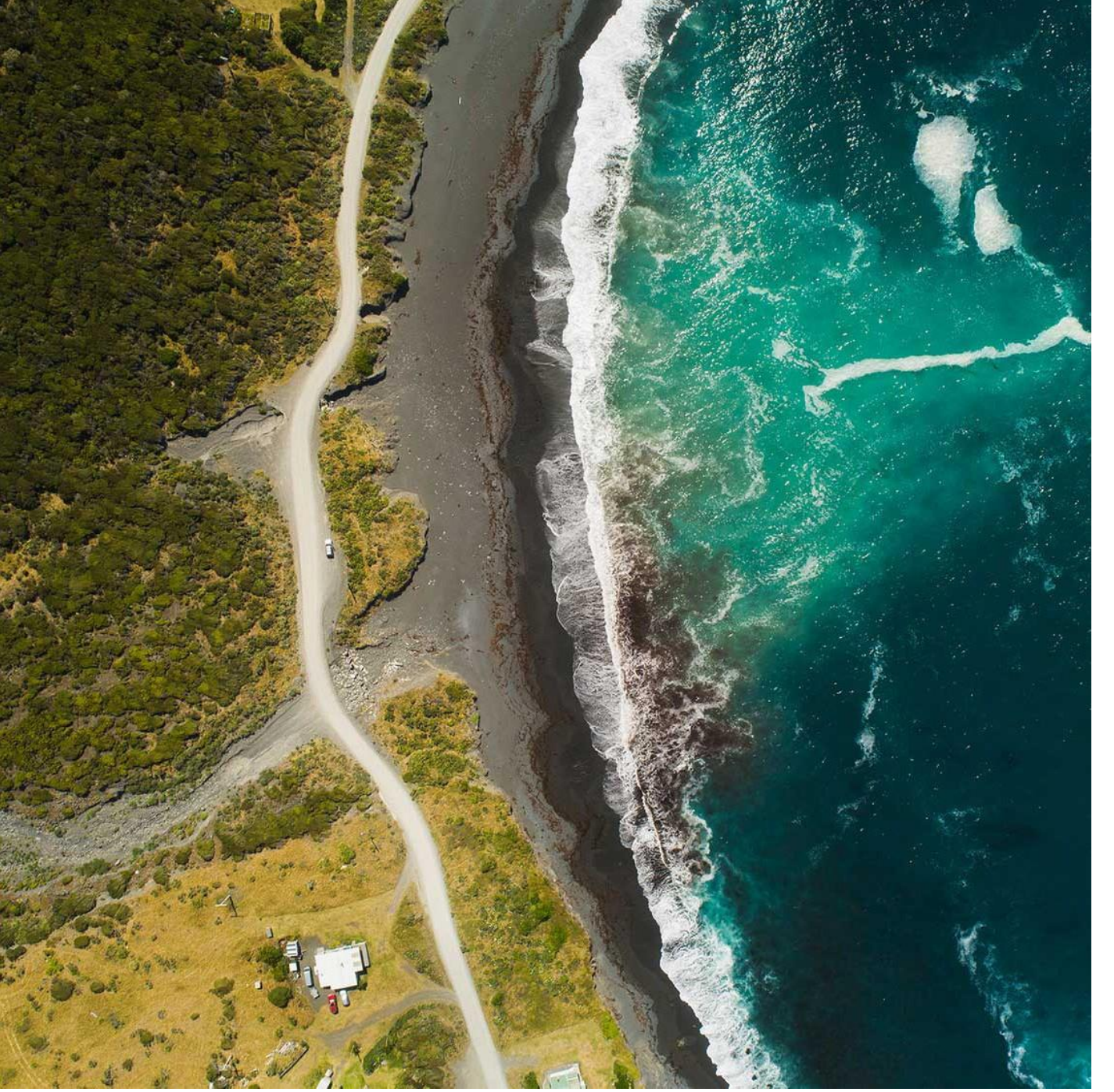




# Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

Kısa vadeli kazançlar peşinde koşmak Türkiye'nin iklim hedeflerine mal olabilir; ancak doğru hamlelerle ülke yeşil büyümeyi bir rekabet avantajına dönüştürebilir.

**Hazırlayan: Roberto Prioreshi and Armando Guastella**

## Hazırlayanlar ve teşekkür bölümü

**Roberto Prioreschi**, SEMEA Bölgesel Yönetici Ortağı ve Enerji ve Doğal Kaynaklar ve Gelişmiş Üretim Hizmetleri uygulamalarının bir üyesidir.

**Armando Guastella**, Bain & Company'nin İstanbul ofisinde yardımcı ortak ve Sürdürülebilirlik ve Sorumluluk uygulamasının önde gelen bir üyesidir.

Yazarlar, destekleri için Can Örnekol, Mert Gülsün ve Ersin Seçkin'e, araştırmayı koordine eden Cem Erbuğ'a ve bu rapor için röportajlara zaman ayıran aşağıdaki sektör liderlerine teşekkür eder:

Cenk Alper, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO'su

Dilek Bil, Aydem Yenilenebilir Enerji Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Emre Hatem, Yönetim Kurulu Üyesi, Rönesans Holding Enerji Grubu Başkanı

Fezal Okur Eskil, Yıldız Holding Strateji, İş Geliştirme ve M&A Başkanı

Gökçe Şenocak, Prometeon CEO'su

Hakan Bulgurlu, Arçelik Global CEO'su

Hande Işlak, EBRD Türkiye, Şirketler Başkan Yardımcısı

Hüseyin Gelis, Siemens Türkiye Başkanı ve CEO'su

İbrahim H. Öztıp, Türkiye Kalkınma Yatırım Bankası Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Leyla Gönül Gürbüz, Doğuş Grubu Kurumsal Sürdürülebilirlik Müdürü

M. Gürcan Karakaş, TOGG CEO'su

Mehmet Kutman, Global Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su

Metin Mansur, Ege Kimya CEO'su

Mustafa Seçkin, Unilever Orta Doğu ve Türkiye Kişisel Bakım Genel Müdürü ve Ülke Başkanı

Sinan Uzan, Tekfen Ventures Kurucusu ve Başkanı

Umberto Del Panta, Yönetim Danışmanı ve AYB Türkiye Temsilciliği Başkanı

Ünay Karpuz, Türkiye Varlık Fonu Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı

Zafer Sönmez, Tosyalı Holding Strateji ve İş Geliştirme Başkanı

Zeynep Bodur Okyay, Kale Grubu Şirketleri Başkanı ve CEO'su

Bu çalışma, ikincil piyasa araştırmasına, Bain & Company'ye sunulan veya sağlanan finansal bilgilerin analizine ve sektör katılımcılarıyla yapılan bir dizi görüşmeye dayanmaktadır. Bain & Company, Bain'e sağlanan veya mevcut olan söz konusu bilgileri bağımsız olarak doğrulamamıştır ve bu bilgilerin doğru veya eksiksiz olduğuna dair açık veya zımni hiçbir beyan veya garanti vermemektedir. Burada yer alan tahmini piyasa ve finansal bilgiler, analizler ve sonuçlar yukarıda açıklanan bilgilere ve Bain & Company'nin yargılarına dayanmaktadır ve gelecekteki performans veya sonuçların kesin tahminleri veya garantileri olarak yorumlanmamalıdır. Burada yer alan bilgi ve analizler herhangi bir tavsiye niteliği taşımamakta, yatırım amacıyla kullanılmayı amaçlamamakta ve ne Bain & Company ne de iştiraklerinden herhangi biri veya bunların ilgili yetkilileri, yöneticileri, hissedarları, çalışanları veya temsilcileri bu belgede yer alan herhangi bir bilgi veya analizin kullanımı veya bunlara güvenilmesi konusunda herhangi bir sorumluluk veya yükümlülük kabul etmemektedir. Bu çalışmanın telif hakkı Bain & Company'ye aittir ve Bain & Company'nin açık yazılı izni olmaksızın kısmen veya tamamen yayınlanamaz, iletilemez, aktarılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya yeniden basılamaz.

Telif Hakkı © 2023 Bain & Company, Inc. Tüm hakları saklıdır.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

**Özet olarak:**

- ▶ Türkiye'nin iklim hedeflerine ulaşma konusunda yapması gereken işler var; ancak aynı zamanda emisyon profili üzerinde etkileri olan gelişmekte olan bir ekonomiyi de beslemesi gerekiyor.
- ▶ Bu arada, küresel değer zincirlerinin düşük karbonlu operasyonlara uyum sağlaması Türk sanayisi için bir fırsat sunmaktadır.
- ▶ Çok yönlü bir düzenleme, düşük karbonlu kalkınma ve iklim değişikliğine uyum yatırımlarını cezbetmeye yardımcı olabilir.
- ▶ Türk sanayisi düşük karbonlu değer zincirlerine uyum sağlayabilirse, bu daha fazla yatırım getirecek ve verimli bir döngü yaratacaktır.

Küresel liderler, gezegen için artan endişelerin ortasında Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki COP28 iklim görüşmelerinde bir araya gelmeye hazırlanıyor. Dünyanın ortalama sıcaklığı 1880'den bu yana 1.1 santigrat derece arttı ve ısınmanın üçte ikisi 1975'ten bu yana gerçekleşti.

Bu arada, 2015 Paris Anlaşması iklim hedeflerine ulaşma konusundaki ilerleme yavaş seyretmektedir. 2022'de düzenlenen COP27 iklim görüşmeleri somut ilerleme sağlamış ancak uyum ve azaltım gibi konularda önemli ilerlemeler sağlayamamıştır.

Bain analizine ve Türk iş dünyası liderleriyle yapılan görüşmelere dayanan bu çalışma, Türkiye'nin iklim hedeflerine ulaşma konusunda ne kadar iyi bir konumda olduğunu ve karbonsuzlaştırmanın rekabet avantajı için bir kaldıraç olarak nasıl kullanılabileceğini incelemektedir.

**Cesur kararların bugün alınmasını gerektiren uzun bir yolculuk**

Türkiye, 2030 yılına kadar sera gazı emisyonlarında olağan senaryoya kıyasla %41'lik bir azalma hedeflemektedir. Bu, ülkenin emisyonlarının 2038'de zirve yapmasını sağlayacaktır. Türkiye'nin 2053 yılına kadar gerçekleştirmeyi hedeflediği net sıfıra ulaşmak için çok daha keskin kesintilere ihtiyaç duyulacaktır.

Diğer birçok ülkede olduğu gibi, net sıfıra ulaşma yolu zorlu bir süreçtir ve araştırma grubu Climate Action Tracker, Türkiye'nin politikalarını ve eylemlerini, iç hedefini ve iklim eylemine "adil pay" katkısını "kritik derecede yetersiz" olarak değerlendirmektedir.

Ülkenin emisyonları 1990 ile 2021 yılları arasında %3,1'lik bir YBBO ile 337 milyon metrik ton karbondioksit eşdeğerinden (Mt CO<sub>2</sub>e) sadece 2005 ile 2021 yılları arasında 564 Mt CO<sub>2</sub>e'ye sığmamıştır.

Bu artışın %70 oranındaki büyük bir kısmı enerji tüketimi ile ilgili emisyonlardan kaynaklanmaktadır, zira kömürle çalışan elektrikten kaynaklanan emisyonlar önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. Kömür yakıtlı elektrik üretiminden kaynaklanan emisyonlar, 2023 yılının ilk yarısında 44 milyon ton karbondioksit ve eşdeğeri gaza ulaşarak yeni bir yarı yıl rekoruna imza attı.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

Türkiye'nin endüstriyel büyümeyi desteklemek için enerji üretim kapasitesini artırması nedeniyle, ülkenin NDC taahhüdüne rağmen emisyonların artmaya devam edeceği tahmin edilmektedir.

Türkiye'nin kömüre olan bağımlılığı, daha durağan ekonomik büyüme sayesinde artan enerji talebinin daha büyük bir kısmını yenilenebilir enerji kaynaklarıyla karşılayabilen Avrupa'daki emsal gruptaki olgun ekonomilere kıyasla gelişmekte olan ülkelerle daha fazla ortak noktaya sahip olmasını sağlamaktadır.

Paris Anlaşması Kasım 2016'da yürürlüğe girdiğinde, Türkiye'nin satın alma gücü paritesine göre GSYH başına emisyonları, Avrupa'daki emsal grubundaki olgun ekonomilerle uyumluydu, ancak hızla büyüyen ekonomisi göz önüne alındığında çok farklı bir başlangıç noktasına sahipti.

Bu nedenle, Avrupa Birliği (AB) 1990-2021 yılları arasında emisyonlar için ortalama negatif YBBO'lara sahipken, Türkiye'nin emisyonlarının artması şaşırtıcı değildir.

Türkiye'nin gelişmekte olan ekonomisi, karbonsuzlaştırma için bir zorluk oluşturmaya devam ediyor, ancak aynı zamanda bir sıçrama fırsatı olarak da görülebilir. Olgun ekonomiler için karbonsuzlaştırma genellikle yeniden yatırım ve adaptasyon anlamına gelirken, gelişmekte olan ekonomiler yeni sistemler tasarlayarak daha hızlı ilerleyebilmektedir.

Türkiye şimdilik ekonomik kalkınmaya, sürdürülebilirlikten daha fazla değer vermeye devam etmektedir.

Bu durum, kömür için henüz bir çıkış planı hazırlamayan yönetimin ve ulusal emisyonların tahmini %15'ini temsil eden sadece 75 şirketin 2021 yılında CDP aracılığıyla karbon ayak izlerini raporladığı özel sektörün eylemlerinden açıkça anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte, 50 yıldır artan ortalama sıcaklıkların 2023'te yeni bir 50 santigrat derecelik rekor seviyeye ulaşmasıyla birlikte, ülkenin iklim konusundaki kararlılığını arttırmak için anlaşılır nedenleri de bulunmaktadır. Uzmanlar benzer sıcaklıkların yakında yılda bir düzine kez tekrarlanabileceği konusunda uyardıkları.

Kasvetli görünüme rağmen iyimser olmak için nedenler de var. Kömür, enerji şebekesinin önemli bir parçası olmaya devam etse de ve kömür yakıtlı enerji yatırımları sürse bile, Türkiye'nin Ulusal Enerji Planı 2035 yılına kadar 2021 seviyelerine kıyasla rüzgar kapasitesini %179, güneş enerjisi kapasitesini ise %578 arttırmayı taahhüt etmektedir.

Enerji sektöründeki toplam emisyon yoğunluğu 2016-2021 yılları arasında %10,6 oranında azalmıştır; bunun başlıca nedeni yenilenebilir enerji üretimindeki yıllık bazda görülen ve G20 ortalamasındaki %8,1'lik düşüşten daha hızlı olan büyük artıştır.

Bu başarılar endüstri liderleri arasında sevinç yaratmaktadır.

Bu rapor için görüşülen üst düzey bir yönetici, "Yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizlik döneminde yeşil ekonomiye giden yolda ilerlemek zor bir görev, ancak ulusal öncelikleri yeniden düzenlemek, inovasyonu ve dayanıklılığı teşvik etmek için altın bir fırsat olarak algılanabilir" diyor.

"Türkiye 2053 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşma gibi yüce bir hedefe bakarken, bu yolculuk geniş bir demokratik temele dayanan ülke çapında paylaşılan bir vizyonla belirlenmelidir" diye ekliyor. "Bu yaklaşım sadece felsefi bir tutum değil, stratejik ve ekonomik bir mantığa dayanıyor."

Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

## **İhracat endişeleri: "İyimser insan her zorlukta bir fırsat görür"**

Bu argümanın büyük bir kısmı daha geniş bir jeopolitik ortamla ilgilidir. Türkiye'nin en büyük üç ihracat pazarı olan ve 2021 yılında toplam ihracatın beşte birinden fazlasını temsil eden Almanya, ABD ve Birleşik Krallık, Türkiye'den daha agresif karbonsuzlaştırma politikaları izlemektedir.

Yeni bir Sınırdaki Karbon Düzenlemesi Mekanizması (CBAM) yakında AB ithalatçılarına Avrupa Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) fiyatlandırmasını ürünlerine dahil etmeye zorlayacaktır.

Bu durum, ithalatçıları ithalatla ilişkili emisyonları beyan etmeye ve bunları haftalık ETS ödenekleri üzerinden fiyatlandırılan CBAM sertifikaları ile muhasebeleştirmeye mecbur bırakacaktır.

Karbon maliyetleri, örneğin geçerli bir sertifikasyon programı aracılığıyla zaten karşılanmışsa, bu miktar CBAM sertifikasının maliyetinden düşülebilir.

Aralık 2025'e kadar sürecektir bir geçiş aşamasında, ithalatçıların emisyonlarını yalnızca üç ayda bir beyan etmeleri gerekecek, verilerinin doğrulanmasına veya CBAM sertifikaları satın almalarına gerek kalmayacak, ancak rapor sunmayan şirketlere cezalar uygulanacak.

CBAM muhtemelen dünya çapındaki tüm büyük ihracatçıları karbon raporlamasını iyileştirmeye zorlayacak ve AB dışındaki pazarların iklimle ilgili benzer ticaret düzenlemelerini uygulamaya koymasıyla bir domino etkisine yol açabilecektir.

CBAM ve daha geniş kapsamlı düzenlemeler, değer zincirinin ve yeni iş modellerinin yeniden düzenlenmesini gerektirecektir.

Söz konusu yeni gerçekliğe uyum sağlamak için, Türkiye'nin özel sektörünün emisyon raporlamasını iyileştirmesi ve nihayetinde faaliyetlerinin karbon yoğunluğunu azaltması gerekecek, bu da ek taahhüt ve potansiyel maliyetler gerektirecektir.

Ancak, Türk şirketleri bu tür değişiklikleri hızlı bir şekilde uygularsa, bu zorluğu bir fırsata dönüştürebilir, diğer pazarlardaki tedarikçilerin önüne geçebilir ve Avrupa ve diğer Batı pazarlarına yönelik kritik tedarik zincirlerinde ayrıcalıklı bir konum kazanabilirler.

Bu değişimin önemi göz ardı edilmemelidir. AB'nin daha düşük emisyonlar için yaptığı baskı son derece yıkıcıdır ve yeni girenlerin lehinedir.

Geleneksel ihracat devleri, AB'nin düşük karbon yoğunluklu ürünlere yönelik gerekliliklerini karşılamakta zorlanabilir ve bu da Türk oyunculara, kendi karbon ayak izlerini ele alma konusunda hızlı hareket edebilmeleri koşuluyla, Avrupa değer zincirlerine girmeleri için alan sağlar.

Bu durum bir maliyet olarak değil, bir fırsat olarak görülmelidir. Eğer tedarikçi sıkıntısı varsa, AB oyuncuları sürdürülebilir ürün ve hizmetler sunan daha temiz ve şeffaf bir tedarik zincirine ulaşmak için prim ödemeye razı olabilirler. Otomotiv sektöründe bu primin %7 civarında olduğu tahmin edilmektedir.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

Lityum-iyon pil sektöründe, en iyi senaryoda bile arzın talebi karşılaması pek mümkün görünmüyor. Uzman pazar araştırma şirketi RK Equity lityumda "yapısal bir kıtlık" olduğunu bildirirken, Avrupa Sayıştay'ı da AB'li batarya üreticilerinin 2030'dan itibaren hammadde sıkıntısıyla karşı karşıya kalacağını söylüyor. Bu durum Avrupalı otomobil üreticilerini ithalat için çabalamak zorunda bırakabilir ve Türk tedarik zinciri ortakları için kapıları açabilir.

### Türkiye'deki iş dünyasının nabzını tutmak

Bain & Company, Türkiye'nin özel sektörünün iklim değişikliğiyle bağlantılı zorlukları ve fırsatları nasıl gördüğünü anlamak için orijinal analizi yaklaşık 20 Türk şirket yöneticisini kapsayan yönetici mülakatlarıyla birleştirdi.

CEO'lar ve diğer yönetim kurulu düzeyindeki liderleri kapsayan görüşmelerde, Türkiye'nin net sıfır hedefine ulaşım ulaşamayacağı, karbonsuzlaştırmayı mümkün kılmak için ne gibi çabaların olduğu ve ne gibi engellerin bulunduğu gibi sorular ele alındı.

Bu görüşmelerden çıkan beş ana mesaj aşağıdaki gibidir:

- Türkiye net sıfır hedefine ulaşabilir. Ancak, şirketlerin emisyonlarla ilgili daha fazla veri paylaşması, kısa vadeli görüşlerden vazgeçmesi ve iş ekosistemlerinin düşük karbonlu bir geleceğe doğru yürümek yerine koşmasına yardımcı olması için çabalarını şimdiden hızlandırması gerekmektedir.
- Tedarik zincirlerinin karbonsuzlaştırma için liderliğin yanı sıra pratik desteğe de ihtiyacı var. Görüşülen her on şirketten yedisi iş ortaklarının emisyonları azaltmasına yardımcı oluyor, ancak yaklaşık üçte biri nakit sıkıntısı çeken tedarikçileri değişim ihtiyacı konusunda ikna etmekte zorlanmaktadır.
- Emisyonlar konusunda daha fazla şeffaflık zorunludur. Ankete katılan şirketlerin sadece %10'u dahili karbon fiyatlandırmasını iş süreçlerine dahil etmiş durumda ve %90'ı emisyonların hesaplanmasının bir sorun olduğunu söylüyor.
- İklimle ilgili finansman, politika yönü konusunda net bir görüşe ihtiyaç duyan evrensel bir zorluktur. Liderler, karbonsuzlaştırma için daha fazla teşvike ve yatırımları nereye yönlendireceklerini bilmeleri için standartlara ihtiyaç duyduklarını söylediler.
- İklimle ilgili sermaye tahsisi karbonsuzlaştırmadan adaptasyona doğru genişlemektedir. Ancak hala söz konusu faaliyetlerin bir değiş tokuştan ziyade tamamlayıcı olarak görülmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu noktaların her birinin ayrıntılı bir incelemesi aşağıda sunulmuştur.

### Adım atma ihtiyacı

2030 yılına kadar 1.175 Mt CO<sub>2</sub>e tahminine rağmen, Bain'in görüştüğü 10 yöneticiden 9'u, önümüzdeki yıllarda bu yönde ortak bir çaba gösterilmesi koşuluyla, Türkiye'nin net sıfır hedefine ulaşacağına inandıklarını söylediler.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

Dekarbonizasyon hedeflerine ulaşmanın fizibilitesine ilişkin sorular sadece Türkiye ile sınırlı değildir. COP28'de tüm liderlerin karşılaşacağı en büyük zorluklardan biri, net sıfır planlarının inandırıcı olduğunu göstermek olacaktır.

Şu ana kadar açıklanan ulusal hedefler dünya çapındaki emisyonların yaklaşık %88'ini kapsıyor, ancak dört hedeften neredeyse üçü Climate Action Tracker tarafından yetersiz görülmektedir (bkz. Şekil 1).

Türkiye için bu inandırıcılık açığı, öncelikle ülkenin ekonomik büyümeyi sağlamak için fosil yakıtlara olan iştahı, ikinci olarak da emisyonlara ilişkin mevcut verilerin azlığı nedeniyle ciddi boyuttadır.

Bu emisyonların 15 yıl boyunca zirve yapması beklenmemektedir, bu da 2038'den sonraki hedeflere ulaşmak için keskin bir düşüş ihtiyacı yaratmaktadır.

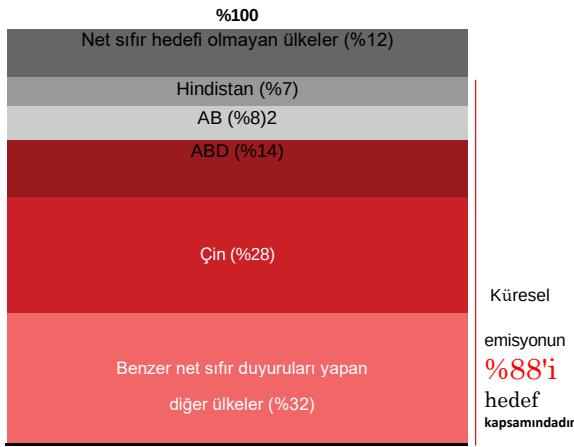
2021'de sadece 22 Türk şirketinin net sıfır hedefi olduğu ve sadece 21'inin küresel ısınmayı sanayi öncesi seviyelerin 1,5 santigrat derecesinde tutmaya yönelik Bilim Temelli Hedefler girişimiyle (SBTi) uyumlu hedeflere sahip olduğu göz önüne alındığında, özel sektörün adım atması gerekecektir (bkz. Şekil 2).

Ekonomik istikrar ve büyüme ana hedefler olmaya devam ederken ve yeni Maliye Bakanı Mehmet Şimşek Eylül 2023'te %61'i aşan enflasyonu kontrol altına almaya çalışırken şirketlerin bu konulara daha fazla özen gösterdiğini düşünmek oldukça zordur.

**Şekil 1:** Ulusal net sıfır planlarının inandırıcı olmasını sağlamak bir zorluktur; ülkeler tarafından belirlenen hedeflerin yaklaşık %74'ü gerçekleşmemektedir.

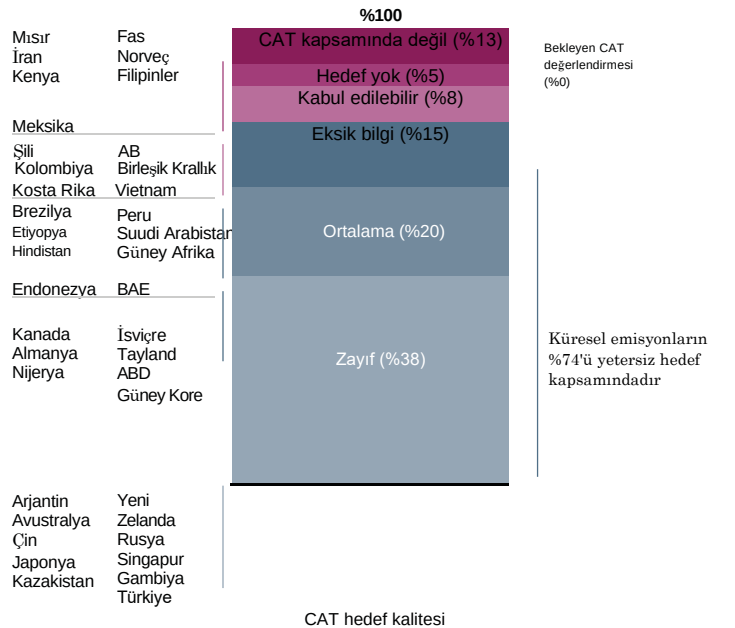
### Küresel emisyonların ~%88'i net sıfır hedefleri kapsamındadır.

Bölgelere<sup>1</sup> göre net sıfır emisyon hedefi duyuruları (küresel emisyonların bölgedeki hedef tarafından kapsanan yüzdesi)



### Ancak bu hedeflerin yaklaşık 4'te 3'ü yetersiz görülmektedir.

CAT<sup>3</sup> hedef kalite gruplaması (küresel emisyonların grup içindeki yüzdesi)

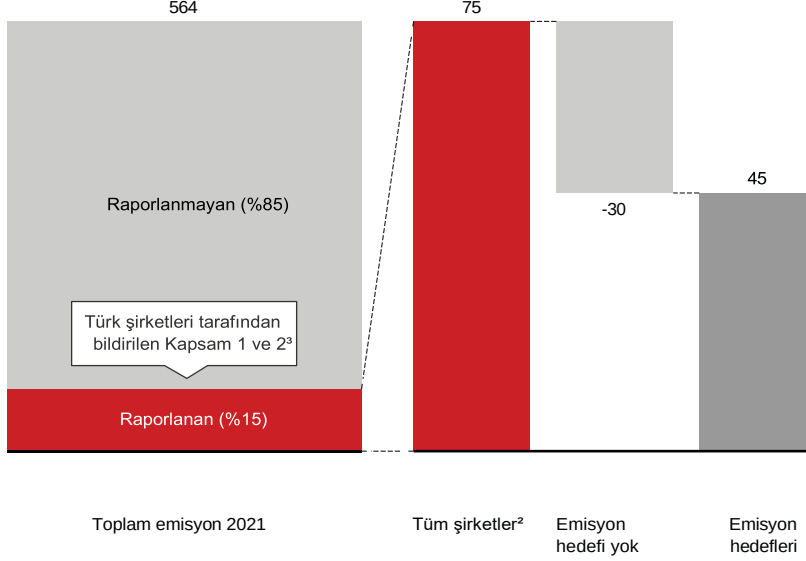


## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

**Şekil 2:** Türkiye'deki Kapsam 1 ve 2 emisyonlarının yalnızca %15'i CDP aracılığıyla raporlanmaktadır

**Türkiye'deki Emisyonlar<sup>1</sup>**  
(Mt CO<sub>2</sub>)

**2021'den itibaren yakın vadeli dekarbonizasyon hedefleri olan Türk şirketleri**  
(şirket sayısı)



22

Net sıfır hedefi olan şirketler (19'u taahhütte bulunmuştur)

21

1.5° hizalanmış SBT'i hedefleri ile

Notlar: 1) Arazi kullanımı, arazi kullanım değişikliği ve ormancılık hariç emisyonlar; 2) Sadece Türk şirketlerini içermektedir; 3) Çifte sayımı önlemek için özkaynak payı metodolojisi kullanılarak holding şirketi emisyonlarında yapılan düzeltmeler.  
Kaynaklar: CDP; TÜİK; SBTi; Bain analizi

Yine de Türkiye'nin ekonomik hedeflerine daha sürdürülebilir bir şekilde ulaşmaya çalıştığına dair işaretler mevcuttur. Yönetim 2021 yılında, küresel iklim değişikliği politikalarını ele almak ve yabancı yatırımları çekmek için tasarlanmış 32 hedef ve 81 eylem içeren bir Yeşil Anlaşma Eylem Planı ortaya koydu.

Türkiye, çoğu CBAM'den etkilenen sektörler olan alüminyum, çimento, kimya, gübre, demir-çelik ve plastik sektörlerine odaklanarak, sanayide sürdürülebilir üretim seviyesini artırabilecek teknolojileri desteklemek için bir Yeşil Büyüme Teknoloji Yol Haritası hazırlamaktadır.

Ayrıca, Türkiye'nin özel ve kamu sektörlerinin karbonsuzlaştırılmasına yardımcı olacak bir dizi teknolojik kaldıraç mevcuttur. Örneğin, elektrik üretiminde yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını hızlandırmak nispeten kolay olacaktır.

Benzer şekilde, inşaat mühendisliği ve inşaat, enerji verimliliğindeki iyileştirmelerden ve son kullanıcı talebinin artan biçimde elektrifikasyonundan faydalanabilir. Endüstriyel süreçler enerji verimliliği girişimlerinden faydalanabilir ve ayrıca emisyon yoğun endüstriler için yakıt olarak temiz hidrojeni benimseyebilir.

Türkiye'nin yenilenebilir enerji konusundaki deneyimi, devlet teşviklerinin hızlı karbonsuzlaştırmayı nasıl destekleyebileceğini göstermiştir. Düşük karbonlu teknolojilerin başka yerlerde de benimsenmesini teşvik etmek için başka teşvik programlarının etkili bir şekilde kullanılmaması için hiçbir neden yoktur.

Bununla birlikte, Bain araştırması, kuruluşların karbonsuzlaştırmayı benimsemekten hala korkmakta olduğunu, veri paylaşımı konusunda çok az istahlı olduklarını ve sürdürülebilirliğin faydaları konusunda kısa vadeli bir vizyona sahip olduklarını ortaya koymuştur.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

Bunun üstesinden gelmek için, özel sektör liderlerinin endüstriyel ekosistemleri güçlü bir şekilde desteklemesi, tedarik zinciri ortaklarının ve diğer ekosistem oyuncularının daha düşük karbonlu operasyonların faydalarından yararlanmasına yardımcı olacak bilgileri paylaşması gerekecektir.

Şirketlerin emisyonlarla ilgili daha fazla veri paylaşması ve Türk tedarik zincirlerine CBAM ve başka yerlerdeki benzer düzenlemelerin yarattığı ihracat pazarı fırsatlarını ele almak için ihtiyaç duydukları araçları sağlaması gerekecektir.

Son olarak, Türk sanayisinin karbonsuzlaştırmayı bir koşudan ziyade bir maraton olarak görmesi gerekmektedir.

Bugünkü yatırımlar kısa vadeli büyüme için yeterli olabilir, ancak gerçek ödül, son başarıların üzerine inşa ederek uzun vadede düşük karbonlu operasyonlara yatırım yapma vizyonuna sahip liderlerin olacaktır.

Görüşülen liderlerden biri, "Türkiye, özellikle Yeşil Anlaşma'nın yayınlanmasının ardından, net sıfıra ulaşma yolunda son zamanlarda kayda değer bir ivme kazandı" demiştir.

"Türkiye COP27 sırasında önemli bir azim göstererek 2030 yılına kadar emisyonlarda %41'lik bir azalma gibi hedefler belirledi, ancak yine de Eylem Takipçisi tarafından çabaları kritik derecede yetersiz bulunarak düşük performans gösteren bir ülke olarak kategorize edildi" demektedir.

Ancak şunları da eklemektedir: "Hedefe ulaşmak için farklı sektörler arasında kolektif çabaya ihtiyaç var. Şirketler, finans kuruluşları, hükümet ve kalkınma bankaları arasında işbirliği teşvik edilmelidir."

Araştırmaya katılan liderlerin üçte ikisi, karbon hedeflerinin karşılanması konusunda tedarikçi ekosistemleriyle etkileşime geçmeye başladıklarını söylerken, işbirliğinin gerçekleşmesi için **aktif destek gerekmektedir**. Ancak daha fazlasının yapılması da gereklidir.

Örneklemin üçte biri, işletmeler arası tedarikçileri kurumsal stratejilerinde iklim konularına öncelik verme ihtiyacı konusunda ikna etmenin hala zor olduğunu belirtmiştir. Bu durum, Türk şirketleri arasında emisyon raporlama ve net sıfır hedef belirleme düzeyinin ve kalitesinin yetersiz olmasından da anlaşılmaktadır.

Karbon ayak izlerini ölçen az sayıdaki işletme, yalnızca Kapsam 1 ve 2 olarak adlandırılan, faaliyetlerinden ve satın aldıkları enerjiden kaynaklanan emisyonlara odaklanmaktadır.

Şirketler, tedarik zincirleri ve ürünlerinin kullanımından kaynaklanan tüm sera gazlarını kapsayan ve toplam karbon ayak izlerinin %70'inden fazlasını oluşturabilen Kapsam 3 emisyonlarını ölçmekten hala çok uzaktır (bkz. Şekil 3).

Kapsam 3'e odaklanmanın sıkılaştırılması, tüm tedarik zincirlerini karbon emisyonlarını ölçmeye, raporlamaya ve azaltmaya zorlayarak Türk endüstrisi üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olabilir.

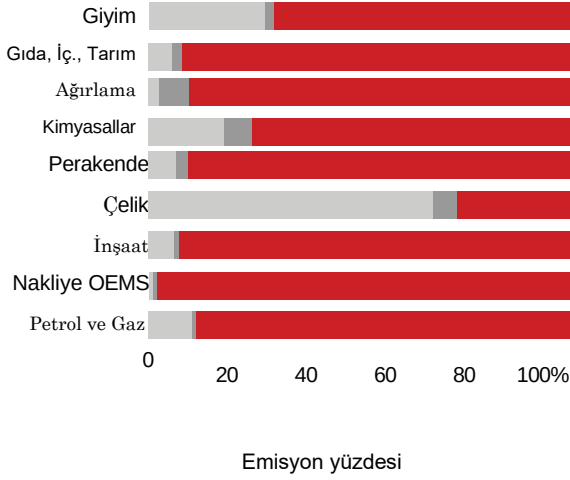
Bunun için finansman ve bilgiye erişimin yanı sıra düzenleyici bir rehberliğe de ihtiyaç duyulacaktır.

Birçok küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) karbonsuzlaştırma programlarına yatırım yapacak finansmandan yoksundur, bu nedenle lider kuruluşların sunabileceği desteğin önemli bir kısmı, düşük karbonlu operasyonlara giden yolda değer yaratma ve finansal kaynaklara ilişkin bilgi paylaşımında bulunmaktadır.

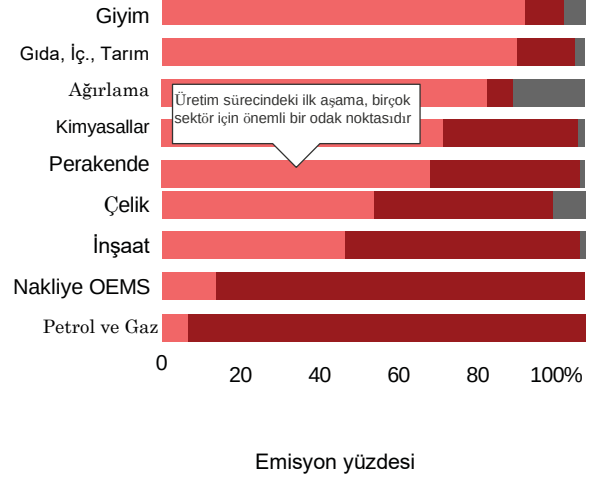
## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

**Şekil 3:** Katalizörlük tedarik zincirine odaklanmalıdır.

Sektöre göre Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonları



Sektöre göre yukarı ve aşağı yönlü Kapsam 3 emisyonları



Çoğu şirketin karbonsuzlaştırma konusunda karşılaştığı en büyük zorluk, tedarikçilerden daha düşük karbonlu girdilerin nasıl temin edileceğidir.

Kapsam 1 Kapsam 2 Kapsam 3

İlk aşama Son aşama Diğer

Kaynak: CDP

Bir Türk holdinginin üst düzey yöneticisi, "Birçok şirket, özellikle de KOBİ'ler, emisyonları ölçmenin ve açıklamanın ya da bilime dayalı hedefler belirlemenin önemini tam olarak farkında değil" demiştir.

"İklim değişikliğinin azaltılması onlar için bir öncelik değil ve bu tür eylemlerin faydaları hakkında bilgi sahibi değiller."

Ayrıca, "Şirketler emisyon değerlendirmeleri yapmak, CDP gibi platformlara veri raporlamak veya kapsamlı emisyon azaltma planları geliştirmek ve uygulamak için gerekli mali ve insan kaynaklarından yoksundur. Bu çabalar özel personel ve uzmanlık gerektirebilir."

Daha geniş bir bağlam hakkında bilgi sahibi olmayan KOBİ'lerin, emisyon raporlamasını yeni ihracat fırsatlarını ortaya çıkaracak bir anahtar olarak görmek yerine gereksiz bir yük olarak görmeleri muhtemeldir. Bu nedenle, bilgi paylaşımı düşük karbonlu operasyonlara geçişi teşvik etmede kilit bir rol oynayacaktır.

## Şeffaflık anahtar olacak

Türkiye'nin özel sektörü de emisyonları azaltmakta zorlanabilir çünkü şirketler finansman ve net düzenlemeler olmadan karbonsuzlaştırma stratejilerini uygulayacak araçlardan yoksundur.

Karbon azaltımı kurumsal hedeflere yeterince entegre edilmemiştir; Bain'in görüşlerine başvurduğu liderlerin sadece 10'da 1'i şirketlerinin dahili karbon fiyatlandırmasını operasyonlarına dahil edebildiğini söylemiştir.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

Şirketlerin çoğunluğu, özellikle Kapsam 3'te yer alanlar olmak üzere, emisyon ayak izlerini hesaplamakta hâlâ zorlandıklarını belirtmiştir. Ancak Türkiye'deki büyük bir sanayi kuruluşunun lideri, küresel baskıların bu durumu değiştireceğine inanıyor. "CBAM kritik önem taşıyor," diyor.

"Eğer Avrupa'ya ihracat yapıyorsanız, bundan kaçamazsınız" diye ekliyor. "Uygun akredite sertifikayı almak için emisyonları rapor etmelisiniz."

Ayrıca, sektöre özgü kaldıraçlar ancak mevcut ayak izlerini ölçmek ve her bir kaldıraçın faydalarını görmek mümkün olduğunda işe yarayacaktır. Her bir kaldıraçın arkasında şirketlerin sürdürmesi gereken ve bankaların finanse etmesi gereken bir yatırım vardır, bu nedenle karbon ve finansal etki konusunda netlik esastır.

Genel olarak, bu kaldıraçlar üç kategoride gruplandırılabilir:

- Elektrifikasyon, temiz hidrojen ve benzeri yollarla temiz enerji sağlanması
- Döngüsellik ve geri dönüşüm süreçlerinin artan emisyonlar içermemesi koşuluyla daha önce kullanılmış malzemelerin yeniden kullanımı
- Yüksek emisyonlu malzemelerin azaltılmasını kolaylaştırmaya yönelik sürdürülebilir tasarım

Türkiye'de birçok sektör yeşil girişimlerden faydalanabilir. Türkiye'nin çelik sektörü, raporlama şeffaflığı ve karbonsuzlaştırma kaldıraçlarından faydalanabilecek bir örnektir.

Türk çelik üreticileri, özellikle bazık oksijen fırınlarına göre daha düşük emisyonlu elektrik ark ocaklarında kapasite fazlasına sahiptir. Güçlü mali teşvikler olmadan, bu durum kapasite artışına ve yeşil çeliğe yönelik teknolojiye daha fazla yatırım yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Yine de dünyanın en büyük çelik üreticilerinden biri olarak Türkiye, yeşil çelik yatırımlarını daha yüksek iklim hedefleriyle ilişkilendirebilirse ve üretimden kaynaklanan emisyonlar azaltılırsa, Avrupa sektör için önemli bir ihracat pazarı olmaya devam edebilir (bkz. Şekil 4).

Otomotiv üreticileri bir diğer önemli örnektir. Orijinal ekipman üreticileri (OEM'ler) ve tedarikçileri fırsatlar yaratmak için birden fazla kaldıraç kullanabilir. Temiz enerji gibi karbonsuzlaştırma kaldıraçlarının yanı sıra, otomotiv OEM'leri plastikte olduğu gibi döngüsellik odaklanmalarını artırabilir. Küresel OEM'ler araçlarına geri dönüştürülmüş ve biyoplastikler yerleştirmeye başladılar bile.

Açıkça görülüyor ki, karbonsuzlaştırma kaldıraçları ve artan döngüsellik, yakın vadede artan maliyetleri de beraberinde getiriyor. Sürdürülebilirliğin tasarıma dahil edilmesi, bu tür maliyetlerin azaltılmasına ve karbonsuzlaştırma çabalarının daha da artırılmasına yardımcı olacaktır.

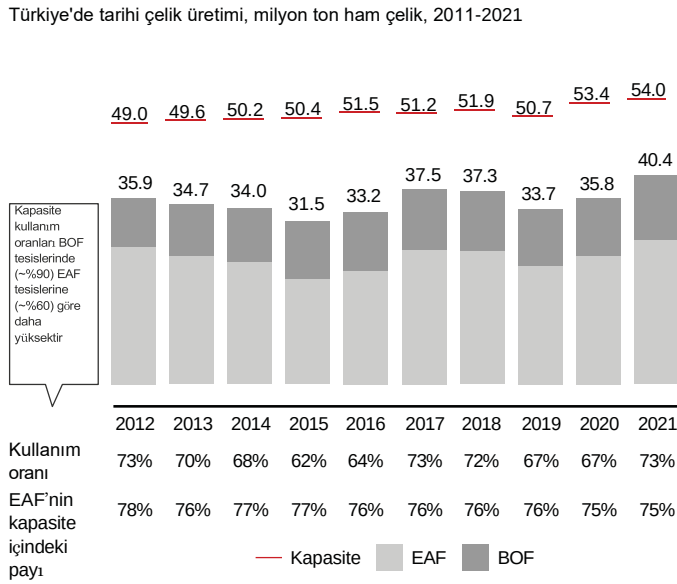
Tartışılan üç tür kaldıraç, Türkiye'nin özel sektöründen kaynaklanan emisyonların aslan payını ortadan kaldıracaktır. Ancak fazla emisyonları ortadan kaldırmak ve net sıfıra doğru istikrarlı bir yol sağlamak için karbon yakalama ve depolama yatırımlarının artırılması da gerekecektir.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

**Şekil 4:** Türk çelik sektörü üretim ve kapasitede artış eğilimi gösterirken, en büyük oyuncular kapasitelerini genişletmekte ve üretimde sürdürülebilirlik çabaları sınırlı kalmaktadır.

## Son 10 yılda Türk çelik sektörü

Türkiye'de tarihi çelik üretimi, milyon ton ham çelik, 2011-2021



CAGR 2011-21

## En büyük oyuncuların sürdürülebilirlik taahhütleri ve kapasite artışları

Oyuncu 1

Türkiye'nin net sıfır hedefi doğrultusunda kısa ve uzun vadeli planlar hazırlanmaktadır

Oyuncu 2

2053 yılı net-sıfır hedefi 2021'de açıklandı

Oyuncu 3

Yenilenebilir enerji yatırımları yoluyla elektrik kaynağının karbonsuzlaştırılması

Oyuncu 4

Sürdürülebilirliğin ana sütunlarından biri olarak karbonsuz çelik

Notlar: BOF = bazik oksijen fırını; EAF = elektrik ark fırını Kaynaklar: Dünya Çelik Birliği; TÇÜD; Lit. arama

## Finansman ihtiyaçlarının yönlendirilmesi

Dekarbonizasyon ücretsiz gerçekleşmeyecek. Uluslararası Yenilenebilir Enerji Ajansı'nın Dünya Enerji Geçişlerine Bakış 2023 Önizlemesi, enerji geçişini sağlamak için 2030 yılına kadar 35 trilyon dolarlık küresel yatırıma ihtiyaç olduğu konusunda uyarıda bulunmaktadır.

Türkiye'de ise bu tür yatırımların, büyük ölçüde yakıt ithalatının azalması ve hava kirliliğinin azalmasından kaynaklanan sağlık faydaları nedeniyle net kazançlar sağlaması bekleniyor. Dünya Bankası tahminlerine göre 2040 yılına kadar 165 milyar dolarlık bir harcama (yatırımların yarısının özel sektörden gelmesi beklenmektedir) yaklaşık 150 milyar dolarlık net tasarruf sağlayabilir (bkz. Şekil 5).

Bain'in görüştüğü tüm liderler, finansman eksikliğinin dekarbonizasyon hedeflerine ulaşmada temel zorluk olduğunu söyledi. Mali teşvikler, şirketlerin emisyonları azaltırken somut faydalar elde etmelerine yardımcı olmak açısından hayati önem taşıyor.

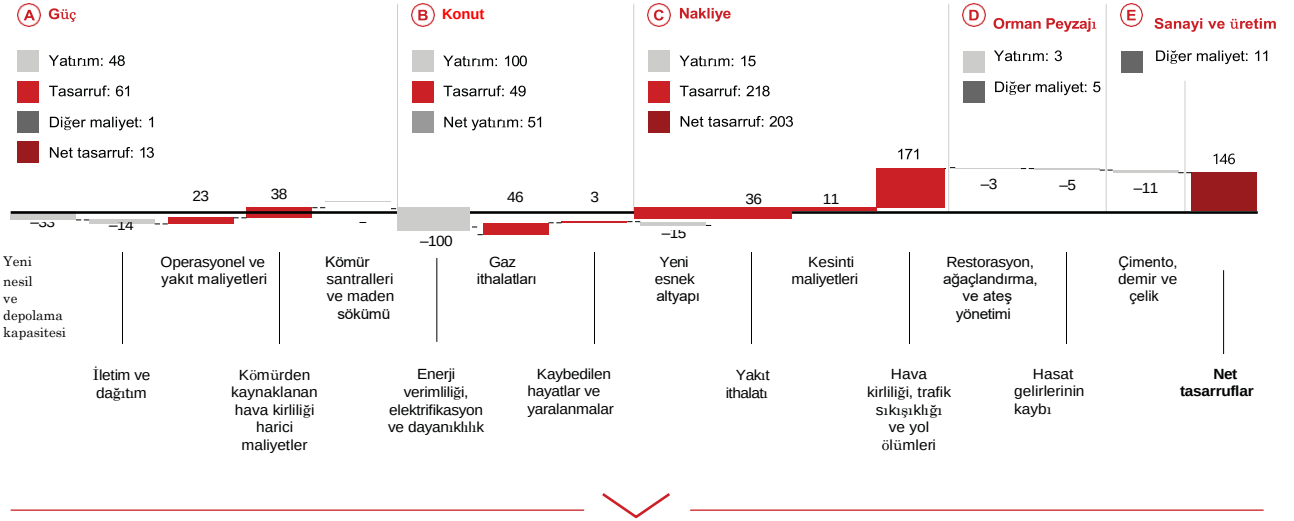
Üst düzey bir Türk fon yöneticisi "Dönüşüm sermaye gerektiriyor" diyor. "Yeşil finansman planlarının yapılması gerekli."

Ancak finansmana erişim, karbonsuzlaştırma için gerekli ancak yeterli olmayan bir faktör olarak görülüyor. Yatırımcılar çek defterlerine uzanmadan önce açık ve istikrarlı yasal düzenlemelere ihtiyaç duymaktadır; bu nedenle Türkiye'nin karbonsuzlaştırma konusunda izleyeceği yol konusunda netliğe sahip olmak, finansmanın kilidini açmanın anahtarı olacaktır.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

**Şekil 5:** 165 milyar dolarlık karbonsuzlaştırma yatırımları 2040 yılına kadar 150 milyar dolarlık net tasarruf sağlayabilir.

## RNZP'de yatırım ihtiyaçları ve ekonomik maliyetler (mevcut duruma kıyasla ilave), ABD \$B, 2022-2040



Toplam yatırımların yaklaşık %50'sinin özel sektör tarafından karşılanması beklenmektedir

Yatırım Tasarruf

Not: RNZP, Dirençli ve Net Sıfır Yoluunu ifade eder, tasarruflar ~17 milyar \$ diğer maliyetleri hariç tutar  
Kaynak: Dünya Bankası: Ülke İklim ve Kalkınma Raporu (Haziran 2022, Türkiye)

Türkiye'deki büyük bir sanayi grubunun CEO'su, "Yeşil enerjinin gelişen manzarasını sürekli olarak değerlendirmek ve yenilenebilir enerji ve sürdürülebilirlik sektörlerinde ortaya çıkan ihtiyaçları ve fırsatları ele almak için fonlar ve girişimler oluşturmayı veya bunları değiştirmeyi düşünmek çok önemlidir" diyor.

"Yenilenebilir enerji altyapısı, enerji depolama yatırımları, yeşil hidrojen, karbon yakalama ve depolama, döngüsel ekonomi ve etki yatırımları teşvik programlarına ihtiyaç duyulan bazı alanlar" diye ekliyor.

"Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı ile TÜBİTAK'ın yakın zamanda Türk sanayisi için teşvik programları açıklamasını bekliyoruz."

Yeşil finansman, Türkiye'nin 2021 Yeşil Anlaşma Eylem Planı'nda yer alan dokuz kategoriden biri ve ülke, planın uygulanması konusunda özel sektör ve diğer paydaşlarla istişarelerde bulunmak üzere bir çalışma grubu kurdu.

Bununla birlikte, finansmanın, ideal olarak yabancı sermayeyi çekmeyi ve bir zorluğu fırsata dönüştürmeyi amaçlayan açık bir düzenleme ile el ele gitmesi gerekecektir. Bu bağlamda, Türkiye yakın gelecekte ETS tabanlı finansal raporlama standartlarını da yayınlayabilir.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

**Mesele sadece karbonsuzlaştırma değil**

Karbonsuzlaştırmaya yönelik yatırımların artırılması acil bir ihtiyaç olmakla birlikte, şirketlerin iklim adaptasyonuna sermaye ayırması gerektiği de netleşiyor.

Türkiye şimdiden 50 santigrat dereceyi aşan sıcaklıklar gördü ve uzmanlar bunun gelecekte yılda bir düzine kez olabileceği konusunda uyarıyor. Ülkenin yaklaşık %25'inin iklim değişikliği nedeniyle yüksek risk altında olduğu düşünülmektedir ve bu oranın 2050 yılına kadar %40'a çıkması beklenmektedir (bkz. Şekil 6).

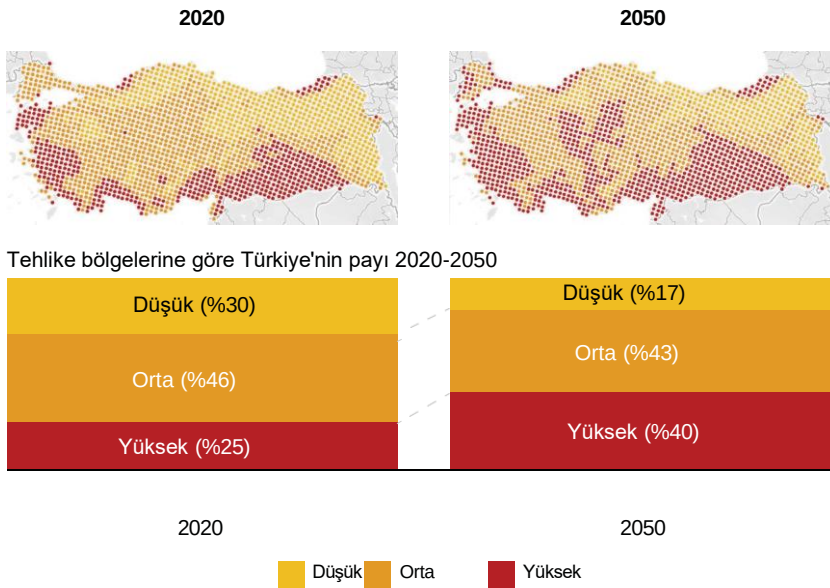
Bu, yüzyılın ortalarına gelindiğinde yaklaşık 35 milyon Türk vatandaşının sıcak hava dalgaları, şiddetli yağışlar ve kuraklık gibi hava koşullarıyla ilgili tehditlere karşı yüksek risk taşıyan bölgelerde yaşayabileceği anlamına gelmektedir.

Görüşülen liderlerin çoğu, iklim hedefi yatırımlarının odağının karbonsuzlaştırmanın ötesine geçtiğini ve birçoğu daha geniş stratejik harcamalar planladıklarını belirtirken, Türk şirketleri de bu gerçeğin farkına varıyor.

CEO'lardan biri "Değişen hidrolojinin hidroelektrik santrallerimizi önemli ölçüde etkilediğini söylemeye gerek yok" diyor. "Geçmişte şirketlerimiz, değişen iklimin işletmeleri üzerindeki etkisini anlamak için senaryolar üzerinde çalışıyordu" şeklinde görüş bildiriyor.

Ancak bu yıl, "Grup şirketlerimizin birçoğu güncellenmiş iklim senaryolarını 2 santigrat dereceden daha az ve 3,5 ila 4 santigrat derecelik değişim senaryolarına göre çalışıyorlar" diye ekliyor.

**Şekil 6:** Türkiye'nin yaklaşık %25'inin aşırı iklim olaylarına karşı yüksek risk altında olduğu ve bu riskin 2050 yılına kadar %40'a çıkacağı düşünülmektedir.

**Türkiye: Fiziksel riske maruz kalma durumunun coğrafi olarak değerlendirilmesi<sup>1</sup>**

- Bölgeler, gerçekleşme olasılığı yüksek olan aşırı bir olaya maruz kaldıklarında yüksek riskli olarak sınıflandırılırlar
- Türkiye son on yılda ciddi fiziksel olaylardan güçlü bir şekilde etkilendi
- Bunun bir örneği, 2021 yılının Temmuz ve Ağustos aylarında Türkiye'nin Akdeniz kıyılarında meydana gelen ve Türkiye'nin kıyı şeridinin 1.700 kilometresinden fazlasında gerçekleşen orman yangınlarıdır.
- Yüksek riskli olaylara bir başka örnek de kar kalınlığının 1,5 metreyi bulduğu 2020 Van çığlarıdır. Üstelik kaydedilen kar yağışı son 25+ yılın en büyük kar yağışıdır.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

CEO, adaptasyonun "yalnızca fiziksel altyapınızı değişen iklime uyarlamakla sınırlı olmadığını", "aynı zamanda değişen teknolojik, rekabetçi [ve] regülasyon ortamına ayak uydurmak ve beceri açığını kapatmakla da ilgili olduğunu" söylüyor.

Bu görüş sadece ona mahsus değil. Çoğu şirket sermaye harcamalarının bir kısmını adaptasyon girişimlerine ayırmaya başladı ve bankalar da bu tür hamleleri finanse etmeye oldukça isteklidir.

Araştırmadan çıkan mesaj, söz konusu yatırımların, düşük karbonlu operasyonlara geçişin işe yaramaması durumunda kullanılacak bir "B planı" olarak değil, dekarbonizasyonun tamamlayıcısı olarak görülmesi gerektiğidir.

### Belirleyici on yıl

Türkiye, bir yandan düşük karbonlu bir dünyaya uyum sağlarken bir yandan da ekonomik büyümesini sürdürmeye çalıştığı belirleyici bir on yıllar karşı karşıya. Avrupa ve Kuzey Amerika'daki ana ticaret ortakları tedarik zincirlerini karbonsuzlaştırmaya çalışırken Türkiye'nin önünde muazzam bir fırsat bulunmaktadır.

Mevcut durumda, Türkiye'nin net sıfır emisyonu giden yolu son derece zorlu olsa da, doğru devlet teşvikleri ile uygulanabilir olarak görülüyor. Gerçekten de düzenleme, Türk işletmelerinin Avrupalı ve Kuzey Amerikalı müşterilerin çıkarlarıyla uyum sağlayabilmesinde kilit bir rol oynayacaktır.

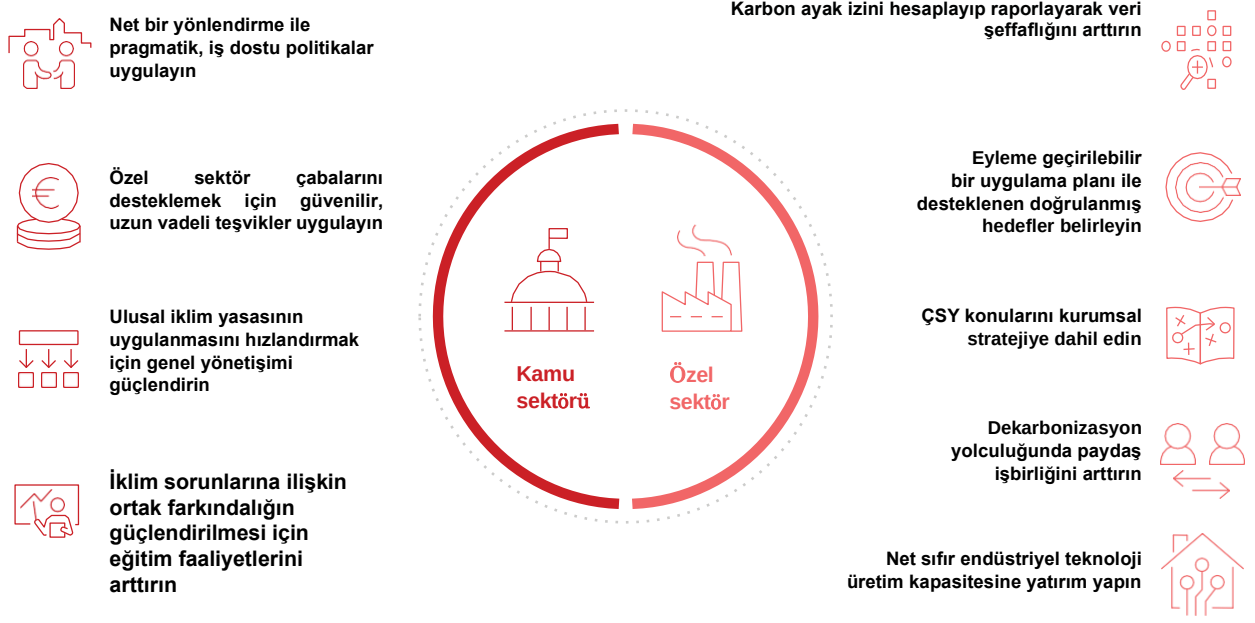
Ancak bu fırsatı yakalamak yalnızca hükümet politikalarıyla ilgili olmayacaktır. Özel sektörün yönetimden ne istediğini net bir şekilde ifade etmesi ve daha sürdürülebilir iş ekosistemleri yaratma konusunda inisiyatif alması gerekecektir.

Türk şirketleri aşağıdaki eylemleri gerçekleştirmek için hiç vakit kaybetmemelidir (bkz. Şekil 7):

- Kapsam 3 de dahil olmak üzere karbon ayak izlerinin hesaplanması ve raporlanması başta olmak üzere emisyon azaltımına ilişkin veri şeffaflığının iyileştirilmesi.
- Eyleme geçirilebilir uygulama planlarıyla desteklenen doğrulanmış, bilime dayalı yakın ve uzun vadeli dekarbonizasyon hedeflerinin belirlenmesi ve bunların tedarik zincirleri aracılığıyla basamaklandırılması.
- Yatırım planlamasından günlük karar alma süreçlerine kadar çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerinin kurumsal stratejiye dahil edilmesi ve yatırımların bütüncül bir şekilde karbonsuzlaştırmanın ötesine ve iklim adaptasyonuna doğru genişletilmesi.
- Hedefleri kendi başlarına karşılayacak kaynaklara sahip olmayan tedarik zinciri ortaklarına vurgu yaparak, karbonsuzlaştırma yolculuğu boyunca bilgi paylaşımını artırmak ve paydaşları proaktif olarak sürece dahil etmek.
- Özellikle karbonsuzlaştırmanın yeni tedarik zinciri fırsatları yarattığı alanlarda, daha düşük karbonlu ürün ve hizmetlere yönelik küresel pazar talebini karşılamak için net sıfır endüstriyel teknoloji üretim kapasitesine yatırım yapmak.

## Net Sıfır İçin Son Çağrı: Türkiye'deki Zorluğun Ardındaki Fırsatı Yakalamak

**Şekil 7:** Türk iş dünyası liderleriyle yaptığımız görüşmeler sonucunda, Türkiye'nin iklim dönüşümünü hızlandırmak için dokuz pragmatik eylem planı belirledik.



Görüşülen liderlerden biri, net sıfır emisyonu ulaşmak için "Türkiye'nin enerji dönüşümüne odaklanması gerektiğini" çünkü ülkenin karbon ayak izinin büyük ölçüde kömür yakıtlı üretimle ilişkili olduğunu söylüyor.

Lider, "Türkiye'de yenilenebilir enerji alanında büyük yatırımların yapıldığı bir başarı öyküsü var. Aksi takdirde çok daha fazla karbon emisyonu olurdu. Ancak çok daha fazlasını yapmamız gerekiyor. Şu anda enerji karışımının %60'ından fazlası yenilenebilir olmayan kaynaklardan geliyor. Bunların dönüştürülmesi gerekiyor."

Büyük bir üreticinin CEO'suna göre, "10 ila 15 yıl içinde kimin var olacağını piyasalar belirleyecek. Hükümetlerin bu süreci desteklemesi gerekiyor çünkü çoğu işletme bunun farkında değil. Şirketleri karbonsuzlaştırmaları için düzenlemeleri ve teşvik etmeleri gerekiyor."

Teşviklerden bahsetmek doğal olarak paranın nereden geleceğine dair sorulara yol açıyor ki bu da Ekim 2023'te beş ay içinde beşinci faiz artışını ve borsa değerlerinde keskin bir düşüşü gören bir ülkede acil bir sorun.

Ancak doğru düzenlemeler ve imkânlar sağlanırsa yabancı yatırımı çekmek için tüm unsurlar mevcut olacaktır. Dünya sürdürülebilir bir gelecek arayan sermaye ile dolup taşıyor ve doğru hamlelerle bu sermaye Türkiye'de kendine sıcak bir yuva bulabilir.

**Cesur fikirler. Cesur ekipler. Olağanüstü sonuçlar.**

**Bain & Company, dünyanın en hırslı değişimcilerinin geleceği tanımlamalarına yardımcı olan küresel bir danışmanlık şirketidir.**

40 ülkede 65 şehirde, olağanüstü sonuçlar elde etmek, rekabette üstünlük sağlamak ve sektörleri yeniden tanımlamak için ortak bir tutkuyla müşterilerimizle birlikte tek bir ekip olarak çalışıyoruz. Daha iyi, daha hızlı ve daha kalıcı sonuçlar sunmak için özel, entegre uzmanlığımızı dijital yenilikçilerden oluşan canlı bir ekosistemle tamamlıyoruz. Karşılıksız yapılan hizmetlere 1 milyar dolardan fazla yatırım yapma yönündeki 10 yıllık taahhüdümüz, eğitim, ırksal eşitlik, sosyal adalet, ekonomik kalkınma ve çevre alanlarında günümüzün acil sorunlarıyla mücadele eden kuruluşlara yeteneklerimizi, uzmanlığımızı ve öngörümüzü sunmaktadır. Kurulduğumuz 1973 yılından bu yana başarımızı müşterilerimizin başarısıyla ölçüyoruz ve sektörde müşterilerimize en üst düzeyde hizmet vermekten gurur duyuyoruz.



Daha fazla bilgi için [www.bain.com](http://www.bain.com) adresini ziyaret edin.

Amsterdam • Atina • Atlanta • Austin • Bangkok • Pekin • Bengaluru • Berlin • Bogota • Boston • Brüksel • Buenos Aires • Chicago • Kopenhag • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • İstanbul • Jakarta • Johannesburg • Kuala Lumpur • Kiev • Lizbon • Londra • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis • Monterrey • Mumbai • Münih • Yeni Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyad • Roma • San Francisco • Santiago • Sao Paulo • Seattle • Seul • Şangay • Singapur • Stockholm • Sidney • Tokyo • Toronto • Viyana • Varşova • Washington, D.C. • Zürich