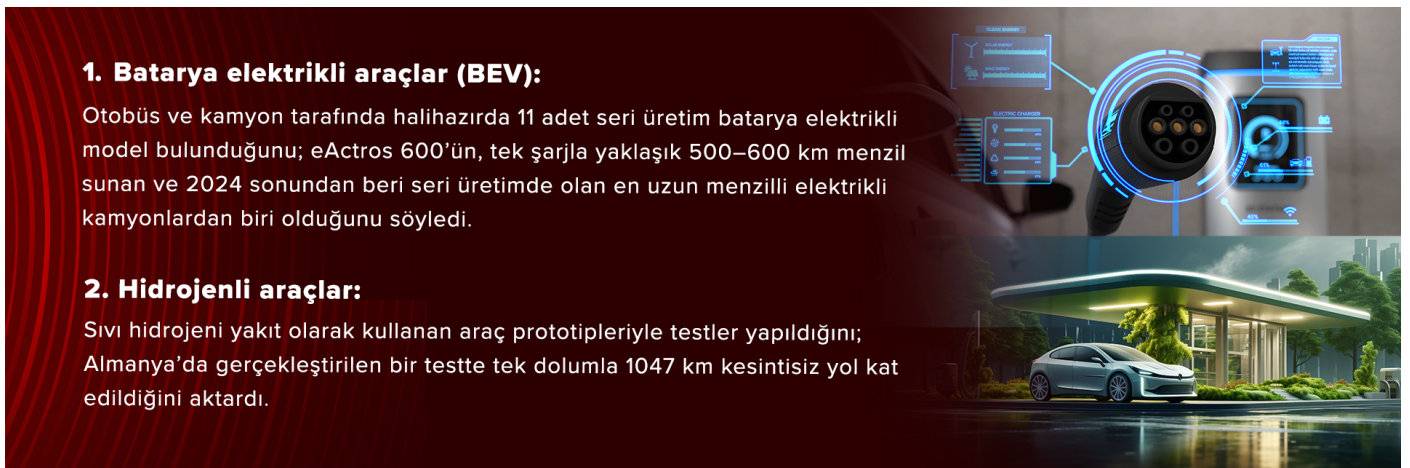
Havva Gülçin Uğur, Daimler Truck'ın net iklim hedeflerini iki düzeyde tanımladığını ifade etti:



**1. Ürün kullanımında (sürüş sırasında) net sıfır hedefi:**  
ABD, Japonya ve Avrupa'da satılan kamyon ve otobüsler için 2039 yılına kadar; küresel ölçekte ise 2050 yılına kadar sürüş esnasında CO<sub>2</sub> emisyonlarını sıfıra indirmeyi hedeflediklerini belirtti.

**2. Tedarik zinciri ve ürün-hizmetlerde nötr emisyon:**  
Doğrudan tedarikçilerle birlikte, yine ABD, Japonya ve Avrupa'da 2039'a; küresel ölçekte 2050'ye kadar ürün ve hizmetlerin iklim nötr hale gelmesi için çalıştıklarını vurguladı.

Bu hedefler doğrultusunda ürün inovasyonlarının iki ana teknoloji ekseninde ilerlediğini aktardı:



**1. Batarya elektrikli araçlar (BEV):**  
Otobüs ve kamyon tarafında halihazırda 11 adet seri üretim batarya elektrikli model bulunduğunu; eActros 600'ün, tek şarjla yaklaşık 500–600 km menzil sunan ve 2024 sonundan beri seri üretimde olan en uzun menzilli elektrikli kamyonlardan biri olduğunu söyledi.

**2. Hidrojenli araçlar:**  
Sıvı hidrojeni yakıt olarak kullanan araç prototipleriyle testler yapıldığını; Almanya'da gerçekleştirilen bir testte tek doluyla 1047 km kesintisiz yol kat edildiğini aktardı.

Uğur, batarya elektrikli ve hidrojen yakıtlı araçlar üzerinden ürün portföyünü genişleterek bu teknoloji eksenlerinde yatırımların sürdürüldüğünü ifade etti.

Moderatör Dr. Stéphane Graber'in tedarik zincirinin sürdürülebilir dönüşümünde ne gibi girişimlerde bulduklarına dair sorusuna Fatma Aykul Bozoklu, tedarikçilerin üretim ağının kritik bir parçası olduğunu; iklim koruma ve kaynak tasarrufu konusundaki taahhüt ve çabalarının şirketin kendi sürdürülebilirlik hedefleri açısından da büyük önem taşıdığını vurguladı. Daimler Truck'ın tedarikçilerini emisyon azaltımı, kaynak verimliliğinin artırılması ve sürdürülebilir çözümler geliştirilmesi konularında teşvik ettiğini ve yönlendirdiğini belirtti.

Bu çerçevede; her yıl tedarikçi zirveleri düzenlediklerini ve olağanüstü performans ve iş birliği gösteren tedarikçiler için Daimler Truck Tedarikçi Ödülleri verdiklerini aktardı. Lojistik iş ortakları için de benzer teşvik mekanizmaları kurguladıklarını; örneğin Almanya'da lojistik partnerlerin Mercedes-Benz eActros batarya elektrikli kamyonları kullanmaya teşvik edildiğini,

2024 yılında Wörth tesisine gelen taşımaların %20'sinin batarya elektrikli araçlarla gerçekleştirildiğini söyledi.

Aksaray özelinde; altyapı eksiklikleri ve bazı yasal kısıtlar nedeniyle bazı projelerin geçici olarak askıya alınmak zorunda kaldığını, geçmişte DFDS ile bazı simülasyon ve pilot çalışmalar yapıldığını ve bu iş birliklerini gelecekte yeniden canlandırmayı amaçladıklarını belirtti. Ayrıca DFDS ile yapılan taşımalarda CO<sub>2</sub> emisyonu daha düşük olan intermodal metodolojinin kullanıldığını; bu emisyonların Scope 3 kapsamında GLEC çerçevesine uygun şekilde raporlandığını ve Aksaray Kamyon Fabrikası'nın KPI setlerinde takip edildiğini ifade etti.

Jeppe Vestrup Skivild, EKOL'ün DFDS bünyesine katılmasıyla birlikte DFDS'nin Kuzey Avrupa merkezli iş modelini Türkiye eksenine taşıyarak şirketi gerçek anlamda pan-Avrupa ölçeğe taşıdıklarını belirtti. Bu entegrasyonun sürdürülebilirlik açısından üç ana avantaj sağladığını aktardı:

## 1. Demiryolu Uzmanlığı:

EKOL'ün feribot + tren kombinasyonuna dayalı intermodal uzmanlığının, DFDS'nin feribot ağı ile birleşmesi sonucu müşterilere daha düşük emisyonlu çözümlerin daha geniş ölçekte sunulabildiğini; bu kombinasyonun müşteriler karşısında güçlü bir sürdürülebilirlik enstrümanı olduğunu vurguladı.

## 2. Ağ Genişlemesi ve E-truck Sinerjisi:

DFDS'nin güçlü olduğu bölgelerin Türkiye ile bağlanarak ağı genişletildiğini; DFDS'nin ağır hizmet tipi elektrikli kamyon konusundaki deneyiminin, EKOL'ün tren ve intermodal uzmanlığıyla bir araya getirildiğini belirtti. Feribot, tren ve elektrikli kamyonların birlikte kullanılabildiği modellerde emisyon açısından "yeşil" tüm kutucukların işaretlenebildiğini söyledi.

## 3. Sürücü Çalışma Koşulları ve Hub Modeli:

Gelecekte Avrupa'da beklenen sürücü açığına karşı, ferry ve tren hub'larının daha aktif kullanıldığı modeller kurguladıklarını; sürücülerin uzun süre evlerinden uzak kalmak yerine gidiş-dönüş şeklinde çalışıp akşam evlerine dönebildikleri bir yapı oluşturmayı hedeflediklerini aktardı. Bu yaklaşımın insan odaklı sürdürülebilirliğin de bir parçası olduğunu vurguladı.



Skivild genel olarak, bu entegrasyonun DFDS için hem sürdürülebilirlik hem de operasyonel verimlilik açısından önemli bir kaldıraç etkisi yarattığını ifade etti.

Graber'in sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada iş birliklerinin önemine dair sorusuna yanıt olarak Skivild, sürdürülebilirlik yatırımlarında ortaklık ve iş birliğinin kaçınılmaz olduğunu altını çizdi. Müşterilerin yanı sıra tedarikçilere ve kamu otoritelerine de ihtiyaç duyduklarını belirterek çeşitli iş birliği modellerine örnekler verdi.

Bazı projelerde müşterilerle birlikte farklı finansman modelleri kurguladıklarını; sürdürülebilir çözümü tercih eden müşteriler için navluna küçük bir "yeşil prim" eklenmesi gibi uygulamalar geliştirdiklerini anlattı. Bir enerji şirketiyle yürütülen modelde; enerji şirketinin lojistikte doğrudan yer almamasına rağmen elektrifikasyona geçmek zorunda olduğunu, DFDS'nin arazi ve terminal alanı sağladığını, enerji şirketinin ise şarj istasyonlarının kurulum maliyetini üstlenerek hem DFDS araçlarını hem de diğer firmaların araçlarını şarj edebileceği bir yapı kurduğunu aktardı. Böylece daha önce lojistikle bağlantısı olmayan yeni bir oyuncunun sürdürülebilirlik ekosistemine dahil edildiğini vurguladı.

İsveç'te 60'ın üzerinde elektrikli kamyonla yürütülen operasyon örneğinde, filonun büyüklüğü ve ölçek ekonomisi sayesinde operasyonların dizel kamyonlara göre daha kârlı hale getirilebildiğini belirtti. Tüm bu örneklerin; hükümetlerin yeşil dönüşümü destekleyen teşvik mekanizmaları kurduğu, enerji şirketleri ve lojistik firmalarının iş birliği yaptığı senaryolarda sürdürülebilir çözümlerin hem çevresel hem

finansal açıdan kendi kendini taşıyabilir hale geldiğini ortaya koyduğunu ifade etti.

Türkiye özelinde, özellikle ağır ticari araçlara uygun hızlı şarj altyapısının henüz yeterince gelişmediğini; bu alanda kamu destekli bir altyapı hamlesinin sektördeki dönüşümü ciddi ölçüde hızlandıracağını vurguladı.

Fatma Aykul Bozoklu, sahada yürütülen somut projeler üzerinden iş birliğinin gücünü anlattı.

İstanbul Otobüs Fabrikası'nda hayata geçirilen "BioHarmony" projesiyle, yağ ve suyu enerji kullanmadan ayrıştırmaya yönelik bir çözüm geliştirildiğini; bu sayede yılda yaklaşık 80.000 ton su tasarrufu sağlandığını belirtti. Aksaray Kamyon Fabrikası'nda yaklaşık 8 binanın çatısına güneş panelleri kurulduğunu; toplam 37.000 m<sup>2</sup>'lik alanın panellerle kaplandığını, fabrikanın yıllık elektrik ihtiyacının yaklaşık %50'sinin bu panellerden karşılandığını, bunun yılda 5.300 ton sera gazı emisyonunun engellenmesine ve yaklaşık 133.000 ağaç dikimine eşdeğer bir etki yaratmasına imkân verdiğini aktardı.

Günlük operasyonlarda tek kullanımlık ambalajlar yerine uzun yıllar kullanılabilen metal yük taşıyıcı sepetler ve metal paletler kullanıldığını; bu sayede lojistik süreçlerde atığın sifıra yakın seviyeye indirildiğini anlattı. Genel müdürlük ve fabrika kampüslerinde plastik yerine cam ve tekrar kullanılabilir materyallerin tercih edildiğini; "sifıra yakın atık" hedefine hem kurumsal hem bireysel düzeyde odaklanıldığını vurguladı. Bu projelerin hem altyapı hem de günlük alışkanlıklar üzerinden sürdürülebilirliğin nasıl somutlaştığını gösterdiğini ifade etti.

Moderatör Graber, bu tür projeler hayata geçirilirken çalışanların tepkisinin nasıl olduğu ve onların değişime nasıl dahil edilip motive edildikleri sorusunu gündeme getirdi.

Lindegard, çalışanlar açısından sürdürülebilirliğin hem iklim hem de sosyal boyutuyla son derece önemli bir konu olduğunu; insanların artık sadece kâr odaklı değil, sorumluluk alan ve sürdürülebilirlik değerlerini benimseyen şirketlerin parçası olmak istediğini belirtti. Bu nedenle sürdürülebilirliği, yetenek çekme ve elde tutma açısından stratejik bir unsur olarak gördüklerini söyledi.

Bu kültürel dönüşümü desteklemek için iç iletişimde sürdürülebilirlik konusunu düzenli biçimde gündeme getirdiklerini; özellikle müşteriyle doğrudan temas eden ekipler için eğitim programları yürüttüklerini aktardı. Bu eğitimlerde hem DFDS'nin sürdürülebilirlik alanında neler yaptığını, hem de müşterilerin sürdürülebilirlik hedeflerinin nasıl daha iyi anlaşılabilirliğini ve onlara uygun ortak çözümler önerilebileceğini ele aldıklarını ifade etti.

Uğur, Mercedes-Benz Türk'te sürdürülebilirliğin yalnızca "yukarıdan gelen bir strateji" değil, çalışanların kişisel motivasyonu da beslenen bir alan olduğunu vurguladı. BioHarmony projesinin, ilgili teknik altyapıya sahip ekiplerin "kendi alanlarımızda ne yapabiliriz?" sorusundan doğduğunu; güneş enerjisi panelleri projesinde de "tarım arazilerine kurmayalım, fabrikaların çatısına kuralım" bakış açısı ile hareket edildiğini anlattı. Bu kapsamda Aksaray'da 8 binanın çatısının tamamen güneş panelleriyle kaplandığını tekrar hatırlattı.

Bazı projelerin, teşviklerin yetersizliği veya şarj altyapısının henüz olgunlaşmamış olması gibi neden-

lerle geçici olarak askıya alınmak zorunda kaldığını; buna rağmen Daimler Truck'ın inbound lojistikte elektrifikasyon konusunda öncü olmak istediğini ifade etti. Önümüzdeki 6–12 ay içinde bu projeleri yeniden gündeme alarak ilerletmeyi hedeflediklerini belirtti. Açık fikirli olmanın, değişime uyum sağlamanın ve DFDS gibi servis sağlayıcılarla güçlü iş birlikleri kurmanın sürdürülebilirlikte ilerlemenin ana unsurları olduğunu vurguladı.

Moderatör Graber'in ölçüm, raporlama ve KPI konusunda neler yaptıklarına dair sorusuna cevaben Lindegard, DFDS için temel ilkenin "ne ölçülüyorsa dikkatin de oraya yöneldiği" anlayışı olduğunu belirtti. Bu nedenle sürdürülebilirlik göstergelerini şirketin her yerine entegre etmeye çalıştıklarını söyledi.

Çeyrek dönem raporlarında sürdürülebilirlik metriklerine yer verdiklerini; yöneticilerin prim modellerine ESG hedeflerinin entegre edildiğini aktardı. Bu hedefler arasında operasyonel emisyonların azaltılması, kadın yönetici oranı ve çeşitlilik/kapsayıcılık göstergeleri ile iş sağlığı ve güvenliği performansının bulunduğunu ifade etti.

Müşteri tarafında karbon emisyonu verisinin neredeyse tüm müşteriler için kritik bir kriter haline geldiğini; bu nedenle emisyonları kaliteli, tutarlı ve şeffaf bir şekilde raporlayabilmenin şirket açısından önemli bir odak alanı olduğunu vurguladı. Veri toplama ve veri kalitesi konusunda sektör genelinde olduğu gibi bazı zorluklar yaşandığını; ancak dijitalleşme ve sistem entegrasyonlarıyla bu alanın sürekli iyileştirildiğini belirtti. Hedeflerinin gerçek veriye dayalı, ölçülebilir ve hesap verebilir bir sürdürülebilirlik performansı oluşturmak olduğunu ifade etti.



Panelin sonunda konuşmacılar, katılımcılara tek cümlelik önerilerini ve son mesajlarını paylaştılar.



**Jeppe Vestrup Skivild**, şirketlerin süreçlerini değiştirmeye istekli olmalarının önemine dikkat çekti. Sürdürülebilir çözümlerin çoğu zaman mevcut tedarik zincirinin yeniden tasarlanmasını gerektirdiğini; örneğin Aksaray–Almanya hattında sadece karayolu ile yapılan bir taşımayla, aynı hattın elektrikli kamyon + feribot + tren + tekrar elektrikli kamyon kombinasyonu ile kurgulandığı bir modelin emisyon profilinin çok farklı olabildiğini anlattı. Bu tür intermodal çözümlerle emisyonların %50'ye kadar azaltılabildiğini, feribotta biyoyakıt kullanımının da devreye girmesi halinde bu oranın %90'ların üzerine çıkabileceğini belirtti. Ancak bu modellerde süre ve operasyon yapısının değiştiğini; şirketlerin bu farklı çözümleri birlikte değerlendirmeye, süreçlerini gözden geçirmeye ve buna göre esnek olmaya hazır olmaları gerektiğini vurguladı.



**Sofie Lindegaard**, sürdürülebilirlikte ilerlemenin her zaman büyük sıçramalarla değil, bazen küçük ama somut adımlarla gerçekleştiğini hatırlattı. İlerleme hızının zaman zaman düşük gibi görünüp moral bozucu olabileceğini, ancak her ölçülebilir küçük adımın da anlamlı bir ilerleme olduğunu söyledi. İklim değişikliğiyle mücadelede herkesin aynı yöne gitmek istediğini; önemli olanın, tarafların birbirini destekleyebileceği ortak kesişim noktalarını bulmak ve bu alanlara odaklanmak olduğunu vurguladı. Bunu bir maraton olarak tanımlayarak, tek seferde koşmak yerine adım adım ve istikrarlı ilerlemenin en gerçekçi ve etkili yol olduğunu ifade etti.



**Fatma Aykul Bozoklu**, Türkiye'de zaman zaman "altyapı yetersiz" veya "henüz erken" gerekçeleriyle bazı projelerin askıya alınmasının kısmen gerçekçi olsa da sürdürülebilirliğin yalnızca bu çerçeveye indirgenmemesi gerektiğini vurguladı. Bireysel ve kurumsal düzeyde atık azaltımı, tek kullanımlık malzemeler yerine tekrar kullanılabilir çözümler ve enerji verimliliği gibi alanlarda kişisel inisiyatif almanın önemine dikkat çekti. Avrupa'da başlayan pek çok iklim regülasyonu ve sürdürülebilirlik standardının yakın gelecekte Türkiye'ye de geleceğini öngördüklerini; bu nedenle bu projeleri ve regülasyonları yakından takip etmenin ve "Türkiye'de bunları nasıl hayata geçirebiliriz?" sorusunu bugünden sormanın, önümüzdeki yıllarda rekabet gücü açısından kritik olacağını ifade etti.



**Havva Gülçin Uğur**, değişime açık ve esnek olmanın önemini tekrarlayarak, projelerin bazı dönemlerde askıya alınsa dahi doğru iş birlikleriyle yeniden gündeme alınabileceğini vurguladı. Aksaray fabrikası özelinde tek başına sürdürülebilirlikte "yeterince büyük" etki yaratmanın zor olabileceğini; ancak her tesisin, her şirketin ve her bireyin katkısıyla ortak bir resim ortaya çıktığını belirtti. Sürdürülebilirliğin her fabrikanın, her organizasyonun ve her toplumun ortak sorumluluğu olduğunu; iş birliği olmadan başarıya ulaşmanın mümkün olmadığını ifade etti. Doğru iş birlikleri ve kararlı adımlarla önümüzdeki dönemde çok daha somut ve güçlü sonuçlar görüleceğine inandığını söyledi.



Kapanışta **Dr. Stéphane Graber**, panelde ortaya çıkan ana mesajları özetledi. DFDS ve Daimler Truck / Mercedes-Benz Türk örneklerinin, iki güçlü sanayi oyuncusunun hem kendi içlerinde dönüşümü yönettiklerini hem de birbirleriyle iş birliği içinde bu dönüşümü hızlandırmaya çalıştıklarını gösterdiğini belirtti.

Öne çıkan başlıkları şu şekilde çerçeveledi:

## 1. İş birliği ve ortaklık:

Ne üreticilerin, ne lojistik operatörlerinin, ne de kamu otoritelerinin bu dönüşümü tek başına yönetebileceğini; kamu–özel sektör–üretici–taşıyıcı–taşıma işleri organizatörü ekseninde güçlü iş birliklerine ihtiyaç olduğunu vurguladı.

## 2. Altyapı ve kamu teşvikleri:

Enerji üretimi, şarj istasyonları ve liman elektrifikasyonu gibi ağır yatırımlarda kamu desteği ve teşviklerin kritik olduğunu; şirketlerin dönüşmeye hazır olduğunu, ancak bu yatırımların ölçeklenmesi için destekleyici politika ve modeller gerektiğini ifade etti.

## 3. Dijitalleşme ve verimlilik:

Dijitalleşmenin tek başına amaç değil, daha verimli süreçler, optimize rotalar ve daha düşük emisyonlar için bir araç olduğunu; güvenilir veri, doğru emisyon hesaplamaları ve şeffaf raporlama için dijitalleşmenin vazgeçilmez olduğunu söyledi.

## 4. Ölçüm ve ESG bağlantısı:

“Ölçülmeyen şey yönetilemez” ilkesinin altını çizerek; sürdürülebilirlik göstergelerinin raporlara, KPI'lara ve üst düzey yöneticilerin prim yapılarına bağlanmasının hesap verebilirlik ve sürekli iyileştirme için güçlü bir mekanizma oluşturduğunu belirtti.

## 5. Adım adım ilerleme ve kültürel dönüşüm:

Her şeyin bir anda yapılmasının gerekemeyeceğini; önemli olanın istikrarlı şekilde doğru yöne ilerlemek ve çalışanları bu yolculuğa dahil etmek olduğunu vurguladı.

.....

Türkiye'nin gerek coğrafi konumu gerek lojistik kapasitesiyle bu dönüşümde önemli bir rol oynayabilecek bir ülke olduğunu belirten Graber, UTİKAD ve FIATA olarak sektörün kamu otoriteleriyle birlikte bu süreci daha yeşil, daha dijital ve daha dayanıklı bir lojistik ekosistemi yönünde şekillendirmesi için çalışmaya devam edeceklerini ifade etti. Paneli, tüm katılımcılara teşekkür ederek ve panelistleri katkılarından dolayı kutlayarak tamamladı.



# İLHAM VEREN KADIN LİDERLER ÖZEL OTURUMU

**MODERATÖR**

**ESEN ÖZ TEKAYAK**  
UTİKAD YÖNETİM KURULU ÜYESİ

**PANELİSTLER**

**SEDA ÖĞRETİR**  
SUNUCU, TV PROGRAMCISI VE YAZAR

**TUĞBA PAŞALI KARACAN**  
BORUSAN OTOMOTİV İNSAN KAYNAKLARI VE  
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İCRA KURULU ÜYESİ

**DENİZ CANER**  
PINKO TÜRKİYE DİSTRİBÜTÖRÜ

UTİKAD Yönetim Kurulu Üyesi Esen Öz Tekayak, oturumu lojistik camiasını ve tüm katılımcıları selamlayarak açtı. Konuşmasında, kadının iş hayatındaki “varoluşuna” odaklanmak istediklerini; kadınların iş dünyasında aynı anda iş insanı, anne, evlat, eş gibi pek çok rolü üstlendiğini vurguladı. Bu çoklu rol yükünün, hayatı kadınlar için erkeklere kıyasla daha zorlayıcı hale getirdiğini, bunun dile getirilmesinin pozitif ayrımcılık olmadığını ifade etti.

“Kadın meselesi”nin, yoğun mücadelenin yaşandığı her alanda görünür kılınması gerektiğini, farkındalık yaratmanın ve her kadının kendi ölçeğinde bir misyon üstlenmesinin önem taşıdığını belirtti. Oturumda farklı sektörlerden gelen üç güçlü kadın liderin deneyimlerini paylaşarak ilham vermesini amaçladıklarını söyledi ve ilk sözü medya sektöründen gelen Seda Öğretir’e bıraktı.

Seda Öğretir, medyada kadın olmanın “zor ve yorucu” olduğunu ifade ederek sözlerine başladı. Kendi deneyiminde, ekranda çoğunlukla ne söylediğiyle değil, nasıl görüldüğüyle değerlendirildiğini anlattı. Saç, makyaj, kilo gibi fiziksel özelliklerin, canlı yayındaki soru kurgusunun ve yayın performansının önüne geçebildiğini; bu geri bildirimlerin sadece izleyiciden değil, sektör içinden ve hatta çalışma arkadaşlarından dahi gelebildiğini aktardı.

Öğretir, Türkiye’de ekranda kadınlar için görünmez bir “son kullanma tarihi” algısı bulunduğunu vurguladı. Bel-

li bir yaştan sonra kadınların ekrandaki varlığının kolayca sorgulandığını, “yaşlandı, kırışıkları arttı” gibi eleştirilerle hızla tüketilebildiklerini söyledi. Buna karşın, erkek ekran figürlerinde yaş almanın “deneyim ve güven” ile ilişkilendirildiğini, Mehmet Ali Birand ve Uğur Dündar örnekleri üzerinden hatırlattı. Kendisinin 45 yaşında olduğunu, 50 yaşından sonra ekranda devam edip edemeyeceğini sorguladığını; buna karşın 52 yaşındaki eşinin böyle bir kaygı taşımadığını, bunun çarpıcı bir karşılaştırma olduğunu dile getirdi.

Muhabirlik sürecinde de benzer kalıplarla karşılaşıldığını belirten Öğretir, kadın muhabirlerin ağırlıklı olarak eğitim, sağlık, kültür-sanat gibi alanlara yönlendirildiğini; adliye, savaş bölgeleri, ağır siyaset veya ekonomi haberlerinin “daha erkek işi” olarak görüldüğünü söyledi. Çalışma saatleri açısından da gece yayınları, bayram ve tatil dönemlerinde kesintisiz çalışma gerekliliklerinin, ataerkil toplum yapısında kadına biçilen rollerle çeliştiğini ifade etti.

Kızı Ada’nın okul hayatı boyunca neredeyse hiç akşam onu evde karşılamadığını, çoğu zaman eve geldiğinde kızını uykuda bulduğunu; annelik tarafında içini burkan, “ukde” bırakan bir dönem yaşadığını paylaştı. Tüm bu tabloyu, mesleği çok sevseniz bile kadın olarak bu alanda var olmanın “bedeli” olarak tanımladı.

“

**Moderatör Esen Öz Tekayak,  
“Böyle gelmiş olsa da böyle gitmemesi için  
bu oturumları yapıyoruz.”  
diyerek, değişim için atılan adımları ve bireysel  
sorumlulukları gündeme getirdi.**

”

Seda Öğretir, değişimin öncülüğünü kadınların yapması gerektiğini vurguladı. Bugün ekranda görünür sayıda kadın bulunsa da karar alma mekanizmalarında kadınların hâlâ çok sınırlı olduğunu belirtti. Türkiye’de televizyon kanallarının genel yayın yönetmenlerine bakıldığında yalnızca bir kadın genel yayın yönetmeni bulunduğunu, haber merkezlerinde kadın yönetici sayısının da son derece düşük olduğunu ifade etti.

Bu tabloyu değiştirmek için kadınların birbirini “yanına çekmesi” gerektiğini söyledi. Kadınların birbirlerine “Sen de bunu yapabilirsin, sen de bu haberi sunabilirsin.” diyerek destek vermesinin önemini vurguladı. Kiloyla, dış görünüşle ilgili eleştirilerin, kadının mesleki varlığını gölgelemesi gerektiğini; “Evet, kilo aldı ama haber sunmaya devam edecek.” algısının normalleştirilmesi gerektiğini belirtti. Algıları değiştirecek ve bu değişimi sahiplenip sürdürecektik olanların yine kadınlar olacağını ifade etti.

Moderatör Esen Öz Tekayak, Tuğba Paşalı Karacan’a sözü vererek, kadınların iş hayatında yaşadığı paradigmaları

kendi perspektifinden değerlendirmesini istedi.

Karacan, paradigmanın hayatın her alanında kendini gösterdiğini, çoğu kalıbın çocukluk döneminde şekillendiğini belirtti. Ev içi iş bölümünde erkek çocukların daha çok “dışarı işleri” için görevlendirildiğini; kız çocukların ise sofraya kurma, su getirme gibi bakım ve hizmet odaklı rollere yönlendirildiğini hatırlattı. Bu kalıpların daha sonra iş hayatında da kendini gösterdiğini; toplantı masasında erkek çalışma arkadaşlarının rahatlıkla masanın başına oturabildiğini, kadınların ise çoğu zaman kenarda bir yer bulmaya çalıştığını ifade etti.

Kendi deneyiminde, önemli bir toplantı sırasında evle ilgili krizleri telefonda sessizce çözmeye çalıştığını; bunu yaparken de “buradaki profesyonel varlığım sarsılmasını” kaygısıyla hareket ettiğini örnek olarak paylaştı. Aynı ortamda erkek bir çalışma arkadaşının rahatlıkla günlük planlarını anlatabildiğini; aynı sorumlulukların kadın için “saklanması gereken bir yük” gibi algılanırken, erkek için hayatın doğal bir parçası olarak görülebildiğini vurguladı.

Bu durumun kadınların kendilerini konumlandırma biçimini etkilediğini; beden dili, ses tonu, kıyafet tercihleri ve genel duruşa yansıtıldığını anlattı. Bazı kadınların gereğinden fazla geri çekildiğini, bazılarınınaysa “erkeksileşme” eğilimiyle “Merak etmeyin beyler, ben de sizdenim.” tavrına girebildiğini ve bunun da sağlıklı bir yaklaşım olmadığını belirtti.

Karacan, burada cesaretin kritik olduğunu; yapılan şeyin normal ve insani olduğunun kabul edilmesi gerektiğini söyledi. Ardından “kız kardeşlik” kavramına dikkat çekti. Bir çalışma grubunda tek kadın olmakla iki kadın olmanın yarattığı farkın çok büyük olduğunu, iki kadın olduğunda bilinçli ya da bilinçsiz bir destek mekanizmasının devreye girdiğini; “Benim ekibimde de benzer bir durum yaşıyor.” diyerek dayanışmanın güçlendiğini ifade etti. Kız kardeşlik duygusunun, paradigmaları aşarken önemli bir kaldıraç olduğuna inandığını belirtti.

Moderatör, lüks moda perakendesinde uzun yıllardır çalışan ve bugün PINKO Türkiye operasyonlarını yöneten Deniz Caner’e, moda sektöründe yönetim seviyelerinde kadın varlığını ve kadın dayanışmasını sordu.

Caner, vitrin ve sahnede kadınların yoğun görüldüğü moda sektörünün, yönetim ve patron seviyesinde hâlâ erkek egemen bir yapıya sahip olduğunu; ancak son yıllarda güçlü kadın liderlerin sayısının arttığını gözlemlediğini ifade etti. Türk kadınının bu alanda önemli adımlar

attığını, bariyerler olsa da moda özelinde umutlu olduğunu vurguladı.

Moda sektörünün temposu ve beklentilerinin yüksek olduğuna dikkat çekerek, buna rağmen sektörün yaratıcılık ve keyif anlamında kadınlar için cazip bir alan olduğunu; bu alanda başarılı kadın sayısının artmaya devam edeceğine inandığını ifade etti.

Kadınların birbirine destek olup olmadığı sorulduğunda, Caner kariyer yolculuğunda Arzu Sabancı ile tanışıp Pinko ve Patrizia Pepe marka müdürlüğünü üstlendiğini anlattı. İthalat, satın alma, mağaza yönetimi, insan kaynakları gibi birçok alanın aynı anda sorumluluğunda olduğunu; sektörün kendisi için tamamen yeni olmasına rağmen Arzu Sabancı’nın kendisine büyük alan açtığını ve güçlü şekilde destek verdiğini, bu sayede sektöre hızla adapte olduğunu ifade etti.

İtalya tarafında da Pinko’nun ülke müdürü Paolo Guareschi ve ekibinin önemli katkıları olduğunu; birkaç yılın sonunda Arzu Sabancı ve Pinko ekibiyle yürütülen fikir alışverişleri sonucu “Pinko by Arzu Sabancı” kapsül koleksiyonunun ortaya çıktığını; bu koleksiyonun 15 ülkede satıldığını ve o dönem Türkiye’den çıkan, global ölçekte ses getiren bir iş birliği olduğunu hatırlattı. Bu sürecin içinde yer almanın kendisi için büyük bir gurur kaynağı olduğunu söyledi.



Caner, 13 yıllık iş arkadaşı Zeynep Aydın ile kurduğu ikili dengeyi de örnek verdi. Aydın’ın daha kreatif, kendisinin ise daha analitik bir karaktere sahip olduğunu; çoğu konuda aynı fikirde olmasalar da bu farklılığın kendisini geliştirdiğini vurguladı. Kariyeri boyunca pek çok güçlü kadın figürden destek gördüğünü, bu sayede hızlı yol alabildiğini; kadın gücü ve kadın dayanışmasına yürekten inandığını ifade etti.

Moderatör Esen Öz Tekayak, Seda Öğretir’in haberci kimliğinin yanı sıra çocuk edebiyatı yazarlığı yönüne de değinerek, “Kovuk”, “Kefin’in Maceraları” gibi eserlerinde cinsiyet rolleri ve eşitlik konusunu nasıl ele aldığı sordu.

Öğretir, klasik ve kimi güncel çocuk kitaplarında hâlâ belirgin bir “eril bakış” bulunduğunu; çoğunlukla cesur, başarılı, korkusuz ana karakterin erkek çocuk; kız karakterin ise yan rolde, süs veya dolgu unsuru gibi kurgulandığını, çoğu zaman da “kurtarılmayı bekleyen prenses” kalıbının tekrarlandığını ifade etti.

Kendi kitaplarında bu kalıpları tersine çevirmeye çalıştığını; babaları mutfağa soktuğunu, onlara börek yaptırdığını; anneleri işe ve iş gezisine gönderdiğini; astronot, doktor, karar verici gibi rolleri kadın karakterler üzerinden kurgulamaya özen gösterdiğini anlattı. Çocuk kitaplarında görsel dilin de en az metin kadar önemli olduğunu; bu nedenle çizerlerle özellikle iletişim kurarak baba karaktere önlük takılması, mesleklerin sadece erkek figürler üzerinden gösterilmemesi gibi yönlendirmeler yaptığını aktardı.

Bu kodların çocukların zihnine ne kadar erken ve dengeli yerleştirilirse ileride o kadar sağlıklı bir bakış açısının oluşacağını vurguladı.

Öğretir ayrıca, yazar Buket Uzuner’in “Tek kadın konuşmacı olduğum panele katılmıyorum.” diyerek yaptığı çağrıya atıfta bulundu. Sempozyum ve etkinliklerde tek kadın panelist olmayı reddetme duruşunun güçlü bir mesaj olduğunu; bugün bu oturumda olduğu gibi çok sayıda kadın konuşmacının yer almasının, çeşitliliğin her platformda talep edilmesi açısından önemli olduğunu belirtti. İnsan kaynakları perspektifinden kurumsal hayatta cinsiyet eşitliğinin nasıl ele alındığını soran moderatöre yanıt veren Tuğba Paşalı Karacan, Borusan gibi büyük ve köklü bir grupta gerçek anlamda fark yaratmak için öncelikle bu konuya “adanmanın” şart olduğunu söyledi.

Pek çok şirketin “Bizde cinsiyet eşitsizliği yok, sadece kadın başvuru gelmiyor.” söylemine sığındığını; ancak asıl meselenin bu bakış açısının sorgulanması olduğunu belirtti. Yaklaşık 10 yıl önce Borusan Grubu’nun “Borusan Eşittir” diyerek bu alanda net bir taahhüt ortaya koyduğunu; mesajın en tepeden, hissedardan geldiğini; CEO’lar tarafından benimsendiğini ve “Daha eşit ve kadınlar için daha adil bir düzen kuraçığım.” sözünün somutlaştırıldığını ifade etti.

Bu sözün altını doldurmak için farklı çalışma grupları kurulduğunu; bu gruplarda kadınların öncü rol üstlendiğini, ancak sadece kadınlardan oluşan ekiplerin değil erkek ve kadınların birlikte yer aldığı karma ekiplerin kurulduğunu; erkeklerin de bu sürece dahil edilme-

sinin ve empati geliştirmesinin kritik olduğunu vurguladı. Her sektörün ihtiyacına göre metriklerin ve hedeflerin belirlenmesinin gerekliliğini; “Kaç kadın yöneticim var?”, “Havuz yok diyorsan, işe alımda gerçekten ne yapıyorsunuz?” gibi sorularla sürecin somutlaştırıldığını ifade etti. Satış, ciro ve kârlılık için nasıl hedefler konuluyorsa

kadın temsil oranı için de aynı ciddiyetle hedefler belirlendiğini; ölçülebilen şeyin yönetilebildiğini, verilen sözün tutulmasının ise artık itibar meselesi haline geldiğini söyledi.

Borusan Otomotiv’de “kadın teknisyen” istihdamı hedefinde yaşanan deneyimi örnek veren Karacan, otomotivde teknisyenlik işinin klasik olarak “erkek işi” görüldüğünü; “başvuru yok” savunmasına sığınmak yerine “Borusan Oto: Anahtar Kadında” kampanyasıyla konuyu açıkça sahiplenip “Kadın teknisyen arıyoruz.” diyerek ilan verdiklerini anlattı. Görsellerde de kadın figürler kullandıklarını; sonuçta başvuruların %90’ının erkek, %10’unun kadın adaylardan geldiğini; erkek adayların bir kısmının “teknisyen arıyorsunuz, ben de başvurayım” motivasyonu ile başvurduğunu, kadın adayların ise çoğu zaman “Tüm kriterleri karşılamıyorum, emin değilim.” diyerek çekingen davrandığını belirtti.

Bu noktada pozitif ayrımcılığın devreye girmesi gerektiğini; işe alım sürecinin ardından geliştirme ve tutundurma programlarının da önem taşıdığını, aksi takdirde kadınların kendini yalnız ve dışlanmış hissederek kalıcı olamadığını vurguladı. Bugün gelinen noktada İstanbul, Adana, Ankara gibi lokasyonlarda liftlerin altında çalışan ve işini başarıyla yapan yaklaşık 40 kadın teknisyen bulunduğunu aktardı. “Eğer bu işe baş kuy-masaydık, bugün hâlâ ‘başvuru yok’ deyip konuyu kapatmış olacaktık.” diyerek kararlılığın ve görünür aksiyon almanın önemini vurguladı.

Moderatör Esen Öz Tekayak, moda sektöründe kadın bedeni ve güzellik algısının çok görünür olduğuna dikkat çekerek, kadın liderlerin bu alanda bir özgürleşme yaratıp yaratmadığını sordu.

Deniz Caner, son yıllarda pek çok markanın önemli adımlar attığını; farklı beden ve yaş gruplarının yer aldığı kampanyalar, Victoria’s Secret örneğinde olduğu gibi defile formatlarının tamamen yeniden kurgulanması gibi pratiklerin güçlü sinyaller verdiğini; buna rağmen henüz tam anlamıyla içselleştirilmiş bir özgürleşmeden söz etmenin güç olduğunu söyledi.



Pinko tarafında “Pinko kadını” profilinin merkezde olduğunu; bu profili kendine güvenen, kendini göstermekten çekinmeyen, cesur bir kadın figürü üzerinden tanımladıklarını ifade etti. “Kadında Özgüven” temalı seminerler, Mirgün Cabas ile düzenlenen etkinlikler gibi projelerle toplumdaki özgüven eksikliğini ele almaya çalıştıklarını; mağaza ekiplerine de müşteriye vücuduna, karakterine ve konforuna uygun giyinme konusunda destek olma, modayı bir “mutluluk ve ifade aracı” haline getirme bakış açısını kazandırmaya çalıştıklarını aktardı.

Caner, modanın temelde insanı mutlu eden, özgürleştiren ve kendini ifade etmesine imkân veren bir araç olduğunu; trendlerin zamanı yakalamak için önemli olduğunu ancak her trendin herkes için uygun olmadığını vurguladı. Buna rağmen, kimi dönemlerde sokakta neredeyse herkesin aynı parçaları giydiğini; bu durumun toplumu bir noktada “kimliksizleştirdiğini” ifade etti. Farklılığın ve farklı olanın güzel olduğuna; “Bu senin yaşına uygun değil.”, “Bu burada giyilir mi?” gibi cümlelerin kadınların kendini ifade etmesini kısıtladığına dikkat çekti. Bir kadının kendini nasıl iyi ve güzel hissediyorsa öyle giyinebilmesinin gerçek özgürleşmenin başlangıç noktası olduğunu söyledi.

Moderatör Esen Öz Tekayak’ın ilham kaynaklarının neler olduğuna dair sorusuna Seda Öğretir, en büyük motivasyonunun “bir şeyi kafasına koyduğunda o yoldan geri dönmek” olduğunu söyledi. Vazgeçmemek, engelleme rağmen inatla devam etmek ve direnç göstermek gibi özellikleri annesine bakarak öğrendiğini ifade etti. Annesinden ilham aldığını; bugün kendi kızını da annesinin kendisini yetiştirdiği gibi yetiştirmeye çalıştığını belirtti.

Tuğba Paşalı Karacan, ilhamının hem geleceğe hem geçmişe baktığında şekillendiğini anlattı. Gelecek tarafında 16 yaşındaki kızının ve onun kuşağındaki kız çocuklarının daha adil bir dünyada yaşamasını istediğini; geçmiş tarafında ise ailesinden, özellikle kız kardeşinin hayat mücadelesinden ve hayata veda ederken bile gösterdiği yılmazlıktan güç aldığını söyledi. Geleceği, geçmişten aldığı ilhamla şekillendirmeye çalıştığını ifade etti.

Deniz Caner, ilham kaynağının ailesi olduğunu; ayakları

üzerinde durabilmek, dünyanın neresine giderse gitsin kendi başına var olabilmek için ailesi tarafından çok teşvik edildiğini anlattı. Beş yıl Amerika’da yaşadığını; farklı kültür ve dünyaların kendisini beslediğini, farklılıklardan hoşlandığını fark ettiğini söyledi. İnsanların birbirini motive ettiğinde ve ilham verdiğinde bambaşka yerlere gelinebildiğine inandığını; yedi yıldır kendi işini yürüttüğünü, bu süreçte çok destek aldığı gibi “Yapamazsın, olmaz.” diyenlerle de karşılaştığını; bazen tek bir telefonun,

“**Arkadayız,  
yapacağız, birlikte  
yükseleceğiz.**”

diyene bir sesin her şeyi değiştirebildiğini vurguladı. İnsanların birbirine ilham vermesine inandığını; “Biz birlikte büyüyeceğiz.” cümlesiyle sözlerini tamamladı.

Kapanışta Esen Öz Tekayak, konuşmacıların hikâyeleri ne kadar farklı olursa olsun ortak paydaların çok net olduğunu vurguladı: sabretmek, mücadele vermek, güçlü olmak ve cesur olmak. Bunların tüm kadınların ortak hikâyesi olduğunun altını çizdi.

Yıllardır “Başarılı iş adamlarının arkasında güçlü kadınlar vardır.” cümlesinin tekrarlandığını hatırlatarak, artık “Başarılı iş insanların ve başarılı kadınların arkasında da destek olan erkekler var.” ifadesini eklemek istediğini belirtti. Eşlerin ev ve çocuk sorumluluğunu paylaşma motivasyonu ve isteği olmasa, kadınların hayatının çok daha zor olacağını; bu nedenle bu kadar kadın odağıyla konuşulan bir oturumda, sorumluluğu paylaşan ve destek veren tüm erkeklere de teşekkür edilmesi gerektiğini söyledi.

Panelin sonunda tüm katılımcılara teşekkür ederek, paylaşılan deneyimlerin ve mesajların salondaki en az birkaç kişiye ilham vermiş olmasını diledi.





# İNTERMEDAL TAŞIMACILIKTA DEMİRYOLLARI VE ORTA KORİDOR'UN STRATEJİK ROLÜ PANELİ

MODERATÖR

**PROF. DR. ERKUT AKKARTAL**

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ LOJİSTİK YÖNETİMİ BÖLÜM BAŞKANI

PANELİSTLER

**TURGUT ERKESKİN**

FIATA BAŞKANLIK DİVANI ÜYESİ

**MEHMET YAVUZ GÜNGÖR**

CUMHURBAŞKANLIĞI YATIRIM VE FINANS OFISI  
PROJE MÜDÜRÜ

**SERDAR YAYLALI**

METRANS İSTANBUL GENEL MÜDÜRÜ

**ZEKİ DEMİRAĞ**

ARKAS HOLDİNG LİMAN VE TERMİNAL İŞLETMELERİ GRUBU -  
TİCARET VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DİREKTÖRÜ

Panel, Prof. Dr. Erkut Akkartal'ın açılış konuşmasıyla başladı. Akkartal, "İntermodal Taşımacılıkta Demiryolları ve Orta Koridor'un Stratejik Rolü" başlıklı oturuma tüm konukları, panelistleri ve sektör temsilcilerini davet ederek UTİKAD'a ve emeği geçen tüm paydaşlara teşekkür etti.

Prof. Dr. Akkartal konuşmasında, dünya ticaretinin yeniden şekillendiği bir dönemde intermodal taşımacılığın artık bir tercih değil, zorunluluk haline geldiğini vurguladı. Küresel tedarik zincirlerinde verimlilik, çevresel sürdürülebilirlik ve maliyet optimizasyonunun öne çıktığını; bu çerçevede taşıma modlarının entegrasyonunun kritik önem taşıdığını ifade etti.

Demiryollarının intermodal yapının en güçlü halkalarından biri olarak öne çıktığını, tek başına bir mod olmanın ötesinde karayolu ve denizyoluyla birlikte çalışabilen yapısıyla rekabetçi avantaj yarattığını belirtti. Özellikle Orta Koridor'un – Çin'den başlayıp Hazar Denizi üzerinden Türkiye'ye, oradan Avrupa'ya uzanan hat – sadece bir transit koridor değil, Türkiye için ciddi lojistik fırsatlar yaratan stratejik bir yapı olduğunun altını çizdi.

Panelde Orta Koridor'un mevcut durumu, demiryolu altyapısının gelişimi, intermodal taşımacılığın fırsat ve zorlukları ile kamu–özel sektör iş birliği ve hukuki/dijital entegrasyon başlıklarının ele alınacağını, amaçlarının yalnızca durum tespiti yapmak değil, çözüm önerileri ortaya koymak olduğunu belirterek sözü ilk paneliste bıraktı.

Prof. Dr. Erkut Akkartal, Türkiye'nin Orta Koridor'daki stratejik konumunun lojistik altyapı yatırımlarını nasıl şekillendirdiğini T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi Proje Müdürü Mehmet Yavuz Güngör'e sordu.

Mehmet Yavuz Güngör, Stratejik Destek Kurumu olarak destek verdikleri bu etkinlikte yer almaktan duydukları memnuniyeti dile getirerek konuşmasına başladı. Orta Koridor'un stratejik önemine geçmeden önce Türkiye'nin altyapı yatırım ihtiyacının makro gerekçelerini ortaya koydu. Türkiye'nin son 20 yılda ortalama %5,3 büyüme kaydettiğini, nüfusun 86 milyona ulaştığını ve her yıl yaklaşık 1 milyon arttığını; nüfusu 1 milyonun üzerinde 24 şehir bulunduğunu belirtti. Türkiye'nin üç kıtanın kesişim noktasında yer aldığını, 4 saatlik uçuşla 1,3 milyar tüketiciye ve yaklaşık 30 trilyon dolarlık bir pazara erişim sağladığını ifade etti. Bu verilerin Türkiye'yi doğal bir lojistik merkez haline getirdiğini, dolayısıyla düzenli ve sürekli artan bir altyapı yatırım ihtiyacı doğurduğunu vurguladı.

Güngör, Global Infrastructure Hub verilerine göre Türkiye'nin 2040 yılına kadar altyapı yatırım açığının 400 milyar doların üzerinde olduğunu; kamu yatırımları devam ederken bu açığın kapanması için özel sektör katılımının kritik olduğunu belirtti. Son 20 yılda ulaşım altyapılarına 180 milyar dolar yatırım yapıldığını, bunun 58 milyar dolarının kamu–özel sektör iş birliği (PPP) modeliyle hayata geçtiğini aktardı.

### Mevcut altyapıyı özetlerken Türkiye'nin bugün:



**58 havalimanına**



**217 limana**



**50.000 km  
karayoluna**



**14.000 km  
demiryolu ağına**

sahip olduğunu ifade etti.

Güngör hedef olarak 2053 itibarıyla demiryolu ağını 28.000 km'ye, yani bugünkü uzunluğun iki katına çıkarmayı öngördüklerini söyledi. Son yıllarda ulaştırma yatırımlarında demiryolunun en büyük payı aldığını, 2025 yılı bütçesinde demiryolunun payının %55 seviyesine ulaştığını vurguladı. 2053 Net Sıfır hedefi doğrultusunda yük taşımacılığında demiryolu payını %5'ten %22'ye çıkarmayı amaçladıklarını belirtti.

Orta Koridor özelinde Bakü–Tiflis–Kars (BTK) hattı ve Marmaray Geçişi'nin kritik altyapılar olduğunu; bu hatların kapasitesini artırmak için çalışmaların sürdüğünü, Yavuz Sultan Selim Köprüsü üzerinden geçecek Gebze–Halkalı Demiryolu Projesi'nin yıl içerisinde ihale aşamasına geldi-

ğini ifade eden Mehmet Yavuz Güngör, Zengezur Koridoru'nun devreye girmesinin de Orta Koridorun kapasitesini önemli ölçüde artıracığını, tüm bu projelere uluslararası finansman ilgisinin oldukça yüksek olduğunu vurguladı.

Yatırım Ofisi perspektifinden bakıldığında, intermodal taşımacılık alanında Türkiye'nin sunduğu fırsatların geniş bir yelpazeye yayıldığını söyledi. Organize sanayi bölgelerine (OSB) iltisak hatları, liman–demiryolu bağlantıları ve intermodal terminal yatırımlarının uluslararası yatırımcıların en çok ilgi gösterdiği alanlar arasında yer aldığını aktardı. Terminal işletmeciliği, lokomotif ve vagon yatırımları ile demiryolu sanayisine giriş konularında artan bir ilgi gözlemlediklerini belirtti.

Yatırım Ofisi olarak arsa ve yer seçimi, teşvik bilgilendirme, kamu kurumlarıyla koordinasyon, yerel ortak bulma ve uçtan uca yatırım rehberliği gibi alanlarda destek sağladıklarını; uluslararası yatırım strateji belgelerinde küresel tedarik zinciri odaklı yatırımların öncelikli alanlar arasında konumlandığını ifade etti. Lojistik merkezlere ilişkin yeni yönetmelik sürecinin ilerlediğini, bu merkezlerin bir kısmının PPP modeliyle hayata geçirilmesinin beklendiğini vurguladı.

Prof. Dr. Erkut Akkartal, Türkiye'nin demiryolu ve intermodal bağlantılarının Avrupa standartlarına çıkarılması için hangi adımların öncelikli olduğuna dair Metrans İstanbul Genel Müdürü Serdar Yaylalı'nın görüşlerini sordu.

Serdar Yaylalı, Metrans'ın Avrupa'da intermodal taşımacılık ve terminal işletmeciliğinde önde gelen firmalardan biri olduğunu; haftalık 650 tren çıkışı olan geniş bir terminal ağı işlettiklerini belirterek sözlerine başladı.

İntermodal sistemin başarısının yalnızca demiryolunun gücüne değil, tüm sistemin entegrasyonuna bağlı olduğunu vurguladı. Terminal, liman ve iç hat bağlantılarının bütünlüklü çalışmadığı bir modelde intermodal yapının sürdürülebilir olamayacağını ifade etti.

Türkiye'nin bu yapıya adaptasyonunun zaman alacağını ancak doğru yönde ilerlendiğini belirtti. Özellikle şu alanlarda eksikliklerin öne çıktığını ifade etti:

- OSB'lere demiryolu bağlantılarının yetersizliği,
- Liman-İç hat demiryolu bağlantılarının eksikliği,
- Terminal sayısının azlığı.

Kamu yatırımlarının artması ve özel sektörün önünün daha fazla açılmasıyla Türkiye'nin intermodal taşımacılıkta çok daha güçlü bir noktaya evrileceğini söyledi. Yaylalı, kamu-özel sektör iş birliğinin bugün geldiği noktanın önemli bir gelişme olduğunu; geçmişte kamu yatırımlarının hızına erişemeyen ve tekelleşmiş yapılara dahil olamayan özel sektörün bugün Marmaray, kuzey demiryolu bağlantıları, Üçüncü Köprü hat projeleri ve Railport benzeri yatırımlar üzerinden sisteme çok daha aktif şekilde entegre olduğunu vurguladı. Metrans olarak Avrupa'daki 20 terminalin işleyişinden doğan tecrübeyi Türkiye'ye aktarmaya hazır olduklarını, Railport'un devreye girmesinin kendileri için de kritik önem taşıdığını belirtti.

Prof. Dr. Erkut Akkartal, Railport modelinin Türkiye'nin intermodal kapasitesini artırma açısından katkısı konusunda Arkas Holding Liman ve Terminal İşletmeleri Grubu Ticaret ve Müşteri İlişkileri Direktörü Zeki Demirağ'a söz verdi.

Zeki Demirağ, UTİKAD ve emeği geçen tüm paydaşlara teşekkür ederek konuşmasına başladı ve Railport projesinin, Türkiye'de demiryolu ağırlıklı ancak çok amaçlı terminal işletmeciliği konseptinin ilk somut örneği olduğunu vurguladı. Railport'un panelin farklı bölümlerinde referans verilmesinden duyduğu memnuniyeti dile getirdi.



Railport'un, özel sektör tarafından projelendirilen, inşa edilen ve tamamen yük taşımacılığı amaçlı faaliyet gösterecek ilk terminal olduğunu; ortaklık yapısında Arkas Holding'in Türkiye'de demiryolu taşımacılığı ve terminal işletmeciliğininde köklü bir geçmişe sahip olduğunu, Duisport'un ise yılda 4 milyon TEU elleçleyen ve 25.000 trene hizmet veren, Avrupa'nın en büyük iç limanı olarak projeye ciddi bir know-how ve ölçek getirdiğini ifade etti.

Demirağ, yaklaşık 265.000 m<sup>2</sup> alan üzerinde konumlanan Railport'un yalnızca demiryolu değil, karayolu ve denizyoluna yakınlığı sayesinde tüm modlara hizmet veren entegre bir yapı olarak tasarlandığını belirtti. Railport'un bir ilk olacağını ancak son olmayacağını inandığını; talebin artmasıyla benzer yatırımların çoğalacağını öngördüğünü söyledi.

Terminal entegrasyonu ve dijitalleşme bağlamında, Avrupa tarafında işlerin görece iyi işlediğini, asıl geliştirilmesi gereken aksın Türkiye–Doğu yönü olduğunu vurguladı. Demirağ, demiryolu taşımacılığının müşteriye cazip hale gelebilmesi için şu avantajlardan en az birini sağlaması gerektiğini belirtti:

- Maliyet avantajı,
- Hız avantajı,
- Sürdürülebilirlik avantajı,
- İzlenebilirlik ve şeffaflık.

Orta Koridor özelinde çözülmesi gereken en önemli sorunların transit sürelerinin yüksekliği ve dijital entegrasyon eksikliği olduğunu ifade eden Demirağ, kısa vadede gümrük sistemlerinin entegrasyonu, dokümantasyon süreçlerinin uyumlaştırılması ve veri paylaşımının hızlandırılmasının kritik olduğuna dikkat çekti. Railport'un gerek Avrupa gerek Türkiye yönünde tüm sistemlerle entegre çalışabilecek altyapıya sahip olduğunu, bu entegrasyonun intermodal zincirin verimliliği için belirleyici olacağını vurguladı.

Prof. Dr. Erkut Akkartal, FIATA Başkanlık Divanı üyesi Turgut Erkeskin'e Orta Koridor'un konumunu güçlendirmek için hangi adımların atılması gerektiğini sordu.

Turgut Erkeskin, FIATA Başkanlık Divanı'nda görev alarak Türkiye'yi temsil etmenin kendisi için büyük bir gurur kaynağı olduğunu belirterek sözlerine başladı. Orta Koridor'un yakın zamana kadar "alternatif rota" olarak görüldüğünü, bugün ise stratejik ana akslardan biri haline geldiğini ifade etti.

Erkeskin, FIATA'nın koridorları üç ana unsur üzerinden değerlendirdiğini aktardı:

### 1. Altyapı Yatırımları:

Bu yatırımların ölçeği nedeniyle devlet–özel sektör iş birliğinin zorunlu olduğunu; Railport benzeri örneklerin artması gerektiğini vurguladı.

### 2. Koridor Ülkelerinin Rejim Uyumu:

Çin'den İngiltere'ye uzanan hat üzerinde Kazakistan, Özbekistan, Türkmenistan, Azerbaycan, Gürcistan, Türkiye ve Bulgaristan gibi ülkelerin yer aldığını; bu ülkelerin her birinin bağımsız hareket ettiği bir düzende eşgüdüm sağlamanın zorlaştığını ifade etti. Transit rejim uyumunun kritik bir gereklilik olduğunu belirtti.

### 3. Dijital Entegrasyon:

Altyapının ne kadar güçlü olursa olsun, "yazılım" tarafı olmadan sistemin istenen verimlilikte çalışamayacağını vurguladı. Bu kapsamda MLETR (Model Law on Electronic Transferable Records) uygulamasına dikkat çekerek, bu sürecin mutlaka desteklenmesi gerektiğini söyledi. Ayrıca Negotiable Cargo Document (NCD) Convention'a işaret ederek, tarihte ilk kez deniz bacağı olmayan multimodal taşımayı regüle eden bir konvansiyon ile karşı karşıya olduğunu belirtti. Bugüne kadar 10 ülkenin bu konvansiyonu kendi hukuk sistemlerine entegre ettiğini belirterek, Türkiye'nin de NCD Convention'ı iç hukukuna dahil etmesinin; ticaretin finansmanı ve malın mülkiyetinin temsili açısından büyük bir kazanım olacağını vurguladı.

Bu bölümün ardından moderatör Prof. Dr. Erkut Akkartal, ikinci tur sorular kapsamında sözü T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi Proje Müdürü Mehmet Yavuz Güngör'e verdi. Akkartal Güngör'e intermodal taşımacılık açısından Türkiye'nin uluslararası yatırımcılara sunduğu fırsatları ve ofisin bu alandaki destek mekanizmalarını sordu. Mehmet Yavuz Güngör, altyapı yatırımlarına ilişkin fırsatların intermodal taşımacılık için de geçerli olduğunu belirterek

konusmasına başladı. Ana demiryolu hatlarının yanı sıra, liman bağlantıları ve organize sanayi bölgelerine yönelik iltisak hatlarının geliştirilmesinin yük terminali işletmeciliği açısından ciddi fırsatlar yarattığını ifade eden Güngör, bu alanların uluslararası yatırımcılar tarafından yakından takip edildiğini, Railport gibi projeler üzerinden ofise artan sayıda başvuru ve görüşme geldiğini aktardı.

Güngör, Demiryolu Tren İşletmeciliği Belgesi alan özel sektör firmalarının sayısındaki artışa dikkat çekerek, firmaların yüksek yatırım maliyetlerine rağmen lokomotif ve vagon yatırımlarına yöneldiğini belirtti. Bunun yanında, vagon ve lokomotif üreticilerinin de Türkiye demiryolu sanayisine yatırım yapmak üzere ofisle temas kurduğunu söyledi.

Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi'nin rolünü özetleyen Güngör, ofisin Türkiye'nin yatırım ortamını uluslararası arenada tanıtan tek resmi kuruluş olduğunu; yatırım süreçlerinde arazi seçimi, teşvik bilgilendirilmesi, kamu kurumlarıyla koordinasyon ve yerel ortak bulma gibi alanlarda "tek durak ofis" yaklaşımıyla uçtan uca destek sunduklarını ifade etti. İntermodal taşımacılığı, karbon nötr ve yeşil lojistik yatırımlarını öncelikli alanlar olarak gördüklerini; Orta Koridor, Zengezur Koridoru ve Kalkınma Yolu gibi küresel lojistik rotaların yatırım iştahını ciddi biçimde artırdığını vurguladı. Bu koridorların yalnızca ticari değil, ülkeler arası siyasi, kültürel ve ekonomik iş birliklerini de güçlendiren bir kaldıraç etkisi yarattığını söyledi.

Güngör ayrıca lojistik merkezlerle ilişkin yeni bir parantez açarak, bugüne kadar kamu eliyle geliştirilen lojistik merkezlerin, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın hazırladığı taslak Lojistik Merkezler Yönetmeliği sonrasında yap-ışlet-devret modeliyle özel sektörün daha aktif rol alacağı bir yapıya evrilebileceğini belirtti.

Moderatör Akkartal, Orta Koridor'un etkin işletilmesinde kamu-özel sektör iş birliği açısından görülen eksiklikleri ve Metrans'ın Türkiye operasyonlarının bu sürece katkısını Serdar Yaylalı'ya sordu.

Yaylalı, kamu idaresi temsilcileriyle aynı panelde yatırımların konuşulmasının sektör açısından son derece değerli olduğunu ifade etti. Geçmişte kamu idaresinin güçlü bir vizyon oluşturmalarına rağmen, tekelci ya-



pılar nedeniyle özel sektörün yeterince sürece dahil olmadığını; bunun da hız, esneklik ve operasyonel dinamizmi sınırladığını söyledi. Son dönemde ise kamu-özel sektör iş birliğinin güçlendiğini, Railport gibi yatırımların bu dönüşümün somut göstergesi olduğunu vurguladı.

Metrans'ın Avrupa'daki terminal yatırımlarına değinen Yaylalı, bu tecrübenin Türkiye'ye taşınmasının operasyonel verimlilik açısından büyük önem taşıdığını belirtti. Marmaray, ve Kuzey Otoyolu bağlantıları gibi yatırımların zamanlamasının kritik olduğunu; sürecin hızlanmasının sektör beklentileri açısından önemli olduğunu ifade etti. Metrans'ın Avrupa'daki 20 terminalden oluşan ağıyla edindiği bilgi birikimini Türkiye ve Orta Koridor hattına aktarmaya hazır olduklarını vurguladı.

Panelin devamında Prof. Dr. Akkartal, demiryolu taşımacılığında terminal entegrasyonu ve dijitalleşmenin rolünü değerlendirmesi için Zeki Demirağ'a söz verdi.

Demirağ, konuşmasına Railport'un panel boyunca birçok kez referans verilmesinden duyduğu memnuniyeti dile getirerek başladı. Bu durumun, sektörün önde gelen aktörlerinin demiryolu ağırlıklı intermodal yatırımlara duyduğu ilgiyi gösterdiğini söyledi.

Konuya yalnızca Avrupa perspektifinden değil, Orta Koridor'un tamamını kapsayan daha geniş bir çerçeveden baktığını ifade etti.

Demirağ, demiryolunun müşteriye "ürün" olarak cazip hale getirilmesi gerektiğini vurguladı. Koridorların ve haritaların tek başına yeterli olmadığını; nihai karar yük sahiplerinin verdiğini belirtti. Müşterinin ise maliyet, hız, sürdürülebilirlik ve izlenebilirlik gibi somut avantajlar aradığını söyledi. Bu nedenle özellikle transit sürelerinin kısaltılması, dokümantasyon süreçlerinin uyumlaştırılması ve gümrük sistemleri arasında entegrasyon sağlanmasının kısa vadede öncelikli adımlar olduğunu ifade etti.



Railport'un Avrupa tarafında Duisport ile entegre çalıştığını; Türkiye yönünde de tüm sistemlerin entegrasyona açık bir altyapıyla tasarlandığını belirten Demirağ, Orta Koridor'un verimli işlemesi için bu tür aksiyonların hızla hayata geçirilmesi gerektiğini vurguladı.

Panelin son bölümünde moderatör, küresel taşıma işleri organizatörleri ve lojistik şirketleri açısından intermodal taşımacılığın sürdürülebilirlik ve maliyet etkinliği bakımından geleceğini değerlendirmesi için yeniden Turgut Erkeskin'e söz verdi.

Erkeskin, intermodal taşımacılığın Türkiye için artık yalnızca bir alternatif değil, stratejik önemi yüksek bir ana koridor bileşeni hâline geldiğini belirtti. Orta Koridor'un jeopolitik ve ekonomik anlamda taşıdığı kritik rolün, intermodal taşımacılıkla birlikte daha da güçlendiğini vurgulayan Erkeskin; intermodal çözümlerin sunduğu ek kapasite, maliyet avantajı ve çevresel sürdürülebilirlik unsurlarının, müşterilerin bugün lojistik hizmetlerden beklediği temel değerleri oluşturduğunu ifade etti.

Müşterilerin artık yalnızca taşıma yapılabirliğine değil; hız, maliyet, güvenlik ve sürdürülebilirlik kriterlerine birlikte baktığını belirten Erkeskin, bu nedenle intermodal taşımacılığın bir tercih değil, zorunluluk hâline geldiğini dile getirdi. Türkiye'nin bu alanda oynayabileceği role ilişkin değerlendirmesinde, gerek mesleki çalışmaları gerekse uluslararası federasyon görevleri kapsamında dünyanın birçok önemli ekonomik bölgesinde bulunduğunu ve Türkiye'nin intermodal taşımacılık kabiliyetine sahip ikinci bir ülke olmadığını düşündüğünü ifade etti.

Türkiye'nin karayolu, havayolu, denizyolu ve demiryolu taşımacılığında aynı anda güçlü bir yapıya sahip olmasının, bu taşıma modlarının entegre şekilde kullanılabilirdiği güzergâhlara ev sahipliği yapmasının çok büyük bir avantaj sağladığını belirten Erkeskin; hangi müşteri için hangi kapasitenin, hangi intermodal çözümlerle su-

nulacağının net biçimde tarif edilmesinin kritik olduğunu vurguladı. Türkiye'nin doğusunda büyük bir üretim merkezi olan Çin, batısında ise Avrupa gibi dev bir pazar bulunduğunu hatırlatarak, bu iki ekonomik alan arasında köprü rolü üstlenebilecek kapasiteye sahip olduğunu ifade etti.

Farklı taşıma modları arasındaki geçişkenliğin, tüm zorluklara rağmen sağlanabildiğini belirten Erkeskin; karayoluyla gelen yüklerin aciliyet durumuna göre havayoluna yönlendirilebildiğini, demiryolu ve denizyolu entegrasyonlarının coğrafi konum avantajıyla etkin biçimde kullanılabildiğini aktardı. Türkiye'nin yıllar içinde geliştirdiği insan kaynağı ve altyapı kapasitesinin bu dönüşümde belirleyici olduğunu vurguladı.

Ro-Ro taşımacılığı sayesinde Türkiye'nin Avrupa, Afrika ve Karadeniz havzasındaki önemli limanları birbirine bağladığını belirten Erkeskin; swap body taşımaları, dorse taşımaları ve 45'lik konteyner taşımalarının sistemin ayrılmaz bir parçası hâline geldiğini ifade etti. Havalimanlarının kapasitesi, havayolu taşımacılarının imkânları ve sektördeki insan kaynağının sahip olduğu deneyim bir araya getirildiğinde, Türkiye'nin dünyanın herhangi bir yerinde intermodal altyapı kurup işletebilecek yetkinliğe sahip olduğunu vurguladı.

Bugüne kadar Ankara Lojistik Üssü gibi önemli girişimlerin hayata geçirildiğini hatırlatan Erkeskin, Railport projesinin yalnızca bir demiryolu yatırımı değil; farklı lojistik unsurları bir araya getiren bütüncül bir lojistik üs modeli sunduğunu ifade etti. Türkiye'nin intermodal taşımacılıkta bilgi birikimi, sermaye gücü ve işletme kabiliyeti açısından son derece avantajlı bir konumda bulunduğunu belirtti.

Bu yapının etkin şekilde çalışabilmesi için verinin kullanımı ve transferinin kritik önemde olduğunu vurgulayan Erkeskin; gerekli dijital altyapıların tamamlanması hâlinde Türkiye'nin lojistik avantajlarını çok daha güçlü biçimde hayata geçirebileceğini ifade etti. Turkish Cargo örneği üzerinden, Türkiye'nin bölgesel konumunu ve lojistik kabiliyetini en iyi kullanan markalardan birine sahip olduğunu belirterek, benzer potansiyelin diğer alanlarda da bulunduğunu dile getirdi.

Erkeskin konuşmasını, Türkiye'nin intermodal taşımacılıkta sahip olduğu güçlü kapasitenin ve kabiliyetin, sektör oyuncularını, kamu, akademi ve tüm paydaşların birlikte hareket etmesiyle işlerlik kazanabileceğini vurgulayarak tamamladı.

Kapanışta Prof. Dr. Erkut Akkartal, bölgesel krizlerin Türkiye'yi her seferinde alternatif ve güvenilir bir geçiş noktası haline getirdiğini; Orta Koridor'un yalnızca bir ticaret yolu değil, aynı zamanda ekonomik, sosyolojik ve kültürel bağları güçlendiren bir yapı sunduğunu ifade etti. Panelistlere, katılımcılara, UTİKAD yönetimine ve sponsorlara teşekkür ederek oturumu sonlandırdı.

# E-TİCARETİN LOJİSTİK DİNAMİKLERİ PANELİ

**MODERATÖR**

**GEDİZ CÜRGÜL**

PWC TÜRKİYE ŞİRKET ORTAĞI, TEKNOLOJİ DANIŞMANLIĞI

**PANELİSTLER**

**BÜLENT AYMEN**

SABAY LOJİSTİK/SBY EXPRESS YÖNETİM KURULU BAŞKANI

**ATILLA ALVER**

HEPSİJET GENEL MÜDÜRÜ

**ENES YILMAZ**

WIDECT CEO

**UTKU AYYARKIN**

ARAS KARGO COO VE YÖNETİM KURULU ÜYESİ



Panel, Gediz Cürgül'ün açılış konuşmasıyla başladı. Cürgül, e-ticaret lojistiğinde dinamiklerin çok hızlı değiştiğini, bu nedenle panel süresini en verimli şekilde değerlendirmek istediklerini belirtti. E-ticaret lojistiğinin geçmişte ağırlıklı olarak teslimat hızı üzerinden tanımlandığını; bugün ise müşteri beklentileri ve deneyimlerinin bu tanımın merkezine yerleştiğini vurguladı. Türkiye'de e-ticaret lojistiğinde yeni rekabet alanlarının ne olacağı sorusunu yönelterek ilk sözü Atilla Alver'e verdi.

Konuşmasının başında e-ticaretin her geçen gün büyümesiyle birlikte müşteri beklentilerinin de sürekli değiştiğine dikkat çeken Alver, bu dönüşümün son derece doğal olduğunu ifade etti.

Geçmişte sundukları hizmetlerin daha standart bir yapıya sahip olduğunu belirten Alver, ürünlerin A noktasından B noktasına taşınmasının bugünkü kadar iddialı süreler ve beklentiler içermediğini söyledi. Ancak gelinen noktada, müşterilerin aynı anda birçok farklı beklentiye dile getirdiğini ve bu taleplerin haklı olduğunu vurguladı. Müşteri beklentilerini sınıflandırarak ele almak gerektiğini belirten Alver, ilk ve en temel beklentinin hız olduğunu ifade etti.

Özellikle e-ticarette hızın, nihai müşteri açısından en büyük beklentilerden biri haline geldiğini söyleyen Alver, bu ihtiyaca yönelik olarak sektörde çeşitli hizmetlerin geliştirildiğini; aynı gün teslimat gibi çözümlerin bu beklentinin bir sonucu olarak devreye alındığını aktardı. Bununla birlikte hızın kendi başına yeterli olmadığını vurgulayan Alver, ürünün daha geç sipariş edilmesine rağmen daha erken teslim edilmesinin beklendiğini, bu durumun da lojistik operasyonları doğal olarak zorlaştırdığını ifade etti. Bu nedenle süreçleri nasıl daha da hızlandırabileceklerine odaklandıklarını belirtti.

Alver, hızdan sonra müşteri açısından en kritik başlıklardan birinin şeffaflık olduğunu dile getirdi. Bir sipariş verildikten sonra müşterinin "Siparişim ne durumda, ne oluyor, nasıl ilerliyor?" sorularına yanıt aradığını belirten Alver, sürecin her aşamasına dair bilgiye kolayca eriş-

bilmenin müşteriler için son derece önemli olduğunu söyledi. Şeffaflığın, müşteri memnuniyetinin temel unsurlarından biri haline geldiğini vurguladı.

Konuşmasının devamında hizmetin tamamına bir deneyim olarak bakılması gerektiğinin altını çizen Alver, e-ticarette bugün fark yaratan en önemli unsurun deneyim olduğunu ifade etti. Bu deneyimin en kritik bileşenlerinden birinin de lojistik süreçler olduğunu belirten Alver, lojistik tarafı güçlü olmayan bir yapının rekabet avantajı yaratmasının mümkün olmadığını söyledi.

Bu noktada esnekliğin önemine dikkat çeken Alver, hız kadar esnekliğin de müşteri beklentileri açısından belirleyici hale geldiğini ifade etti. Müşterilerin verdikleri sipariş sonrasında ortaya çıkan değişikliklere hizmet aldıkları firmanın uyum sağlayabilmesini beklediğini söyleyen Alver, sektörün bu beklentiye yanıt verebilmek için yoğun çaba gösterdiğini aktardı. Adres değişikliği, teslimatın farklı bir adrese yönlendirilmesi ya da teslimat tarihinin değiştirilmesi gibi esnekliklerin müşteri deneyimi açısından çok önemli olduğunu vurguladı.

Son olarak e-ticarette beklentilerin en çok yükseldiği alanlardan birinin iade süreçleri olduğunu belirten Alver, iade konusunun müşteriler açısından sancılı ve çözüm beklentisinin yüksek olduğu bir başlık haline geldiğini ifade etti. Kapıda iade gibi hizmetlerle müşterinin ayağına gitmeye çalıştıklarını, iadeleri müşterinin belirlediği tarih ve koşullara göre almaya yönelik çözümler geliştirdiklerini söyledi.

Tüm bu hizmetleri sunarken maliyetleri minimize etmenin ve müşterilere rekabetçi fiyatlar sunmanın da önemli olduğunun altını çizen Alver, B2C ilişkilerinde işin "B" tarafında yer alan iş ortaklarının kritik bir rol oynadığını vurguladı. Nihai müşteri beklentilerini iş ortaklarıyla birlikte nasıl karşılayabileceklerini, iş ortaklarının işlerini nasıl büyütebileceklerini ve deneyimlerini nasıl geliştirebileceklerini sürekli olarak bu perspektifle ele aldıklarını belirterek konuşmasını tamamladı.



Gediz Cürgül, e-ticarette yalnızca deneyimlerin değil, mikro ihracat gibi yeni dinamiklerin de öne çıktığını belirtti. Pandemi sonrası dönemde bu başlıkların daha görünür hale geldiğini ifade ederek, Türkiye'nin lojistik altyapısı ve mevzuat ortamı çerçevesinde fırsatları ve engelleri değerlendirmesi için sözü Bülent Aymen'e verdi.

Bülent Aymen, Türkiye'de yaşayıp iş yapmanın her sektörde olduğu gibi lojistikte de son derece zor olduğunu riski üstlenmenin beraberinde birçok problem getirdiğini ifade etti. E-ticaretin yalnızca bir alışveriş biçimi olmadığını; gümrük süreçlerinden lojistik şirketlerinin iş yapma modellerine kadar pek çok alanı yeniden tanımladığını vurgulayan Aymen Türkiye'nin Avrupa, Ortadoğu ve Asya'yı bağlayan coğrafi konumuyla önemli bir avantaja sahip olduğunu; özellikle havayolu ve karayolu altyapısının e-ticaret lojistiği açısından büyük potansiyel sunduğunu söyledi. Ancak e-ticaret hızla gelişirken, arka plandaki süreçlerin de bu dönüşümle eş zamanlı ilerlemesinin önemli bir ihtiyaç haline geldiğini; mevzuattaki değişimlerin sahadaki uygulamalara yansımalarının ise belirli bir uyum süreci gerektirdiğini dile getirdi.

Cürgül, Türkiye'nin coğrafi avantajının hub olma potansiyeli yarattığını belirterek, İstanbul'un global bir e-ticaret merkezi haline gelmesi için neler yapılabileceğini ve hangi teknolojik ya da süreç dönüşümlerinin zorunlu hale geldiğini sormak üzere sözü Enes Yılmaz'a verdi.

Enes Yılmaz, İstanbul'un hub kavramı açısından hem coğrafi hem de altyapı olarak bölge ülkeler için güçlü bir merkez olduğunu ifade etti. Türk Hava Yolları'nın yolcu tarafında hub modelini başarıyla uyguladığını; transit yolcu oranları sayesinde yeni hatların açılabilmesini anlattı. Aynı modelin kargoda da başarıyla uygulandığını, THY'nin dünyanın en fazla ülkesine uçan kargo şirketlerinden biri olduğunu belirtti.

Ancak e-ticaret lojistiğinde İstanbul aktarmalı bir modelin mevcut mevzuat nedeniyle mümkün olmadığını; e-ticaretin İstanbul'da konsolide edilip farklı ülkelere dağıtılabilmesi için mevzuatın geliştirilmesi gerektiğini söyledi. Ticaret Bakanlığı'nın Yurtiçi Aktarım Merkezi çalışmasına dikkat çekerek, bu düzenlemelerin hayata geçmesiyle İstanbul'un e-ticaret merkezi haline gelebileceğini ifade etti.

Widect olarak ana hedeflerinin Türkiye çıkışlı mikro ihracatçıları desteklemek olduğunu belirten Yılmaz, ihracatçıların en büyük sorununun lojistik maliyetleri olduğunu söyledi. Çin örneği üzerinden hacim farkının maliyetler üzerindeki etkisini detaylı biçimde anlattı; yeterli hacim sağlanamadığı için Türkiye çıkışlı gönderilerin birim maliyetlerinin çok yüksek kaldığını vurguladı. İstanbul'un hub haline gelmesiyle global e-ticaret akışlarıyla konsolidasyon yapılabileceğini ve bu maliyet avantajının ihracatçıya yansıtılabileceğini belirtti.

Gediz Cürgül, operasyonel dönüşümün yerleşik yapılar da nasıl yönetildiğini sormak üzere sözü Utku Ayyarkın'a verdi.

Utku Ayyarkın, pandemi sonrası dönemde kampanya hacimlerinin artmasıyla birlikte ticaretin online tarafa kaydığını; büyümenin yavaşlansa da kanal değiştirdiğini ifade etti. 2016 sonrası dijitalleşme, platformların yaygınlaşması ve veri odaklı talep oluşumunun lojistik şirketlerini hızlı bir dönüşüme zorladığını anlattı.

Aras Kargo'nun zaman ve kapasite yöneten bir yapı olduğunu; belirli cutoff saatleriyle 24-48 saatlik teslimat hedeflerini yönetmeye çalıştıklarını söyledi. Bu süreçte finans, entegrasyon, veri altyapısı ve bulut teknolojileri gibi birçok alanda eş zamanlı dönüşüm ihtiyacı doğduğunu belirtti. Covid-19 ile birlikte online alışverişin yaş aralığının genişlediğini ve altyapı dönüşümünün hızlandığını ifade etti.



Artan maliyetler karşısında yapay zeka destekli rotalama sistemleri geliştirdiklerini; otomasyon yatırımlarıyla transfer merkezlerinde saatlik yüz binlerce paketi elleçleyebilir hale geldiklerini anlattı. Kargonun desiyapısının küçülmesiyle maliyet baskısının arttığını; bu nedenle Aras Dijital ve Aras Global yapılanmalarıyla hem verimlilik hem de uluslararası açılım hedeflediklerini söyledi. KOBİ'leri e-ihracata hazırlamak için danışmanlık ve destek verdiklerini; Azerbaycan, Gürcistan ve Özbekistan'da kendi markalarıyla hizmet sunduklarını belirtti.

Panelin ikinci turuna geçerken ilk turda otomasyon, teknoloji ve dijitalleşme başlıklarının öne çıktığını hatırlatan Cürgül; veri analitiği, yapay zekâ ve otomasyonun lojistik sektörünü nasıl dönüştürdüğünü Atilla Alver'e sordu.

Atilla Alver, yapay zekâ ve otomasyonun lojistik sektörünü hâlihazırda dönüştürmeye başladığını ifade ederek konuşmasına başladı. Geleceğe ilişkin kesin bir çerçeve çizmenin zor olduğunu; ancak bugün itibarıyla bu teknolojilerin günlük operasyonların ayrılmaz bir parçası haline geldiğini vurguladı. Günlük operasyonların, arkada çalışan yapay zekâ destekli algoritmalar ve otomasyon sistemleri olmadan yürütülmesinin artık mümkün olmadığını belirtti. Bu dönüşümün iki temel nedeni olduğunu ifade eden Alver, ilk olarak artan hacimlerin ve ticaret yapısındaki değişimin bu sistemleri zorunlu kıldığını söyledi. İkinci olarak ise ürün çeşitliliğinin ciddi biçimde artmasıyla birlikte artık tek tip, standart bir hizmetten söz edilemediğini; sahada binlerce kişiyi yöneten yapılarda bu karmaşıklığın ancak teknolojik araçlarla yönetilebildiğini aktardı. Bu nedenle operasyonları yönlendirecek dijital araçlara ve sistemlere ihtiyaç duyulduğunu vurguladı.

Alver, farklı hizmet türlerine dair somut örnekler paylaşarak süreci detaylandırdı. Sadece bir ürünü alıp teslim etmenin ötesinde, sözleşme imzalatma, evrak süreçlerini yönetme ya da müşteriye yeni bir telefon

teslim ederken eski cihazı kapıda kontrol edip teslim alma gibi çok adımlı operasyonların yürütüldüğünü belirtti. Bu tür süreçlerin sisteme entegre edilmemesi halinde operasyonların sağlıklı şekilde yönetilemeyeceğini ifade etti.

Maliyet konusuna da değinen Alver, maliyetleri minimize edebilmek amacıyla dağıtım tarafında tamamen kendi ekipleri tarafından yazılmış bir algoritma kullandıklarını aktardı. Taşımacıların paketleri okutuğu anda sistemin otomatik olarak rota çizdiğini; hedeflerinin daha hızlı, daha az kilometreyle ve daha verimli operasyon gerçekleştirme olduğunu söyledi. Bu yıl itibarıyla hem toplama süreçlerinde hem de şehirlerarası hat operasyonlarında bu yapıyı belirli bir olgunluğa getirdiklerini, 2026 yılında ise bu sistemlerin tamamını devreye almayı planladıklarını ifade etti.

Adres bilgisinin kendi operasyonları açısından kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulayan Alver, teslimatı doğrudan etkileyen bu verinin doğru analizi gerektiğini belirtti. Adresin iş yeri mi yoksa konut mu olduğunun doğru tespiti, adresin açık veya kapalı olmasına göre operasyonun yönlendirilmesi gibi kararların veri analitiğiyle desteklendiğini aktardı.

Son olarak müşteri geri bildirimlerine değinen Alver, operasyon sonucunda binlerce geri bildirim aldıklarını; bu geri bildirimlerin manuel olarak analiz edilmesinin mümkün olmadığını söyledi. Yapay zekâ destekli süreçler sayesinde hangi birimde ya da hangi taşımacıda sorun yaşandığının hızlıca tespit edilebildiğini ve bu sayede müdahale süreçlerinin hızlandığını ifade etti. Özellikle Kasım ayı gibi hacimlerin çok yükseldiği dönemlerde, geçmiş verilerle yapılan talep tahminlerinin operasyon planlamasında etkin biçimde kullanıldığını belirtti.

Moderatör Gediz Cürgül, sözü Bülent Aymen'e vererek, küresel rekabette Türkiye'nin daha fazla pay alabilmesi için gelişim alanlarının neler olduğunu sordu.



Bülent Aymen, Türkiye'nin coğrafi konumunun güçlü bir avantaj sunduğunu; e-ticaretin Türkiye'de gelişiminin olumlu seyrettiğini ancak bazı temel eksikliklerin bulunduğunu ifade etti. Özellikle dijital altyapı ve entegrasyon alanlarında önemli açıklar olduğunu vurgulayan Aymen, artık rekabette belirleyici olanın teslimat hızı ya da ürün kalitesi değil, siparişten gümrüğe, teslimattan iade süreçlerine kadar uzanan veri zincirinin nasıl çalıştığı olduğunu söyledi.

Türkiye'de bu veri zincirinin henüz tam anlamıyla oturmadığını belirten Aymen, mikro ihracat ve e-ihracat kapasitesinin artırılmasının kritik öneme sahip olduğunu ifade etti. Küresel e-ticaret hacminin 6 trilyon dolar seviyesinde olduğunu; Türkiye'nin bu hacimden yaklaşık 90 milyar dolar pay aldığını ve bunun %1,5'e karşılık geldiğini belirtti. Bu oranın Türkiye için iyi bir başlangıç olmakla birlikte yeterli olmadığını; özellikle KO-Bİ'lerin e-ticaret yoluyla küresel pazarlara erişiminin artırılması gerektiğini vurguladı.

Lojistikte hız ve güvenin artık vazgeçilmez olduğunu ifade eden Aymen, dünya genelinde aynı gün teslimat ve şeffaf teslimat beklentisinin standart hale geldiğini söyledi. Bu noktada gümrük süreçlerinin de bu beklentilere uyum sağlaması gerektiğini; lojistik firmalarının IT altyapısına ciddi yatırımlar yaptığını, fulfillment merkezleri ve depolama yönetiminin doğru kurgulanmasının önemini dile getirdi.

Marka değeri ve küresel tanıtımın da e-ticarette kritik rol oynadığını belirten Aymen, özellikle KO-Bİ'lerin bu alanda bütçe ve destek eksikliği yaşadığını söyledi. Devlet desteklerinin artırılması, marka hikâyelerinin küresel pazarlarda anlatılabilmesi ve insan

kaynağının dijital çağa uygun şekilde yetiştirilmesinin sektörün gelişimi açısından temel unsurlar olduğunu ifade etti.

Moderatör Gediz Cürgül, veri kullanımına ilişkin değerlendirmeleri derinleştirmek üzere sözü Enes Yılmaz'a yöneltti ve Widedct'te verinin nasıl kullanıldığını sordu.

Enes Yılmaz, veri olmadan ticaret yapmanın mümkün olmadığını; ticaretin temelini veriyi anlamak ve bu veriden çıkarılan dersleri uygulamak olduğunu vurguladı. Widedct'in iki yıllık genç bir şirket olmasına rağmen, Türk Hava Yolları'nın teknoloji altyapısı ve Turkish Technology iştirakinin desteğiyle tamamen kurum içi bir yazılım geliştirdiklerini ifade etti.

Bugüne kadar yaklaşık 6 milyon paketin taşındığını ve tüm süreçlerin kapıdan teslimata kadar izlenebildiğini aktaran Yılmaz, beklenmeyen durumlarda sistemin anlık uyarılar ürettiğini söyledi. Yazılım altyapısının hâlen "minimum viable product" sevi-

yesinde olduğunu; ancak sürekli geliştirme sürecinin devam ettiğini belirtti.

Önümüzdeki dönemde yapay zekâ destekli rota optimizasyonu üzerinde çalıştıklarını ifade eden Yılmaz, gönderinin adresine ve alıcısına göre hem tedarikçi seçimi hem de doğru havalimanı enjeksiyonunun yapay zekâ ile planlanmasının hedeflendiğini aktardı. Ayrıca satış sonrası hizmetlerde yapay zekâ tabanlı agent'lar kullanılmasına yönelik çalışmalar yürüttüklerini söyledi.

E-ticarette hacim dalgalanmalarının çok yüksek olduğunu belirten Yılmaz, talep tahmininin bu dalgalanmaları yönetmek açısından kritik olduğunu; bu doğrultuda çeşitli araçlar geliştirdiklerini ifade etti. Bu tür bir altyapı olmadan e-ticarette büyümenin mümkün olmadığını vurguladı.

Moderatör Gediz Cürgül, panelin son sorusunu Utku Ayyarkın'a yönelterek yapay zekâ ve sürdürülebilirlik hedeflerinin

birlikte nasıl yönetilebileceğini sordu.

Utku Ayyarkın, toplumun ve regülasyonların sektör oyuncularına aynı anda çok sayıda sorumluluk yüklediğini belirtti. Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat hedefleri doğrultusunda 2030 ve 2050 hedeflerini belirlediklerini; sektörlerinde ilk sürdürülebilirlik raporunu yayınlayan kargo şirketini ifade etti.

Karbon salınımını azaltmak amacıyla araç filolarını elektrikli araçlarla yenilediklerini; son iki yılda başlattıkları projeye bazı ilçeleri tamamen yeşil lojistik bölgeleri haline getirdiklerini aktardı. Bunun uzun soluklu bir dönüşüm yolculuğu olduğunu; sadece araç dönüşümünün yeterli olmayacağını vurguladı.

Alternatif teslimat modellerine de değinen Ayyarkın, kargo dolapları ve teslimat noktalarıyla tüketici alışkanlıklarını dönüştürmeye çalıştıklarını; bugün bu kanalların toplam teslimatların %3,5'ini oluşturduğunu söyledi. Bu dönüşümün zaman alacağını, kültürel bir değişim gerektirdiğini ifade etti.

Atık yönetimi, geri dönüşüm ve sosyal sürdürülebilirlik konularına da değinen Ayyarkın, kadın istihdamını artırmaya yönelik çalışmaları ve yönetim kadrolarındaki hedefleri paylaştı. Sürdürülebilirliğin tek başına şirketlerin değil, tüm ekosistemin ortak yolculuğu olduğunu vurgulayarak konuşmasını tamamladı.

Moderatör Gediz Cürgül, panelde çok sayıda perspektife değinildiğini belirterek panelistlere katkıları için teşekkür etti ve oturumu kapattı.





# TEDARİK ZİNCİRİNE YÖN VEREN LİDERLER ÖZEL OTURUMU

MODERATÖR

**SELMA AKDOĞAN**

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ &  
STRATEJİK YÖNETİM DANIŞMANI

PANELİSTLER

**CİHAT ÖZBEKLİ**

ÇİFT GEYİK KARACA GİYİM CEO'SU

**BATUR CAN**

FİBA PERAKENDE TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

**ÖMER KIZIL**

ULUDAĞ İÇECEK TÜRK A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Oturum, Moderatör Selma Akdoğan'ın açılış konuşmasıyla başladı. Akdoğan, tedarik zinciri yönetiminin geçmişte işletmelerin görünmeyen bir arka plan fonksiyonu olarak algılandığını; günümüzde ise rekabetin kalbi, sürdürülebilir büyümenin ve dayanıklılığın omurgası haline geldiğini vurguladı. Rekabetin artık üretim hattında değil; zincirin çevikliğinde, karar alma hızında ve verinin doğruluğunda kazanıldığını belirtti. Tedarik zincirinin doğru kurgulandığında yalnızca bir maliyet kalemi olmaktan çıkarak değer yaratan, sürdürülebilir ve itibarlı büyümeyi mümkün kılan stratejik bir unsur haline geldiğinin altını çizdi. Bu çerçevede, oturumun ilk bölümünde liderlerin tedarik zinciri stratejilerini ve yönetim reflekslerini, ikinci bölümünde ise dijitalleşme ve geleceğe yönelik yaklaşımlarını ele alacaklarını ifade etti.

Selma Akdoğan, sözü Çift Geyik Karaca CEO'su Cihat Özbekli'ye vererek, köklü bir markayı yönetmenin getirdiği sorumlulukla moda ve tekstil gibi hızlı değişen, mevsimsel ve esnek yapılara ihtiyaç duyan bir sektörde tedarik zinciri stratejisinin nasıl kurgulandığını sordu.

Cihat Özbekli, Çift Geyik Karaca'nın 108 yıldır bu ülkenin insanıyla güçlü bir bağ kurduğunu ve bu sürenin aynı zamanda 108 yıllık bir tedarik deneyimi anlamına geldiğini belirtti. Moda ve tekstil sektöründe kumaş, kalıp ve ürünlerin haftalar bazında değiştiğini; bu nedenle sürekli değişmek ve çok hızlı hareket etmek zorunda olduklarını ifade etti. Perakende boyutunun da devreye girmesiyle birlikte aynı anda birçok ürün, beden ve rengin doğru şekilde yönetilmesi gerektiğini; bunu yaparken stok, israf ve finansman dengesinin büyük bir yük oluşturduğunu vurguladı.

Özbekli, tedarik zincirinin yalnızca operasyonel bir süreç değil, aynı zamanda güçlü bir kültür barındırdığını ifade etti. Özellikle öngörü ve planlamanın, moda perakendesinde en kritik unsurlardan biri olduğunu; mevcut ekonomik ortamda bu sürecin daha da zorlaştığını belirtti. Sahadan gelen veriler, veri analizi, dijitalleşme ve yapay zekâdan yararlanarak; deneyim ve sezgiyle birlikte doğru ürünün, doğru zamanda ve doğru lokasyonda kurgulanmasının zorunlu hale geldiğini söyledi.

Omnichannel yapının önemine değinen Özbekli, pandemi döneminde offline kanalların biteceği yönündeki

öngörülerin gerçekleşmediğini; insanların sosyal varlıklar olarak mağazaya gelme, ürüne dokunma ve mağaza deneyimini yaşama ihtiyacının devam ettiğini ifade etti. Bu nedenle mağazada bulunmayan bir bedenin, başka bir mağazadan ya da kanaldan hızlıca müşteriye ulaştırılmasının kritik hale geldiğini; tedarik zincirinin verimli kullanımını sağlayan en önemli gelişmelerden birinin bu yaklaşım olduğunu belirtti.

Tedarikçi çeşitlendirme ve lokalizasyonun da önemli stratejik başlıklardan biri olduğunu aktaran Özbekli, özellikle yakın coğrafya tedarikine yöneldiklerini; her ne kadar hammaddelerin nihai formu iç piyasadan temin edilse de, ana girdilerde yurt dışı bağımlılığının devam ettiğini dile getirdi. Bu noktada tedarikçilerle kurulan ilişkinin, esneklik ve karşılıklı güven temelinde yürütülmesinin hayati önemde olduğunu; dijitalleşmenin yanında "insanlaşma" yaklaşımını kurum kültürünün merkezinde tuttuklarını vurgulayarak konuşmasını tamamladı.

Akdoğan, çok markalı ve uluslararası bir perakende yapısını yöneten Fiba Perakende Grubu'nun tedarik zinciri organizasyonunu merak ettiğini belirterek, her markanın kendi dinamikleri mi olduğu yoksa bütünsel bir yönetim modeli mi uygulandığı sorusunu Batur Can'a yöneltti.

Batur Can, Fiba Perakende bünyesinde uluslararası markaları yönettiklerini; işlerinin temelini ithalat ve bu ürünlerin Türkiye genelindeki yaklaşık 100 mağazaya dağıtılması olduğunu belirtti. Moda perakendesinde tedarik zincirinin sanılandan çok daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu; her markanın farklı beklenti ve ihtiyaçları olmasına rağmen, müşterinin temel beklentisinin zamanında ürüne ulaşmak olduğunu vurguladı.

Yıllık yaklaşık 16.000 SKU yönettiklerini ve bu ürünlerin mağazalara doğru şekilde dağıtımının ciddi bir algoritmik altyapı gerektirdiğini aktaran Can, ürünlerin farklı coğrafyalardan karayolu, havayolu ve intermodal taşımacılık gibi çeşitli yöntemlerle getirildiğini söyledi. Moda perakendesinde ürünlerin raf ömrünün yaklaşık üç ay olduğunu; bu sürenin sonunda ürünlerin büyük ölçüde satılmış olması gerektiğini, aksi halde modasının geçtiğini ifade etti. Bu nedenle tedarik zincirinde hızın birinci öncelik olduğunu, esnek bir yapı kurmaya çalıştıklarını belirtti.



Pandemi dönemine değinen Can, Türkiye'nin perakende anlamında pandemiden çok hızlı çıktığını; beş yıllık dijitalleşme sürecinin yaklaşık altı ayda yaşandığını söyledi. Pandemi sonrası dönemde talep patlaması yaşandığını; bu dalgalı ortamda ayakta kalabilmenin tek yolunun esneklik olduğunu vurguladı.

Moderatör, Uludağ İçecek'in uzun soluklu kurumsal yapısı, geniş ürün portföyü ve hızlı tüketim sektöründe oluşturduğu yaygın dağıtım ağına ilişkin sorusunu Ömer Kızıl'a yöneltti.

Kızıl, dördüncü kuşak yönetici olarak temsil ettiği Uludağ İçecek'in kökenlerinin 1912 yılına, maden suyu üretimine dayandığını; 1930 yılında ise ailenin meşrubat sektörüne adım attığını ifade etti. Şirketin asıl dönüşümünün 2001 yılından sonra başladığını belirten Kızıl, bu dönemde yalnızca dört ürüne sahip olan Uludağ'ın bugün 57 farklı ürüne ulaştığını vurguladı. Bu büyümenin arkasında, kriz döneminde alınan stratejik kararların yer aldığını; private label üretiminden çıktıldığını, kola üretiminden vazgeçildiğini ve yeni içecek kategorilerinin gelecekte daha hızlı büyüyeceğinin öngörüldüğünü aktardı.

Uludağ'ın "modayı takip eden değil, modayı yaratan" bir marka olmayı hedeflediğini belirten Kızıl, 2001'den bugüne yalnızca bir ürünün portföyden çıkarıldığını, ürün başarı oranının %90-95 seviyelerinde olduğunu söyledi. Tüketici geri bildirimlerinin ve pazar dinamiklerinin karar süreçlerinde belirleyici olduğunu vurguladı.

Dağıtımın, içecek sektörü için kritik bir unsur olduğunu belirten Kızıl; ürünlerin ağırlığı ve hacmi nedeniyle lojistiğin tekstil gibi sektörlerden farklı dinamiklere sahip olduğunu ifade etti. Online satış kanallarında içecek ürünlerinin taşınmasının ciddi zorluklar barındırdığını; buna rağmen Uludağ'ın bu alanda önemli bir mesafe kat ettiğini aktardı. Yeni ürün kategorileriyle birlikte dağıtım yapısının da yeniden kurgulandığını, Uludağ Limonata ve Uludağ Premium gibi katma değerli ürünlerin bu dönüşümde belirleyici rol oynadığını söyledi.

2014 yılında, özellikle büyük şehirlerde bayi modeliyle katma değerli ürünlerin etkin şekilde sunulmadığını gözlemlediklerini belirten Kızıl, bu nedenle kendi dağıtım ağlarını kurma kararı aldıklarını ifade etti. Bugün Türkiye genelinde 16 büyük şehirde kendi dağıtım organizasyonlarıyla faaliyet gösterdiklerini; yaklaşık 200.000 satış noktasının bulunduğu pazarda, 90.000 noktaya doğrudan kendi yapılarıyla haftalık sipariş ve teslimat gerçekleştirdiklerini aktardı. Bunun yanında yerel ve

ulusal toplu tüketim kanallarına da doğrudan hizmet verdiklerini; toplam iş hacminin %30'unu gerçekleştiren 120 bayinin ise destekleyici rol üstlendiğini belirtti. Pandemi dönemine ilişkin bir örnek paylaşan Kızıl, evlere içecek servisi talebinin hızla arttığını; bu süreçte mevcut dağıtım altyapıları sayesinde kısa sürede dijital sistemler geliştirerek eve servis hizmetini devreye aldıklarını ifade etti. Dağıtım altyapısı olmadan bu hizmetin mümkün olamayacağını vurgulayan Kızıl, lojistik, yazılım ve operasyonun bir bütün olarak ele alınması gerektiğinin altını çizdi.

Ambalaj ve tersine lojistik konusuna da değinen Kızıl; alüminyum kutu ve PET şişelerin ekonomik değeri nedeniyle büyük oranda geri toplandığını, cam ambalajın ise düşük ekonomik değeri ve taşıma zorlukları nedeniyle daha karmaşık bir süreç yarattığını ifade etti. Depozito sistemlerinin gelecekte kaçınılmaz olduğunu; bu alanda lojistik şirketleri için yeni yatırım ve iş modeli fırsatları doğabileceğini belirtti.

Moderatörün dijitalleşme ve yapay zekânın perakende operasyonlarına etkisine ilişkin sorusu üzerine Batur Can, perakende sektöründe son beş yılda yaşanan dönüşümün şirketleri teknoloji firmalarına benzer yapılarla dönüştürdüğünü ifade etti. Yıllık 16.000-17.000 ürün çeşidi ve sürekli güncellenen portföy nedeniyle büyük bir veri havuzu ile çalıştıklarını belirten Can, veri bilimi ve yapay zekâ altyapılarına ciddi yatırımlar yaptıklarını söyledi. Talep tahminleme algoritmaları sayesinde geçmiş veriler, ekonomik konjonktür, kampanya dönemleri ve özel günler dikkate alınarak %90'a varan doğruluk oranlarıyla sipariş planlaması yaptıklarını aktardı.

Bu yaklaşımın stok yönetimini optimize ettiğini, israfı azalttığını ve sürdürülebilirlik açısından yakıt tüketimini düşürdüğünü belirten Can, omnichannel yapının önemine dikkat çekti. Mağazaların aynı zamanda birer depo gibi çalıştığını; e-ticaret siparişlerinin mağazalardan müşterilere sevk edilebildiğini ve bunun stok taşıma ihtiyacını azalttığını ifade etti.

Can ayrıca, kurum içi girişimcilik programları kapsamında geliştirilen "Monist" adlı teknoloji girişimini anlattı. Monist'in, e-ticaret sitelerinin kargo süreçlerini tek bir platformda optimize ettiğini; mahalle bazında en hızlı ve en uygun kargo şirketini belirleyerek maliyetlerde %11'e, teslimat hızında ise %15'e varan iyileşmeler sağladığını aktardı.



Moderatörün, dijitalleşme ve talep yönetiminin moda sektöründeki yansımalarına ilişkin sorusu üzerine söz alan Cihat Özbek, teknoloji kadar insan kaynağının da kritik bir unsur olduğunu vurguladı.

Özbek, günümüz iş dünyasını çok sayıda belirsizlikle aynı anda savunma yapmak zorunda kalan bir futbol takımı metaforuyla tanımladı. Yapay zekâ, sürdürülebilirlik ve dijitalleşmenin kaçınılmaz gündemler olduğunu; ancak bu teknolojileri yönlendirecek entelektüel sermayenin ihmal edilmemesi gerektiğini ifade etti.

Türkiye’de katma değerli marka yaratma konusunda yaşanan zorluklara değinen Özbek, uzun yıllardır private label üretiminde güçlü olunmasına rağmen markalaşma ve marka değeri yaratma konusunda aynı başarının sağlanamadığını belirtti. Bunun temel nedenlerinden birinin insan kaynağına yeterli yatırım yapılmaması olduğunu vurguladı. Yapay zekânın ve dijital araçların ancak doğru insanlarla anlamlı sonuçlar üretebileceğini; aksi halde başkalarının geliştirdiği çözümleri kullanan bir konumda kalınacağını ifade etti.

Moderatör, dijitalleşmenin önemine vurgu yaparken insan unsurunun göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtti. Güncel bir örnek üzerinden, Amerika’daki üniversitelerde bazı akademisyenlerin yapay zekâ ve benzeri teknolojilerin bilinçsiz kullanımına yönelik eleştirilerine değinerek, teknolojinin doğru ve dengeli kullanımının önemini hatırlattı.

Bu çerçevede Moderatör, Uludağ İçecek’in kendi dağıtım kanallarını kurma sürecine atıfta bulunarak, bu süreçte teknolojinin üretim ve dağıtım tarafında nasıl kullanıldığını ve fabrikalarda robotik sistemlerin yer alıp almadığını Ömer Kızıl’a sordu.

Ömer Kızıl, Uludağ İçecek’in inovasyon yaklaşımını; ürün gamı çeşitliliği, dağıtım gücü ve kriz sonrası alınan stratejik kararlar üzerinden değerlendirdi. 2001 krizinden sonra doğru adımlar sayesinde güçlü bir finansal yapı oluşturduklarını ifade eden Kızıl, şirketin Türkiye’de kendi markasıyla en fazla ihracat yapan içecek firmalarından biri olduğunu vurguladı.

1977 yılından itibaren Almanya’da Uludağ Gazoz üreti-

minin sürdüğünü, 2021 yılı sonrasında ise üretim ve dağıtım stratejilerinin yeniden yapılandırıldığını belirten Kızıl, Mart ayı itibarıyla Avrupa’daki üretim ve Almanya’daki satış–dağıtım faaliyetlerinin tamamen şirketin kendi kurduğu dağıtım yapısı üzerinden yönetildiğini aktardı. Bu adımla birlikte Uludağ markasının uluslararası ölçekte güçlü bir dağıtım ağına kavuştuğunu ifade etti.

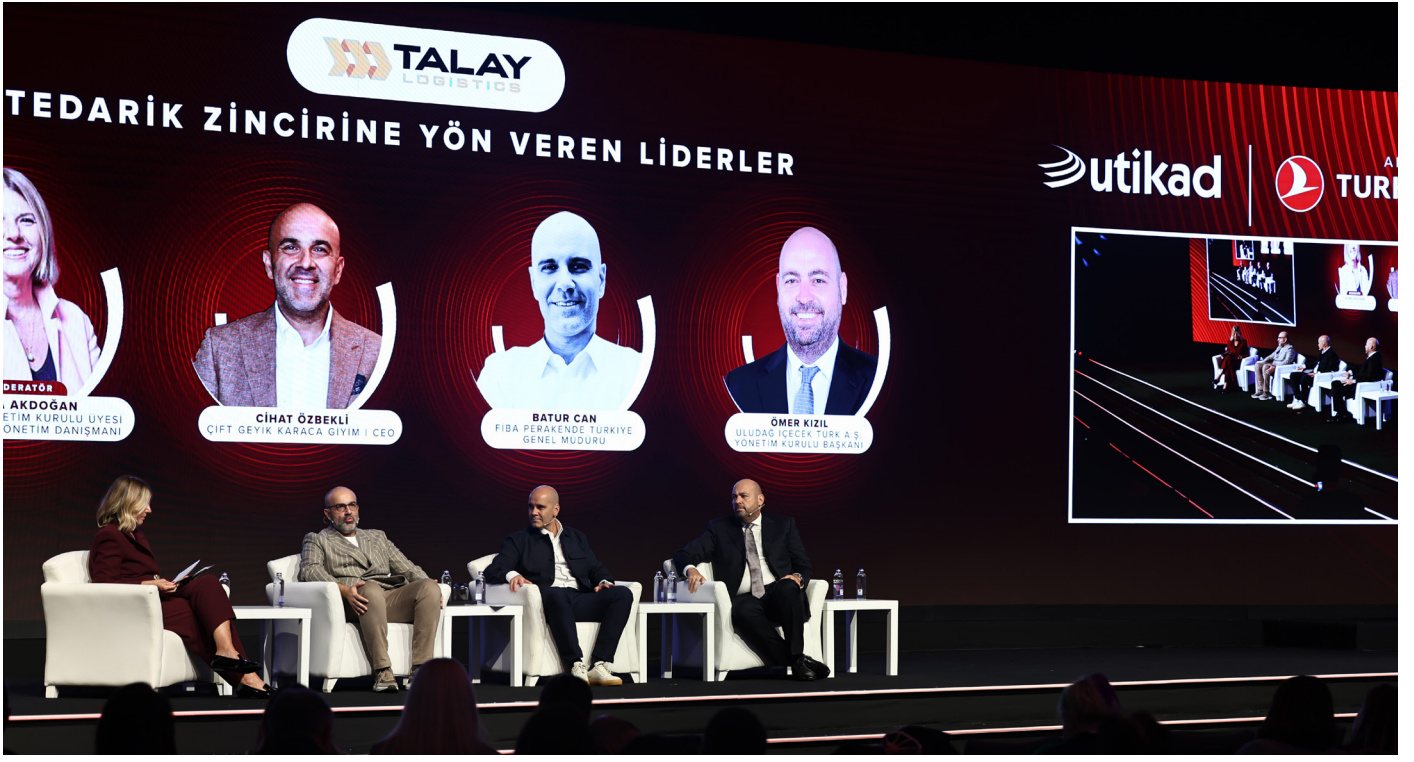
Üretim tarafında kullanılan teknolojilere de değinen Kızıl, Türkiye’de geliştirilen formüllerin yurt dışındaki üretim tesislerinde de aynı teknolojiyle uygulandığını, ancak hâlihazırda çalışılan fason üretim tesislerinin teknolojik olarak Uludağ İçecek’in gerisinde kaldığını belirtti. Şirketin inovasyon yaklaşımına örnek olarak, koruyucusuz üretim konusunu aktaran Kızıl, yapay zekâ gündeminden çok önce, yaklaşık 13 yıldır hiçbir içecekte sodyum benzoat veya potasyum sorbat gibi koruyucu maddeler kullanmadıklarını söyledi.

Bu alanda Türkiye’de ve dünyada sayılı firmalardan biri olduklarını ifade eden Kızıl, tüketicilerin ürün etiketlerini inceleyerek içeriklere doğrudan ulaşabileceklerini vurguladı.

Koruyucusuz üretim sürecinin teknik zorluklarına değinen Kızıl, gazsız ürünlerde bu yaklaşımın uygulanabildiğini, ancak gazlı içeceklerde bunun ciddi bir mühendislik gerektirdiğini belirtti. Bu doğrultuda, limonata ve gazozu aynı hatta, koruyucu kullanmadan üretebilecek özel bir makine geliştirilmesi fikrini kendilerinin ortaya koyduğunu, makinenin üretiminin üç yıl sürdüğünü ve bugün hâlen bu alanda açık ara önde olduklarını ifade etti.

Ürün içerikleri konusunda da net bir duruş sergilediklerini belirten Kızıl, şeker pancarı dışında fruktoz, GDO veya benzeri ikame maddelerin üretim süreçlerine dâhil edilmediğini, bu yaklaşımın markanın temel değerlerinden biri olduğunu aktardı. Buna karşın Avrupa’daki bazı üretimlerde, teknolojik yetersizlikler nedeniyle koruyucu kullanımının zorunlu hale gelebildiğini ifade etti.





Uludağ markasının uluslararası büyüme stratejisine de değinen Kızıl, Avrupa'da farklı ülkelerde üretim ve lansman çalışmalarının sürdüğünü; yakın dönemde Uludağ Limonata ürününün Avrupa'daki altı ülkede pazara sunulacağını belirtti. Hedeflerinin, Uludağ markasının uluslararası pazarda bilinirliğini artırmak olduğunu ifade etti. Dağıtım ağını genişletmeye yönelik yeni adımlar kapsamında, iki ay önce Dubai'de bir dağıtım şirketi kurduklarını aktaran Kızıl, Dubai'nin lojistik açıdan erişilebilir yapısı ve yoğun HORECA ağı nedeniyle stratejik bir merkez olduğunu söyledi. Özellikle sıcak iklim koşullarında ürün kalitesini korumaya yönelik standartların oluşturulması üzerinde çalıştıklarını belirtti.

Dijital sistemler ve yapay zekâ konusuna da değinen Kızıl, mevcut sistemlerin güçlü olduğunu ancak ürün gamı ve hacmin büyümesiyle birlikte bu sistemlerin yeniden geliştirilmesi gerektiğini ifade etti. Satış temsilcilerinin sahada daha fazla bilgiye erişebilmesini sağlayacak dijital çözümler üzerinde çalıştıklarını, yapay zekânın da bu

dönüşümün önemli bir parçası olduğunu vurguladı. Panelin son bölümünde Moderatör, salonda bulunan lojistik hizmet sağlayıcı firmalara atıfta bulunarak, konuşmacıların tedarik zinciri paydaşlarından beklentilerini sordu.

Bu soruya yanıt veren Ömer Kızıl, özellikle yüksek sıcaklık koşullarında yapılan sevkiyatlarda ürün güvenliğinin kritik olduğunu belirtti. Maden suyunun çevresel kokuları kolayca absorbe edebilen bir ürün olduğuna dikkat çeken Kızıl, frigofrik taşımaya alternatif olarak, ürün güvenliğini sağlayacak yenilikçi konteyner çözümlerine açık olduklarını ifade etti. Bu tür çözümlerle sürdürülebilirliğin ve marka değerinin birlikte korunabileceğini vurguladı. Moderatör, paneli kapatırken tedarik zincirinin tüm halkalarının birbirine bağlı olduğunu, güçlü liderlik, stratejik öngörü ve sürdürülebilir dönüşümün rekabette fark yarattığını belirterek konuşmacılara ve katılımcılara teşekkür etti.



# YAPAY ZEKA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE AKILLI LOJİSTİK PANELİ

MODERATÖR

**PROF. DR. NAFİZ ARICA**  
PİRİ REİS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRÜ

PANELİSTLER

**AKİF TÜRKEL**  
AVRUPA BİRLİĞİ TÜRKİYE DELEGASYONU  
ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ YÖNETİCİSİ

**MURAT BAŞTOR**  
ULAŞTIRMA HİZMETLERİ DÜZENLEME GENEL MÜDÜRÜ  
T.C. ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI

**MATT (MURAT) ERYUREK**  
KTL AVUSTRALYA CEO

**DR. EMRE SERPEN**  
TROYNET CEO

# YAPAY ZEKA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE AKILLI LOJİSTİK PANELİ

utikad | TU



DR. EMRE SERPEN  
TROYNET CEO



MATT (MURAT) ERYUREK  
KTL AVUSTRALYA CEO



AKİF TÜRKEL  
AVRUPA BİRLİĞİ TÜRKİYE DELEGASYONU  
ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ YÖNETİCİSİ



MURAT BAŞTOR  
ULAŞTIRMA HİZMETLERİ DÜZENLEME  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE ULAŞTIRMA VE  
ALTYAPU BAKANLIĞI



Panelin açılışında Moderatör, yapay zekâ ve dijital dönüşümün günümüzün en önemli başlıkları arasında yer aldığını vurgulayarak, bu teknolojilerin lojistik sektöründeki kullanımını ele almak üzere bir araya gelindiğini ifade etti. Akıllı lojistik kavramının; doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yere ve en verimli şekilde ulaştırılmasını hedefleyen bir sistem olduğunu belirten Moderatör, bu yapının yapay zekâ, 5G, büyük veri ve blockchain gibi teknolojilerin lojistik süreçlerine entegrasyonu ile mümkün hale geldiğini aktardı. Bu sistemlerin temel amacının verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve çevresel etkiyi azaltmak olduğunu dile getirdi.

Dijitalleşme ve yapay zekânın, günümüzde ve gelecekte hayatın her alanında olduğu gibi lojistik sektöründe de yıkıcı etkiye sahip teknolojiler arasında yer aldığını ifade eden Moderatör, önümüzdeki yıllarda bu etkinin daha da artacağına dikkat çekti. Yapay zekânın en geniş ve en kritik uygulama alanlarından birinin lojistik olduğunu vurgulayan Moderatör, bu noktaya özellikle dikkat çekmek istediğini belirtti.

Bununla birlikte, yapay zekâ ve dijitalleşmenin önünde bazı engeller bulunduğunu da ifade eden Moderatör; yüksek maliyetler ve kültürel dönüşüm gereksiniminin bu engellerin başında geldiğini söyledi. Panel kapsamında; akıllı lojistiğin Türkiye'deki mevcut durumu, Avrupa Birliği perspektifinden Türkiye'nin konumu ve kamu otoritesinin bu alana bakış açısının ele alınacağını aktardı. İlk turda mevcut durumun değerlendirileceğini, ikinci turda ise gelecek vizyonunun ortaya konularak "gelecekte ne yapmalıyız?" sorusunun birlikte tartışılacağını belirtti.

Açılış konuşmasının ardından Moderatör, sözü panelin ilk konuşmacısı olan Troynet CEO'su Sayın Dr. Emre Serpen'e bıraktı. Moderatör, Dr. Serpen'e yönelttiği soruda; Türkiye'deki lojistik paydaşlarının veri paylaşımı, interoperabilite ve platformlar arası entegrasyon konularında mevcut durumunun nasıl değerlendirildiğini sordu. Ayrıca hem Türkiye'den hem de yurt dışından bu alanlarda iyi uygulama örneklerinin paylaşılmasını rica etti.

Dr. Emre Serpen, Troynet'in Türkiye'deki deneyiminin son beş yıla dayandığını; buna karşın yurt dışındaki faaliyetlerinin yaklaşık kırk yıllık bir geçmişe sahip olduğunu belirtti. Türkiye'nin lojistik altyapısının güçlü olduğunu; ulaşım filolarının arttığını, havaalanlarının kurulduğunu ve Orta Koridor açısından önemli bir potansiyele sahip bulunduğunu ifade etti.

Serpen, Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksi'ni önemli bir ölçüt olarak değerlendirdi. Türkiye'nin mevcut puanının 3,4 ve sıralamasının 38 olduğunu; 2012 yılında 28. sırada yer alan Türkiye'nin bu süreçte altyapı yatırımlarına rağmen gerilediğini vurguladı. Bu noktada özel sektör performansının güçlü olduğunu, ancak kamu-özel sektör entegrasyonunun ve kamusal süreçlerin daha fazla iyileştirilmesi gerektiğini dile getirdi.

Uluslararası düzenlemelere değinen Serpen, 2024 itibarıyla Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün (IMO) paydaşlar arası veri paylaşımını zorunlu hale getirdiğini; bunun Türkiye için önemli bir fırsat olduğunu söyledi. Türkiye'de Ticaret Bakanlığı'nın 2018'de başlattığı Tek Pencere Projesi'nin özel sektörü motive ettiğini ve birçok limanda sistemler arası iletişimin kurulduğunu aktardı.

Havacılık tarafında, UTİKAD öncülüğünde geliştirilen dijital modelden ve İstanbul Havalimanı'nda dört yıldır aktif olarak çalışan veri paylaşım sisteminden bahseden Serpen, teknolojinin artık sorun olmaktan çıktığını; asıl meselenin değişim yönetimi ve kültürel dönüşüm olduğunu vurguladı. Teknolojinin %10, algı ve kabullenmenin ise %90 oranında belirleyici olduğunu ifade etti.

Veri açıklığı ve standartlaşmanın önemine dikkat çeken Serpen; Rotterdam ve Singapur örneklerinde veri tanımlarının, standartların ve API'lerin açık olmasının güveni artırdığını, uyumu hızlandırdığını ve kullanım oranlarını yükselttiğini belirtti. Türkiye'de ise birçok sistemin kapalı olduğunu, API'lerin var olmasına rağmen yeterince bilinir olmadığını ve bunun uygulamaları yavaşlattığını söyledi.

Konuşmacı, ikinci başlık olarak değişim yönetimine odaklanarak, bu konunun çoğu zaman her paydaşın kendi perspektifinden ele alındığını ifade etti. Türkiye'de dijitalleşme seviyesinin, birçok ülkeye kıyasla oldukça ileri olduğunu belirten konuşmacı, farklı ülkelerde yürüttükleri operasyonlardan örnekler vererek bu durumu karşılaştırmalı şekilde değerlendirdi. Özellikle Pakistan'da yürütülen çalışmalar sırasında bu farkların net biçimde gözlemlendiğini aktardı.

Türkiye'de hem kamu kurumlarının hem de özel sektörün kendi iç süreçlerinde dijitalleşmiş yapılar kurduğunu ifade eden konuşmacı; gümrükler başta olmak üzere devlet kurumlarının dijital altyapıya sahip olduğunu, özel sektörün de benzer şekilde kendi ekosistemleri içinde dijital çözümler geliştirdiğini dile getirdi. Bu nedenle pek çok kurumun "zaten dijitaliz" yaklaşımıyla hareket ettiğini belirtti.

Bu noktada küresel lojistik oyuncularına değinen konuşmacı; FedEx ve UPS gibi firmaların yüksek bedeller karşılığında bir ya da iki günde teslimat gerçekleştirebildiğini, geleneksel hava yolu taşımacılığında ise teslimat sürelerinin altı günü bulabildiğini aktardı. Buna karşın Amazon ve Alibaba gibi platformların kurdukları sistemler sayesinde bir ila üç gün arasında teslimat gerçekleştirebildiğini ifade etti.

Konuşmacı, acentelerin, yer hizmetleri firmalarının veya diğer paydaşların tek başına bu ölçekte sistemler kurmasının mümkün olmadığını; FedEx ve UPS örneklerinde olduğu gibi, platform bazlı yapıların bu entegrasyonu sağladığını vurguladı. Bu platformlar sayesinde tüm paydaşların birbiriyle entegre şekilde çalışabildiğini, bilgi paylaşımının mümkün hale geldiğini ifade etti.

Dijitalleşme algısına da değinen konuşmacı, hâlen pek çok kurumda PDF dokümanların e-posta yoluyla defalarca kullanıldığını ve bunun dijitalleşme olarak tanımlanamayacağını belirtti. Bu yaklaşımın hatalara yol açtığını ve süreçleri verimsiz hale getirdiğini dile getirdi. Aynı zamanda veri güvenliği konusuna da değinen konuşmacı, günümüzde kullanılan sistemlerin son derece güvenli olduğunu; blockchain gibi teknolojilerin bu güvenliği daha da pekiştirdiğini ifade etti.

Son olarak, dijitalleşme ve veri güvenliği konusundaki algının gelişmesi ve yerleşmesi için yapılacak çalışmaların büyük fayda sağlayacağını vurguladı.

Prof. Dr. Nafiz Arca, Serpen'in değerlendirmelerinin ardından Avustralya'daki mevcut durumu ve Türkiye ile karşılaştırmasını aktarması için sözü Matt Eryürek'e yöneltti.

Matt Eryürek, Avustralya'nın coğrafi olarak uzak, ada niteliğinde ve Avrupa Birliği'nden 3,5 kat büyük bir ülke olduğunu; nüfusun %95'inin toplam alanın %5'inde yaşadığını aktardı. Avustralya ekonomisinin büyük ölçüde Çin, ABD, Japonya ve Kore ile olan ticarete dayandığını belirtti.

Eryürek, Avustralya'nın yaklaşık 28 milyon nüfusa sahip olduğunu, işsizlik oranının yüzde 4 seviyesinde bulunduğunu ve oldukça kuralcı bir yapıya sahip olduğunu ifade etti. Ülkedeki mevcut dengelerin korunmak istendiğini, bu nedenle gelişimin görece yavaş ilerlediğini belirten konuşmacı, Avustralya'nın yapay zeka ve dijital dönüşüm konularında temkinli bir yaklaşım sergilediğini aktardı.



Yapay zeka uygulamalarının Avustralya'da yaklaşık on yıl önce Maersk Shipping Line tarafından dikey entegrasyon modeliyle denendiğini hatırlatan konuşmacı, ancak gerek bireylerin gerekse kurumların değişime karşı bir çekince yaşadığını vurguladı. Özellikle sahip olunan verilerin özel şirketler ve hükümet tarafından paylaşıl- mak istenmemesinin, gelişim hızını sınırlayan temel un- surlardan biri olduğunu ifade etti.

Covid-19 sürecinin bazı dengeleri değiştirdiğini belirten Eryürek, Maersk'in attığı adımların ardından diğer şirket- lerin de bu deneyimlerden ders aldığını ve bugün Avust- ralya'da hızlı bir özelleşme sürecinin yaşandığını aktardı. DP, Maersk ve CMA gibi büyük çok uluslu şirketlerin, Avustralya'daki lojistik altyapı varlıklarını satın alma yö- nünde yoğun çaba gösterdiğini dile getirdi.

Bu çerçevede Avustralya'nın lojistik ekosisteminin bü- yük ölçüde özelleştirilmiş bir yapıya sahip olduğunu vurgulayan konuşmacı, hükümetin Türkiye'deki gibi doğrudan müdahale edebileceği bir yetkinliğinin bulunmadığını ifade etti.

Yapay zekanın kısa vadede eğitim alanında ve özel sektör uygula- malarında kullanıldığını, ancak orta vadede devlet düzeyinde yaygınlaşmasının daha fazla zaman alacağını belirtti. Bu- nun, Avustralya'nın iş birliği yaptığı ülkelerle olan ilişki- lerinden de kaynaklandığını dile getirdi.

Eyürek, Avustralya'nın kültü- rel ve ticari bağlarına da de- ğinerek, ülkenin tarihsel olarak Amerika ve İngiltere ile yakın ilişkileri bulunduğunu, ancak en büyük ticari ortağının Çin olduğunu ifade etti. Bu nedenle yapay zekanın ge- niş ölçekte devreye alınmasının, ülkenin sahip olduğu verilerin Çin'e açılması anlamına gelebileceğine yönelik bir hassasiyet bulunduğunu aktardı. Avustral- ya'da bireysel ve kurumsal düzeyde yapay zeka alanın- da gelişmeler yaşandığını, ancak bu ilerlemenin işsizlik oranlarını etkileme endişesi nedeniyle temkinli biçimde sürdürüldüğünü belirtti.

Bu değerlendirmelerin ardından moderatör, Türkiye perspektifine ilişkin görüşleri sordu.

Matt Eryürek, Türkiye'nin coğrafi ve demografik avantaj- larına dikkat çekerek, kara, deniz ve havayolları açısın- dan güçlü bir konumda bulunduğunu, genç ve dinamik bir nüfusa sahip olduğunu ifade etti. Bazı konuşmalarda dile getirilen farklı görüşlere atıfta bulunarak, Türkiye'nin dört saatlik uçuş mesafesinde yaklaşık 1,5 trilyonluk bir nüfusa erişim imkânı sunduğunu hatırlattı.

Türkiye'nin sürekli deneyen ve denedikçe öğrenen bir yapıya sahip olduğunu belirten konuşmacı, her zaman

doğru adımlar atılamasa da bu deneme kültürünün önemli bir avantaj yarattığını ifade etti. Avustralya'yı daha muhafazakâr ve değişime mesafeli bir ülke olarak tanımlarken, Türkiye'nin bu yaklaşımın tam tersinde bir dinamizme sahip olduğunu vurguladı.

Son verilere göre Türkiye'nin ihracat ve ticaret rakam- larında dönemsel dalgalanmalar yaşanmış olabileceğini kabul eden Eryürek, buna karşın son 12 ayda Türkiye'ye yönelik büyük ölçekli küresel yatırımların dikkat çekici biçimde arttığını belirtti. Bu yatırımların arkasında, şirket- lerin geleceğe dönük hazırlık planlarının yattığını ifade etti.

Avustralyalı bir bakış açısıyla Türkiye'yi değerlendirdi- ğinde bu gelişmelerin kendisini heyecanlandığını dile getiren konuşmacı, bu nedenle Türkiye'de sıkça bulun- duğunu ve bu sürecin Türkçesinin de gelişmesine katkı sağladığını sözlerine ekledi.

Moderatör Prof. Dr. Nafiz Arıca, Avrupa Birliği Türki- ye Delegasyonu Ulaştırma Sektörü Yöneti- cisi Akif Türkel'e söz vererek, Avrupa

Birliği perspektifinden Türkiye'nin lojistikteki dijital dönüşüm sevi- yesinin nasıl değerlendirildiğini; Avrupa Birliği standartları ve dijital platformlarına uyum sü- recinde Türkiye'nin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüş- lerini paylaşmasını rica etti. Türkel, Türkiye'nin lojistik- teki dijital dönüşüm sevi- yesini tek kelimeyle "iyi", iki kelimeyle ise "çok iyi" olarak tanımladı.

Dünya Bankası Lojistik Perfor- mans Endeksi verilerine atıfta bulunan Türkel, Türkiye'nin lojistik alanında güçlü olduğu başlıkların bu göstergelerde açıkça görüldüğünü ifade etti.

Türkiye'nin genel puanının 3,4 seviyesinde olduğunu; ancak özel sektörün yoğun olarak dahil olduğu alan- larda, özellikle dijitalleşme ve zamanında teslimat gibi konularda 3,7 civarında puanlar aldığını belirtti. Genel puanın görece daha düşük olmasının temel nedenlerin- den birinin gümrük alanında alınan 3,0 puan olduğunu söyleyerek bu başlığı değerlendirme dışında bıraktığını ifade etti.

Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu olarak, ulaştırma sektöründe bakanlıklarla birlikte ancak tüm sektörü kap- sayan çok sayıda iş birliği yürüttüklerini belirten Türkel, son 15 yıl içerisinde ulaştırma sektörüne yaklaşık 1 milyar Euro hibe sağlandığını aktardı. Bu kapsamda 1.000 kilo- metrenin üzerinde demiryolunun yeniden yapımı ve mo- dernizasyonunun gerçekleştirildiğini; bu yatırımların, Av- rupa Birliği'nin politika belgelerinde de yer aldığı üzere "hard infrastructure" olarak değerlendirildiğini söyledi.



Bu altyapı yatırımlarının tek başına yeterli olmadığını vurgulayan Türkel, “hard infrastructure” yatırımlarının “soft measures” olarak tanımlanan uygulamalarla birlikte ele alındığında gerçek etkiyi yarattığını ifade etti. Gümrükler, dijitalleşme ve benzeri alanların bu soft measure başlıkları arasında yer aldığını; dijitalleşmenin bu kapsamda öncelikli konulardan biri olduğunu belirtti. Türkiye ile bu alanda aktif bir diyalog yürüttüklerini, geçtiğimiz yıl birçok bakanlıkla ikili görüşmeler gerçekleştirdiklerini; e-devlet, e-nabız ve adalet sistemi gibi başlıkların da bu değerlendirmeler kapsamında ele alındığını aktardı.

Ulaştırma sektörü açısından öne çıkan temel başlıklardan birinin eFTI (Electronic Freight Transport Information) olduğunu vurgulayan Türkel, bu regülasyonun 2020 yılında Avrupa Birliği genelinde yayımlandığını ve 2027 yılında zorunlu olarak uygulamaya gireceğini ifade etti. Halihazırda yürürlükte olan bu düzenlemenin, uygulama boyutunun 2027 itibarıyla kesinlik kazanacağını; şu

aşamada Avrupa Birliği dışındaki ülkeleri kapsamadığını, ancak önümüzdeki dönemde özellikle aday ülkelerle yakın iş birliği hedeflendiğini belirtti.

Bu çerçevede UTİKAD ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile, UTİKAD aracılığıyla özel sektörle daha yakın bir diyalog kurulmasını amaçladıklarını söyleyen Türkel, eFTI'nin Türkiye’de nasıl uygulanacağı, Türkiye’nin bu süreçte nasıl hazırlanacağı ve uyumun nasıl sağlanacağı konularını anlatmak üzere önümüzdeki aylarda UTİKAD üzerinden duyurulacak bir webinar düzenleneceğini paylaştı.

eFTI'nin sağlayacağı faydalara da değinen Türkel, bu düzenlemenin tamamen kâğıtsız bir ulaşım ve lojistik sistemini mümkün kılacağını belirtti. Yapılan ön çalışmalara göre eFTI'nin Avrupa içerisinde ulaşım ve lojistik sektörüne yıllık yaklaşık 1 milyar Euro tasarruf sağlayacağını; bu kazanımın Türkiye için de geçerli olacağını ifade etti. Türkiye’nin mevcut durumunun iyi seviyede olduğunu yineleyen Türkel, önümüzdeki dönemde bu performansın daha da ileri taşınabileceğini sözlerine ekledi.

Arica, dijitalleşmenin düzenleyici ve denetleyici boyutunu ele almak üzere sözü Ulaştırma Hizmetleri Düzenleme Genel Müdürü Murat Baştor’a verdi.

Ulaştırma Hizmetleri Düzenleme Genel Müdürlüğü’nün regülasyon yapan bir birim olduğunu vurgulayan Baştor, temel amaçlarının masa başında kalan, sahada uygulanmayan mevzuatlar üretmek olmadığını ifade etti.

Bu doğrultuda, mevzuat hazırlık süreçlerinde sektörle ve sivil toplum kuruluşlarıyla sürekli temas halinde oldukla-

rını belirten Baştor, sahadaki deneyimlerin, taleplerin ve önceliklerin dikkate alınarak hukuki zeminde birleştirildiğini söyledi. UTİKAD gibi sektörün önde gelen sivil toplum kuruluşlarıyla sürekli dirsek temasında olduklarını, talepleri dinleyerek düzenlemeleri buna göre şekillendirdiklerini aktardı.

Ulaştırma ve lojistik alanının çok ayaklı bir yapı olduğuna dikkat çeken Baştor, bazı düzenlemelerin hızlı şekilde hayata geçirilebildiğini, ancak bazı düzenlemelerin ilgili paydaş kurumların onay süreçleri nedeniyle zaman alabildiğini ifade etti. Amaçlarının, sahada uygulanabilir ve gerçek ihtiyaçları karşılayan mevzuatlar üretmek olduğunu, bu nedenle sivil toplum kuruluşlarının vazgeçilmez bir paydaş olduğunu özellikle vurguladı.

Lojistik ve taşımacılık hizmetlerinde dijitalleşmenin düzenleyici ve denetleyici boyutuna değinen Baştor, bakanlık olarak dijitalleşme odaklı çalışmalar yürütmek zorunda olduklarını belirtti. Küresel ölçekte rekabet edebilmek ve sektörü etkin şekilde

sevk ve idare edebilmek için dijitalleşmenin olmazsa olmaz olduğunu

ifade eden Baştor, yaklaşık 600 bin yetki belgesi sahibinin hem yolcu hem yük taşımacılığı kapsamında Bakanlık tarafından düzenlendiğini, bu büyüklükte bir yapının dijitalleşme olmadan yönetilemeyeceğini dile getirdi. Dijitalleşmenin özellikle pandemi sonrasında kritik bir başlık haline geldiğini belirten Baştor, Genel Müdürlük bünyesinde sunulan lojistik hizmetlerin tamamının e-devlet platformları üzerinden verildiğini

aktardı. Bu sayede, geçmişte taşımacıların işlemler için il merkezlerine gitmek zorunda kaldığını, zaman, yakıt ve emek kaybı yaşandığını; bugün ise birkaç dakikalık işlemlerin e-devlet üzerinden tamamlanabildiğini ifade etti. Bu seviyede bir dijital altyapıya sahip olunmasından duyduğu memnuniyeti özellikle dile getirdi.

Baştor, kamu idaresi olarak yalnızca bugünü değil, yarını da planlamak zorunda olduklarını, dijitalleşme ve yapay zekâ odaklı çalışmaların bu nedenle sürdürüldüğünü belirtti. Mevzuatların sürekli güncellendiğini, ilgili kurumlarla temas halinde olduğunu ve bu alanda ciddi çalışmalar yürütüldüğünü ifade etti. Pandeminin dijitalleşme sürecini hızlandıran önemli bir tetikleyici olduğunu, önceden kurulan dijital altyapı sayesinde birçok hizmetin temas azaltılarak yürütülebildiğini ve sektörün bu faydayı doğrudan deneyimlediğini aktardı.



Kamu kurumları arasında veri paylaşımı ve sistem entegrasyonu konusuna değinen Baştor, lojistiğin çok sayıda paydaşı olan bir ekosistem olduğunu, yalnızca tek bir kurumun dijital altyapısının yeterli olmadığını söyledi. Bu kapsamda, Bakanlık tarafından geliştirilen U-NET otomasyon sisteminin yaklaşık 10–12 yıldır faaliyette olduğunu ve her geçen gün geliştirildiğini ifade etti. U-NET sistemi üzerinden belgelendirme, sertifikasyon, denetim, araç muayeneleri, tahsilatlar ve özellikle ihracatta sınır geçişleri gibi birçok işlemin yürütüldüğünü aktardı.

Bugün itibarıyla U-NET sisteminin yaklaşık 30 kurumla entegre olduğunu belirten Baştor, arka planda bu kurumların saniyeler içerisinde haberleşerek taşımacıların tüm ihtiyaçlarını karşılayabildiğini söyledi. Denetim birimleri, bankalar, ticaret odaları ve ticaret sicillerinin de bu sistemle entegre çalıştığını ifade etti. U-NET üzerinden 147 farklı e-devlet hizmetinin yürütüldüğünü, 2025 yılının ilk 10 ayında yalnızca lojistik hizmetlerinde 2 milyar erişim ve 45 milyon işlem gerçekleştiğini belirtti.

Ulaştırma Hizmetleri Düzenleme Genel Müdürlüğü'nün e-devlet'i en etkin kullanan ilk 10 kurum arasında yer aldığını gururla ifade eden Baştor, taşımacılığın geleneksel bir yapıya sahip olduğunu ve alışkanlıkların kolay değişmediğini söyledi. Bu nedenle, taşımacıları dijitalleşmeye teşvik etmek amacıyla e-devlet üzerinden yapılan işlemlerde yüzde 5'e varan indirimler sağlandığını; bu oranın, yüksek bedelli yetki belgelerinde ciddi bir avantaj yarattığını sözlerine ekledi.

Panelin ikinci turunda, dijital dönüşümün lojistik sektöründe nasıl ölçeklenebileceği, kamu–özel sektör işbirliği modelleri, mevzuat ve teşvik mekanizmaları ile Türkiye'nin dijital lojistik merkezi olma hedefi ele alındı. Moderatör Prof. Dr. Nafiz Arıca, bu çerçevede sözü Dr. Emre Serpen'e yönelterek, özel sektör–kamu işbirliği modelinin nasıl kurgulanması gerektiğini, devletin özel sektörden beklentilerini ve Türkiye'nin dijital lojistik merkezi olabilmesi için atılması gereken somut adımları sordu.

Dr. Serpen, öncelikle Avrupa Birliği tarafından geliştirilen eFTI standartlarının Türkiye'de benimsenmesi ve uygulanmasının kritik bir eşik olduğunu vurguladı. Bu noktada, yeni bir sistem icat etmeye gerek olmadığını; mevcut ve hazır standartların uygulanmasının tüm paydaşlar arasında şeffaflığı artıracığını, kapalı yapıdan açık bir veri ekosistemine geçişi sağlayaca-

ğını ifade etti.

İkinci temel başlık olarak veri omurgası konusuna dikkat çeken Serpen, Troynet'in Pakistan için açılan bir uluslararası ihaleyi kazanarak ülke çapında bir veri omurgası kurduklarını aktardı. Bu yapı kapsamında kuryeler, 10 havaalanı, hava yolları ve farklı lojistik paydaşlarının tek bir platformda entegre edildiğini belirtti. Pakistan'daki dijitalleşme seviyesinin ve mevzuat altyapısının Türkiye'nin gerisinde olmasına rağmen, devletin kararlı bir şekilde "en ileri noktaya gitme" iradesi gösterdiğini; bu doğrultuda mevzuatların çok hızlı biçimde değiştirilebildiğini ifade etti. Bu örneğin, yapay zekâ ve dijital dönüşümde zihinsel ve yönetsel kararlılığın belirleyici olduğunu gösterdiğini vurguladı. Yapay zekânın yalnızca teknolojik bir araç değil, iş gücü ve üretim modellerini kökten dönüştüren bir unsur olduğuna dikkat çeken Serpen, küresel ölçekte yapılan açıklamalara atıfta bulundu. Jeff Bezos'un

Amazon'da depo operasyonlarında insan gücü yerine robot ve yapay zekâ kullanımının hızla artacağına, Elon Musk'ın ise yakın gelecekte dijital platformların ve uygulamaların tamamen bulut ve yapay zekâ tabanlı sistemlere evrileceğine dair öngörülerini hatırlattı. Bu dönüşümde kullanıcıların yalnızca tüketicisi değil, aynı zamanda üretici olarak sürece katılması gerektiğini belirtti.

Ülke bazında rekabet gücünün, yapay zekâyı avantaj yaratacak şekilde kullanabilme kapasitesine bağlı olduğunu ifade eden Serpen, Suudi Arabistan ve büyük teknoloji firmalarının on binlerce çalışana dijital ve yapay zekâ eğitimi

öğretimi yönlendirdiğini; milyarlarca dolarlık yatırımlarla yeni ekosistemler kurduklarını örnek verdi. Buna karşın, teknolojinin gelişim hızına mevzuatların aynı hızda eşlik edemediğini; gümrük ve düzenleyici çerçevelerin bu dönüşüme ayak uydurmasının zorunlu olduğunu vurguladı.

Türkiye'de özellikle İstanbul Havalimanı örneğinde, farklı paydaşlarla yürütülen çalışmalarda mevzuatın teknolojiye yetişmesi gerekliliğinin net biçimde görüldüğünü belirten Serpen, kamu ve özel sektör arasında halihazırda güçlü bir iş birliği zemini bulunduğunu, bu iş birliğinin proje bazlı ve kesintili değil, sürekli ve kurumsal bir yapıya dönüşmesinin önemini dile getirdi. UTİKAD bünyesinde hava taşımacılığı çalışma grupları gibi dijital platformların bu açıdan önemli fırsatlar sunduğunu ifade etti.



Dr. Serpen, Türkiye'nin dijital lojistik merkez olma hedefi açısından yalnızca fiziksel altyapının yeterli olmadığını; hardware yatırımlarının software ve dijital platformlarla desteklenmesi gerektiğini vurguladı. İstanbul merkezli dijital platformların, Heathrow veya Frankfurt gibi küresel merkezlerle entegre dijital koridorlar kurması halinde, lojistiğin dijital ticarete evrileceğini ve hızın çarpan etkisiyle artacağını belirtti. Orta Koridor ve benzeri altyapı projelerinin dijital entegrasyonla desteklenmediği sürece küresel rekabette yeterli olmayacağını ifade ederek, sektörün yönünün net biçimde bu alana evrildiğini sözleriyle tamamladı.

Moderatör Prof. Dr. Nafiz Arıca'nın, gelecek perspektifinde Avustralya'nın ve Türkiye'nin hangi adımları atması gerektiğine ilişkin sorusu üzerine Matt Eryürek, Avustralya'nın dijital dönüşüm ve lojistik reform süreçlerini temkinli bir yaklaşımla yürüttüğünü ifade etti.

Eryürek, Avustralya'nın modern reform ve dijitalleşme bilincine sahip bir ülke olduğunu; ancak jeopolitik konumu ve küresel dengeler nedeniyle özellikle Çin ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki ilişkiler bağlamında daha ihtiyatlı davrandığını belirtti. Bu temkinli yaklaşımın, ülkenin ticari ve lojistik verilerini açma konusunda belirleyici bir unsur olduğunu vurguladı.

Avustralya hükümetinin mevcut dijitalleşme ve reform girişimlerini dört ana başlık altında topladığını ifade eden Eryürek, bu alanları şu şekilde sıraladı: basitleştirilmiş ticaret sistemi, Ulusal Nakliye Veri Merkezi, denizcilik tek pencere sistemi ve biyogüvenlik ile sertifikasyon platformları. Bu yapıların, ülkenin lojistik ve ticaret süreçlerinde veri temelli bir kontrol mekanizması oluşturmayı hedeflediğini aktardı.

Eryürek, Avustralya hükümetinin elinde çok geniş kapsamlı veri setleri bulunduğunu; ancak bu verilerin paylaşımı ve açılması konusunda son derece dikkatli hareket edildiğini ifade etti. Bu temkinli yaklaşımın temel nedeninin, Çin ve Amerika gibi küresel aktörlerle olan ticari ilişkilerde, yüksek hacimli veri ve ticaret akışlarının nasıl dengeleneceği sorusu olduğunu belirtti. Bu nedenle

Avustralya'nın önceliğinin, dijitalleşme ile veri güvenliği ve ulusal çıkarlar arasında sağlıklı bir denge kurmak olduğunu vurgulayarak sözlerini tamamladı.

Moderatör Prof. Dr. Nafiz Arıca'nın, Avrupa Birliği fonları, proje ve program olanakları ile Avrupa'daki iyi uygulama örneklerine ilişkin sorusu üzerine Akif Türkel söz alarak değerlendirmelerde bulundu.

Türkel, Türkiye'de lojistikte dijital dönüşümün daha ileri seviyelere taşınabilmesi için neler yapılması gerektiğine kısaca değinmek istediğini belirtti. Bu çerçevede, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile sürekli bir diyalog içinde olduklarını ifade etti. Türkiye'nin aday ülke olması nedeniyle eFTI benzeri bir regülasyona yönelik beklentinin doğal olduğunu; bu düzenlemenin genel olarak süreci rahatlatacağını ve uygulamaları daha başarılı hale getireceğini düşündüğünü söyledi. Bakanlık bünyesinde de benzer çalışmaların yürütüldüğünü bildiğini ekledi.

Daha iyiye gitmenin temel yolunun iş birliği olduğunu vurgulayan Türkel, bu iş birliğinin yalnızca Avrupa Birliği ile Türkiye arasında değil, mutlaka özel sektörün de dahil olduğu bir yapı içinde kurgulanması gerektiğinin altını çizdi. Bu kapsamda mevcut olanaklara değinen Türkel, 2026 yılı programlaması çerçevesinde projelere ayrılan fonlar kapsamında, Türkiye'de dijital lojistik alanına yönelik olarak Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile birlikte 12 milyon euro tutarında bir bütçe tahsis ettiklerini açıkladı. Bu bütçenin tamamının dijital lojistik konusuna ayrıldığını; başlığın ve çerçevenin net olduğunu belirtti. Dijital lojistiğin Türkiye'de geliştirilmesi amacıyla oluşturulan bu 12 milyon euroluk paketin detaylarının, önümüzdeki yıl Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ve özellikle Murat Baştor'un genel müdürlüğüyle birlikte müzakere edilerek geliştirileceğini ifade etti. Bu çalışmanın, Bakanlığın diğer ulaşım modlarını da kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla ele alınacağını ve somut bir uygulamaya dönüştürüleceğini söyledi. Bu tahsisin hem sektör hem de Bakanlık açısından ciddi fayda sağlayacağını düşündüklerini vurguladı.



Türkel ayrıca, halihazırda yürürlükte olan Ufuk Avrupa Programı'na da dikkat çekti. Program kapsamında "dijital taşımacılık" başlığı altında açık bir çağrı bulunduğunu belirten Türkel, bu alanda proje başvurularının yapılabileceğini ifade etti. Ocak ayının ortasına kadar başvuruların açık olduğunu; Avrupa'daki diğer kuruluşlar ve şirketlerle ortaklık kurarak ya da mevcut ortaklıklara dahil olarak dijital taşımacılık alanındaki Ar-Ge projelerine başvuru yapılabileceğini söyledi. Bu fırsatın kaçırılmaması gerektiğini özellikle vurguladı ve yaklaşık 2,5 aylık başvuru süresinin proje ve fikir geliştirmek için yeterli olduğunu belirtti.

Bunun yanı sıra, doğrudan sektörün kullanımına yönelik olmasa da, delegasyon olarak üzerinde çalıştıkları başka girişimler olduğunu aktaran Türkel; Türkiye'de bir "expert grup" çalışması planladıklarını ve bu kapsamda Brüksel'den uzmanların Türkiye'ye geleceğini ifade etti. Ayrıca yalnızca Türkiye'nin değil, diğer komşu ve aday ülkelerin de dahil olduğu bir "Dijital Transport Working Group" bulunduğunu; bu gruba uzman dahil edilmesi yönünde çalışmalar yürütüldüğünü dile getirdi.

Konuşmasını toparlarken Türkel, Türkiye'nin mevcut durumunun "iyi" olduğunu, ancak özel sektörle güçlü bir iş birliğiyle bunun "çok daha iyi" bir seviyeye taşınabileceğini düşündüğünü belirterek sözlerini tamamladı.

Moderatörün, Bakanlığın planladığı stratejik adımlar ve yeni projelere ilişkin sorusu üzerine Murat Baştor söz aldı.

Baştor, Bakanlık tarafından yayımlanan 2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı'na atıfta bulunarak konuşmasına başladı. Bu plan kapsamında dijitalleşme, mobilite ve iletişimin en temel başlıklardan biri olduğunu; kara yolu, deniz yolu, hava yolu ve demir yolu dâhil olmak üzere tüm taşıma modlarında dijitalleşmenin ayrı ayrı ele alındığını ifade etti. Bakanlık olarak tüm proje ve çalışmaların bu vizyon doğrultusunda yürütüldüğünü belirtti.

Planın, ulaştırma ve lojistik sistemlerinin sürdürülebilirliğini yalnızca fiziksel altyapı yatırımlarıyla değil; dijital altyapı, veri altyapısı ve bu sistemleri yönetecek insan kaynağının güçlendirilmesi ile ele aldığını vurguladı. Bu kapsamda, ulusal ulaşım veri tabanının oluşturulması, talep tahmin modellerinin geliştirilmesi, planlama, izleme ve değerlendirme süreçlerinin veri odaklı yaklaşımlarla güçlendirilmesinin planın öncelikleri arasında yer aldığını ifade etti.

Baştor ayrıca, Bakanlık tarafından hazırlanan Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi ve Eylem Planı'na değinerek, kullanıcı, araç, altyapı ve merkezler arasında veri

iletişimini güçlendiren bir sistem hedeflendiğini aktardı. Gerçek zamanlı izleme, sensör ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, modlar arası veri paylaşımı ve trafik yönetiminin bu çalışmaların temel bileşenleri olduğunu belirtti. Ulaşım sistemlerinin giderek daha bağlantılı, akıllı ve veriye dayalı bir yapıya dönüştüğünü vurguladı.

2053 Ulusal Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı ile tüm taşıma modlarını kapsayan bütüncül bir dijitalleşme vizyonu oluşturduklarını belirten Baştor, bu vizyonun modlar arası entegrasyon, veri paylaşımı ve süreçlerin dijital dönüşümünü esas aldığını ifade etti. Veri standardizasyonu, dijital belge süreçleri ve yapay zekâ uygulamalarının bu dönüşümün önemli unsurları arasında yer aldığını söyledi.

Avrupa Birliği ile yürütülen

entegrasyon çalışmalarına da değinen Baştor, yük taşımacılığı bilgi sistemleri başta olmak üzere Avrupa Birliği projeleriyle eşgüdüm içinde hareket ettiklerini aktardı. Ayrıca, Bakanlık bünyesinde faaliyet gösteren Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Araştırmaları Merkezi aracılığıyla çeşitli Ar-Ge projelerinin desteklendiğini belirtti. Uydu destekli ulusal akıllı ulaşım sistemleri otomasyon projeleri ile kooperatif ve akıllı ulaşım sistemlerine yönelik merkezi yazılım platformu geliştirme çalışmalarını bu projelere örnek olarak paylaştı.



Gençlerin dijital dönüşüm sürecine aktif katkı sunmasını önemsediklerini vurgulayan Baştor, bu kapsamda Ulaşan ve Erişen Türkiye 2053 Üniversiteler Arası Ar-Ge Fikir Yarışmaları düzenlendiğini, bu yıl dördüncüsünün gerçekleştirildiğini ve 1 Kasım 2025 itibarıyla proje başvuru platformunun hayata geçirildiğini ifade etti. Dijitalleşmenin yalnızca bir teknoloji yatırımı değil, aynı zamanda bir ekosistem dönüşümü olduğuna inandıklarını; mevzuat, teknoloji, insan kaynağı ve uluslararası iş birliklerinin birlikte ele alınarak bu ekosistemin güçlendirilmesinin hedeflendiğini belirterek konuşmasını tamamladı.

Panelin sonunda Prof. Dr. Nafiz Arıca, önümüzdeki beş yıl içerisinde yaşanacak teknolojik gelişmelerin, geçmişte yaklaşık 250 yılda yaşanan dönüşüme eşdeğer bir değişimi beraberinde getireceğinin öngörüldüğünü ifade etti. Bu durumun insanlık tarihi açısından son derece kritik bir eşik olduğunu ve çok zorlayıcı bir döneme girildiğini düşündüğünü belirtti.

Bu dönüşümün merkezinde yapay zekâ teknolojilerinin yer aldığını vurgulayan Arıca, lojistik alanında dijitalleşmenin hâlihazırda birçok şirket tarafından farklı düzeylerde hayata geçirildiğini, ancak veri paylaşımı ve sistemler arası birlikte çalışabilirlik konularında hâlâ geliştirilmesi gereken alanlar bulunduğunu söyledi. Buna rağmen Türkiye'nin dijitalleşme seviyesinin dünya ortalamasının üzerinde olduğunu ifade etti.

Önümüzdeki dönemde yapay zekâyâ çok daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulayan Arıca, Piri Reis Üniversitesi'ndeki öğrencilerine her fırsatta şu yaklaşımı aktardığını belirtti:

“

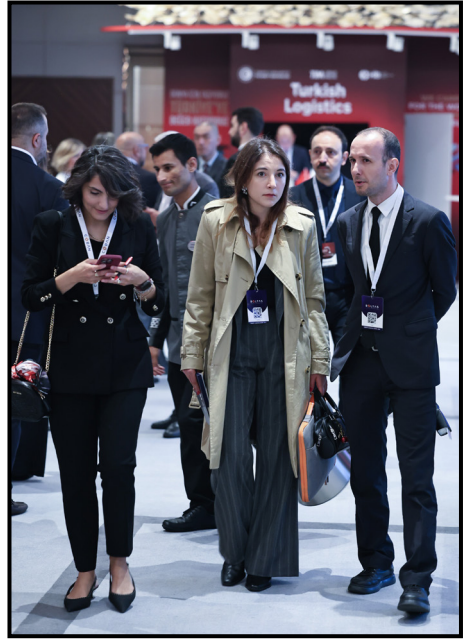
**“Yapay zeka insanların yerini almayacak,  
ancak yapay zeka kullananlar  
kullanmayanların yerini alacak.”**

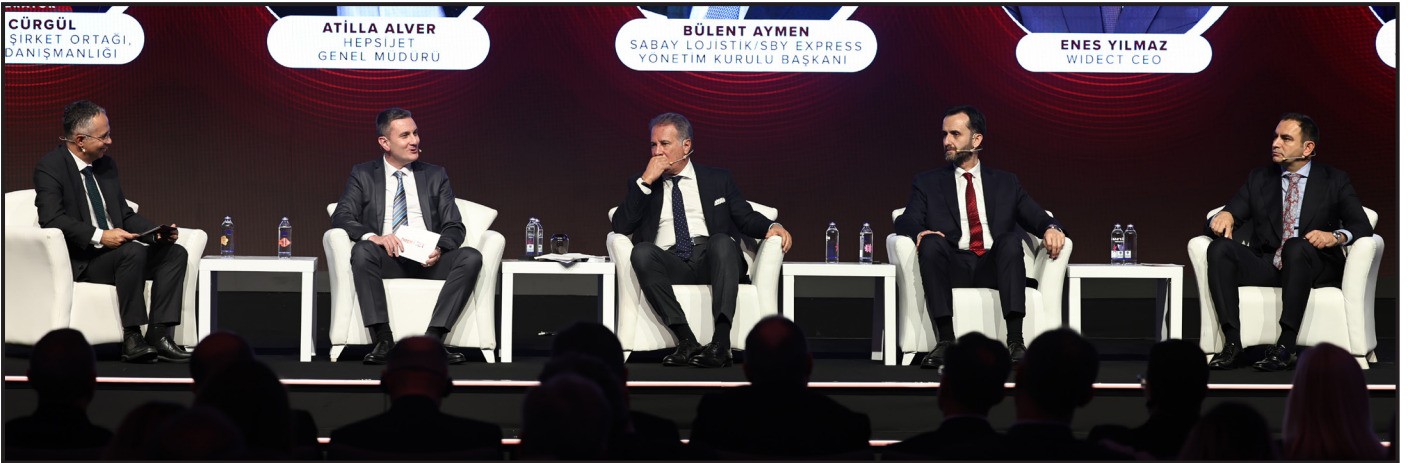
”

Aynı yaklaşımın şirketler için de geçerli olduğunu söyleyen Arıca, yapay zekânın tek başına şirketlerin yerini almayacağını; ancak yapay zekâyı etkin kullanan şirketlerin, kullanmayanların önüne geçeceğini ifade ederek paneli kapattı.



# FOTOĞRAFLAR















# BASINA YASIMALAR

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI

ÖZETİ

LEON TOLSTOY

# UTİKAD'dan iki stratejik adım!



Türkiye lojistik sektörü için 200 milyar dolar pazar büyüklüğü ve dünyada ilk 10 ülke arasında yer alma hedefini kamuyaoyla paylaştıran UTİKAD, bu yolda inovasyon, teknoloji ve kapasite sürdürülebilirlik odaklı iki stratejik adım, düzensizliği basın toplantısında duyurdu.

**SEKTÖRE ÖNCÜLÜK**  
Türkiye'nin lojistikte bir merkez haline getirecek dönüşümün öncülüğünü üstlenen UTİKAD'ın iki stratejik adımın bir olan ve Turkish Cargo ana sponsorluğunda 7 Kasım'da gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit 2025'te günümüzde hızla değişen

küresel lojistik dinamikleri ve sektörün geleceğine öncülük edecek konular, en güncel verilerle ve uzman görüşleriyle ele alınacak. **KADIN ETKİ RAPORU** UTİKAD'ın ikinci stratejik adım ise, küresel lojistik sektöründe büyük önem taşıyan kadın varlığı ve temsilietisi konusunda hazırlanan "Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu" verileri basın toplantısında ilk kez kamuyaoyla paylaşıldı ve sektörde büyümenin ancak fırsat eşitliğiyle mümkün olacağını ilan edildi. (BÜLTEN)

# BÜYÜK LOJİSTİK BULUŞMASINA 75 GÜN KALDI!



UTİKAD tarafından, bugün "Pioneering the Future of Logistics" temalı ve Turkish Cargo ana sponsorluğunda düzenlenen Türkiye'nin lojistik sektörünün en büyük buluşması Türkiye Logistics Summit 2025, yarın Başbakanlık Konferans Salonu'nda gerçekleştirilecek. 7 Kasım 2025 tarihinde yapılacak bu önemli buluşmaya katılmaya isteyenler, 7 Kasım 2025 tarihinde saat 10:00'te UTİKAD'ın Türkiye'nin lojistik sektöründe büyük önem taşıyan kadın varlığı ve temsilietisi konusunda hazırlanan "Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu" verilerini basın toplantısında ilk kez kamuyaoyla paylaşacağını duyurdu.

**K**üresel lojistik dinamikleri hızla değişen küresel pazar ortamında, Türkiye'nin lojistik sektöründe büyük önem taşıyan kadın varlığı ve temsilietisi konusunda hazırlanan "Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu" verilerini basın toplantısında ilk kez kamuyaoyla paylaşacağını duyurdu.

**SEKTÖRE ÖNCÜLÜK**  
Türkiye'nin lojistikte bir merkez haline getirecek dönüşümün öncülüğünü üstlenen UTİKAD'ın iki stratejik adımın bir olan ve Turkish Cargo ana sponsorluğunda 7 Kasım'da gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit 2025'te günümüzde hızla değişen

# AKŞAM

# LOJİSTİKTE 200 MİLYAR DOLARLIK PAZAR BÜYÜKLÜĞÜNE TAŞIMAK İÇİN 10 ÜLKE ARASINDA YER ALMA HEDFİNİ KAMUYA OYLA PAYLAŞTI

Türkiye tasamcılık ve lojistik sektörü 200 milyar dolarlık hacme ulaşmayı hedefliyor. Türkiye Logistics Summit 2025 ve Kadın Etki Raporu, sektörün küresel rekabet gücünü artıracak iki stratejik adım olarak öne çıkıyor.

**T**ürkiye tasamcılık ve lojistik sektörü 200 milyar dolarlık hacme ulaşmayı hedefliyor. Türkiye Logistics Summit 2025 ve Kadın Etki Raporu, sektörün küresel rekabet gücünü artıracak iki stratejik adım olarak öne çıkıyor. Türkiye'nin lojistikte bir merkez haline getirecek dönüşümün öncülüğünü üstlenen UTİKAD'ın iki stratejik adımın bir olan ve Turkish Cargo ana sponsorluğunda 7 Kasım'da gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit 2025'te günümüzde hızla değişen



# SEKTÖRÜN GELECEĞİ ZİRVEDE SKİLENECEK

**T**ürkiye'nin lojistikte bir merkez haline getirecek dönüşümün öncülüğünü üstlenen UTİKAD'ın iki stratejik adımın bir olan ve Turkish Cargo ana sponsorluğunda 7 Kasım'da gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit 2025'te günümüzde hızla değişen

# Kadınlarla hizmet kalitesi artıyor

UTİKAD Kadın Lojistikçiler Odak Grubu'nun (KLOG) katılımla hazırlanan "Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu", sektördeki toplumsal cinsiyet dengesine dair çarpıcı verileri sundu. Raporla, kadın çalışanların varlığı hizmet kalitesinde artış sağlıyor. Müşteri memnuniyeti yüzde 85 ve operasyonel dayanıklılık yüzde 82 oranında pozitif etki yaratıyor.

# ANALİZ

# LOJİSTİKTE DÖNÜŞÜM VE EŞİTLİK

UTİKAD, lojistikte 200 milyar dolarlık pazar hedefine teknoloji ve eşitlik temelli iki stratejik adım attı. Türkiye Logistics Summit 2025 ve Kadın Etki Raporu, sektörün dönüşüm vizyonunu ortaya koyuyor. Hedef, Türkiye'nin küresel lojistikte lider merkezlerden biri haline gelmek.



# 200 MİLYAR DOLAR VE ÖTESİ

UTİKAD Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin, hedeflerini açıkladı. "2025'te gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit, yalnızca bir zirve değil, aynı zamanda lojistik dönüşümün dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ekseninde yeniden şekilleniyor. Zirve, sektör profesyonelleri biriktirecek teknoloji geliştirmeleri, akademiye yönelik karar verileri bir araya getirecek. Aynı zamanda sektörde verimlilik ve sürdürülebilirliğin önemini vurgulayacak. UTİKAD'ın bu alanlardaki kararlılığına ve Türkiye'nin lojistikte bir merkez haline getirecek dönüşümün öncülüğünü üstlenmesine teşekkür ediyoruz."



# KADIN ETKİ RAPORU

UTİKAD'ın ikinci stratejik adım ise, küresel lojistik sektöründe büyük önem taşıyan kadın varlığı ve temsilietisi konusunda hazırlanan "Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu" verilerini basın toplantısında ilk kez kamuyaoyla paylaşacağını duyurdu.

# AYDINLIK

# UTİKAD'dan 200 milyar dolarlık hedef

UTİKAD, Türkiye lojistik sektörünü 200 milyar dolarlık pazar büyüklüğüne taşımak ve dünyada ilk 10 ülke arasında sokmak hedefine iki stratejik adım attı. Turkish Cargo sponsorluğunda Türkiye Logistics Summit 2025 ve yayımlanan "Lojistik Sektöründe Kadın Etki Raporu"na dönüşüm ve eşitlik vizyonunu öne çıktı.

**T**ürkiye tasamcılık ve lojistik sektörü 200 milyar dolarlık hacme ulaşmayı hedefliyor. Türkiye Logistics Summit 2025 ve Kadın Etki Raporu, sektörün küresel rekabet gücünü artıracak iki stratejik adım olarak öne çıkıyor. Türkiye'nin lojistikte bir merkez haline getirecek dönüşümün öncülüğünü üstlenen UTİKAD'ın iki stratejik adımın bir olan ve Turkish Cargo ana sponsorluğunda 7 Kasım'da gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit 2025'te günümüzde hızla değişen

Engin, inovasyon, teknoloji ve sürdürülebilirlik odaklı dönüşümün önemine vurgu yaparak, "Zirvede dijital dönüşümün, yapay zeka destekli lojistik çözümleri ve yeşil lojistik uygulamalarının gündeme tasyacak. 4 panel, 2 özel oturum ve 1.000'ün üzerinde katılımcı beklentimiz var" dedi. Zirve, karbon nötr etkinliğin de gündeme gelecektir.

# KADINLARIN ETKİSİ VERİLERLE KANITLANDI

UTİKAD Kadın Lojistikçiler Odak Grubu (KLOG) Koordinatörü Aş Ma May Tunçer, "Sektörümüzde yetkin ve deneyimli kadın çalışan olmasının sağladığı katkıyı, üst düzey yönetim ve karar verici pozisyonlarda temsil oranı yüzde 10'un altında. Bu tablo, kadınların potansiyelini tam olarak kullanmadığımızı gösteriyor" dedi. Tunçer, raporun "kadınların yönetim yetkisine ulaşması için fırsat eşitliği ve vizyonu sağlıyor"

teklifi olduğunu vurguladı. Raporun detaylarını paylaşan KLOG İstanbul Bölgesi Başkan Yardımcısı Selin Obdan, şu bilgileri aktardı: Kadın çalışanların varlığı; hizmet kalitesinde yüzde 88, müşteri memnuniyetinde yüzde 86, operasyonel dayanıklılıkta yüzde 82 oranında artırdı. Ancak Kadın CEO oranı yüzde 17'de kalırken, şirketlerin yüzde 47'sinde C-level pozisyonlarında hiç kadın yönetici bulunmuyor.

# UTİKAD Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin

değerlendirecek sonuçları söyledi: "Bu rapor, kadınların sektör katkısı değerini verileri ortaya koyarken, odaklanmamız gereken alanlara da işaret ediyor. Tüm kadınlarımızın desteğine teşekkür ederiz."



# UTİKAD'ın 200 milyar dolarlık hedefi

UTİKAD'ın iki stratejik adımın bir olan ve Turkish Cargo ana sponsorluğunda 7 Kasım'da gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit 2025'te günümüzde hızla değişen



GÜNCEL

UTIKAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI BİLGEHAN ENGİN UTIKAD LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DÖNÜŞÜMÜNDE LİDERLİK ÜSTLENİYOR!



Küresel lojistik dinamiklerinin hızla değiştiği günümüzde, Uluslararası Taahhütlü ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği (UTIKAD) sadece bir sektörün değil, aynı zamanda taşıyıcı sürdürülebilirlik konusunda liderlik ediyor!

Tüm taşımacılık ve lojistik sektörünün en geniş kapsamı altında faaliyet gösteren UTIKAD, 2025 yılında 200 milyar dolar hedefini belirleyen "Küresel Lojistik Sektörünün Sürdürülebilirlik Dönüşümü" raporunu yayınladı. Rapor, iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor.

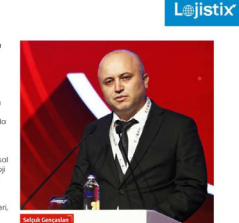
Rapor, UTIKAD'ın sürdürülebilirlik vizyonunu ve iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor. Rapor, iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor.

Bilgehan Engin, "Sektörümüzün iklim değişikliğiyle mücadele için sadece bir sektörün değil, aynı zamanda taşıyıcı sürdürülebilirlik konusunda liderlik ettiğini vurguluyor. Rapor, iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor."

Üniversitenin Odak Grubu, Çeşitli konularla ilgili çalışmalarını sürdürüyor. Bilgehan Engin, "Sektörümüzün iklim değişikliğiyle mücadele için sadece bir sektörün değil, aynı zamanda taşıyıcı sürdürülebilirlik konusunda liderlik ettiğini vurguluyor."

UTIKAD, küresel lojistik dinamiklerinin hızla değiştiği günümüzde, Uluslararası Taahhütlü ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği (UTIKAD) sadece bir sektörün değil, aynı zamanda taşıyıcı sürdürülebilirlik konusunda liderlik ediyor!

Bilgehan Engin



"Hedefimiz 2023'te Pazara Anadoluların büyük kargo markası olmak"

Türk Hava Yolları Kargo Departmanı Başkanı Selçuk Gencel, bir yıl önceki başarılarını değerlendirirken, "Hedefimiz 2023'te pazara Anadoluların büyük kargo markası olmak" dedi.

2022 yılında 100 milyar dolar büyüklüğe ulaşan Türk Hava Yolları Kargo Departmanı Başkanı Selçuk Gencel, bir yıl önceki başarılarını değerlendirirken, "Hedefimiz 2023'te pazara Anadoluların büyük kargo markası olmak" dedi.

2022 yılında 100 milyar dolar büyüklüğe ulaşan Türk Hava Yolları Kargo Departmanı Başkanı Selçuk Gencel, bir yıl önceki başarılarını değerlendirirken, "Hedefimiz 2023'te pazara Anadoluların büyük kargo markası olmak" dedi.

Mustafa Gencel



200 MİLYAR DOLAR BÜYÜKLÜK HEDEFLİYEN LOJİSTİK SEKTÖRÜ TÜRKİYE LOGISTICS SUMMIT 2025'TE BULUŞTU

Uluslararası Taahhütlü ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği'nin (UTIKAD) Türkiye CARGO ana sponsorluğunda düzenlenen, ülkemizin en büyük lojistik buluşması Türkiye Logistics Summit 2025, 200 milyar dolar büyüklük hedefleyen lojistik sektörünü İstanbul'da buluşturdu.

UTIKAD Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin

DÜNYA EK 1

UTIKAD, 200 milyar dolar sektör büyüklüğü için iki stratejik adım attı

Yeni lojistik dünyasının 10 ülkesi arasında yer alan başat bir merkez haline geldi. Sektörümüzün hızla değiştiği günümüzde, Uluslararası Taahhütlü ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği (UTIKAD) sadece bir sektörün değil, aynı zamanda taşıyıcı sürdürülebilirlik konusunda liderlik ediyor!

UTIKAD'ın sürdürülebilirlik vizyonunu ve iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor. Rapor, iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor.

UTIKAD'DAN 200 MİLYAR \$'LIK SEKTÖR BÜYÜKLÜĞÜ HEDEFLİYEN İKİ STRATEJİK ADIM

Türkiye lojistik sektörü için 200 milyar dolar pazar büyüklüğü ve dünyada ilk 10 ülke arasında yer alma hedefini kamuyayla paylaştan Uluslararası Taahhütlü ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği (UTIKAD), bu yolda inovasyon, teknoloji ve kapsayıcı sürdürülebilirlik odaklı iki stratejik adım, düzenlendiği basın toplantısında duyurdu.

Türkiye'yi lojistikte bir merkez haline getirecek dönüşümün öncülükünü üstlenen UTIKAD'ın iki stratejik adımın biri olan ve Türkiye CARGO ana sponsorluğunda 7 Kasım'da gerçekleştirilecek Türkiye Logistics Summit 2025'te günümüzde hızla değişen küresel lojistik dinamikleri ve sektörün geleceğine öncülük edecek konular, en güncel verilerle ve uzman görüşleriyle ele alınacak.

UTIKAD Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin

HÜRSER

'Her 3 \$ hizmet ihracatının 1 doları lojistikten geliyor'

Uluslararası Taahhütlü ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği (UTIKAD) sadece bir sektörün değil, aynı zamanda taşıyıcı sürdürülebilirlik konusunda liderlik ediyor!

UTIKAD'ın sürdürülebilirlik vizyonunu ve iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor. Rapor, iklim değişikliğiyle mücadele için sektördeki tüm paydaşların bir araya gelmesi gerektiğini vurguluyor.

NASIL BİR EKONOMİ

YÖNETİM KURULU BAŞKANI BİLGEHAN ENGİN: UTIKAD'dan 200 milyar dolar sektör büyüklüğü hedefiyle iki stratejik adım

Uluslararası Taahhütlü ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği (UTIKAD) Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin, Türkiye'nin lojistikte 200 milyar dolar büyüklüğe ulaşma hedefini kamuyayla paylaştı.

UTIKAD, düzenlendiği basın toplantısında sektörün büyüklüğünü hedeflerini, bu hedeflere yönelik iki stratejik adımını duyurdu. Bilgehan Engin, "Türkiye'nin lojistikte 200 milyar dolar büyüklüğe ulaşma hedefini kamuyayla paylaştı."

UTIKAD Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin



# LONCA BUSINESS NETWORK



**Kadınlar Yürütme Kurulu** olarak bilinen bu komisyon, Türkiye'nin en büyük kadın girişimci ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Üyeleri arasında Türkiye'nin en başarılı kadın girişimcileri ve yöneticileri yer almaktadır. Komisyonun amacı, kadın girişimcilerin ve yöneticilerin bir araya gelerek sorunlarını çözmeye, birbirlerini desteklemeye ve işbirliği yaparak başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Komisyonun ilk toplantısı, 2023 yılında İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, komisyonun faaliyet alanları genişletilmiştir. Komisyonun öncelikli hedefleri arasında, kadın girişimcilerin ve yöneticilerin bir araya gelerek sorunlarını çözmeye, birbirlerini desteklemeye ve işbirliği yaparak başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Komisyonun ilk toplantısı, 2023 yılında İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, komisyonun faaliyet alanları genişletilmiştir.

# LONCA BUSINESS NETWORK

Lonca

## UTİKAD'dan 200 Milyar Dolar Sektör Büyüklüğü Hedefiyle İki Stratejik Adım

Türkiye lojistik sektörü için 200 milyar dolar pazar büyüklüğü ve dünyada ilk 10 ülke arasında yer alma hedefini kamuyolu taşıyıcıları UTİKAD, bu yönde inovasyon, teknoloji ve kapasite sürdürülebilirliği odaklı iki stratejik adım, düzenlenmiş basın toplantısında duyurdu.



**Küresel Rekabet Gücünü Artıracak İki Stratejik Adımı Açıkladı: Türkiye Lojistik Sektöründe 200 Milyar Dolar Sektör Büyüklüğü Hedefiyle İki Stratejik Adım**

Türkiye lojistik sektörü için 200 milyar dolar pazar büyüklüğü ve dünyada ilk 10 ülke arasında yer alma hedefini kamuyolu taşıyıcıları UTİKAD, bu yönde inovasyon, teknoloji ve kapasite sürdürülebilirliği odaklı iki stratejik adım, düzenlenmiş basın toplantısında duyurdu.

UTİKAD Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

# REKLAM GURUSU

## UTİKAD'DAN 200 MİLYAR DOLAR SEKTÖR BÜYÜKLÜĞÜ HEDEFİYLE İKİ STRATEJİK ADIM

Türkiye lojistik sektörü için 200 milyar dolar pazar büyüklüğü ve dünyada ilk 10 ülke arasında yer alma hedefini kamuyolu taşıyıcıları UTİKAD, bu yönde inovasyon, teknoloji ve kapasite sürdürülebilirliği odaklı iki stratejik adım, düzenlenmiş basın toplantısında duyurdu.



**Türkiye lojistik sektörü için 200 milyar dolar pazar büyüklüğü ve dünyada ilk 10 ülke arasında yer alma hedefini kamuyolu taşıyıcıları UTİKAD, bu yönde inovasyon, teknoloji ve kapasite sürdürülebilirliği odaklı iki stratejik adım, düzenlenmiş basın toplantısında duyurdu.**

UTİKAD Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

# REKLAM GURUSU

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

# REKLAM GURUSU

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

# REKLAM GURUSU

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

**TURKIYE LOGISTICS SUMMIT 2025**

**PIONEERING THE FUTURE OF LOGISTICS**

2025 yılında İstanbul'da gerçekleştirilecek olan Türkiye Lojistik Sektörü Summit 2025, sektörün geleceğini tartışmak ve bir araya gelmek için önemli bir fırsat olacaktır. Konferansta, sektörün en önemli konuları tartışılacak ve geleceğe dair vizyonlar paylaşılacaktır. Konferansta, sektörün en önemli konuları tartışılacak ve geleceğe dair vizyonlar paylaşılacaktır.

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

# SON DETAY

**Büyük Lojistik Buluşmasına 75 Gün Kaldı**

Türkiye Lojistik Sektörü Summit 2025, İstanbul'da gerçekleştirilecek olan önemli bir konferanstır. Konferansta, sektörün en önemli konuları tartışılacak ve geleceğe dair vizyonlar paylaşılacaktır. Konferansta, sektörün en önemli konuları tartışılacak ve geleceğe dair vizyonlar paylaşılacaktır.

**UTİKAD, Küresel Rekabet Gücünü Artıracak İki Stratejik Adımı Açıkladı: 200 Milyar Dolarlık Yol Haritası**

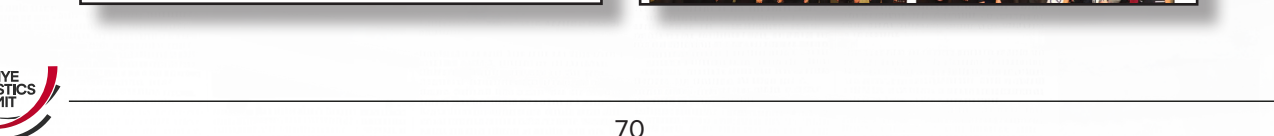
UTİKAD, Türkiye için 200 milyar dolar pazar büyüklüğü ve dünyada ilk 10 ülke arasında yer alma hedefini kamuyolu taşıyıcıları UTİKAD, bu yönde inovasyon, teknoloji ve kapasite sürdürülebilirliği odaklı iki stratejik adım, düzenlenmiş basın toplantısında duyurdu.

# TAŞIMA DÜNYASI

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."

**UTİKAD** Başkanı Bilgehan Engin, "2023 yılında sektörün büyüklüğünün 100 milyar doları aşarak 200 milyar doları hedeflediğimizi açıkladık. Bu hedefe ulaşmak için iki stratejik adım atacağız. İlk adım, teknolojiyi kullanarak operasyonlarımızı optimize etmektir. İkinci adım ise, kapasiteyi artırarak hizmet kalitemizi yükseltmektir. Bu adımları gerçekleştirerek, Türkiye lojistik sektörünü dünya çapında rekabet gücüne kavuşturacağız."





# ENCO

Bu rapor ENCO LOJİSTİK VE TİC. A.Ş.  
katkılarıyla hazırlanmıştır



7 KASIM 2025

swissôtel THE BOSPHORUS  
İSTANBUL



turkiyelogisticssummit