

Corporate

KURUMSAL DÜNYANIN PUSULASI

YIL 1 SAYI 1

KASIM- ARALIK 2025

MANŞET

Yapay zekâ
ile yeni dünyaya
hazır mıyız?

FINANS GÜNDEM

Takvimler son
çeyreğe dönerken
neye yatırım
yapmalı?

GAZETECİ GÖZÜYLE

Ezgi Gözeger
NOW TV
Çalar Saat

YAKIN PLAN SEKTÖR

Vispera AI
&
PepperRoot AI
Creative Studio

İŞ'İN KALBI

Bir kültür meselesi

İZ BIRAKANLAR

Erteliyorum,
öyleyse...?



KASDER
TÜRKİYE
KAS HASTALIKLARI
DERNEĞİ

DESTEKLE HAYATI KOLAYLAŞTIR



Bağışınla
kas hastası
bireylerin
yaşamına
dokun!



Kare Kodu Okutun!

 www.kasder.org.tr

KASDER, nöromüsküler hastalıklar ile ilgili gelişmelerde toplumu bilinçlendirmeyi amaçlayan hak temelli ve kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşudur.

Fintables

İhtiyacınız olan her şey tek platformda
Finansal veriye hızlı, sade ve güvenilir erişim



QR kodu okut, Fintables'ı keşfet
Tüm finansal veriler elinin altında
www.fintables.com



herkese uygun
bir Fintables var.

Fon Paketi

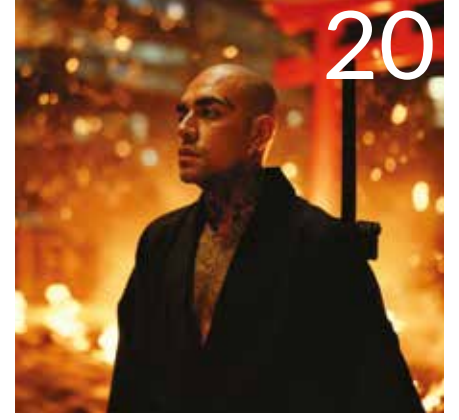
- ✓ Hisse dağılımları
- ✓ Anlık fon fiyat tahmini
- ✓ Detaylı fon filtrelemesi
- ✓ Hisse fon pozisyonları
- ✓ Fon karşılaştırma

Trade Paketi

- ✓ Canlı fiyatlı trade ekranı
- ✓ Sınırsız indikatör
- ✓ Sınırsız alarm
- ✓ Hisse özet finansallar
- ✓ Lisans satın alabilme

Pro Paketi

- ✓ Trade ve Fon paketindeki her şey
- ✓ Canlı webinarlar
- ✓ Gelişmiş analizler
- ✓ Sektörel veriler
- ✓ Karne



2. **İÇİNDEKİLER**

4. **MANŞET**

Yapay zekâ ile yeni dünyaya hazır mıyız?

12. **İŞ'İN KALBI**

Bir kültür meselesi

16. **YAKIN PLAN SEKTÖR**

Bilim, vizyon ve cesaretle İstanbul'dan 5 kıtaya uzanan bir girişim

20. **YAKIN PLAN SEKTÖR**

"Hikâyenin altın çağı olacak"

24. **TEKNO GÜNDEM**

Kötü amaçlı yazılımlarda yüzde 40 artış

26. **FİNANS GÜNDEM**

Takvimler son çeyreğe dönerken neye yatırım yapmalı?

30. **DÜNYA GÜNDEM**

IMF küresel ekonomi tahminlerini aşağı yönlü revize etti

32. **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Ülker, sürdürülebilirlikte 10 yıllık hedeflerini aştı

34. **İZ BIRAKANLAR**

Erteliyorum, öyleyse...?

38. **EMLAK TREND**

MEVA Tebligatları: Gayrimenkulde yeni dönem

40. **GRAFi-ART**

Dijital sanatın kalbi İstanbul'da attı: Ars Electronica Zorlu PSM'deydi

42. **GAZETECİ GÖZÜYLE**

"Samimiyet, izleyiciyle kurulacak en yakın ilişkinin yegâne mayasıdır"

50. **GUSTO**

Altın çağın yeniden doğuşu

54. **SAĞLIK**

Wellness'ta yapay zekâ: İnsan ruhuna dokunan yeni yatırım alanı

56. **İNSANA DAİR**

İş yaşamında psikolojik şiddet

60. **ASTROLOJİK İŞ REHBERİ**

Değerli okuyucumuz,

Elinizde tuttuğunuz bu dergi, uzun zamandır hayalini kurduğumuz bir fikrin gerçeğe dönüşmüş hâli. Eimizde mikrofon haber peşinde koştuğumuz, editör masasında sabahladığımız, sonrasında çok değerli markalarla iletişim danışmanlığı yolculuğuna çıktığımız 20 senenin birikimi ve hayalleri Corporate'da vücut buldu.

Her sayısında iş, ekonomi ve kültürün kesiştiği noktada, "neden"i sorgulayan, geleceğe ışık tutan içeriklerle karşınızda olacağız. Bu ilk sayımızda "Yapay zekâ ile yeni dünyaya hazır mıyız?" sorusundan yola çıkarak hem teknolojinin hem de insanın merkezde olduğu, o kritik dönüşümü ele aldık. Bu dosyada dünyadaki durumun fotoğrafını çekip, Türkiye'nin bu karede nerede yer aldığı anlamaya ve anlatmaya çalıştık.

Dünyadan haber turunda bilinmesi gereken küresel tabloya bir pencere açarken, finans, insan kaynakları, psikoloji ve wellness sayfalarımızda iş yaşamının hem aklına hem kalbine dokunuyoruz. Gusto ve sanat bölümlerimiz ise hayatın sadece rakamlardan ibaret olmadığını hatırlatıyor.

Corporate; iş dünyasına yön veren, aynı zamanda iç dünyasına da dokunan bir yol arkadaşı olarak tasarlandı. Her satırında öğrenmenin, paylaşmanın ve ilham almanın izleri var. Sizlerin de keyifle okumasını diliyor, bu yolculukta bize eşlik ettiğiniz için teşekkür ediyoruz.

Keyifli okumalar!



SELİN ŞEN SALTAŞ
Genel Yayın Yönetmeni

İMTİYAZ SAHİBİ VE GENEL YAYIN YÖNETMENİ

Selin Şen Saltaş

YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ (SORUMLU)

Merve Müzeyyen Damcı

KREATİF DİREKTÖR

Hülya Çetinok

KATKIDA BULUNANLAR

Murat Tufan

Öznur Turalioğlu

Fırat Akkemik

Derya İyici

Burcu Karaman

Işıl Er Sevinç

MATBAA

Kültür Sanat Basımevi ve

Reklamcılık Organizasyon

Sanayi ve Ticaret Ltd. Şiti

Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi

ZB7-ZB11

Topkapı - Zeytinburnu

İstanbul

Tel :0 212 674 00 21

www.kulturbasim.com

YÖNETİM YERİ

Gayrettepe Mah. Hoşsohbet

Sk. Çelik Apt. C1 Blok No:18/4

Beşiktaş/İstanbul

www.corporatedergi.com

info@corporatedergi.com

YAYIN TÜRÜ

Ulusal

Sürelî

İki aylık

Kasım-Aralık 2025

Sayı 1

Corporate Dergisi T.C.

yasalarına uygun olarak

yayımlanmaktadır. CORPORATE

Dergisi'ne, yayımlanan tüm

ilanların sorumluluğu ilan

sahiplerine, yayımlanan tüm

röportajların sorumluluğu

röportaj sahiplerine aittir.

Dergide yayımlanan yazı,

fotoğraf, harita, illüstrasyon

ve konuların her hakkı saklıdır.

İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi

alıntı yapılamaz.

Yapay zekâ ile yeni dünyaya hazır mıyız?

✍ Selin Şen Saltaş
selinsaltas@corporatedergi.com

“Yapay zekâ müşteri hizmetleri, veri analitiği, pazarlama otomasyonu, risk yönetimi ve operasyonel verimlilik gibi alanlarda etkin bir şekilde kullanılıyor.”

Yapay zekâ dünya genelinde üretimden pazarlamaya, müşteri hizmetlerinden veri analitiğine, risk yönetiminden ve operasyonel verimliliğe hatta insan kaynakları yönetimine kadar geniş bir alanda etkin olarak kullanılıyor. Öyle ki küresel işletmelerin %78'i yapay zekâyı en az bir alanına entegre etmiş durumda. ABD yatırımlarında lider, Avrupa hızla adaptasyon sağlıyor, Çin'in bu alanda yükselen bir güç olarak yakın bir zamanda önemli rol oynaması bekleniyor. Türkiye'de ise tablo hâlâ karışık, bazı veriler umut verici, bazıları ise alarm veriyor.

Yapay zekâ (Artificial intelligence) artık hemen her sektörden işletmenin işleminde önemli bir oyuncu haline geldi. Şirketler müşteri hizmetlerinde Chatbot ve sanal asistanlarla, pazarlamada kişiselleştirilmiş öneri sistemleriyle, finansta risk analizi ve dolandırıcılık tespitiyle, üretimde ise süreç otomasyonu ve kalite kontrol uygulamalarıyla YZ'den yararlanıyor. İnsan kaynakları departmanları aday taramalarında yapay zekâyı kullanırken, lojistik birimler de talep tahmini ve rota optimizasyonu gibi alanlarda YZ teknolojilerinden faydalaniyor. Bu çok yönlü kullanım, yapay zekâyı günümüz iş dünyasında stratejik bir dönüşüm aracına dönüştürüyor.

Küresel işletmelerin %78'i yapay zekâ ile tanıştı

Exploding Topics'ın araştırmasına göre, dünya genelinde işletmelerin yaklaşık %78'i en az bir işlevde yapay zekâyı kullanıyor. Ancak IBM ve Statista'nın ortak verileri, tam entegrasyon oranının daha düşük olduğunu gösteriyor. Buna göre, işletmelerin yalnızca %35'i yapay zekâyı birden fazla departmanda aktif kullanıyor. Boston Consulting Group'un 2024 tarihli raporu ise farklı bir noktaya dikkat çekiyor: şirketlerin %74'ü yapay zekâdan



Prof. Dr. Erkan Saka
Bilgi Üniversitesi Öğretim Üyesi

değer üretmekte ve bu değeri ölçeklendirmekte zorlanıyor. Bu da kullanımın yaygın olduğunu, ancak etkinliğin hâlâ sınırlı kaldığını ortaya koyuyor. Konuyla ilgili önemli araştırmalar yapan ve görüşlerine başvurduğumuz Bilgi Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Erkan Saka ile Dijital Dönüşüm Stratejisti Ercüment Büyükşener, sürecin çok hızlı ilerlediğinin altını çizerek yapay zekânın dönüştürücü rolüne dikkat çekiyor.

E.S.: Son yıllarda karşılaştığımız yeni teknolojiler arasında üretken yapay zekâ dalgası en temel dönüştürücülerden biri durumunda. Akla gelebilecek her alanda etkin kullanım mümkün. Yine de sıralamak gerekirse Müşteri Hizmetleri bağlamında hizmet veren yapay zekâ destekli botlar. Bir diğeri yapay zekânın belki de en iyi yaptığı şeylerden biri olan veri işleme ve karar süreçlerine destek vermek. Örneğin Netflix kişiselleştirilmiş içerik

önerileri için, Starbucks ise yeni mağaza lokasyonları ve pazarlama stratejileri için tahminsel analitiği aktif olarak kullanıyor. İşlemlerin otomasyonu diğere çıkan kullanım alanı. Bunlara ürün tasarımlarına destek, sağlık sektöründe erken hastalık teşhisi, ve finans sektöründe usulsüzlük tespiti de zamanla eklenebilir. **E.B.:** Yapay zekâ, iş dünyasında en yaygın olarak müşteri hizmetleri, veri analitiği, pazarlama otomasyonu, risk yönetimi ve operasyonel verimlilik gibi alanlarda etkin bir şekilde kullanılıyor. En yenilikçi örnekler arasında, üretim süreçlerinde yapay zekâ destekli öngörücü bakım sistemleri, insan kaynaklarında aday önemeleme süreçlerini otomatize eden algoritmalar ve finans sektöründe anlık dolandırıcılık tespiti yapan yapılar öne çıkıyor. Ayrıca içerik üretimi, kod yazımı ve eğitim alanlarında kullanılan "generatif YZ" çözümleri, insan yaratıcılığı ile makinelerin işbirliğini daha önce olmadığı



Ercüment Büyüksener
Dijital Dönüşüm Stratejisti

kadar verimli hale getiriyor. Bu alanlar, sadece süreçleri optimize etmekle kalmıyor, iş modellerini de dönüştürüyor.

İş dünyasında kullanılan YZ çözümlerinin teknik olarak olgunluk seviyesini uzmanlar nasıl değerlendiriyor? Şirketler genelde hangi noktada tıkanıyor?

E.S.: Bence bu konuda homojen bir ilerleyiş yok. Ayrıca yeni teknolojik hamleler şirket liderliğinin kişisel ilgilerine çok bağlı olarak yürüyor. O yüzden bir genelleme yapamam. Ancak tıkanma noktalarında bazı gözlemleri listeleyebilirim: YZ'nin iş-lemesi; veri kalitesi ve erişilebilirlik ile çok ilgili. Türkiye'de genelde bu bağlamda eksiklik çok. Eski sistemlerle entegrasyon yani modern API'ler ve bulut mimarisi olmayan legacy sistemler YZ araçlarının entegrasyonunu zorlaştırıyor. Ayıca Net ROI gösterememe nedeniyle de şirket-

lerin karar verme süreçlerinde dönüşüm daha isteksiz olabiliyor.

E.B.: Yapay zekâ çözümlerinin teknik olgunluğu sektöre göre değişmekle birlikte, genel olarak hâlâ erken aşama uygulama olgunluğu ile yüksek beklenti arasında bir dengesizlik var. Şirketler genellikle üç noktada tıkanıyor. Bunlardan ilki kaliteli ve temiz veriye ulaşmakta yaşanan zorluklar. İkincisi ise yapay zekâyı doğru anlayan ve yöneten ekiplerin eksikliği. Kültürel direnç de en büyük sorunlardan biri. Teknolojinin entegrasyonundan çok, organizasyonel zihniyet dönüşümü gerekiyor. Bu dönüşüm, sadece teknik değil, aynı zamanda liderlik ve kültürle ilgili bir mesele.

Avrupa: Kuzey önde, güney geriden geliyor

Eurostat'ın 2024 verilerine göre, Avrupa Birliği genelinde işletmelerin ortalama %13,5'i yapay zekâ teknolojilerini aktif olarak kullanıyor. Ancak ülkeler arasında büyük farklar göze çarpıyor. Kuzey Avru-

pa ülkeleri bayrağı önde taşıyor. Örneğin bu rakam Danimarka'da %27, İsveç'te %25,1, Belçika'da ise %24,7. AB genelinde en düşük entegrasyon ise %3,1 ile Romanya. Aynı araştırma, büyük ölçekli işletmelerin %41,2'sinde yapay zekânın iş süreçlerine entegre edildiğini, küçük işletmelerde ise oranın oldukça düşük kaldığını ortaya koyuyor.

ABD: Yatırımlar trilyon dolarları aşıyor

ABD'de kullanım oranları Avrupa'ya yakın görünse de yatırımların boyutu bambaşka. Stanford Üniversitesi'nin yayımladığı "AI Index Report 2025" raporuna göre, yalnızca 2024 yılında ABD özel sektörünün YZ'ya yaptığı yatırım 109,1 milyar USD oldu. Bu rakamın 33,9 milyar doları ise sadece generatif yapay zekâya yapılan yatırım miktarı. Citigroup'un "The Rise of AI: Investment Implications for Big Tech" başlıklı raporuna göre ise ABD'li büyük teknoloji şirketlerinin yapay zekâyı ayıracağı yatırım miktarının 2029'a kadar 28 trilyon doları aşması bekleniyor. ABD'de küçük işletmelerde YZ kullanım oranının görece düşük seviyelerde kaldığı belirtilse de Silikon Vadisi merkezli dev şirketler ve start-up ekosistemi, yapay zekâ uygulamalarını günlük işin doğal bir parçası haline getirmiş durumda.

Çin ve Uzak Doğu: Yükselen güç

Çin, devlet destekli stratejilerle YZ ekosistemini hızla büyütüyor. Stanford YZ Index verilerine göre, Çin'in 2024'te özel YZ yatırımı 9,3 milyar dolar düzeyindeydi. Ancak Reuters'ın 2024 tarihli haberine göre, generative YZ kullanımında %83 ile dünyada ilk sırada yer alıyor. ABD'de bu oran %65. Çin ayrıca YZ patent başvurularında da dünya lideri. Morgan Stanley'ye göre, Çin'in yapay zekâ piyasası 2030'da 1,4 trilyon dolara ulaşabilir. Uzak Doğu'da Singapur, YZ adaptasyonu açısından önde gelen ülkelerden biri. Japonya ve Güney Kore ise özellikle üretim,

“AI Index Report 2025” raporuna göre, yalnızca 2024 yılında ABD özel sektörünün YZ’ye yaptığı yatırım 109,1 milyar dolar oldu.”



otomasyon ve robotik alanlarında YZ’yi derinlemesine entegre etmiş durumda. Peki YZ uygulamaları çalışanların iş yapış biçimlerini nasıl dönüştürüyor? İnsan ve yapay zekâ arasında sürdürülebilir bir işbirliği için hangi modeller öne çıkıyor? Uzmanlar nihai kararın insanlar tarafından alındığı, emek yoğun işlerin ise robotlar tarafından yapıldığı “Human-in-the-loop” modelinin şimdilik en gerçekçi model olduğu görüşünde.

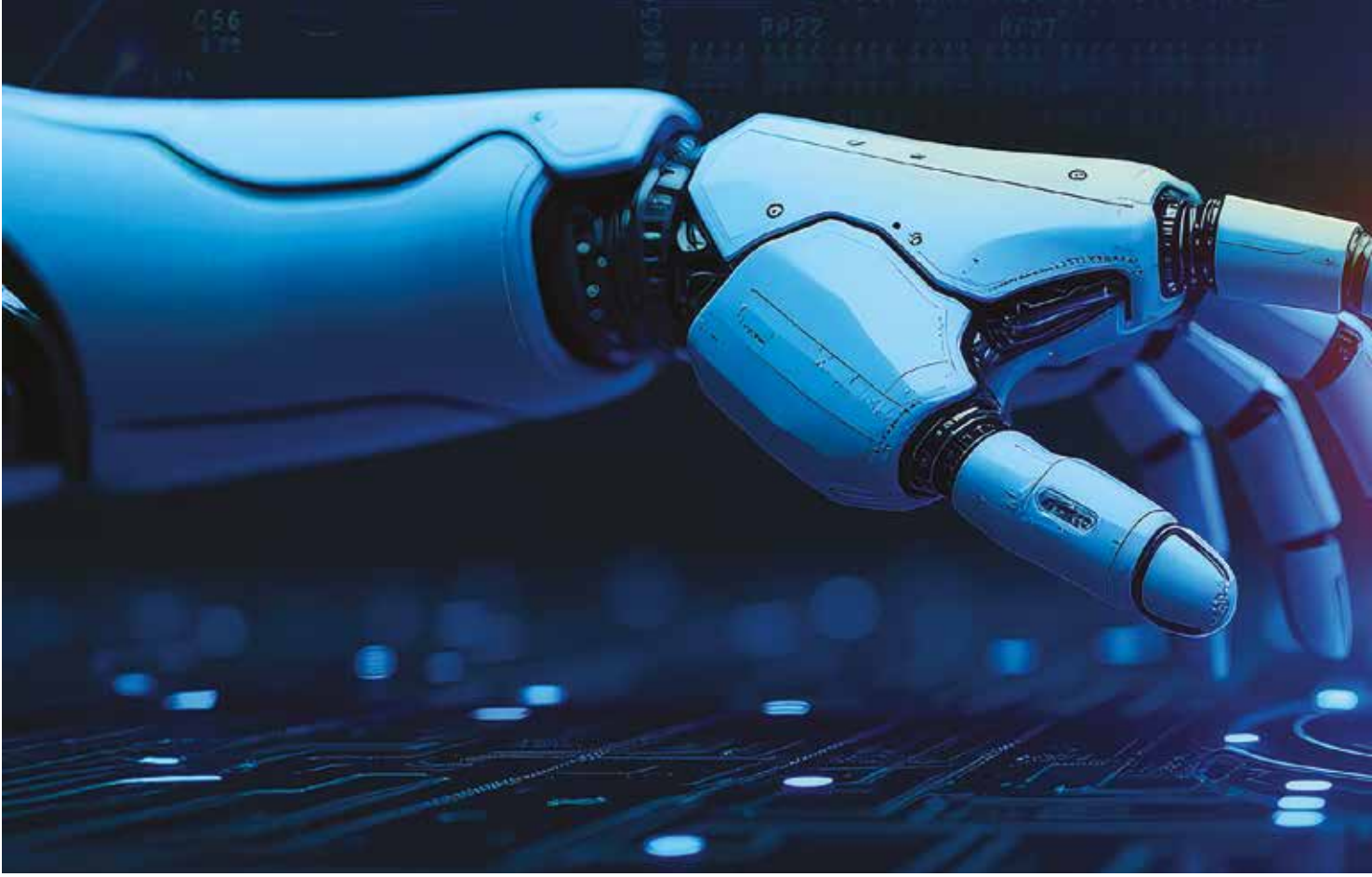
E.B.: Yapay zekâ, çalışanların rutin ve tekrarlayan işlerden arınarak daha stratejik ve yaratıcı alanlara odaklanmalarını sağlıyor. Bu, iş yapış biçimlerini köklü şekilde dönüştürüyor. En etkili model, insan-merkezli yapay zekâ (Human-in-the-loop) yaklaşımı. Bu modelde, karar süreçlerinde son sözü hâlâ insan verir ama süreç boyunca YZ’den aktif destek

alınır. Ayrıca, hibrit ekip yapıları – insan + YZ işbirliğini öncelleyen – giderek norm haline geliyor. Bu yapı, şirketlere hem çeviklik hem de yüksek doğruluk kazandırıyor.

E.S.: Bence en azından şu aşamada insanlar süreçten çıkarılmamalı. En iyi devam yolu YZ-insan işbirliği. Bu bağlamda öne çıkan modeller, görev delegasyonu modeli. Yani YZ rutin ve tekrarlayan işleri üstlenirken, insanlar stratejik ve yaratıcı görevlere odaklanıyor. İkincisi ortak problem çözme. Örneğin sağlık sektöründe doktorların YZ’nin tıbbi veri analizlerinden yararlanırken, nihai kararları kendileri vermesi gibi. Bir diğeri dinamik yetki devri; yani insan ve YZ arasında inisiyatifin akıcı şekilde geçtiği modeller. Örneğin imalat sektöründe robotlar insan gözetiminde emek yoğun görevleri yerine getirirken, insanlar stratejik kararlar alıyor.

Ve gelecek projeksiyonu... Bizi nasıl bir gelecek bekliyor? Önümüzdeki 5–10 yıl içinde YZ’nin iş dünyasında yaratacağı en radikal değişim ne olacak? Uzmanlar bu sürenin bile çok uzun olduğu kaaatinde. Değişim çok hızlı gerçekleşecek.

E.S.: Bence 5 yıl bile uzun bir süre! Ama bir deneyeyim. Beyaz yakalı işlerde dönüşümde, özellikle giriş seviyesi ön plana çıkıyor. McKinsey ve Dünya Ekonomik Forumu raporlarına göre 2035’e kadar bu rollerin %50’si otomatikleşebilir. Müşteri hizmetleri, hukuki araştırma ve veri analizi gibi alanlarda önemli değişimler yaşanacak. Agentic YZ’nin yükselişini göreceğiz. İnsan müdahalesi olmadan karar alabilen ve uygulayabilen otonom YZ sistemleri iş operasyonlarında yeni bir çağ başlatacak. Türkiye şu anda bu teknolojinin “erken keşif” aşamasında.



Bilgi erişiminde paradigma değişimi yaşanacak. YZ sistemleri bilgi erişimini ve kullanımını köklü şekilde değiştirecek. Ve çok modlu YZ entegrasyonu... Metin, görüntü, ses ve video anlayışını birleştiren sistemler, tıp gibi alanlarda hasta kayıtları, görüntüleme sonuçları ve araştırma literatürünü entegre ederek kapsamlı analizler üretecek.

E. B.: Bence en radikal değişim, karar alma süreçlerinin yapay zekâ ile birlikte yeniden tanımlanması olacak. Bugün veriye dayalı içgörülerle desteklenen kararlar, yakın gelecekte tamamen YZ destekli öngörü sistemlerine bırakılabilir. Ayrıca, iş dünyasında "rol" kavramı da değişecek. Bazı roller tamamen ortadan kalkarken, yeni yetkinlik alanlarına sahip "YZ ile birlikte çalışan insanlar" dönemi başlayacak. İş tanımlarının değil, işbir-

liğinin yeniden yazıldığı bir dönem bizi bekliyor.

Türkiye: Üretken YZ ortalama üzerinde, yatırımda kamu bayrağı önde taşıyor

Türkiye'deki tablo, farklı araştırmalara göre değişiklik gösteriyor. TÜİK'in 2024 yılında açıkladığı araştırmaya göre, girişimlerin yalnızca %4,4'ü yapay zekâ teknolojisi kullanıyor. Eurostat'ın 2024 verilerine göre de Türkiye'de yapay zekâ kullanan işletme oranı %4,4 ve bu oranla Türkiye, AB ülkeleri arasında sondan ikinci sırada yer alıyor. TÜİK'in ölçek bazlı verileri daha da dikkat çekici. Büyük işletmelerin %22,3'ü, orta ölçekli işletmelerin %6,7'si, küçük işletmelerin ise yalnızca %3,5'i iş süreçlerinde yapay zekâ kullanıyor. Yapay Zekâ Politikaları Derneği (AIPA) ve Kuantum Araştırma İşbirliğiyle gerçekleştirilen "Gelecek Araştırması:

"Türkiye'deki kullanıcılar YZ'yi kişisel amaçlarla (%72), eğitim (%51) ve iş yerinde verimlilik artırmak için (%34) kullanıyor."



İşletmelerde Yapay Zekâ Algısı-3" başlıklı araştırmasına göre ise işletmelerin %17,5'i yapay zekâdan faydalanıyor.

Üretken yapay zekâ kullanımında ise Türkiye önde. Deloitte'un 2024 yılına ait "Dijital Tüketici Trendleri" raporuna göre, üretken yapay zekâda Türkiye dünya ortalamasını geride bıraktı. Burada kullanım oranı %52 ile küresel ortalama olan %42'nin çok üzerinde görünüyor. Türkiye'deki kullanıcılar YZ'yi kişisel amaçlarla (%72), eğitim (%51) ve iş yerinde verimlilik artırmak için (%34) kullanıyor. Kullanım yaşı ilerledikçe azalırken, en popüler üretken yapay zekâ araçları arasında ChatGPT, Gemini ve MyAI (Snapchat) yer alıyor.

Türkiye'de yapay zekâ kullanımının yoğunlaştığı sektörler ise bilgi teknolojileri ve yazılım, medya ve eğitim, sağlık, fi-

nans-bankacılık ve sigorta, perakende ve e-ticaret, otomotiv ve endüstriyel otomasyon, savunma-kamu hizmetleri ile tarım olarak sıralanıyor. İşletmelerde iş süreçlerinde kullanım oranları istenen seviyede olmasa da bazı rakamlar umut verici. Türkiye Yapay Zekâ İnisyatifi'nin 2025 raporuna göre, 2017'de 24 olan yapay zekâ girişim sayısı 2025'te 41'e ulaştı. Yılın ilk yarısında en çok yatırım alan sektörler fintek, oyun ve yapay zekâ oldu. Bu dönemde yalnızca yapay zekâ yatırımları 12,6 milyon dolar seviyesine ulaştı. Özellikle finans, sağlık, perakende ve savunma teknolojileri YZ yatırımlarının öne çıktığı dikeyler arasında.

Uzmanlar Türkiye'de iş süreçlerindeki düşük adaptasyonun en önemli nedenleri arasında uzman insan kaynağı eksikliği ve yüksek maliyetleri sıralıyor. Veri

güvenliği ve regülasyon eksiklikleri de diğer öne çıkan bir zorluk. Buna karşın, artan girişim sayısı ve üretken yapay zekâdaki hızlı adaptasyon Türkiye için önemli bir fırsat penceresi yaratıyor.

E.S.: Türkiye, Stanford AI Index 2025 raporunda kamu sektörü YZ kullanımında İsviçre'den sonra ikinci sırada yer alıyor. Bu durum devlet destekli inovasyon odağını gösteriyor. Ulusal YZ Stratejisi (2021-2025) ve 2024-2025 Eylem Planı teknolojik egemenlik hedefleriyle şekilleniyor. Özellikle Türkçe büyük dil modellerinin geliştirilmesi ve yerli hesaplama altyapısının oluşturulmasına öncelik veriliyor. Türkiye genelde yeni teknolojiye adaptasyonda hızlı davranan bir ülke. Ancak sonraki adımların atılmasında yavaş davranılıyor. Kalifiye YZ uzmanı eksikliği önemli bir engel oluşturulabilir, varolanların beyin göçünü de dur-

duracak önlemler alınmalı. Yatırımların donanım dışında yazılım geliştirme, yetenek kazanımı ve uzun vadeli araştırma projelerine daha dengeli dağıtım ve sayılarının artması gerekiyor. Veri sağlayıcı olmakla yetinip teknoloji üreticisi olmama tehlikesi bulunuyor. Yerli temel modellere yatırım yapılmazsa bu tuzağa düşme riski var.

E.B.: Türkiye, genç ve teknolojiye yatkın nüfusuyla önemli bir potansiyele sahip. Özellikle startup ekosisteminde heyecan verici YZ girişimleri çıkıyor.

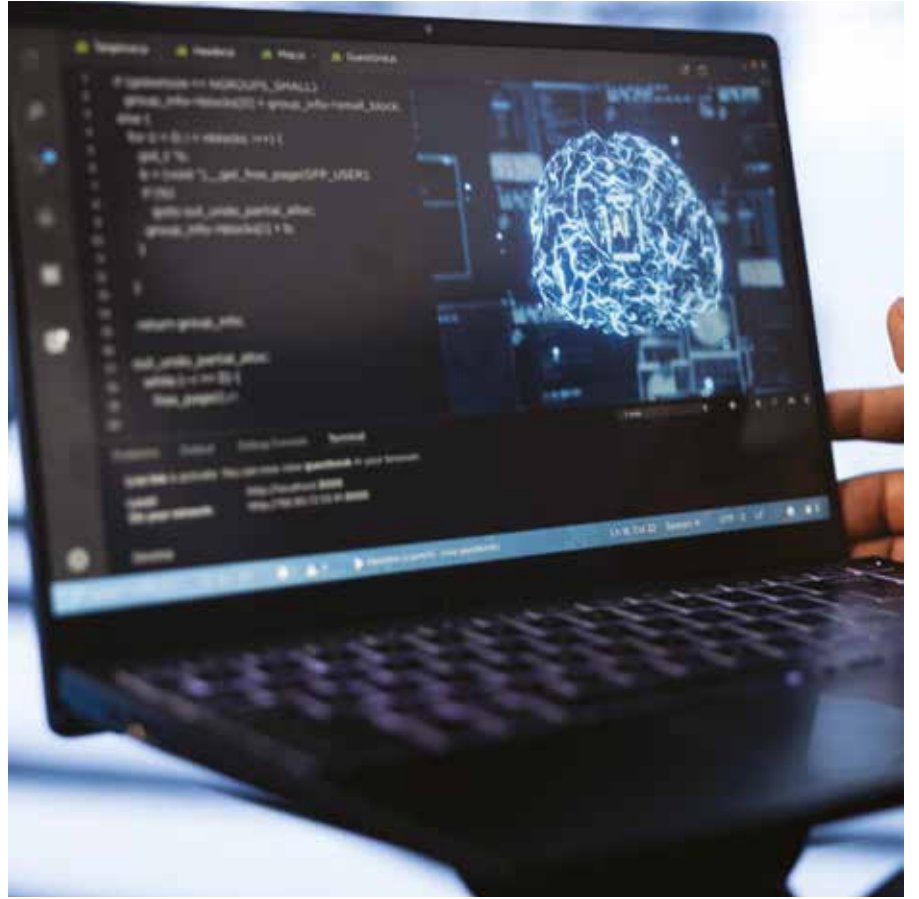
Ancak büyük ölçekli şirketlerde ve kamu tarafında adaptasyon hızı küresel ortalamanın gerisinde. Bu, hem bir zorluk hem de bir fırsat.

Güçlü bir kamu-özel sektör işbirliği ile Türkiye, YZ konusunda uygulama laboratuvarı haline gelebilir.

Ayrıca Türk şirketlerinin, küresel pazarlarda rekabet edebilmek için YZ yatırımlarını sadece teknolojik değil, aynı zamanda organizasyonel bir dönüşüm aracı olarak görmeleri şart. Geç kalan şirketler için telafi şansı var mı? sorusu belki de ülkemiz açısından sorulması gereken en kritik soru. Neyse ki cevaplar iyimser.

E.S.: Elbette var. Zaten YZ'nin kendisi evrilen bir yapı. Bakın Google onyıllarca YZ'ye yatırım yaptı ama Microsoft OpenAI ile kurduğu ortaklıkla YZ'yi uygulama bağlamında Google ile rekabet edebilir hale geldi. Bundan sonra da her seviyede girişimler olacaktır. Teknoloji maliyetlerindeki düşüş ve hazır çözümlerin artması geç kalan şirketlere hızlı yakalama imkânı sunuyor. Operasyonel Verimlilik ve Veri-Temelli Karar Verme alanlarındaki maliyet ve insan kaynağı avantajları düşünülebilir. Ama şunu unutmayalım ki bunlar otomatik olarak gerçekleşen şeyler değil. Şirketin bu konuda kararlı ve doğru stratejik tercihler yapması lazım.

E.B.: YZ yatırımı yapan şirketler, karar alma hızında, müşteri deneyiminde ve operasyonel verimlilikte ciddi avantajlar



elde ediyor. Bu sadece teknolojik bir yatırım değil, aynı zamanda stratejik bir pozisyon alma biçimi. Geç kalanlar için hâlâ şans var; ancak bu şansı sistemli bir dönüşüm programı ve doğru partnerliklerle değerlendirmeleri gerekiyor. Burada önemli olan, sadece teknolojiyi almak değil, şirket kültürünü ve süreçlerini yapay zekâya uyumlu hale getirmek.



2026
KADIN DOSTU
M·A·R·K·A·L·A·R
KADIN
DOSTU MARKALAR
FARKINDALIK ÖDÜLLERİ

PROJE BAŞVURULARI BAŞLADI
BAŞVURU İÇİN SON GÜN
30 Kasım 2025



6 ULUSLARARASI
KADIN
DOSTU MARKALAR
FARKINDALIK
ÖDÜLLERİ

www.kadindostumarkalar.org
info@kadindostumarkalar.org
+90 216 288 02 80



Bir kültür meselesi

“2034'e geldiğimizde iş gücünün %80'i Y, Z ve Alfa kuşaklarından oluşacak.”

Fasilitasyon.com kurucu ortağı Fırat Akkemik ve Juno42 kurucusu Seçil Kerçek ile “Kültür Meselesi” üzerine keyifli bir sohbet gerçekleştirdik. Gündemimiz “Organizasyonel değişim ve dönüşüm üzerine: Yeni bir düzen mümkün mü?”

Fırat Hanım, organizasyonel kültürün bu kadar belirleyici olmasının sebebi ne? Liderler bu dönüşümde nasıl bir rol oynuyor?

Fırat Akkemik: Her organizasyon bir ekosistemdir. Liderlik, bireysel roller ve kültür bu ekosistemin taşıyıcı sütunlarıdır. Güçlü bir liderin vizyonu, düzeni koruyanların disiplini, sorgulayanların eleştirileri ve dönüştürücülerin yaratıcılığı birleştiğinde kurumlar sadece bugünü değil, geleceği de şekillendirir. Gerçek dönüşüm, güvene dayalı bir kültürün, cesur liderliğin ve farklı kuşakların enerjisinin bir vizyonda buluşmasıyla başlar. Liderler konusunda ayçiçeği benzetmesini kullanmayı seviyoruz. Ayçiçekleri nasıl güneşe yüzlerini dönerse, çalışanlar da yönünü lidere çevirir. Liderin davranışı, kurumun dili ve ritmini belirliyor.

Sağlam ve olumlu bir kültür yaratmak, sistemli bir emek, doğru bir vizyon, kapsayıcı ve cesur liderlikle mümkündür. Bu nedenle kültürel dönüşümün “formül”ünde güven, dahil etme ve değişim cesareti yatar. İyi liderler kontrol etmek yerine güveni seçer; insanlara alan açar, yetenekleri parlatır. Güven yoksa organizasyon renklerini kaybeder. Liderlik, bireysel başarının çok ötesinde, başkalarının başarısına alan açma niyetiyle anlam kazanır. Önemli bir soru ortaya çıkar: Lider kimin önünü açar? Başarılı liderler, kontrol etmek yerine güveni tercih eder, yeteneklere alan açar ve onları güçlendirirler. Bu, bireysel katkıların üst üste eklenmesini sağlayarak organizasyona “tamamlanma” ve “aidiyet” duygusu kazandırır. Unutmayalım: Lider bir adım öndeyse rehberdir; çok öne geçerse bir hedef haline gelir. Durup manzarayı görmek, taşları, takıldığınız yerleri fark etmek ve o ana bir anlam katmak, liderlik yolculuğunun en önemli parçalarındandır. Geriye dönüp bakmak bir kayıp değil, daha sağlam bir ilerleme garantisidir.



Fırat Akkemik
Fasilitasyon.com kurucu ortağı

Seçil Hanım, kurumlarda sıkça görülen tıkanmaların nedenlerini sizden dinleyebilir miyiz?

Seçil Kerçek: Sürekli ilerleme vizyonu liderler için yorucu bir yanılgı. Durmazsanız yönünüzü ve ekibinizi kaybedebilirsiniz. Gerekliğinde durup arkanıza bakmalı, ekibin sizinle aynı ritimde olduğundan emin olmalısınız. Her lider, ekibinin nerede olduğunu, nereye gidebileceğini ve hangi kaynaklara sahip olduğunu



Seçil Kerçek
Juno42 kurucusu

analiz etmelidir. Bu noktada potansiyel ve verimlilik çoğu zaman birbirine karışır. Birçok lider kaynaklarını azami düzeyde kullandığını düşünerek ilerleme kaydettiğini zanneder. Ancak ekibinin oksijensiz kaldığını fark edemeyebilir. Oysa iyi liderler, çok iyi gözlem yapabilirler. Oksijensiz kaldığınız noktada, "Biz nasıl bir kültür inşa ettik?" sorusu organizasyonun potansiyelini açığa çıkarmak için gerekli olan en temel sorgulamalardan

biridir. Aramızda sıklıkla konuştuğumuz bir konu var; birçok KOBİ'de patron liderler kontrolü bırakmamakta ısrarcı oluyor. Bayrağı devretmekte gecikince yarış dışında kalıyor. Kurumsal yapılarda ise birleşme ve satın almalar büyüme aracı olarak görülüyor, ancak kültürel oksijen sağlanmazsa yatırımlar başarılı olmuyor. "Kimse sorumluluk almıyor" diyen liderler çoğu kez yetki devretmeyi ihmal etmiş olanlar.

Organizasyon içindeki rollerden bahsetmiştiniz Fırat Hanım, bu rolleri nasıl tanımlıyorsunuz?

F.A.: Her organizasyonda üç temel rol var. İlki düzen karşıtları/problemi gösterenler. Düzen karşıtları, sistemin işleyişine karşı çıkarak aksaklıkları ve eksiklikleri ortaya koyar. Çoğu zaman, çözüm üretmemeleri veya yalnızca sorunları dile getirmeleri eleştirilir. Ancak onların asıl rolü, tespit yapmaktır. Bu gruba, bir organizasyonun "sorun tespit makinesi" olarak yaklaşmak gerekir. Düzen





karşıtlarının görevleri, sistemin sınırlarını zorlamak, "neden olmaz"ı göstermek ve mevcut yapının yetersizliklerini ortaya çıkarmaktır. Onların eleştirileri, değişimin ilk kıvılcımını yaratır. İkincisi düzeneverler/mevcudu koruyanlar. Düzeneverler, var olan düzeni sürdürmek için çalışırlardır. Tarihi bir yapıyı koruyan bir restoratör ya da bir sistemin işleyişini devam ettiren bir bürokrat gibi, düzeneverler sistemin temellerini sağlam tutmaya odaklanır. Ancak koruma çabası, yalnızca bireysel çıkarları savunmak yerine daha büyük bir amaca hizmet ettiğinde anlam kazanır. Neyi, neden koruduğunu sorgulamayan düzeneverlerin, sistemi durağanlığa sürüklenme riskleri vardır.

Üçüncüsü dönüştürücüler/bağlantı kurucular. Düzen karşıtları ve düzeneverler arasındaki gerilimde yeni bir yol bulan

kişilerdir. Bu gruplar, hem düzenin sınırlarını zorlayacak cesarete hem de düzeni koruyacak hassasiyete sahiptir. Dönüştürücüler, iki zıt görüşü bir araya getirerek sistemde yenilikçi bir hareket başlatır. Onlar, arka planda sessizce çalışan, sorunlara çözüm bulmak için sorumluluk alan ve değişim cesareti gösteren kişilerdir. Her grubun işlevi, sistemin ileriye taşınması için gereklidir. Düzen karşıtları olmadan değişim başlatamaz, düzeneverler olmadan kaos kontrol edilemez, dönüştürücüler olmadan ise bu gerilimden sonuç alınamaz. Bu denge, ilerlemeyi mümkün kılar.

Peki organizasyonlarda nesiller arası farklar çok gündemde. Genç kuşaklar bu tabloda nerede duruyor?

S.K.: Gençlerin organizasyon içindeki en büyük değeri, tutkuları. Bugün GenZ'i

bu sistemin enerjisi olarak değerlendiriyoruz. Çoğu zaman düzen karşıtı ya da dönüştürücü rolündeler. Onların tutkusu doğru yönlendirildiğinde, kurumlar için inanılmaz bir momentum yaratır. Kurumlar bu tutkuyu anlamalı; gençlere deneyim alanı, deneme cesareti ve güvenli hata payı tanımalıdır. Düzen ötesine geçmek, geleceğe hazırlanırken en fazla ihtiyaç duyacağımız enerji diyebiliriz.

Veriler bu dönüşüm hakkında ne söylüyor?

S.K.: Deloitte'a göre işlerin %81'i artık iş tanımlarını aşan, fonksiyonlar arası projelerde yürütülüyor. Yani işbirliği artık lüks değil zorunluluk. 2034'e geldiğimizde iş gücünün %80'i Y, Z ve Alfa kuşaklarından oluşacak. Edelman araştırması, GenZ'nin etik değerlere ve toplumsal sorumlulu-



“İyi liderler kontrol etmek yerine güveni seçer.”

ğın en fazla önem veren kuşak olduğunu gösteriyor. Ancak aynı raporlarda liderlerin yalnızca %15'inin kapsayıcı yönetim için hazır olduğu belirtiliyor. Önceliklerden biri burada kendini belli ediyor.

“Yeni bir düzen” gerçekten mümkün mü?

F.A.: Elbette mümkün ve üzerinde çalışmayı gerektiriyor. Büyük dönüşümler sabır, tutarlılık ve kararlılık ister. Sormamız gereken dört temel soru var: Birincisi, neye benzemek istiyoruz? Vizyon net değilse değişim yıpratır. İkincisi, ortam elverişli mi? Geri bildirim ve aksiyon dönüştürme kurulmadan ilerlenmez. Üçüncüsü, hedefte ısrarcı mıyız? Zihniyet değişimi zaman ister; takip sistematizi şarttır. Dördüncüsü, direnci bastırmak mı, iyiyi çoğaltmak mı? Değişim, iyi örnekleri görünür kılarak hızlanır.

Türkiye ekosistemi açısından bu tabloyu nasıl değerlendiriyorsunuz?

S.K.: Avantajlarımız çok. Kuşak çeşitliliği deneyimle yeniliği birleştiriyor; kaos yönetme becerimiz yüksek; samimiyet doğru yönlendirilirse güçlü bir aidiyete dönüşüyor. Bununla beraber, gelişim alanlarımız da net. Yüksek devir hızı, plan yapmadan harekete geçme eğilimimiz ve karar süreçlerinde duyguların ağır basması. Yine de unutmayalım ki, kültürel dönüşümler duyguların doğru yöne akıtıldığı takdirde ivme yaratır.

Bu konuyu kimlerin sahiplenmesi gerekir sizce?

F.A.: Bu konu iyi bir gelecek inşa etmek isteyen liderleri ilgilendiriyor. Çünkü her lider bir zamanlar çalışandı; her çalışan da kendi çevresinde bir liderdir. Mesele bugünü idare etmek değil, yarınları hazırlanabilmek.

Çok teşekkür ederiz, bütünsel bir bakış oldu. Kurumların gelişimi, rolleri, avantaj ve gelişim alanlarımızı ortaya koymuş olduk. Son olarak kurumlara vermek istediğiniz bir mesaj var mı?

F.A., S.K.: Bu sürecin başarısı, kültürün doğru inşa edilmesi ve her bireyin potansiyelini ortaya koyabileceği bir ortam bulabilmesine bağlıdır. Gündeme alacak liderler CEO ve CPO'lar olsa da, bu dönüşüm yalnızca İnsan ve Kültür liderlerinin veya yöneticilerin görevi değildir. Her düzeyde çalışanın temel prensipleri uyguladığı katılımcı ve kapsayıcı bir anlayış gerektirir. Kurumlar, kültür meselesini farklı boyutları ile ele almak, kurumlarındaki rolleri ve düzeni yeniden tanımlamak isterlerse biz fasilitasyon.com ve Juno42 olarak destek vermekten memnuniyet duyarız.

Bilim, vizyon ve cesaretle İstanbul'dan 5 kıtaya uzanan bir girişim

✍ Merve Müzeyyen Damcı
mervedamci@corporatedergi.com



“Sektördeki bu dijitalleşme ihtiyacından yola çıkarak harekete geçtik ve perakende sektörünün oyuncularına eksiksiz veri ve içgörü sağlayarak kusursuz mağazalar yürütmelerine destek olacak inovatif ürünler geliştirmeye karar verdik.”

Vispera AI, hem ülkemizin teknoloji girişimciliği açısından parlak örneklerden biri hem de global ölçekte de yapay zekâ tabanlı çözümlerin etkisini net bir şekilde ortaya koyan bir şirket. 5 kıtada 70’den fazla ülkede hizmet veren Türk yapay zekâ teknolojisi şirketi Vispera AI’nın başarı yolculuğunu ve küresel pazardaki fırsatları, kurucu ortağı Prof. Dr. Aytül Erçil, Corporate okurları için anlattı.

Öncelikle sizden Vispera’nın kuruluş hikâyesini dinleyelim. Bu fikrin ilk çıkış noktası ne oldu, sizi hangi ihtiyaç harekete geçirdi?

Ben uzun süre akademisyen olarak görev yaptım. 13 sene Boğaziçi Üniversitesinde, 13 sene Sabancı Üniversitesindeydim. Vispera’dan önce Vistek adında bir teknoloji şirketim vardı. 2013 yılında Vistek’i Alman ISRA Vision şirketine sattıktan sonra Vistek’deki ARGE direktörü Ceyhun Burak Akgül’le birlikte yeni bir şirket kurma kararı aldık. Vistek’deki

ARGE ekibinden 4 arkadaş da bizimle birlikte geldi. Ayrıca Amerika’da Johns Hopkins Üniversitesinde doktora ve doktora sonrası araştırmasını tamamlamış olan Dr. Erdem Yörük de Türkiye’ye dönüp bizimle birlikte yola çıkma kararı aldı. Vispera’yı kurmadan önce Ceyhun Burak Akgül ile yaptığımız çalışmaların sonucunda yapay görme alanında hızlı tüketim ve perakende sektöründe bir fırsat olduğunu gördük. Sektördeki bu dijitalleşme ihtiyacından yola çıkarak harekete geçtik ve perakende sektörünün oyuncularına eksiksiz veri ve içgörü sağlayarak kusursuz mağazalar yürütmelerine destek olacak inovatif ürünler geliştirmeye karar verdik.

Vispera isminin anlamı nedir, özellikle bu ismi seçmenizin bir sebebi var mı?

“Vis” kısmı vision kelimesinden geliyor, görüntü işleme uzmanlık alanımıza atıf yapıyor. Pera hem perakendeden geliyor, hem de İstanbul’da yaşıyoruz ve “Pera”, İstanbul’un en güzel mahallele-



Prof. Dr. Aytül Erçil
Vispera AI

rinden birinin antik adı. “Vis” ve “Pera”, bir araya gelerek, İstanbul’dan dünyaya görerek tanıma konusunda hizmet etmeyi temsil ediyor. Ayrıca ortadaki p harfi bizim için çok önemli olan üç şeyi ifade ediyor: “Playful, purposeful ve people”. Hedefe yönelik çalışmalarımızı eğlencere yapılmaya çalışıyoruz, ve de

tabii ki insanlar olmadan hiçbir hedef ne gerçekten bir amaca yönelik olabilir, ne de eğlenceli. Şöyle de bir güzel tesadüf sonradan fark ettik: İspanyolcada Vispera “Eve” yani “arife” anlamına geliyor-muş. Biz de Vispera’yı, gelecekte karşıla-şacağımız güzel şeylerin “arifesi” olarak düşün-üyoruz.

Akademik bir kariyer yaparken girişimcilik ekosistemine geçmek büyük bir adım. Kadın olmanın getirdiği toplumsal sorumlulukları da düşündüğümüzde, bir bilim insanı ve girişimci olarak bu süreçte sizi en çok zorlayan ve en çok motive eden şey ne oldu? Teknoloji dünyasının görünmeyen engellerini nasıl aştınız?

Pek çok meslektaşım ya akademik alanda kalmayı ya da özel sektörde yer almayı seçerken; ben bu iki alanı birbirine köprüleyen az sayıda kişilerden biriyim. Bilimsel titizliği iş dünyasının dinamikleriyle birleştirip, hem teknoloji geliştiren hem de bunu ölçeklenebilir iş modellerine dönüştüren bir şirketin parçası olmak benim için en önemli motivasyon kaynağı oldu. Üniversitede bir şeyin yapılabileceğini gösterdiğiniz zaman, bir prototip çıkarttığınız zaman işiniz bitmiştir ancak sanayide geliştirdiğiniz çözümün her türlü ortam şartında, her zaman çalışıyor olması lazım. Bu farkı yaşamak girişimciliğin başlangıcında zorlayan



Drive your retail execution to *perfection*





noktalardan biri oldu. Süreçte beni zorlayan şeyler şirketin içinde bulunduğu aşamaya göre değişiklik gösteriyor doğal olarak. Ancak her aşamada zorlayan ortak faktörleri finansman eksiği, pazar yönetimi ve büyüme stratejisi, iş modelinin ölçeklenebilirliği, insan kaynağı yönetimi, inovasyon sürecinin yönetimi ve uluslararası rekabet olarak sayabilirim. Bir de Türkiye'deki yabancı hayranlığı da önemli bir sorun oldu. Finansman konusunda, Vistek'in satışından dolayı elimizde bir miktar nakit vardı. 1,5 sene civarı o finansmanı kullandık. Bu arada TÜBİTAK, KOSGEB, AB fonlarından yararlandık. Sonra da melek yatırımcılardan, risk sermayesi firmalarından yatırım aldık. Büyüme stratejisi olarak genelde "al ve genişlet" stratejisi kullandık. İK yönetimi bizi en çok zorlayan konulardan biri oldu. Özellikle son yıllarda Türkiye'de yaşadığımız beyin göçü doğal olarak bizi de etkiledi.

Perakende şirketleri için görüntü tanıma odaklı teknolojiler geliştiriyorsunuz. İşletmelerin hangi ihtiyaçlarına yönelik çözümler sunuyorsunuz?

Görüntü işleme teknolojisi, bilgisayarların insan gözü gibi "görüp" anlayabilmesini sağlayan bir yapay zekâ alanıdır. Yani bir bilgisayar, bir fotoğraf ya da video karesine baktığında orada neler olduğunu — örneğin bir raf üzerindeki ürünleri, bir yüz ifadesini ya da bir aracın plakasını — otomatik olarak algılayabilir ve yorumlayabilir. Aslında kökleri oldukça eskiye dayanıyor: 1960'larda ilk dijital görüntüler bilgisayarlarda işlenmeye başlandı. Ancak 2010'lardan itibaren "derin öğrenme" sayesinde, görüntü işleme adeta bir sıçrama yaşadı. Vispera olarak çözdüğümüz sorunlara gelirse, çekilen raf fotoğraflarını analiz ederek rafta ürün bulunurluğu, raf payı, planogram denilen dizilim kurallarına uyumluluğu ve fiyat etiketlerinin bulunurluğu, doğru fiyat etiketinin doğru ürü-

nün önünde olduğu gibi analizleri gerçek zamanda gerçekleştiriyoruz. Saniyeler içinde aksiyona dönüşebilecek raporlar üretiyoruz, aynı zamanda da detaylı analizlerin yapılabileceği dashboardlar oluşturuyoruz.

Çekirdek ekibiniz kaç kişiden oluşuyor ve hangi alanlarda katkı sağlıyorlar?

Vispera 6 kişilik bir çekirdek ekipler kuruldu. Mevcutta 80 kişilik bir ekibimiz var. Es-CEO modeli ile çalışıyoruz. CTO'muza bağlı olarak yazılım ve ürün/tasarım grupları var. Yazılım grubu IR systems, BI systems, mobile & frontend gibi farklı bölümlerden oluşan 15 kişilik bir ekip. Ürün yönetiminde de 5 kişi çalışıyor. Bir diğer grup operasyon ekibi. Bunlar da bilgi teknolojileri, IR operations, software operations, MDM, data&insights, operational excellence, customer success & project management ve production gruplarından oluşuyor. 25+40 kişilik bir ekip. Satış 4 bölgeye ayrılmış durumda ve her bölgenin başında bir direktör var. Ayrıca global müşteriler ve stratejik partnerlerle ilgilenen bir birim var. Bir de tabii muhasebe, finans ve HR destek ekibi var.

İlk projenizi hangi ülkeye yaptınız?

İlk faturamız 2018 yılında Coca Cola Irak'a kesilmişti. Şu an 5 kıtada 70'ten fazla ülkede Coca Cola, Unilever, Carlsberg, Colgate, L'Oreal, Nestle gibi dünya devi markalarla çalışıyoruz. Gelirimizin yüzde 65'i yurt dışından geliyor.

Peki şu an dünyada görüntü işleme teknolojisine kaç milyar dolarlık yatırım yapılıyor? Kapıda yeni fırsatlar var mı?

Çeşitli raporlara göre görüntü işleme pazarının 2024'te yaklaşık 20-25 milyar dolar olduğu ve 2032'ye kadar 75-300 milyar dolar seviyesine çıkacağı tahmin ediliyor. Finansman anlamında ise,



girişimlere yapılan yatırım verilerine bakıldığında görüntü işleme startuplarına 2024 yılında 25-30 milyar dolar yatırım yapıldığı belirtiliyor. 2025 yılında ise bu rakamın 40 milyar doları geçeceği tahmin ediliyor. Özellikle sağlık, tarım, güvenlik, üretim gibi yerel koşullara özgü veri ve problemler için "küresel genel" çözümler her zaman yeterli olmuyor. Dolayısıyla yerel veri, yerel regülasyon bilgisi, dil-kültür uyumu gibi avantajlar yeni oyuncular için fırsat yaratıyor.

Yıllardır yapay zekâ üzerine çalışan biri olarak Türkiye'nin yapay zekâ alanındaki avantajlarına ve dezavantajlarına dair neler söylemek istersiniz?

Türkiye'nin avantajları olarak güçlü insan kaynağı ve mühendislik kültürü, genç ve dinamik nüfus, gelişen startup ekosistemi ve kamu desteği, son yıllarda doların artış hızındaki yavaşlamaya rağmen gelişmiş ülkelere göre Ar-Ge maliyetlerinin görece düşük olması, Türkiye'deki sektör

çeşitliliğinin (perakende, üretim, tarım, sağlık, savunma) YZ uygulamaları için zengin bir test ortamı sağlaması, Avrupa, Orta Doğu ve Asya arasında stratejik bir konumda bulunması gibi noktaları sayabiliriz. Türk gençlerinin yapay zekâya ve teknolojiye büyük bir ilgisi mevcut ama bilgi eksiklikleri de var. O ilgiyi bilgiye çevirebilirsek Türkiye'nin yapay zekâ alanında potansiyeli çok yüksek. Türkiye'nin dezavantajları olarak ise veri erişimi ve paylaşım kısıtları, yüksek performanslı altyapı eksikliği, LLM veya derin görüntü işleme modellerinin eğitimi için GPU/TPU altyapısının pahalı ve kısıtlı olması, üniversitelerde ve start-uplarda bulut kaynaklarına erişimin maliyetli olması, bunun da araştırma ve prototiplemeyi yavaşlatması, ticarileştirmeye ölçekleme zorlukları, beyin göçü ve yetenek tutma problemi, düzenleyici ve stratejik belirsizlikler, kamu-özel sektör-akademi işbirliğinin hâlâ potansiyelinin altında olması gibi konuları söyleyebiliriz.

"Görüntü işleme pazarının 2024'te yaklaşık 20-25 milyar dolar olduğu ve 2032'ye kadar 75-300 milyar dolar seviyesine çıkacağı tahmin ediliyor."

“Hikâyenin altın çağı olacak”

✍ Merve Müzeyyen Damcı
mervedamci@corporatedergi.com

“Google, TikTok global, Vodafone, Amazon, Netflix, Unilever, bir start-up olan Türkiye’nin göz bebeği San Francisco’daki Fal.ai, Mitsubishi ve Arby’s markalarıyla çalıştık”

Sinema, müzik ve reklam gibi yaratıcı endüstrilerde yapay zekâ tabanlı uygulamalar, üretim biçimlerini hızla dönüştürüyor. Hız, kalite ve yaratıcılık her zamankinden daha da önem kazanıyor. Google, Amazon, TikTok markalarıyla yapılan global işbirlikleriyle ülkemizi yapay zekâ ile prodüksiyon süreçlerinde dikkatle takip edilen bir konuma taşıyanlardan Pepper Root Creative AI Studio Kurucu Ortağı Öner S. Biberkökü; markalardaki dijital dönüşüm ihtiyacını, hikâye anlatıcılığının önemini ve Türkiye için doğan fırsatları anlattı.

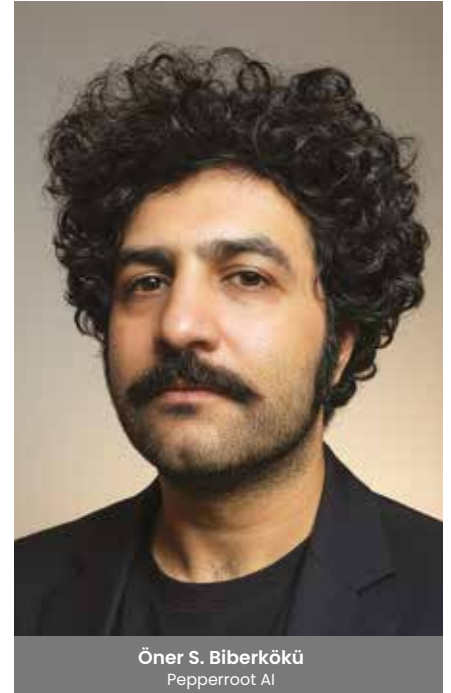
Pepper Root Creative AI Studio’yu kurma fikri nasıl ortaya çıktı?

Yıllardır freelance yönetmen olarak çalışıyordum. Yapay zekâ bilindiği üzere tekil olarak insanlara çok şey vaat etse de genel anlamda bu işin de ekipçiliğe daha uygun olduğunu düşündüm. Daha büyük işler yapabilmek, aynı anda daha fazla iş yapabilmek, bir yandan da satmadığım senaryoları filmleştirebilmek için bir ekip kurmak istedim. Ekibi kurabilmek için de BMK Mutfak’ın ortakları Koray Köse ve Ferat Bilgin ile bir ortaklık yaptık. Hem bir AR-GE süreci gibi YZ’nin nereye gidebileceğini, film ve dizide ne zaman kullanmaya hazır olacağını anlayabileceğimiz, sürekli bu alanda çalışabileceğimiz, bir yandan da reklam ve müzik klipleri yapabileceğimiz bir yer olsun istedik. Bugüne kadar Google, TikTok global, Vodafone, Amazon, Netflix, Unilever, bir start-up olan Türkiye’nin göz bebeği San Francisco’daki Fal.ai, Mitsubishi

ve Arby’s markalarıyla çalıştık. İş geliştirme, daha diyaloga ve hikâyeye müsaade ettikçe dizi ve film alanına da 2026’da girmeyi düşünüyoruz.

Yapay zekâ, reklam sektöründe geleneksel iş yapış biçimlerini kökten dönüştürüyor. Ajanslarla müşteri arasındaki işbirliği dinamiği nasıl etkilendi?

Burada genel bir sorun yaşıyoruz. Genelde YZ’nin biraz daha maliyeti düşük. İstenilen şeye göre bu düşüyor elbette ama yüzde 90 maliyeti çok düşüren bir şey ve hızı da çok arttıran bir şey. Ama burada gözardı edilen şey aslında bizim insan olarak bir iş üretirkenki ön hazırlık ve düşünme sürecimiz de bu hızla beraber elimizden gidiyor. Çünkü YZ hızlı olduğu için genelde deadline’lar çok sı-



Öner S. Biberkökü
Pepperroot AI



kışık oluyor. Uygulama kısmı hızlı ama ne yapacağın üzerinde çalışmayla ilgili zaman kalmıyor. Normal bir reklamda yapacağın ön hazırlığın, düşünme sürecinin burada olamaması bir dezavantaj. O yüzden olabildiğince brief'e bağlı kalarak, her gelen fikri YZ'ye optimize etmeye çalışsak da bu dönemde gelen işler hep sıkışık, hıza bağlı ve bir an önce üretilmesi gereken şeyler oluyor. Onlar da haliyle keşke biraz daha fazla ön hazırlık yapma imkânımız olsa dedirtiyor ama bu biraz bunun doğasında, albenisinde var. Bu işi vereceğiz ve iki haftaya alacağız rahatlığı insanları biraz buraya itiyor.

Lansman videonuz olan ve tamamı YZ ile hazırlanan sokak röportajınız sosyal medyada viral oldu. Gerçeğinden ayırt etmesi oldukça güç olan YZ üretimi içerikler gerçeklik algımızda nasıl bir kırılma yaratıyor? İzleyicinin güven duygusu nasıl korunabilir?

Yaptığımız sokak röportajı çok ses getirdi. Dünyadan çok fazla dönüş aldık. Google V3 çıktığında ve herkes yapmaya başlayınca değeri düştü ama biz daha o çıkmadan 2 ay önce yaptık. Bu resmi olarak dünyanın ilk gerçek sokak röportajıydı. Ama gerçeklik ve güven meselesi aslında çok bizimle ilgili bir durum değil. YZ alanında genelde hangi şirketin modeli daha iyi sonuç veriyor üzerine gelecek inşa edilir gibi düşünüyoruz

ama burada güven daha önemli bir şey. O yüzden YZ ile üretilen işlerin üzerinde bir filigram olması ve sosyal medyaya yüklediğinde, bunu sosyal medya platformunun anlayıp onu aşağıya belirtmesi gibi bir zorunluluk olacak yakında. Zaten bu filigramı olmayan ve yüklediği platformda belki de bunun YZ olduğunu belirtemeyen, filigramı koyamayan modellerin markalar nezninde tercihin dışına çıkacağını düşünüyorum. Güvenilirlik meselesi bir kaosa doğru gidiyor. Kimse ne olacağını bilmiyor çünkü bir yarış var. Herkes önce "şu yarışa bir kazanalım da bu güvenilirlik, telif sorunlarını sonra çözeriz" diye bakıyor. Buna Çinliler de, Google da, Open AI da dahil.

Bugüne kadarki işbirlikleriniz arasında hiç sizi şaşırtan bir geri dönüş oldu mu?

Sezen Aksu'nun yeni albümünden "Doğrucu" şarkısının klibi çok ilginç oldu. O bir Google reklamıydı. Google'ın yeni çıkardığı Veo 3 yapay zekâ video üretme aracını tanıtmak için yaptığı bir işbirliğiydi. Bunu dünyada her ülkede birileriyle yaptılar. Sezen Aksu klibi tamamen Veo 3 yapay zekâ ile yapılmış dünyadaki ilk işbirliğiydi. Bunun da birkaç nedeni var. Tabii ki bu iş birçok yere gitti. Ama bizim herhalde coğrafyamızdan olsa gerek bir sorun çözme kabiliyetimiz var. Bu iş geldiğinde bizden sadece o araçları kullanmamızı istediler ama o zamanlar bunlar yeterli değildi. Karakter devam ettire-





miyordu. Biz onları çözdük. Bu bize Google globalden çok güzel bir geri dönüş sağladı. San Francisco'dan araştırma yöneticisi buraya geldi, bizimle röportaj yaptı. Neyi, nasıl yaptığımızı anlattık. Bizim için çok güzel oldu. Şu anda da orada sunumlarda gösterdiklerini söylediler. YZ ile yapılan işlerde genelde herkesten beklenti uçuk kaçık şeyler olmasıdır. Biz çok sade ve duygusal olabilecek, insanlarla bağ kurabilecek bir şeyler yapmak istedik Sezen Aksu klibinde. Hiç Türkçe bilmeyen ve Sezen Aksu'yu tanımayan yabancı insanlardan bile "gözlerimiz doldu" dönüşü almak gerçekten çok şartıcı oldu bizim için. Önce eşimde test ettim, onun gözleri dolunca herhalde bu iş oldu dedik.

Teknoloji alanındaki hızlı gelişim çalışanların kariyerlerine yönelik endişelerini de beraberinde getiriyor. Şirketler yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerini kullanarak iş süreçlerini optimize ediyor. Yapay zekâ teknolojisi bizi işsiz bırakacak mı?

Bırakacak. Bizi de bırakacak. YZ ile iş yapıp YZ ile iş yapmayan insanların işini elinden alan insanların bile işini elinden alacak. İki seneye bile kalmayacak. Ama burada şöyle bir problem var. Bunu dert etmesi gereken kişiler biz değiliz, Türkler değil. Bunu dert etmesi gereken yer

Avrupa ve ABD. Çünkü biz durduk yere, adamların belki de 100 yıldır uğraştığı bu sektöre birden eşitlendik. Türkiye'den bir reklamın, sinema filminin yurt dışında, sosyal medyada, Avrupa'da, ABD'de bunu nasıl yapmışlar diye bir dönüş aldığına bugüne kadar görmemişsinizdir. Hiç kimse şunu demiyor. Bir tane Türk filmi izledim, bunu nasıl yapmışlar teknik olarak? Ya da bir reklam dünyada viral olamıyor. Bizim övgümüz ise ne oluyor bir reklama ya da filme? Hollywood filmi gibi, Avrupa reklamı gibi olmuş. Biz aslında hep orayı kerteriz alarak kendimizi övüyoruz. Ama bugün öyle değil. Normalde Coca Cola reklam yapmış dediğinde kimse heyecanlanmaz ama Coca Cola Jennifer Aniston ile YZ reklamı yapmış dediğinde benim eşim bile "ne yapmışlar acaba" diye bakıyor. Bu böyle bir ilgi uyandırıyor.

Ülkemiz için de çok büyük bir fırsat değil mi?

Evet. 20-30 yaş arasındaki gençler birinci sınıf reklam üretebilirler. Eğer gerçekten yaratıcıysa, iyi fikirleri varsa üretebiliyorlar. Ama bizde dönen tartışmalar daha çok sektöre darbe vurdu ve işsiz bıraktı sözleri üzerinden. LinkedIn'de teknoloji haberleri paylaşan insanlar teknoloji dergileri çıkaran insanları işsiz bırakmadı mı? YouTube kanalı açan

insanlar televizyonculuğu bitirmede mi? Şimdi bir telefonla canlı ve hızlı yayıncılık yapabiliyorsun. O nasıl bir dönüşümse bu da öyle bir dönüşüm. Ne yapılabilir? Setlerde uzun çalışma koşullarına alışık, işlerin nasıl yürüdüğünü bilen insanlarla ekipler kurulup, yatırımlar yapıp YZ dönüşümünde çok geç kalmış Avrupa'ya buradan reklam satılabilir. Veo 3 ABD ile birlikte Türkiye'ye açıldı, Avrupa'nın bir sürü ülkesine 3 ay sonra açıldı. Biz bu kadar öndeyiz aslında.

Teknik bilgi mi yoksa hikâye anlatıcılığı mı daha önemli hale geliyor?

Bu aşamalı bir şey. İlk aşamada bu sene sonuna kadar teknik bilgi çok önemli. Mesela Sora 2 çıktı. Adanalıları çok güldürecek bir skeç yap diye yazıyorsun. O Adanalı karakterlerle, Adana'da, Adanalıların arasında internette dönen mizahı anlayarak sana bir skeç yapıyor. O yüzden teknik mesele bitiyor. Şu an tamamen hikâyenin altın çağı olacak.

Şirketler kendilerini YZ'ye nasıl hazırlamalı?

Geçenlerde LinkedIn'den biriyle konuştum. Fransa'daki Chanel'in YZ ekibindeki yöneticilerden biriymiş. Chanel bile işe artık böyle insanlar alıyor. Her markanın içinde YZ'den anlayan insanların olması gerekiyor. Markalar, ajanslar bunu kendi



içinde çözmeye başlayacak. Buna hazırlıklı olmak lazım. Büyük ve komplike işleri yine dışarıya vereceksin ama briefleri verebilmek, gelen işi değerlendirebilmek, trendlere uygun olup olmadığını bilebilmek için şu an büyük şirketlerin yaptığı gibi içeriye YZ'den anlayan küçük ekipler kurmak gerekiyor.



“Setlerde uzun çalışma koşullarına alışık, işlerin nasıl yürüdüğünü bilen insanlarla ekipler kurulup, yatırımlar yapılip YZ dönüşümünde çok geç kalmış Avrupa’ya buradan reklam satılabilir.”

Kötü amaçlı yazılımlarda yüzde 40 artış

WatchGuard® Technologies, WatchGuard Tehdit Laboratuvarı araştırmacıları tarafından 2025 yılının ikinci çeyreği olan Nisan-Haziran döneminde gözlemlenen en önemli kötü amaçlı yazılım, ağ ve uç nokta güvenlik tehditlerini ayrıntılı olarak ele alan üç aylık analiz raporu olan İnternet Güvenliği Raporu'nun bulgularını yayımladı. Raporun temel bulguları, gelişmiş kötü amaçlı yazılımların çeyrek bazda yüzde 40 artış gösterdiğini

ortaya koyuyor. Veriler, şifrelenmiş kanalların, saldırganların Transport Layer Security (TLS) kullanarak tercih ettikleri saldırı yönü olduğunu vurguluyor. WatchGuard'ın 2025 2. Çeyrek İnternet Güvenliği Raporu'na göre; yepyeni, benzersiz kötü amaçlı yazılım tehditleri %26 artış gösterdi. Fidyeye yazılımları %47 oranında azaldı. Dropper'lar ağ kötü amaçlı yazılımlarını domine etti.

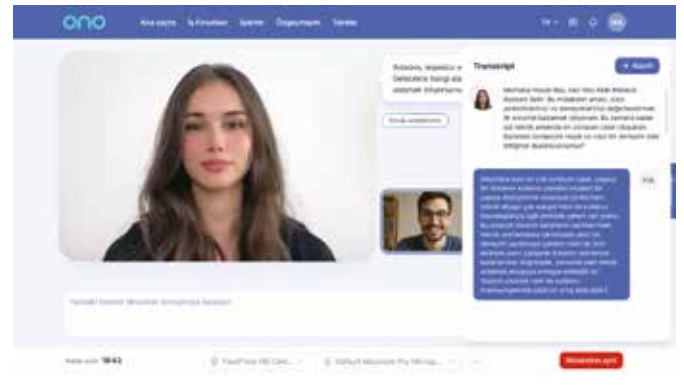


“Yapay zekâ asistanı Selin” Paris’te

Yapay zekâ teknolojisiyle insan kaynakları alanında geleceği şekillendiren Ono, geliştirdiği teknolojisi ve ürünleriyle Paris’te dünya pazarına çıktı. Kuruculuğunu Tunç Erman’ın yaptığı Ono’nun geliştirdiği “Akıllı Mülakat Yapay Zekâ Asistanı Selin”, “küresel İK topluluğunun kalbi” olarak tanımlanan Unleash World’te, Fortune 500 arasında yer alan şirket yetkilileri ve İK sektörü-

ne yön veren profesyonellerle tarama süreçlerini en aza indirerek kurum kültürünü ve çalışan buluştu. Ono’nun en popüler memnuniyetini artırıcı diğer alanlara yoğunlaşma imkânı bu çalışanı, yapay zekâ asistanı luyorlar.

Selin, dünyanın en büyük CV havuzlarına anında entegre olabiliyor. 20 dilde akıllı mülakat yapabiliyor. İster yazılı ister sözlü yaptığı mülakatlarla ihtiyaç duyulan en doğru çalışanı belirleyerek dakikalar içinde raporlayabiliyor. Bu sayede insan kaynakları profesyonelleri uzun zaman alan CV



Soundcore Anka AI ile anında çeviri deneyimi

Hayatı kolaylaştıran teknolojilere öncülük eden Anker, yapay zekâ destekli yeni sistemi Anka AI ile gerçek zamanlı çeviri ve yüz yüze iletişim özellikleriyle dil bariyerini ortadan kaldırıyor. Soundcore uygulamasının 4.0 güncellemesi ile birlikte hayata geçen Anka AI sistemi, yapay zekâ destekli çeviri ve diyalog özellikleriyle her dili ortak bir müzik gibi duyulur kılıyor. Soundcore kullanıcıları, uygulamaya bağlandıkları anda Anka AI sayfasındaki tüm özelliklerden faydalanabiliyor. Bazı soundcore kulaklık

modelleri, "Hey Anka" komutuyla veya tek tuşla doğrudan etkileşim özelliğini destekliyor. Bu özellik sayesinde kullanıcılar uygulamayı açmadan Anka ile konuşabiliyor, komut verebiliyor veya çeviri başlatabiliyor. Donanımsal olarak MFI desteği olmayan kulaklıklarda ise Anka AI, uygulama içinden ilgili sayfa açılarak kullanılabilir. iOS kullanıcıları için tam sürüm olarak yayınlanan yeni versiyon, Android tarafında da kısa süre içinde herkesin kullanımına açılacak.



5G'deki 5 kritik güvenlik riski

5G'nin sadece 4G'nin daha hızlı bir versiyonu olmadığını, temelden farklı bir teknoloji olduğunu vurgulayan Bitdefender Türkiye distribütörü Laykon Bilişim Operasyon Direktörü Alev Akkoyunlu, kullanıcıları ve kurumları yeni tehdit dalgasına karşı uyardı. Akkoyunlu, "5G, daha hızlı internetin ötesinde, milyarlarca cihazı birbirine bağlayacak bir devrim. Ancak bu devrim, saldırı yüzeyini de katlanarak büyütüyor. 4G'nin merkezi güvenlik duvarlarının aksine, 5G'nin yazılım tabanlı ve merkezi

olmayan yapısı, bilgisayar korsanlarına sızma için çok daha fazla kapı açıyor. Kullanıcıların ve şirketlerin "hız" heyecanına kapılıp "güvenlik" faktörünü göz ardı etme lüksü yok." dedi. 5G teknolojisinin getirdiği en kritik 5 siber güvenlik riski paylaşıldı: Milyarlarca güvensiz IoT cihazı, ağ dilimleme riski, azalan görünürlük (Gölge 5G), daha hızlı siber saldırılar ve yazılım bağımlılığı ile tedarik zinciri açıkları.

Takvimler son çeyreğe dönerken neye yatırım yapmalı?



MURAT TUFAN

Finans ve Ekonomi Analisti
TV yorumcusu, Moderatör



Koç Üniversitesi
Öğretim Üyesi Prof.
Dr. Selva Demiralp:
Enflasyonda
“yumuşak iniş”
hedefi ön planda
tutuluyor ve bu
nedenle düşüş
oldukça yavaş

Belirsizliklerin, savaşların ve yüksek enflasyonun gölgesinde 2025’in son çeyreğine girerken, yatırım dünyası yeni bir döneme hazırlanıyor. Faiz indirimleri, kontrollü kur politikaları ve değişen fon temalarıyla piyasalar yeniden şekilleniyor. Kıymetli madenler parlamaya devam ederken, hisse senedi fonları yeniden sahneye çıkmaya hazırlanıyor. Uzmanların ortak mesajı ise net: “Bu dönemde kazanan, sabırlı ve seçici yatırımcı olacak.”

Takvimler son çeyreğe dönerken, 2025 yılı şimdiden hepimizin hafızasında kolay kolay silinmeyecek bir dönem olarak yerini aldı. Devam eden savaşlar finansal piyasalar üzerinde baskı yaratırken, küresel çapta devam eden yüksek enflasyon hem merkez bankalarının adımlarını hem de yatırımcıların kararlarını belirleyen en kritik unsur haline geldi. Belirsizliklerin arttığı bu tabloda farkındayım biraz klişe olacak ama şu soru daha önce hiç olmadığı kadar önem kazanıyor: “Neye yatırım yapmalıyız?” İşte bu sorunun yanıtını ararken biz de hem yurt içinden hem de küresel piyasalardan değerli uzmanlara kulak verdik. Onların beklentilerini, öngörülerini ve yatırımcıya önerilerini bu sayıda sizlerle paylaşıyoruz. Kimileri altının güvenli liman rolünü hatırlatırken, kimileri borsada seçici olunması gerektiğini vurguluyor. Dövizde ise kontrollü artış beklentisi öne çıkıyor.

Enflasyon beklentileri ne yönde?

Koç Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Selva Demiralp, Türkiye gibi merkez bankası kredibilitésinin zayıf olduğu ülkelerde enflasyonu çapalamanın son derece zor olduğunu vurguluyor:

“İdeal koşullarda TCMB, yalnızca sözlü yönlendirme ile beklentileri sabitleyebilir ve faiz aracını fazla kullanmadan ekonomiyi istediği doğrultuda yönlendirebilir. Ancak kredibilitésinin zayıf olduğu bir ortamda beklentiler, ancak manşet enflasyonun düşürülmesiyle aşağı çekilebilmektedir. Bu da ekonomiyi soğutmayı gerektirir ve büyüme ile enflasyonu düşürme arasında kaçınılmaz bir ödünleşmeye yol açar. Türkiye uzun süredir bu iki seçenek arasında tercihini büyümeden yana kullanıyor. Mayıs 2023 seçimlerinin ardından bir dezenflasyon programı uygulanmış olsa da, “yumuşak iniş” hedefi ön planda tutuluyor ve bu nedenle enflasyondaki düşüş oldukça yavaş gerçekleşiyor. En iyimser tahminlerin yer aldığı ve sürekli yukarı yönlü revize edilen OVP’de dahi 2027 yılı enflasyon beklentisi %9’a yükseltilmiş durumda. Bunu alt sınır olarak görmek bile kolay değil. Bizim yıl başında yaptığımız öngörülerde, yıl sonu enflasyon tahminimiz %32 idi ve bu tahminin genel hatlarıyla tutacağını düşünüyoruz. Hesaplamalarımıza göre ekim ayında %29’a gerilemesi beklenen enflasyon, kasım ve aralık aylarında baz etkisi nedeniyle yeniden yükselerek yılı %32 seviyesinde kapatmasını öngörüyoruz.

Yabancıların TL varlıklara yönelik risk iştahı artacak mı?

Stratejist Perihan Tantuğ, yılın son çeyreğine girerken yabancı yatırımcıların Türkiye piyasalarına ilgisini değerlendirdi: “Yabancıların dolaylı yatırımlarına, yani hisse senedi ve DİBS toplam net girişine baktığımızda yaklaşık 2 milyar dolar seviyesinde bulunuyoruz. Bu tablo, yılın yabancı girişleri açısından pozitif bölgede kapanacağına işaret ediyor. Ancak



yıl başındaki beklentiler ile mevcut tabloyu kıyasladığımızda, zayıf kalan tarafın Devlet İç Borçlanma Senetleri (DİBS) olduğunu görüyoruz. Oysa 2024'te yayımlanan birçok yabancı kurum raporu, 2025 için tahvil piyasasında güçlü bir ralli öngörmüştü. Ancak beklenen ölçüde giriş artan tansiyonun da etkisiyle gerçekleşmedi. Ocak ve şubat aylarında tahvillere 2,2 milyar dolarlık giriş yaşanırken, 19 Mart'taki siyasi gelişmelerin ardından mart-nisan döneminde yaklaşık 6,8 milyar dolarlık çıkış oldu. Sonrasında ise mayıs, temmuz ve ağustos aylarında yeniden alımların başladığını gördük. Önümüzdeki dönemde FED'in faiz indirimlerine devam etmesi, fon akımlarının rotasını Brezilya, Polonya, Türkiye, Meksika gibi gelişmekte olan ülke piyasalarına çevirebilir. Türkiye özelinde ise siyasi tansiyonun artmaması koşuluyla, risk primindeki düşüş, TCMB rezervlerindeki yükseliş, TL oynaklığının düşük seyri ve enflasyonla birlikte politika faizinin gerilemesi, Türkiye tahvillerini cazip kılmaya devam edecektir. Hisse senedi tarafında ise yabancı yatırımcıların görece daha iyimser olduğu açıkça görülüyor. Yılba-

şından bu yana 1,5 milyar doların üzerinde net giriş gerçekleşti. TCMB'nin faiz indirimlerinin sürmesi ve BIST 100 Endeksi'nin dolar bazında 300 doların üzerindeki potansiyeli dikkate alındığında, yıl sonuna kadar net girişlerin 3 milyar doların üzerine çıkması olası görünüyor."

Dolar kurunda kontrollü seyir

Dolar kuruna ilişkin değerlendirmelerde bulunan fon yöneticisi Rıdvan Baştürk, son bir yıllık tabloya dikkat çekti:

"Dolar kuru son bir yılda yaklaşık %22 artış gösterdi. Ancak aynı dönemde enflasyon %32 seviyesinde gerçekleşti. Yani dolar kuru, enflasyonun altında bir performans sergiledi. Küresel ölçekte ve yurt içinde çok önemli gelişmeler yaşanmasına rağmen kurda sınırlı artışlar gördük. Bunun temel sebebi, kurun kontrol altında tutulmasıdır. Bu nedenle grafikte çaprazlama şeklinde, yani kontrollü bir yükseliş izliyoruz. Enflasyondaki geri çekilme de göz önüne alındığında, içeride şok bir siyasi gelişme olmadığı sürece faiz indirimlerinin süreceğini düşünüyorum. Bu süreç, enflasyon-faiz makasını daraltacağı için TL'nin reel değerlen-

mesini aşağı çekebilir. Bundan sonraki dönemde hem kurumsal hem bireysel yatırımcılarda dolar ve döviz talebinin kademeli şekilde artacağını öngörüyorum. Ancak kur üzerindeki kontrolün de devam etmesini bekliyorum. Bu nedenle kısa vadede enflasyonun üzerinde bir dolar artışı görmemiz zor. Fakat faiz oranlarının %30 civarına gerilemesiyle birlikte dolar ve döviz tarafının daha fazla ön plana çıkabileceğini düşünüyorum."

BIST yılı yeni rekorlarla bitirebilir mi?

Stratejist ve finans yazarı Aydın Eroğlu, Borsa İstanbul'un son çeyreğe girerken olası seyrini şöyle değerlendiriyor:

"BIST için yıl sonuna doğru yeni rekorların gelmesini bekliyorum. Burada bahsettiğimiz rekorlar TL bazında olacak. Çünkü dolar bazlı rekor için 344 dolar seviyelerinin aşılması gerekiyor ki, bu yıl için bu beklentide değilim. FED'in faiz indirimlerine başlaması, gelişmekte olan ülkeler için finansmana erişimi kolaylaştıracak. TCMB de faiz indirim sürecine girdi ve kalan toplantılarda indirimlerin devam etmesini bekliyorum. CDS'lerdeki düşü-

şün not artışlarını beraberinde getirmesi de sürpriz olmaz. Bu şartlarda, yılın kalan çeyreğinde mevduat faizlerindeki gerileme Borsa İstanbul'un cazibesini artıracaktır. Teknik olarak 11.605 TL seviyesinin kırılmasıyla birlikte endeksin 13.000 – 14.000 bandına taşınabileceğini öngörüyorum. Eğer 297,5 dolar direnci de geçilirse, 2024 Ağustos'undan kalan 311 dolar boşluğu dahi kapanabilir. Bu durumda endeks 13.800 seviyelerine ulaşabilir. Son çeyrekte en iyi performansı göstermesini beklediğim sektörlerin başında bankalar geliyor. Bunun yanında ulaştırma, yeni modellerle canlanan otomotiv, 5G ihaleleri ve düzelmeye başlayan bilançolarla GSM, faiz indirimleriyle ivmelenmesini beklediğim inşaatla birlikte demir-çelik ve çimento, artan küresel savunma harcamaları nedeniyle savunma sanayii ve özellikle yenilenebilir enerji ile şarj istasyonları yatırımları sayesinde enerji şirketleri ve holdingler de öne çıkacaktır.

Hangi fonlar öne çıkıyor?

Yatırım fonlarının temalarını değerlendiren MT Portföy Yatırım Uzmanı Sinan Alican, yılın ilk yarısı ve yılbaşından itibaren öne çıkan fonlara dikkat çekiyor: "Özellikle kıymetli madenler, serbest ve para piyasası fonları bu dönemde ön planda oldu. Tarife değişiklikleri, jeopolitik gerginlikler ve merkez bankalarının altın alımları, kıymetli maden fonlarının alfa yaratmasında etkili oldu. Aynı zamanda politika faizindeki artış, hem aylık enflasyona göre hem de dolar bazında para piyasası fonlarının getiri sağlmasını sağladı. Sıkılaştırma süreci şirket değerlemelerini olumsuz etkilediği için hisse senedi yoğun fonlar diğer fonların gerisinde kaldı. Ancak önümüzdeki dönemde hem küresel hem de iç piyasada faiz indirim döngüsünün başlaması, hisse senedi fonlarını tekrar ön plana çıkarabilir. Ayrıca, kıymetli madenler ve esnek portföy yönetimine sahip serbest

ve değişken fonların, önümüzdeki dönemde yatırımcılar için favori fonlar olabileceğini öngörüyoruz."

2025'in son çeyreğine girerken tablo çok net:

- Enflasyon hâlâ en kritik parametre,
- Tahvil ve hisse senedi piyasaları yabancı ilgisine bağlı,
- Döviz kontrollü ama orta vadede yeniden ön plana çıkabilir,
- Borsa için yeni rekor beklentisi güçlü,
- Fonlar ise çeşitlilik ve esneklik avantajıyla öne çıkıyor.

Tüm bu çerçevede, yatırımcıların tek bir enstrümana değil; riskleri dağıtarak, seçici ve dengeli bir portföyle ilerlemesi gerektiği açık. Küresel belirsizliklerin ortasında "neyi, nasıl almalı?" sorusunun yanıtı belki de tam burada gizli: Çok yönlü, sabırlı ve disiplinli yatırım.

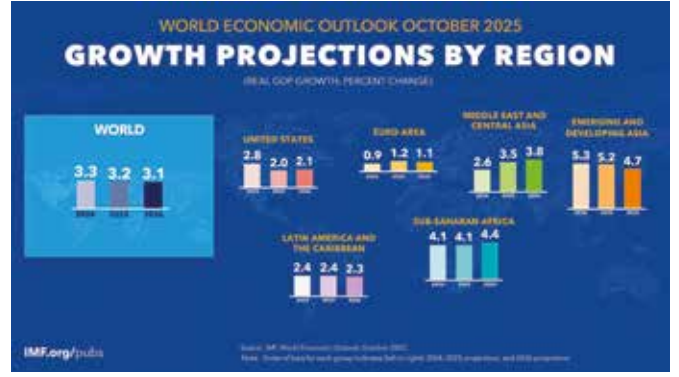
Stratejist Perihan
Tantuğ: Yılın
yabancı girişleri
açısından pozitif
bölgede
kapanması
bekleniyor





Küresel navlun piyasasında düşüş sürüyor, VLCC sektörde ayrışıyor

Küresel navlun piyasasında düşüş devam ediyor. Drewry Dünya Konteyner Endeksi, Ekim 2024'te 3.349 ABD doları seviyesindeyken, Ekim 2025'te 1.687 ABD dolarına gerileyerek yaklaşık %50 azaldı. Kuru yük taşımacılığında Baltic Dry Endeksi (BDI) aynı dönemde 2.100'den 1.450 seviyelerine inerek ciddi bir daralma yaşadı. Ürün tankerlerinde (MR ve LR segmentleri) ise Ekim 2024'te 35.000-40.000 ABD doları civarında olan navlunlar, Ekim 2025 itibarıyla 22.000-28.000 ABD dolarına gerileyerek yaklaşık %30 düşüş gösterdi. Bu düşüşlerin başlıca nedenleri arasında, küresel ticaretteki yavaşlama, tüketici talebindeki daralma, artan taşıma kapasitesi ve bazı bölgelerde rafineri üretimlerinin tam kapasiteye ulaşması bulunuyor. Özellikle konteyner taşımacılığında pandemi sonrası stok birikiminin çözülmesi ve Çin'in ihracatındaki yavaşlama fiyatları aşağı çekti. Kuru yük segmentinde ise demir cevheri ve kömür talebindeki azalma etkili oldu. Ürün tankerlerinde düşüş ise yeni inşa edilen gemilerin filoya katılması ve rafinerilerin artan üretimi ile bağlantılı olarak gözleniyor. Öte yandan ham petrol taşımacılığı yapan Very Large Crude Carrier (VLCC) navlunları, jeopolitik riskler ve Hürmüz Boğazı'ndaki hareketlilik nedeniyle sektörden ayrışarak yükseldi; Ekim 2024'te günlük 20.000 ABD doları civarında olan VLCC kiralari, yıl içinde 47.600 ABD dolarına çıkarak navlun piyasasında istisnai bir artış gösterdi. Yükselişin kalıcılığı ise; Hürmüz hattındaki politik tansiyon, küresel enerji talebi, yeni gemi arzı ve OPEC+ kararlarının oluşturacağı dengede belirlenecek.



IMF küresel ekonomi tahminlerini aşağı yönlü revize etti

Uluslararası Para Fonu (IMF), Ekim 2025 Dünya Ekonomik Görünümü raporunda küresel büyüme tahminini 2024'teki %3,3'ten 2025 için %3,2'ye çekti. Gelişmiş ekonomilerde büyüme %1,6 seviyesinde kalırken, gelişmekte olan ekonomilerde ise %4,2'lik bir büyüme bekleniyor. IMF, revizyon kararını, ticaret gerilimleri ve yüksek enflasyonun küresel büyüme üzerindeki baskısına bağladı.



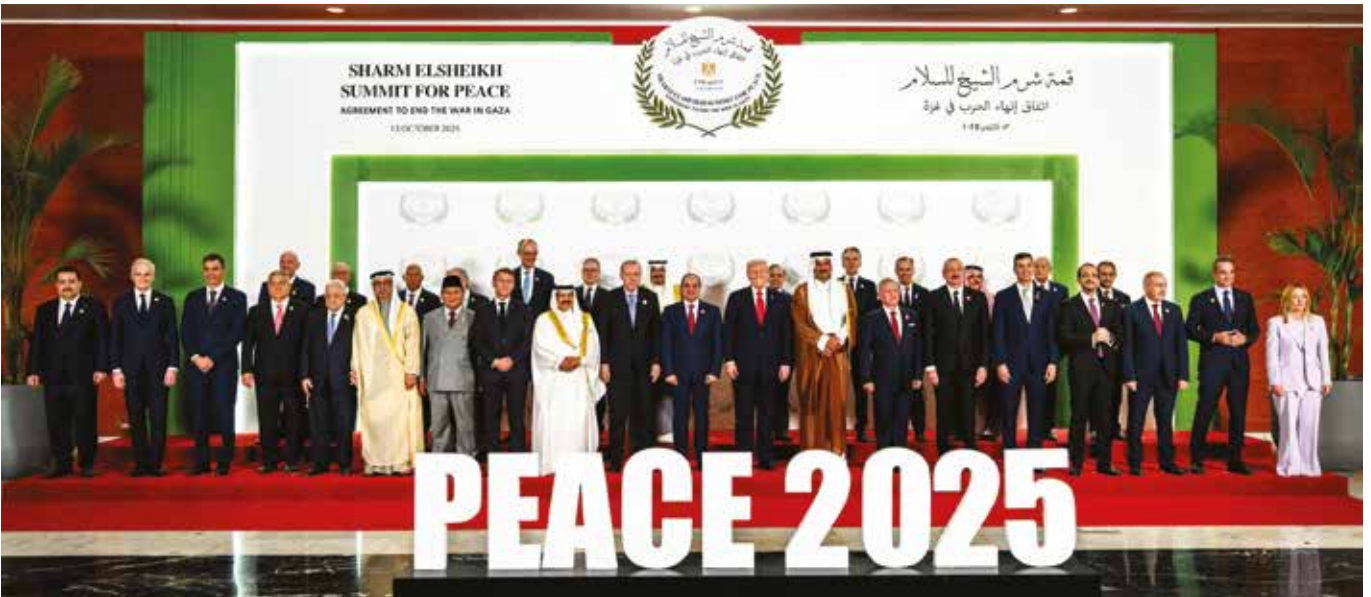
ABD ve Çin arasında ticaret gerilimi tırmanıyor

ABD Başkanı Donald Trump, Çin'in nadir toprak elementleri ve kritik mineraller üzerindeki yeni ihracat kontrollerinin küresel tedarik zincirlerini tehdit ettiğini belirtti. Bu açıklama, Washington'un Pekin'in ticaret politikalarını ekonomik baskı olarak gördüğünü ve karşı önlemler alabileceğini gösteriyor. Çin, bu önlemleri sivil amaçlı düzenlemeler olarak savunsa da, ABD ve müttefikleri bu adımı ekonomik zorbalık olarak değerlendiriyor.



ABD’de “No Kings” protestoları

ABD genelinde, Başkan Donald Trump yönetimine karşı düzenlenen “No Kings” adlı gösteriler büyük yankı uyandırdı. Yaklaşık 2.700 şehirde düzenlenen protestolara 5 ila 7 milyon kişi katıldı. Gösterilerde, “No Kings” sloganı altında birleşen protestocular, Trump’ın üçüncü dönem arayışını ve federal baskıları kınadılar. Bazı şehirlerde, polis müdahaleleri sonucu 36’dan fazla kişi gözaltına alındı. Trump, gösterilere tepki olarak, kendisini “King Trump” olarak tasvir eden ve protestoculara “çamur” atan bir yapay zekâ videosunu sosyal medya hesabında paylaştı.



Gazze’de ateşkes ve barış planı ilk aşaması tamamlandı

Mısır’ın Şarm eş-Şeyh kentinde düzenlenen Gazze Barış Zirvesi, ABD Başkanı Donald Trump ve Mısır Cumhurbaşkanı Abdülfettah el-Sisi’nin katılımıyla gerçekleşti. Zirvede, 2023’te başlayan Gazze Savaşı’nın ilk aşamasının tamamlandığı ve 20 İsraili rehinenin serbest bırakıldığı duyuruldu. Trump, bu gelişmeyi “terör ve ölüm çağının sonu” olarak nitelendirerek, barış sürecinin yeni bir döneme girdiğini belirtti.



Ülker, sürdürülebilirlikte 10 yıllık hedeflerini aştı

Ülker Bisküvi, ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki performansına ilişkin 10. Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımladı. Ülker'in Türkiye ve yurt dışı operasyonlarını kapsayan 1 Ocak-31 Aralık 2024 dönemine ilişkin rapor, şirketin 2014'te belirlediği uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini aşan kazanımlara imza attığını ortaya koydu. Zorlu küresel koşullara rağmen yıl boyunca sürdürülebilirlik stratejilerini kararlılıkla uyguladıklarını belirten Ülker CEO'su Özgür Kölükfakı, 10 yıl önce koydukları hedefleri aşmış olmanın mutluluğunu yaşadıklarını dile getirdi. Ülker, 2024'te Türkiye'deki fabrikalarında kullanılan elektriğin tamamını yenilenebilir enerji kaynaklarından tedarik ederek 101 bin ton karbon emisyonunun önüne geçti. 2015'ten bu yana Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan Ülker, 2024'te S&P Global'in Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'ne (The Sustainability Yearbook) üst üste 5. kez girme başarısı gösterdi.

Alarko Holding, 2024 yılı GRI Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımladı

Sürdürülebilirliği yalnızca bir raporlama gerekliliği değil, sorumlu bir iş modeli olarak ele alan Alarko Holding, ağustos ayında yayımladığı ilk TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nun ardından "azaltarak çoğaltmanın" mümkün olduğunu hatırlatan 2024 GRI uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nu kamuoyuyla paylaştı. Alarko Şirketler Topluluğu CEO'su Ümit N. Yıldız yaptığı değerlendirmede, "Sürdürülebilirliği yalnızca bir raporlama zorunluluğu olarak değil, yatırımlarımızın, tüm iş süreçlerimizin ve hedeflerimizin temelini oluşturan öncelikli bir sorumluluk alanı olarak benimsiyoruz." dedi. Şirket, bu yıl üretim süreçlerinde tükettiği elektriğin tamamını yenilenebilir kaynaklardan karşıladı. Tesiste üretilen elektriğin %70'i dağıtım şebekesi üzerinden sisteme verilerek enerji verimliliği ve yeşil üretim hedeflerinde önemli bir eşik aştı.



Setur Marinaları, ICOMIA WMC 2025'te sürdürülebilirlik vizyonunu paylaştı

Setur Marinaları, dünya marina sektörünün en prestijli platformlarından biri olan ICOMIA Dünya Marinalar Konferansı'na (World Marinas Conference-WMC 2025) katılarak, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme projelerini uluslararası arenada başarıyla tanıttı. Konferans, "Yenilik, İş Birliği, Dönüşüm" temasıyla Venedik'te düzenlendi ve 500'den fazla marina işletmecisi, yatırımcı ve sektör profesyoneli bir araya getirdi. "Marinalarda Yenilenebilir Enerji" başlıklı oturumda, Setur Marinaları adına Çevre Yöneticisi Gonca Melek Özkan detaylı bir sunum yaptı. Sunumda enerji verimliliği uygulamaları, "Selfie" projesi kapsamında hayata geçirilen güneş paneli yatırımları, karbon ayak izi doğrulama süreçleri, dijitalleşme adımları ve akıllı marina çözümleri gibi çalışmalar paylaşıldı.



watsons sürdürülebilirlik ve girişimcilik zirvesi



Geleceğe yön veren fikirler Watsons Sürdürülebilirlik ve Girişimcilik Zirvesi'nde buluştu

Watsons Türkiye'nin gençleri ve sektör profesyonellerini aynı platformda buluşturarak düzenlediği Watsons Sürdürülebilirlik ve Girişimcilik Zirvesi, 22-23 Ekim tarihlerinde Eskişehir Teknik Üniversitesi İki Eylül Kampüsü'nde gerçekleşti. Zirve boyunca kullanılan tüm materyaller ileri dönüşüm sürecine dahil edildi. Zirve öncesinde Eskişehir Teknik Üniversitesi işbirliğiyle beş haftalık sürdürülebilirlik ve girişimcilik temalı online eğitim programı düzenlendi. Eğitimi tamamlayan ve sertifika sınavını geçen 145 katılımcı sertifika almaya hak kazandı. Program boyunca akademisyenlerden sektör profesyonellerine, sivil toplum temsilcilerinden genç girişimcilere kadar birçok isim sahnedeydi. Zirvenin ikinci gününde gerçekleşen "Watsons Türkiye'nin Kadın Liderleri ve Sürdürülebilirlik Yolculuğu" panelinde Watsons Türkiye'nin kadın liderleri, markanın sürdürülebilirlik vizyonunu anlattı.

Erteliyorum, öyleyse...?



ÖZTURALIOĞLU
Editör & Yazar

Yöneticinizin istediği o raporu kaç gündür bekletiyorsunuz? O sunumu hazırlamak en fazla 2-3 saatinizi alacak belki, ama yine de yapamadınız değil mi? Evde düzenlenmesi gereken dolabı, yapılması gereken alışverişi, dört gözle beklendiğini bildiğiniz akraba ziyaretini ne kadar ötelediniz? İçiniz de rahat değil üstelik. Ertelelediğiniz o iş sinsi sinsi uzaktan sizi izliyor sanki. Ufacık mutlulukları engelliyor, bir tatlı huzuru çok görüyor vicdansız. Ama yine de olmuyor işte, eliniz gitmiyor bir türlü değil mi? Şimdi o suçluluk duygusunu yavaşça yere bırakın ve dünyada pek çok insanın sizin gibi olduğunu kabul edin. Sonra da ertelemeden bu yazıya bir göz atın. Her işini planladığı gibi, zamanında

yapan, ertelemeyen, bekletmeyenleri bu noktada saygıyla selamlayıp, biz ertelenenler hakkındaki şu gerçeği avazımız çıktığı kadar bağıralım: BİZ TEMBEL DEĞİLİZ!

Okuduğunuz bu satırları tatlı bir ekim yağmuru sırasında, pencerenin yanına koyduğum masamda yazıyorum. Yanıbaşımdeki taze kahvenin kokusu odayı doldurdu. Yanımdaki iskemlede kedimin huzurlu uykusunu görebiliyorum. Her şey ne kadar da “olması gerektiği gibi”. Oysa bu yazıyı yazmaya karar verdiğimden bu yana 1,5 ay, teslim edeceğimi söylediğim tarihten bu yana 2 hafta, binbir özür ve bahaneyle söz verdiğim günden bu yana 4 gün geçti. Bugünse

**“Hoşnutsuzluk
yaratan bir
durumda
savaşmayı değil
kaçmayı seçen
beynimiz,
kısa vadeli
hazların ve
tatminlerin
cazibesine
kapılabiliyor.”**

yine aylardır ertelediğim kitaplık düzenleme işini yapiverdim, uzun zamandır aramadığım arkadaşım aklıma düştü konuştum, gün ortasında aniden bastırılan halsizlik yüzünden gözlerimi kapattı-verdim, sadece bir saatçik uyumuşum. Corporate dergisinin ilk sayı heyecanına başka bir konuyla katılmayı planlarken gördüm ki özellikle 90'lı yıllardan bu yana üzerimizde en çok "iz bırakan" şeylerden biri erteleme davranışı ve onu takip eden iç sıkıntısı. Gelin şu "procrastination" yani erteleme derdine bir de yakından bakalım.

Erteliyorum ama sor bakalım neden...

Ertelme davranışı ne bir iki sayfada anlatılıp geçecek kadar basit, ne de çözülemeyecek kadar zor. DEHB, depresyon gibi patolojik nedenleri olabileceği gibi, aşırı baskıcı ve kontrolcü ebeveynler gibi çocukluk çağı travmaları da etkili ola-

biliyor erteleme davranışında. Yani pek çok kişi farkında olmadan ertelemeyi bir protesto, başkaldırı yöntemi gibi kullanıyor. Motivasyon eksikliği, başarısızlık endişesi, mükemmelliyetçilik ise en yaygın nedenler... Hoşnutsuzluk yaratan bir durumda savaşmayı değil kaçmayı seçen beynimiz, kısa vadeli hazların ve tatminlerin cazibesine kapılabilir. Yapılması gereken ödevden, izlediğiniz dizinin son bölümüne göz atmak kısacık ve buruk bir rahatlama yaratıyor. Teorisyenlere göre ertelemek belli bir düzeye kadar aslında işlevsel. Önemli işleri değil de daha önemsiz işleri ertelediğimizde beynimiz rahatlama ve tembelleşme hakkını kullanıyor bir bakıma. Bu açıdan bakınca hemen hepimiz zaman zaman yaramazlık yapıyoruz elbette. Tamam, ama gelin görün ki, bazen tam da şarkıda dediği gibi "anlamak çözmeye yetmiyor".

"Eğer sürekli erteliyorsanız, o anda duyduğunuz kaygı aslında bilişsel bir kaçış sendromu."



“Bozuk bir alışkanlık zinciri”

Stanford Üniversitesi'nden Prof. Dr. John Perry erteleme davranışı üzerine en çok çalışan isimlerden biri. Ertelemenin aslında zamanlama değil, bir duygu yönetim sorunu olduğunu söylüyor. Eğer sürekli erteliyorsanız, o anda duyduğunuz kaygı aslında bilişsel bir kaçış sendromu. Perry'ye göre önce erteleme davranışınızla yüzleşmek ve ardındaki duygu yönetim sorununu görmek gerekiyor.

Siz ne tür bir erteleyicisiniz?

Uzmanlar çoğunlukla 6 grupta hemfikir...

1) Mükemmelliyeçiler

Onlara göre her şey kusursuz olmalı. O kadar uzun süre kusursuzluğu planlar ki, sonunda işi yapamaz hale gelirler. “Ya kötü olursa?” endişesi ellerini kollarını bağlar. Oysa en önemli kural şudur: Bitmiş iş, mükemmel işten her zaman yeğdir.

2) Hayalciler

Zorlu durumdan kaçmak onların işi. Kendilerini ortamdaki soyutlayıp, hayal dünyasında kaybolurlar. Bir gün, elbet doğru bir zamanda o iş yapılacaktır onlara göre. Belki az sonra. Belki çok yakında.

3) Endişeliler

Bir karar verebilseler. İşe başlayıp bitirecekler ama ah bir karar verebilseler. Doğru kararı verdiklerinden asla emin olamaz, kendilerine güvenemez, başkalarının motivasyonuna ve onayına ihtiyacı duyarlar. Ama aslında karar vermek de bir tercihtir öyle değil mi?

4) Asiler

Biri bir şey yapmanızı söylediği anda, motivasyonunuzun kaçtığı oluyor mu? Öyleyse siz asi erteleyicilerden olabilirsiniz. Bir çeşit protestodur size göre ertelemek... Genellikle zaten yapılamayacağını düşünüyor olabilirsiniz. Ama belki de size söylenenler tam da olması gereken olduğu için, ya da defalarca denenip tartışıldığı için söyleniyordur?



5)Krizciler

Son dakikaya kadar bekler, son anda da dramın dozunu artırır. Çoğu zaman stres motivasyonlarını artırır ama o dakikaya kadar yaşadığı sıkıntı hem kendini hem çevresindekileri deyim yerindeyse “tüketir”.

6)Ölçüsüzler

Ah ne çok iş yükü vardır bu gruptakilerin, ah ne büyük bir iştir onlardan beklenen... Üstelik onlar daha da fazlasını yapmalıdır, bu yüzden hiç yapmamayı seçerler. Genellikle özgüvensizlik etkisinde, hayır diyemeden, sınır çekmeden, bazen kendi ihtiyaçlarını görmezden gelip büyük sözler verirler. Sonrası? Sonrası yerine getirilmeyen vaatler, mahcubiyet ve derin bir suçluluk.

Ne yapacağız?

Öncelikle, eğer erteleme davranışınızın günlük işlerinizi çok fazla etkilediğini, bunun kalıcı hale geldiğini düşünüyorsanız vakit geçirmeden bir profesyonelden destek almanız gerekiyor. Kendi kendinize uygulayacağınız yöntemler de var. Bazılarını sizin için derledim, birini seçip, kolları sıvamak en iyisi...

• **Böl-Parçala-Yönet:** Her şey ilk ısırlıkla başlıyor, sonrası geliyor ya hani. (sağlıklı beslenmek ya da kilo vermek için harekete geçmeyi erteleyenlere selam olsun) Kaçtığınız iş için de öyle. Başlamak gerçekten bitirmenin yarısı da, başlamak zor zaten. O zaman önce bebek adımlarıyla yaklaşın konuya. Uzun bir sunum



“Sevmediğiniz işler için sevebileceğiniz bir ödül koyabilirsiniz.”

sizi mi bekliyor? Önce sadece girişini hazırlamak bir başlangıç olabilir mesela. Ya da sert bir diyet programındansa önce sadece akşam 6’da yemeyi bırakmak...

• **“Çok değil sadece 5 dakika”:** Şışt çaktırmadan söyleyeyim, bir kere başlayınca zaten devamı gelecek.

• **Bir ödülü hakettin:** Sevmediğiniz işler için sevebileceğiniz bir ödül koyabilirsiniz. Örneğin yapmak istemediğiniz bir konuşmanın ardına, yakın arkadaşınızla bir plan ekleyebilirsiniz. Spora giderken güzel bir sesli kitapla, tamamladığınız rapordan sonra o çok istediğiniz ayakkabıyla kendinizi ödüllendirebilirsiniz.

• **10’dan geriye saymak:** Bir işi ertelemeyi düşündüğünüz anda hızlıca 10’dan geriye sayıp, harekete geçmek gerekiyor. Beyninize o işi ertelemek için cazip bahaneler bulma zamanı tanımadan...

• **Listeler:** İlk akla gelen yöntem liste çıkarmak. 1) Yazının konusunu bul 2) Yazıyı yaz 3) Editöre yolla... vs. Ama zaten o listeye başlamak değil mi sorun? Bunun için Perry başka bir liste teklifi ile geliyor; daha “küçük” bir liste. Gerçekten çok daha temel maddeleri koyduğunuz, başardıkça üstünü çizerek kendinizi motive ettiğiniz bir liste: 1) Uyanınca kahveni hazırla 2) Üstünü giyin 3) Bilgisayarını aç, 4) Giriş bölümü yaz... vs.

• **En etkili ama en zor gibi görünen yöntemi ise Klinik Psikolog Suzi Amado “Kırık Bir Kalbi Tutmak” kitabında şöyle betimliyor:** Zaman Hırsızları... Telefonlarımız, Instagram, Twitter gibi uygulamalar, YouTube gibi programlar. Kabul edelim, eve gelen bebekle tanışan köpeklerin, ürün denemelerinin ya da komik videoların bizi çalamayacağı çok az durum var. Bu programları tamamen kapatmak ya da telefonu biraz uzağa koymak işe yarayacaktır. Bir de geçici bir çözüm olarak anlayışlı editörler bulmanızı tavsiye edebilirim. Sonuç olarak, ben bu yazıyı bitirdiysem, siz de o ertelediğiniz işi başarabilirsiniz. Ya-nınızdayım.



DERYA İYİCİ
Emlak Uzmanı

**“Gayrimenkulde
yeni denge,
dijital denetim,
artan şeffaflık
ve hukuki
bilinçlenme
sayesinde
kurulacak.”**

MEVA tebligatları: Gayrimenkulde yeni dönem

2025 yılı, gayrimenkul piyasasında dijital dönüşümün somut etkilerini hissettirdiği bir yıl oldu. Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından devreye alınan MEVA (Merkezi Emlak Vergi Analiz) sistemi, tapu işlemlerinde düşük bedel beyanını engellemeyi amaçlıyor. Sistem, tapuda bildirilen satış bedellerini emsal satışlar, değerlendirme raporları ve internet ilanlarıyla karşılaştırıyor. Bu mekanizma ile birçok mülk sahibine “tapuda düşük beyan” gerekçesiyle e-tebligatlar ulaşmaya başladı. Bildirimler, 5 gün içinde okunmuş sayılıyor ve mükelleflere yal-

nızca 15 gün süre tanınıyor. Eksik harç ödenmez veya itiraz yapılmazsa, hem alıcı hem satıcı %25 Vergi Ziyai Cezası ile karşılaşılıyor. Ancak MEVA, pazarlık gücünü, acil satılma ihtiyacını veya kişisel koşulları dikkate almıyor; yalnızca ortalama piyasa değerleri üzerinden analiz yapıyor. Örneğin, tapuda 360.000 TL beyan edilen bir taşınmaz için MEVA 6-8 milyon TL değer aralığı tespit etmişti. Oysa mülk 3,5 milyon TL'ye alınmıştı. Banka dekontu ya da kredi kaydı olmadığından bu fark ispatlanamıyor. Elden ödemeler vatandaşları savunmasız bı-



rakabiliyor. Mükelleflerin önünde iki yol var:

- **Pişmanlıkla düzeltme:** Eksik harç ödenerek ceza riskinden kaçınılır.
- **İtiraz/dava:** Beyan doğruysa önce vergi dairesine dilekçe verilir, sonuç alınmazsa Vergi Mahkemesi'ne gidilir.

Danışanlarımdan en sık gelen geri bildirim, %2 alıcı + %2 satıcı olmak üzere %4 tapu harcının yüksek olduğu yönünde. Bu oran vatandaşları düşük göstermeye yöneliyor. Oysa oran makul seviyelere inse, işlemler banka üzerinden yapılır ve gerçek bedel beyan edilir. Böyle bir düzenleme hem devletin vergi kaybını önler hem de güven ortamını güçlendirir.

2026 rayiç değerler

2026-2029 dönemi için belirlenen yeni rayiç değerler olağanüstü artışlar getirdi. Türkiye genelinde artış oranları %400-%600, kıyı bölgelerinde ve değerli caddelerde %1.000'in üzerinde. Bu du-

rum yalnızca emlak vergisini değil; tapu harçlarını, miras ve intikal vergisini, değerli konut vergisini ve kira gelir vergisini de artırarak mülk sahiplerine ciddi yük bindiriyor. Hukuki açıdan kritik nokta itiraz süresi. Rayiç değerlerin ilanından itibaren 30 gün içinde vergi mahkemesinde dava açılabilir.

Karar geç öğrenilmişse, "öğrenme tarihi" esas alınarak yeni 30 günlük süre başlıyor. Bu nedenle mülk sahiplerinin değerleri dikkatle incelemesi, gerekirse 31 Aralık 2025'e kadar belediyeye yazılı başvuru yapması ve zamanında dava açması gerekiyor.

Piyasa

MEVA tebligatları ve rayiç değer artışları piyasada belirsizlik yarattı. Satıcılar ileride ek vergi yükünden kaçınmak için satış bedellerini yüksek göstermeye yönelirken, alıcılar açısından gerçek beyan zorunlu hale geldi.

Bu durum pazarlık payını daraltırken şeffaflığı artırıyor. Öte yandan artan rayiç değerler yalnızca vergileri değil, kiraları da dolaylı biçimde yükseltiyor. Vergi maliyetlerinin konut sahiplerince kiralara yansıtılması, özellikle büyük şehirler ve kıyı bölgelerinde kira artışlarını hızlandırabilir.

Finansal piyasalardaki yüksek faiz oranlarının sunduğu mevduat getirileri de yatırımcıları gayrimenkulden uzak tutuyor. MEVA tebligatları, devletin vergi kaybını önlemede önemli bir adım. Ancak vatandaşların belgelerini doğru hazırlaması ve gerekirse hukuki yollarla haklarını savunması artık zorunlu.

Önümüzdeki dönemde gayrimenkulde yeni denge, dijital denetim, artan şeffaflık ve hukuki bilinçlenme sayesinde kurulacak. 2025 yılı, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda hukuki bir dönüşüm yılı olarak hatırlanacak.

Dijital sanatın kalbi İstanbul'da attı: Ars Electronica Zorlu PSM'deydi



Yaklaşık yarım asırdır dijital sanatın en prestijli platformu olarak kabul edilen Ars Electronica, bu yıl ilk kez İstanbul'daydı. Zorlu PSM'nin ev sahipliğinde gerçekleşen festival, yapay zekâdan kinetik heykellere, ışık enstalasyonlarından ses performanslarına uzanan büyüleyici bir seçkiyle kenti dijital sanatın küresel merkezlerinden biri haline getirdi.

Avusturya'nın Linz kentinde 1979'dan bu yana dijital sanat, teknoloji ve bilimin kesişiminde üretim yapan sanatçıları bir araya getiren Ars Electronica, bu yıl ilk kez Zorlu PSM'de sanatseverlerle buluştu. Pikel.Creative Solutions partnerliğinde ve Diageo Türkiye'nin desteğiyle düzenlenen etkinlik, İstanbul'u sekiz gün boyunca dijital sanatın küresel sahnesine taşıdı.

Zorlu PSM'nin farklı alanlarına yayılan sergi, mekânsal enstalasyonlardan ekran tabanlı işlere, ses ve ışığın sınırlarını zorlayan performanslardan çocuklara yönelik atölyelere uzandı. "Bu işbirliği, Zorlu PSM'nin 10 yıldır sürdürdüğü dijital dönüşüm yolculuğundaki en önemli dö-

nüm noktalarından biri," diyen Zorlu PSM Genel Müdürü Filiz Ova, festivalin Türkiye'de dijital sanat kültürünü güçlendiren kalıcı bir etki yarattığını vurguladı.

Zorlu PSM'nin fuaye, galeri ve stüdyo alanlarına yayılan eserler, sanatın teknolojiyle yeniden tanımlandığı çok katmanlı bir anlatı kurdu. İsviçreli Cod.Act ikilisinin canlı bir organizmayı andıran kinetik heykeli πTon/2, İspanyol sanatçı Marc Vilanova'nın görünmeyen elektromanyetik dalgaları ses ve ışığa dönüştüren şiirsel işi Cascade, Hollandalı Noor Stenfert Kroese ve İranlı Amir Bastan'ın iklim krizini canlı alg kültürleri üzerinden görünür kıldığı Fading Colours enstalasyonu, festivalin en çok konuşulan yapıtları arasında yer aldı.

Uluslararası sahnenin en yaratıcı stüdyolarından Universal Everything, hareketle etkileşime giren video yerleştirmesiyle izleyiciyi bedeninin jestleriyle şekillenen büyüleyici bir dijital evrene davet etti. Festival aynı zamanda Türkiye'den sanatçıların üretimlerini de dünya sanat çevrelerinin odağına taşıdı. Özcan Ertek'in kadim kahve falı geleneğini yapay zekâyla buluşturduğu Future Visioning

iş, Ceren Su Çelik'in veri estetiğini görsel bir dile dönüştürdüğü Curse of Dimensionality videosu ve İmelda Kuyumcu – Gözde Betülay Yorulmaz ikilisinin kentsel hafızayı yeniden kurguladığı Fragmentation yerleştirmesi, yerel üretimin küresel dijital sanatla kurduğu yaratıcı diyalogu gözler önüne serdi.

Zorlu PSM'deki etkinlik, sadece sergi deneyimiyle değil; canlı performanslar, sanatçı konuşmaları ve atölye programlarıyla da öne çıktı. Bangkok merkezli bit.studio'nun doğanın ritmini dijital formlarla buluşturduğu Flock Off performansı, festivalin en çok ilgi gören anlarından biri oldu. 25 Ekim'de gerçekleşen Two Lanes konseri ise, akustik piyano ile analog synth'lerin kesişiminde elektronik müziğin duygusal derinliğini sahneye taşıdı.

Sekiz gün boyunca sanat, teknoloji ve bilimin sınırlarını eriten eserleriyle İstanbul'un kültür haritasına yeni bir soluk getiren Ars Electronica İstanbul, Zorlu PSM'yi dijital sanatın mabedine dönüştürdü. Serginin ardından geriye, kodlarla, ışıkla ve sesle yazılmış çağdaş bir İstanbul hikâyesi kaldı.



Refik Anadol'un dijital heykeli İş Bankası Resim Heykel Müzesi'nde

Refik Anadol'un "Türkiye-Flora'sı", Türkiye İş Bankası Resim Heykel Müzesi'nde ziyaretçilerle buluşuyor. 33 milli park verisiyle oluşturulan yapay zeka heykeli, Türkiye'nin endemik bitkilerini dijital olarak deneyimlemeyi mümkün kılıyor.

Türkiye İş Bankası Resim Heykel Müzesi, ikinci yaşını koleksiyonunun ilk yapay zekâ heykeliyle karşılıyor. Refik Anadol'un Büyük Doğa Modeli projesinin Türkiye ayağının ilk eseri Türkiye-Flora, ülkemizin endemik bitki türlerinin kırılğan güzelliğini odağına alıyor. Proje, bankanın 100. yılı kapsamında Türkiye İş Bankası ve MEXT iş birliğiyle hayata geçirildi. 2024 yılında gerçekleştirilen saha çalışmaları sırasında 33 milli parkta ses, görüntü ve tarama verileri toplandı. Bu veriler, açık kaynaklı akademik bilgilerle birleştirile-

rek yapay zeka algoritmalarının geliştirilmesinde kullanıldı ve Türkiye'nin doğal zenginlikleri dijital bir platformda yeniden yorumlandı.

Proje kapsamında, doğaya dair verileri işleyerek akademisyenler, araştırmacılar, sanatçılar ve doğaseverler için etkileşimli bir Yaşayan Ansiklopedi oluşturdu. Platform üzerinden kullanıcılar, "Research" (Araştırma) modülüyle doğa hakkında akademik bilgilere ulaşabiliyor, "Create" (Yaratıcılık) modülüyle bitki ve hayvan türlerine dair görsel tasarımlar oluşturabiliyor ve "Dream" (Rüya) modülüyle yapay zekânın öğrenilmiş imgelerinden hareketle doğanın sürekli değişen görsel temsillerini deneyimleyebiliyorlar. 10 dakika uzunluğundaki "Büyük Doğa Modeli Türkiye-Flora" isimli eser, müzenin 3. katında izlenebilir. İs-

tanbul Beyoğlu'nda bulunan Türkiye İş Bankası Resim Heykel Müzesi, salıdan cumaya 10.00-19.00, cumartesi ve pazar günleri 12.00-19.00 saatleri arasında ziyaret edilebilir.





“Samimiyet, izleyiciyle kurulacak en yakın ilişkinin yegane mayasıdır”

 Selin Şen Saltaş
selinsaltas@corporatedergi.com

“NOW Haber Merkezi'nin yıllar içinde oluşmuş bir haber dili ve tecrübe havuzu var.”

Türkiye’de ve dünyada en zorlu meslek gruplarının arasında gazetecilik de yer alıyor. Basının 4. kuvvet olma yani “denetleme” görevi, bu alanda çalışanlara da farklı sorumluluklar yüklüyor. Kurumsal şirketler açısından da medya iletişimi çalışmaları, satıştan halkla ilişkilere, kriz yönetiminden kamu iletişimine kadar pek çok alanda kritik rol oynuyor. Corporate Dergisi olarak, kurumlar için bu kadar kritik olan bir erkin temsilcilerinin görüşlerini aktarmanın gerekliliğinden hareketle, her sayıda bir meslektaşımıza bu sayfaları ayırmaya karar verdik. İlk sayımızda Türkiye’nin en

çok izlenen haber bültenlerinden NOW TV Çalar Saat Hafta Sonu sunucusu, gazeteci Ezgi Gözeger'i ağırladık ve samimi bir röportaj gerçekleştirdik. Keyifli okumalar.

Güne erken başlıyorsunuz ve izleyiciyle sabahın ilk saatlerinde buluşuyorsunuz. Bu tempoya nasıl alıştınız? Sizin için sabah yayıncılığının en zorlu ve en keyifli yanları nelerdir?

Yayına 08:30'da başlıyoruz ama yayın hazırlıklarına en geç 04:30-05:00 sularında başlamış oluyoruz. Gündeme ve akışa göre bazen daha erken bile olabiliyor. Erken kalkmak zor; o saatte hata kabul etmeyen bir iş için dikkati toparlayıp, konsantre olmak daha zor ama "işini çok sevmek" her şeyin üstesinden geliyor. Bizim işimizin vatan sevgisi ile de ilgisi çok ve manevi tatmini büyük. Bu yüzden işimizi eksiksiz ve hatasız yapma isteğinin yanı sıra, ülke için çalışıyor olma fikri bizi herkesin en derin uykuda olduğu saatte bile ayakta ve canlı tutuyor.

"Çalar Saat" yayınına hazırlanırken bir gününüz nasıl geçiyor? Haber akışını planlama süreci ve yayın öncesi ekip içi koordinasyon hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Meslek gereği günün her saati gündemi takip etmek durumundayız. Hafta sonu yayını için hafta içi peyderpey ekip arkadaşlarımızla iletişimde oluyoruz. Yayın sabahı ise en güncel haberleri ve görüntüleri toparlamak kalıyor geriye. Tabii eğer bir son dakika gelişmesi, ani bir soruşturma ya da gözaltı haberi elimize ulaşmamışsa. Malum son aylarda hafta sonu sabahlarında sık sık soruşturma haberlerine uyanıyoruz. Öyle bir durumda bazen bütün akış değişiyor bazen de ilave olarak son dakika gelişmesini takip etmeyi sürdürüyoruz. Gündemi çıkarıp, haber içeriklerini oluşturmak, bu içerik-

leri doğru bir sıralama ile izleyiciye aktarmak için ekip olarak birlikte kafa patlatıyoruz. Akışımız hazır olduktan sonra benim saç, makyaj, kılık, kıyafet telaşım başlıyor. Neyse ki kanalımızın saç, makyaj ekibi de işinde son derece usta. Kısa sürede yayına hazır hale geliyorum.

Ben de bir dönem sabah kuşağında çalışmış ve zorluklarını çok iyi bilen biri olarak sormak istiyorum. Sabah kuşağında haberleri izleyiciyle buluştururken içerik seçimini nasıl yapıyorsunuz?

Her birimizin haber önerisine, teker teker ortak karar veriyoruz aslında. NOW Haber Merkezi'nin yıllar içinde oluşmuş bir haber dili ve tecrübe havuzu var. Dolayısıyla bazı konu başlıkları için uzun uzun tartışmaya gerek kalmıyor. Ek olarak dönem dönem öne çıkan konular var. Ülkece ortak hassasiyetlerimiz... Bu

hassasiyetlere temas eden yeni bir görüntü, yeni bir araştırma verisi... Buna ilave olarak herkes kendi rengini, yaptığı haber seçimine ve hazırladığı içeriğine yansıtabiliyor. Böylece özgün seslerin kendine alan bulunduğu ama ahenk içinde bir bütün çıkıyor ortaya. Örneğin ben yayın öncesi hazırlık aşamasına hiç katılmasam ve biri elime haberlerimizin listesini verse hangi haberin yapılmasını kimin teklif etmiş olabileceğini söyleyebilirim mesela. Ya da bir haberin metnini okusam kelime seçiminden ya da olaya hangi açıdan baktığı üzerinden haberi kimin yazdığını da aşağı yukarı tahmin edebilirim. Bu ortak dil ve tecrübe bana ekranda müthiş bir rahatlık sağlıyor. Ben yaptığımız işin vitrin görevini üstelenen kişiyim, sorumluluğum büyük ama arkam sağlam.





Malum günümüzün en büyük problemi dikkat süresi. Toplumun dikkat süresi giderek düşüyor. Gündemin yoğunluğu ve izleyici ilgisi arasında bir denge kurmak gerekiyor. Bu dengeyi sağlarken karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?

Toplumsal olarak, manşetten öte haber okumadığımız; birkaç dakikadan fazla süren haber videosuna dikkatimizi veremediğimiz bir dönemdeyiz. Zamanın ruhu hepimizi az çok bu noktaya getirdi. Ama bazen izleyicinin ilgisinin dağılma ve kanalı değiştirme riskini göze alıp aktarmamız gereken haberler oluyor. Örneğin sma ya da dmd hastası evlatları izlemekte zorlanıyor izleyici haklı olarak. Ama vicdanen kanalı değiştirmeleri riskini göze alıp bir evladın kampanyasına destek vermeyi önemsiyoruz. Ama duygusal olarak tetikleyici olmamaya özen göstererek... Bazen de teknik açıdan bilgi içeriği yoğun bir olay gündem oluyor, haberi vermemektense en anlaşılır hale getirip akışımıza alıyoruz. Çünkü haber saklamamak yazılı olmayan kurallarımızın en önemlilerinden biri.

Bir haberci olarak yalnızca haber sunmakla kalmıyor, aynı zamanda kanalın yüzlerinden biri olarak kurumsal iletişimde de önemli bir rol üstleniyorsunuz. Bu sorumluluğu nasıl yönetiyorsunuz?

Bulduğum her mecrada NOW logosunun kalitesine uygun davranmak durumunda olduğumun 16 yıldır, en başından beri farkındayım. Bu farkındalıkla hareket etmek yeterli oluyor sanırım. İlave olarak ben bir anneyim, oğlum artık yedi yaşında. "Uraz'ın annesi" rolüm her geçen yıl hayatımda daha fazla yer kaplıyor. Anne kimliğimle bulduğum yerlerin, tanıştığım insanların sayısı giderek artıyor. Bu iki sorumluluk birbirini destekliyor sanırım.



bazen hepimizi gururlandıran konular oluyor. Yani biz her haberimizi bizzat öznesi olmaya gerek kalmaksızın kolaylıkla sahipleniyoruz. Bu sahiplenme samimiyeti beraberinde getiriyor. Kameranın önünde ya da arkasında, samimiyet, izleyiciyle kurulacak en yakın ilişkinin yegane mayasıdır bence.

Dijitalleşme ve yapay zekâ destekli sistemler, habercilikte hem içerik üretimini hem de izleyici analizini dönüştürüyor. Bu dönüşümün medya profesyonelleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yayıncılık, belli ki, terazinin dijital kefesinde giderek ağırlık kazanacak. Dijitale kayış, kurumları ve bu işin yapılış biçimini kökünden değiştirecek. Ama illa ki dijital cephesinde de bir ana akımlaşma yaşanacak diye düşünüyorum. Buna ek olarak gazetecilikte vicdan muhasebesi ve tecrübe çok önemli. Bugün gündeme bomba gibi düşen bir meselenin bundan 20-30 yıl önce nasıl yaşandığını deneyimlemiş olmak bambaşka bir bakış açısı katabiliyor. Bir gün yapay zekâ haberciliğe soyunursa vicdan faktörü ve gerçek bir deneyim olmaksızın yapılacak haberciliğin eksik kalacağını düşünüyorum.

Medya kuruluşlarında kurumsal iletişim stratejilerinin, izleyiciyle olan güven ilişkisini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

Bence kurumsal iletişim, kurumun kumaşına, ruhuna ve hedeflerine uygun yapılıyorsa, birimler birbirini iyi anlamışsa, kurumda çalışan istisnasız herkesin işi kolaylaşıyor. Biz bir medya kuruluşu olarak, temel işi iletişim olan bir şirket olduğumuz için, bu anlamda bir sıfır öndeyiz.

Günümüzde medya organlarının kurumsal anlatım stratejileri, yalnızca haberin içeriğini değil, sunum biçimini de belirliyor. Sizce izleyiciyle bağ kurabilen bir yayın dili oluşturmanın püf noktaları neler?

Biz, ülkecek hep beraber yaşadığımız durumları haberleştiriyoruz. Gazeteciliğin doğasından gelen bir kamu denetçiliği görevi yapıyoruz bir anlamıyla. İşaret ettiğimiz konular bu ülkenin yurttaşları olarak hepimizi endişelendiren ya da

“Dijitale kayış, kurumları ve bu işin yapılış biçimini kökünden değiştirecek.”



Anadolu Hayat Emeklilik'in aktif büyüklüğü yüzde 56 artışla 376 milyar TL'ye ulaştı

Anadolu Hayat Emeklilik, 2025 yılı üçüncü çeyreğine ait finansal sonuçlarını açıkladı. 2025 yılı üçüncü çeyrek müstakil net kârını bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 104 artıran şirketin yönettiği toplam BES ve hayat müşteri varlığı ise 354 milyar TL'yi aştı. Anadolu Hayat Emeklilik Genel Müdürü Serkan Uğraş Kaygalak, 2025 yılının üçüncü çeyrek finansal sonuçlarına ilişkin yaptığı değerlendirmede şunları söyledi: "Gönüllü BES katılımcı sayısında özel sektör, 18 yaş altı müşteri segmentinde ise sektör liderliğini devam ettiren şirketimiz, istikrarlı büyümesini sürdürmektedir. BES toplam fon büyüklüğümüz bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 57 artarak 315,2 milyar TL'ye ulaşırken, katılımcı sayımız 3,2 milyonu aştı. Şirketimiz, 363 bin çocuk katılımcısı ve yüzde 23 pazar payı ile 18 yaş altı müşteri grubunda sektördeki öncü rolünü devam ettiriyor. Hayat sigortası prim üretimimiz ise, aynı dönemde yüzde 66 oranında artarak 14,5 milyar TL'yi aştı. Aktif büyüklüğümüz 376 milyar TL, özkaynaklarımız 11 milyar TL, net dönem kârımız ise 3,8 milyar TL seviyesinde gerçekleşti."

Allianz Trade: "2027 yılında iflaslar hız kesecek"

Allianz Trade, ABD gümrük vergileri ve küresel ticaret rotalarındaki değişikliklerin ticari iflaslar üzerindeki etkisini analiz ettiği ve 2027 yılına kadar güncellenmiş tahminlerini içeren son İflas Raporunu yayımladı. Dünyanın önde gelen ticari alacak sigortacısına göre, küresel ticari iflaslar 2025 yılını yüzde 6 artış gibi yüksek bir seviyede tamamlayacak ve 2026 yılında yüzde 5 artışla zirveye ulaşarak üst üste beşinci kez artış sergileyecek. Allianz Trade, 2027 yılında ise iflaslarda yüzde 1 hafif bir düşüş öngörüyor. Öte yandan gümrük vergilerinin domino etkisi risklerini artırmasıyla iflaslar üzerindeki etkisinin 2026 yılında da devam edebileceği belirtiliyor. Raporda ayrıca teknolojinin etkisiyle hızlanan iş kurma eğilimi ve yapay zekâ balonunun patlama potansiyelinin, özellikle ABD ve Avrupa'da iflas risklerini tırmandırabileceği yorumuna yer veriliyor. Raporda, konkordato anlaşmalarının iflaslardan iki kat daha fazla olduğu Türkiye'de iflasların 2025 yılında yüksek hızla artışının süreceği belirtiliyor. Türkiye'de şirket iflaslarının artış hızı ise önümüzdeki yıldan itibaren düşecek. Allianz Trade'in iflas raporunda, mevcut görünüm çerçevesinde 2025 yılı için yüzde 6 olan küresel ticari iflaslardaki artış tahmininin korunduğu belirtiliyor.





Mercedes-Benz, Yeni CLA'yı büyüleyici bir geceyle tanıttı

Mercedes-Benz, şimdiye kadarki en akıllı otomobili olarak konumlanan tamamen yeni CLA'yı İstanbul'da büyüleyici bir lansman gecesiyle tanıttı. 23 Ekim 2025 tarihinde Mandarin Oriental Bosphorus'ta gerçekleşen etkinlik; otomotiv, moda, sanat ve medya dünyasından seçkin isimleri bir araya getirdi. Gecenin sunuculuğunu Ebru Akel üstlenirken, Şükrü Özyıldız, Mert Yazıcıoğlu, İbrahim Çelikkol, Melis İşiten, Bünyamin Aydın, Ulaş Durmaz, Nesrin Cavadzade, Burak Berkay Akgül, Aslıhan Malbora, Burak Deniz, Yiğit Kirazcı, İpek Filiz Yazıcı, Ezgi Eyüboğlu, Bora Cengiz, Serkan Altunorak, Ulvi Kahyaoğlu, Berk Keklik, Reynmen, Orkun Işıtmak, Berkcan Güven, Nihat Odabaşı, Emre Yusufi, Tamer Yılmaz, Özge Törer, Buse Terim, Bilge Öztürk, Rüya Büyüktetik, Kaan Mirac Sezen, Koray Erkaya gibi isimlerin katılım gösterdiği davet, Boğaz'ın etkileyici atmosferinde düzenlenen drone ve dans şovları, müzik grubunun canlı performansı ve DJ setiyle unutulmaz bir deneyime dönüştü. Etkinlikte, Mercedes-Benz x Les Benjamins özel kapsül koleksiyonu ilk kez davetlilerle buluşurken, Ouchhh Studio tarafından tasarlanan yapay zeka destekli dijital sanat enstalasyonları gecede davetlileri adeta büyüledi. Moda ve sanat dünyasındaki bu özel iş birlikleriyle Mercedes-Benz, mühendisliği; teknoloji, yaratıcılık ve kültürle buluşturarak markanın vizyonunu ilham veren bir deneyimle sergiledi.



MAC'ten yeni imaj filmi: "Kaybetmek Yok"

Spor ve iyi yaşam markası MAC, "İyi Yaşam Topluluğu" odağı ile her gün daha fazla insanın hayatına dokunarak, sporun yaşamın her alanına entegre olması için çalışmalarına devam ediyor. MAC, bu odak doğrultusunda hazırladığı yeni imaj filmiyle 'İyi Yaşam Topluluğu'nun parçası olan herkese ilham vermeyi hedefliyor. Yeni film "Kaybetmek Yok" temasıyla spora bakış açısındaki ezberleri bozuyor. Sporun yalnızca skor ya da dereceyle ölçülmediğini vurgulayan film, her hareketin iyi yaşama kattığı değere odaklanıyor. Film, "Sporda kazanmak da vardır kaybetmek de" klişesini sorgularken yemek seçiminden antrenman disiplinine kadar iyi yaşamın küçük ama değerli anlarını öne çıkarıyor. Film, verilen emeğin, gösterilen iradenin ve cesaretin her zaman kazandırdığını hatırlatıyor. Kaybetmek Yok", her damla teri, verilen emeği ve gösterilen iradeyi kazanç olarak gören bir anlayışı yansıtıyor. MAC, sporu bir yarış değil, her bireyin kendi yolculuğunda kazanımlarla dolu bir deneyim olarak tanımlıyor.



Perfetti Van Melle Türkiye Pazarlama Direktörü Nalan Özgür, Avrupa'da üst düzey göreve atandı

Perfetti Van Melle'in Türkiye Pazarlama Direktörlüğü görevini yürüten Nalan Özgür, şirketin İsviçre ofisinde Avrupa Sakız Kategorisi ve Naneli Ürünler Portföy Direktörü olarak atandı. Perfetti Van Melle Türkiye'de altı yıldır pazarlama liderliği yapan Nalan Özgür, üstlendiği yeni rol kapsamında şirketin İsviçre ofisinde Avrupa genelindeki sakız ve naneli ürünler portföyünün stratejik yönetiminden sorumlu olarak görevine devam ediyor. Dünya genelinde 150'den fazla ülkede faaliyet gösteren Perfetti Van Melle, yenilikçi ve eğlenceli ürün portföyüyle pazarlardaki varlığını güçlendirmeye devam ediyor. Şirketin başarısının merkezinde, global ölçekte değer yaratan liderler ve onları destekleyen kapsayıcı kariyer yolları yer alıyor.

Barilla'da Türkiye'den globale önemli atama

2011'den bu yana Barilla'da Türkiye Ülke Pazarlama Direktörü olarak başarılı çalışmalara imza atan Selcen Tokgöz Özkan; Orta ve Kuzey Avrupa'dan sorumlu Pazarlama Direktörü olarak atandı. Özkan, Barilla'nın Avrupa pazarlama stratejilerine ve büyümesine yön verecek. Özkan, Barilla'nın Almanya – Köln'de yer alan bölge ofisinde Orta ve Kuzey Avrupa Bölge Pazarlama Direktörü olarak görev yapacak. Yeni rolünde Almanya, İsviçre, İsveç, Norveç, Finlandiya, Danimarka, Avusturya, Litvanya, Letonya ve Estonya pazarlarının tamamından sorumlu olacak ve makarna kategorisindeki pazarlama stratejilerine liderlik edecek. Özkan; Orta ve Kuzey Avrupa Bölgesi liderlik ekibi ve Barilla global pasta liderlik ekibinin üyesi olarak Barilla'nın Avrupa'daki büyüme hedeflerine katkı sağlayacak.



Evyap'ta Finans ve Bilgi Teknolojileri Grup Başkanlığına Evin Pehlivanlı atandı

Evyap'ta Finans ve Bilgi Teknolojileri Grup Başkanlığı'na Evin Pehlivanlı atandı. Finans ve stratejik yönetim alanında 20 yılı aşkın deneyime sahip olan Evin Pehlivanlı, kariyerine PwC Türkiye'de çeşitli görevlerde yer alarak başladı. Stratejik Finans Müdürü, Finans Direktörü, CEO Vekili ve yönetim kurulu üyesi görevlerini üstlenen Pehlivanlı, üretim, kalite, Ar-Ge, lojistik operasyonlar ve teknik yatırım projelerini yönetti. Pehlivanlı, yeni görevinde Evyap'ın finansal yapısının güçlendirilmesi, stratejik vizyonunun desteklenmesi ve teknoloji altyapısının daha da geliştirilmesi hedeflerine liderlik edecek.

Sanofi'de Avrasya İnsan ve Kültür İş Ortağı görevine Berrak Dinçtürk atandı

Berrak Dinçtürk Uğrubol, Sanofi'de Avrasya İnsan ve Kültür İş Ortağı rolüne atandı. Uğrubol, yeni görevini İstanbul'da sürdürecektir. Yeni görevinde Berrak Dinçtürk Uğrubol, Sanofi'nin 17 ülkeden oluşan Avrasya Bölgesi'ndeki İnsan ve Kültür stratejilerine yön vererek iş hedeflerinin hayata geçirilmesini destekleyecek ve yüksek performanslı ekiplerin gelişimine katkı sağlayacak. Ayrıca organizasyonel ve kültürel dönüşüm süreçlerinde aktif rol üstlenecek ve bölgesel İnsan ve Kültür liderlik ekibinde yer alacak. Uğrubol, iş hayatına İK İş Ortağı olarak başladı ve 2009 yılından bu yana sağlık sektöründe lokal, bölgesel ve global İK rollerinde görev aldı.



Tuna Dülger PepsiCo Türkiye Kıdemli Satış Direktörlüğü görevine atandı

PepsiCo Türkiye’de 15 yıldır önemli görevler üstlenen Tuna Dülger tüm kanallardan sorumlu kıdemli satış direktörü olarak atandı. Tuna Dülger, yeni görevinde PepsiCo Türkiye’nin geleneksel kanal, modern kanal ve yerinde tüketim kanallarındaki tüm operasyonlarından sorumlu olacak; aynı zamanda şirketin sürdürülebilir büyüme hedeflerine paralel olarak satış stratejilerinin belirlenmesine ve hayata geçirilmesine liderlik edecek. Dülger, önceki deneyimleri kapsamında satış, ticari pazarlama ve proje yönetimi rollerinde görev aldı. PepsiCo’daki kariyeri boyunca müşteri ve kanal yönetimi, gelir yönetimi, kanal geliştirme ve bölge satış liderliği gibi çeşitli kritik pozisyonlarda bulunan Dülger, son olarak geleneksel kanal atıştırmalık ve içecekler kıdemli satış direktörlüğü görevini yürütüyordu.



Karel’in Genel Müdürlüğüne Altay Doğu atandı

Türkiye’nin önde gelen teknoloji şirketlerinden Karel’de 6 Ekim 2025 tarihi itibarıyla Genel Müdürlük görevine Altay Doğu atandı. Altay Doğu, 30 yılı aşkın bir süredir telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri sektöründe Ar-GE, ürün geliştirme, ürün yerleştirme, üretim, telekom altyapıları, bilişim altyapıları, dijital dönüşüm, sistem entegrasyonu ve teknoloji hizmetleri alanlarında, yurt içi ve yurt dışı projelerin hayata geçirilmesinde, orta ve üst yöneticilik görevleri üstlendi.

Doğu, yurt dışında AR-GE mühendisi olarak aldığı görevlerin ardından, Türkiye’de internet ve telekom altyapı projeleri ile uluslararası telekom altyapı projelerinde Proje Müdürlüğü, Telekom Operatörleri ve Kamu Sektöründen Sorumlu Satış Direktörlüğü, Telekom İş Biriminden Sorumlu Genel Müdür ve İcra Kurulu Üyeliği, uluslararası pazarlardan sorumlu Genel Müdür, ve Yönetim Kurulu Üyesi gibi görevler üstlendi.

Doğu, Karel’de verimli üretim, iş birimlerinin dönüşüm süreçleri, yurt içi ve yurt dışı iş geliştirme, dijitalleşme ve inovasyon gibi alanlarda vizyoner stratejilere liderlik edecek.



Diageo Türkiye’nin yeni Ticari Direktörü Kerem Kadakal oldu

Diageo Türkiye, liderlik ekibini güçlendirmeye devam ediyor. Satış ve müşteri geliştirme alanında çok uluslu ve yerel şirketlerde 25 yılı aşkın birikimiyle, hızlı tüketim sektörünün deneyimli liderlerinden Kerem Kadakal, 15 Eylül 2025 tarihi itibarıyla Ticari Direktör olarak Diageo Türkiye’ye katıldı. Bu atama, Serkan Solmaz’ın Diageo Polonya’ya Genel Müdür olarak atanmasının ardından gerçekleşti. Diageo Türkiye liderlik ekibinde yer alacak olan Kerem Kadakal yeni görevinde bir yandan Diageo Türkiye’nin satış ve dağıtım stratejilerinin geliştirilmesine, dönüşüm ajandasına ve satış liderlerinin ve ekiplerinin gelişimine odaklanırken; şirketin uzun vadeli stratejik planlarının da kilit liderlerinden biri olarak katkı sağlayacak. Kadakal, kariyerine Pakom Endüstriyel Çözümler’de Tedarik Zinciri Proje Lideri olarak başladı. Gillette’te farklı satış rolleri üstlenmesinin ardından P&G’de entegrasyon sürecini de yöneterek Pazarlama Stratejisi ve Planlama Kategorisi Grup Yöneticisi olarak görev yaptı. Bu dönemde, yaklaşık 10 yıl boyunca satış stratejilerinin şekillendirilmesine katkı sağladı. 2008 yılında Danone’da, 2009’dan itibaren ise Evyap’ta çalıştı. 2014 – 2017 yılları arasında Evyap Türkiye Satış Direktörü olarak tüm satış organizasyonuna liderlik etti.

2017-2020 yılları arasında N2Growth’ta Kurucu Ortak olarak Amerika, Avrupa, Asya-Pasifik ve Orta Doğu & Kuzey Afrika’daki şirketlere satış ve yetenek yönetimi alanlarında danışmanlık hizmetleri sundu. 2020’den bu yana Nestle’de tüm kategorilerden sorumlu Satış Direktörü ve liderlik ekibi üyesi olarak şirketin stratejisine ve dönüşümüne yön verdi.



Altın çağın ye



niden doğuşu





**“Rolls-Royce
Phantom 100.
yılını
zamansız bir
koleksiyonla
kutluyor.”**

Yüzyıl boyunca “sessiz güç” ve “mutlak zarafet” kavramlarını yeniden tanımlayan Phantom, şimdi kendi mirasını altınla taçlandırıyor. Rolls-Royce, markanın yaşayan efsanesini onurlandırmak için yalnızca 25 adet üretilen, son derece özel bir seriyle karşımızda: Phantom Centenary Private Collection.

Rolls-Royce’un Bespoke Collective ekibi, üç yıl süren titiz bir çalışmanın ve 40.000 saatin sonucunda Phantom’un yüz yıllık yolculuğunu sanata dönüştürdü. Her detay, 1920’lerden bugüne uzanan Phantom mirasının dönüm noktalarını sembolize ediyor.

Ekip, tarihsel arşivlerden, efsanevi sahiplerin hikâyelerinden ve markanın doğduğu atölyelerden ilham alarak 77 özgün motif yarattı. Motiflerin her biri geçmişe zarif bir selam niteliğinde.

Zarafetin yeni tanımı

Phantom Centenary’nin dış tasarımı, Hollywood’un altın çağını anımsatı-

yor. Arctic White ve Super Champagne Crystal tonlarının iki katmanlı uyumu, 1930’ların akıcı Phantom silüetine çağdaş bir yorum kazandırıyor. Bu parlaklık, Rolls-Royce’un özel formülünde kullanılan şampanya renkli cam partiküllerinden doğuyor. Koleksiyonun tacı niteliğindeki Spirit of Ecstasy figürü, 18 ayar saf altından dökülüp 24 ayar altınla kaplanmış.

Marka tarihinde ilk kez, “RR” rozeti de beyaz mine ve 24 ayar altın kombinasyonu ile yeniden yorumlanıyor. Her jantta yer alan 25 ince çizgi, bu özel serinin üretim sayısına bir saygı duruşu niteliğinde.

Phantom’un kalbinde sanat var

İç mekân, markanın bir asırlık estetik mirasını zarif bir dille yeniden anlatıyor. Kabin, Phantom’un ilk yıllarına özgü deri ve tekstil kontrastını taşıyor; sürücü koltuğunda güç, arka koltukta ise mutlak huzur hâkim.

Arka bölümde couture atölye kalitesinde tekstil dokular ve el işçiliği nakışlar Phantom’un tarihini bir tablo gibi işliyor. Her



koltuk, 160.000'den fazla dikiş ve 45 ayrı panelden oluşan benzersiz bir kompozisyonla hazırlanmış. Ön koltuklardaki lazerle işlenmiş derilerde, Phantom'un kod adı "Roger Rabbit" gibi geçmişin sembolleri, sanatsal bir zarafetle yer buluyor.

Ahşapta heykel, ışıktaki tarih

Kapı panellerinde kullanılan 3 boyutlu marküteri, altın varak ve mürekkep katmanlama teknikleri, Phantom'un tarihindeki yolculukları adeta bir sanat eseri gibi anlatıyor.

Her bir panel, Sir Henry Royce'un Güney Fransa'daki evlerinden Goodwood'daki modern merkeze uzanan bir hikâyeyi taşıyor. Altınla işlenmiş yollar, Phantom'un yolculuğuna ışık tutuyor.

Rolls-Royce Motor Cars CEO'su Chris Brownridge, bu koleksiyonun anlamını şu sözlerle özetliyor: "Phantom Centenary Private Collection, Phantom'un bir yüzyıllık hikâyesini sadece kutlamıyor, aynı zamanda mükemmelliğe olan sarsılmaz bağlılığımızı yeniden tanımlıyor. Bu, hırslın, yaratıcılığın ve tarihsel zarafetin altınla işlenmiş bir ifadesidir."





BURCU TURUTHAN
Spor ve Beslenme Uzmanı

***“İnsan sezgisi,
empati ve bireysel
dokunuş
yerini asla
kaybetmeyecek.”***

Wellness'ta yapay zekâ: İnsan ruhuna dokunan yeni yatırım alanı

NASM sertifikalı bir kişisel antrenör ve düzeltici egzersiz uzmanı olarak yıllardır danışanlarımla çalışırken şunu gördüm: Hepimizin beden dili, stres tepkisi, uyku düzeni ve enerji seviyesi farklı. Bu yüzden tek tip yaklaşımlar sürdürülebilir olmuyor. Tam da bu noktada yapay zekâ, wellness dünyasında güçlü bir yardımcıya dönüşüyor. Çünkü bu yolculukta hepimizin yanında bize rehberlik eden bir desteğe ihtiyacı var.

Bugün akıllı saatler, uygulamalar ve sensörler bize sadece sayılar sunmuyor; yaşam tarzımızı ve bedenimizin ritmini okumaya başlıyor. Örneğin, kalp atışındaki küçük bir yükselmeyi yakalayan cihaz size “bugün yavaşla” mesajı veriyor. Bir danışanım saatinin uyarısı sayesinde daha önce hiç fark etmediği gizli tansiyon problemine vakıf oldu. Doktora gittiğinde erken teşhis aldı ve bu, yaşam kalitesinde büyük bir fark yarattı. İşte bu





küçük müdahaleler, aslında büyük değişimlerin kapısını aralıyor.

Wellness artık yalnızca egzersiz ve sağlıklı beslenmeyle sınırlı değil; zihinsel denge, stres yönetimi, doğru nefes ve mobilite ile şekilleniyor. Holistik yaklaşımla ele alınan fitness, yapay zekâ destekli araçlar süreci kişiselleştiriyor. Genel reçeteler yerine, sizin biyomekaniğinize, uyku düzeninize ve günlük stresinize uygun çözümler sunuyor.

“Asıl dönüşüm bireyin kendi seçimleriyle gerçekleşir”

Yine de unutmamak gerek: Yapay zekâ yol gösterebilir ama asıl dönüşüm bireyin kendi seçimleriyle gerçekleşir. Meditasyon uygulaması nefesinizi yönlendirebilir; fakat o derin nefesi almak sizin adımınızla başlar. Yapay zekâ bir yıldızdır, ama bu yolda yürüyen biziz.

Gelecekte yapay zekânın wellness'e daha da entegre olacağını görüyorum. Riskleri tahmin eden, doğru egzersiz seçimlerini kolaylaştıran, hatta sakatlıkları önleyen sistemler hayatımıza girecek. Eskiden sahada ölçümlerini zorlukla yaptığımız, envanter sıkıntısı çektığımız

düzeltilen egzersiz anlayışında şimdilerde uygulamalar ile birlikte net ölçümleri verebiliyor, analizleri yapabiliyor ve egzersiz programını kişiye özel hale çok daha hızlı ve doğru bir şekilde sunabiliyoruz. Ancak şunu net söyleyebilirim: Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insan sezgisi, empati ve bireysel dokunuş yerini asla kaybetmeyecek.

Belki de wellness'in kalbi burada: Teknolojiyi bir araç olarak kullanmak ama ruhun ve bedeninin gerçek ihtiyaçlarını unutmamak. Çünkü iyi yaşam, sayılarla değil, hislerle tamamlanıyor.



PROFESYONEL

NOT:

Yapay zekâ wellness yolculuğunda güçlü bir destekçidir. Ama unutmayın, sürdürülebilirliği sağlayan her zaman sizin iradeniz, sezgileriniz ve bedeninizin sesidir. Kendinizi dinlemeyi ve gerektiğinde bir uzmanla çalışmayı ihmal etmeyin. Sevgiyle kalın.



ÖZLEM GENİŞ SERPEN
Klinik Psikolog



“Mobbing uygulayan kişiler çoğunlukla grandiyöz narsisistik ve antisosyal özellikler taşır.”

İş, yalnızca geçim aracı değil; kimliğin, özsaygının ve bireyin varoluşsal anlam arayışının temel bileşenlerinden biridir. İnsan, iş aracılığıyla toplumsal bağlar kurar, kendini gerçekleştirir ve üretkenliğini görünür kılar. Bu nedenle iş ortamında yaşanan psikolojik şiddet, yalnızca mesleki performansı değil, aynı zamanda bireyin ruhsal bütünlüğünü tehdit eden derin bir travma kaynağıdır.

Mobbing kavramı, 1980’lerde Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından işyerinde sistematik psikolojik tacizi tanımlamak için kullanılmıştır. Leymann, mobbingi bireyin çaresiz ve savunmasız bırakıldığı, süreklilik gösteren, düşmanca ve ahlaka aykırı davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır. İstatistiksel olarak en az altı ay devam eden ve haftada en az bir kez tekrar eden davranışlar mobbing kapsamında değerlendirilir. 1993’te İsveç’te yürürlüğe giren “İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi” yasasıyla kavram ilk kez hukuki çerçevede yer bulmuştur.

Mobbing, bireyin günlük yaşamını ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyen çok boyutlu belirtilerle ortaya çıkar:

Davranışsal belirtiler

- Sürekli eleştirilme, küçümsenme ve alay edilme
- Yapılan işin değersiz gösterilmesi
- Toplantılardan ve sosyal ortamlardan dışlanma
- Yetkinliğin altında ya da üstünde görevler verilmesi
- Bilgi akışının engellenmesi ve yalnız bırakılma

Psikolojik belirtiler

- Sürekli kaygı ve stres
- Özgüvende azalma, değersizlik duygusu
- İşe gitmek istememe, tükenmişlik
- Kararsızlık, dikkat dağınıklığı
- Depresif duygu durumu

Fiziksel belirtiler

- Uyku problemleri, kabuslar
- Baş ağrısı, mide-bağırsak sorunları



- Çarpıntı, tansiyon yükselmesi
- Sürekli yorgunluk, halsizlik

Bu belirtiler yalnızca klinik düzeyde semptomlarla sınırlı kalmaz; bireyin tüm yaşam alanlarını kuşatan bir etki yaratır. Mobbing, yalnızca iş ortamındaki örgütsel faktörlerle değil, kişilik özellikleriyle de ilişkilidir. Mobbing uygulayan kişiler çoğunlukla grandiyöz narsistik ve antisosyal özellikler taşır. Güç gösterisi, kontrol etme ihtiyacı ve empati yoksunluğu, bu kişilerin başlıca motivasyonlarını oluşturur. Mobbinge uğrayan kişiler ise genellikle görev bilinci yüksek, etik değerlere bağlı, işini titizlikle yapan bireylerdir. Şizoid yapıda olanlar içe dönük özellikleri nedeniyle daha kolay hedef haline gelebilirken, sınır (borderline) kişilik özellikleri taşıyanlar ise sınır koymada yaşadıkları zorluk nedeniyle savunmasız kalabilirler. Bu tablo, fail ve mağdurun özelliklerinin, iş ortamındaki güç ilişkileriyle birleşerek mobbingi besleyen bir dinamik yarattığını göstermektedir.

Mobbing yalnızca iş performansını düşürmez; kişinin kendilik algısını, kimlik bütünlüğünü ve varoluşsal anlamını da sarsar. Tacize uğrayan birey, çoğu zaman "Ben kimim?", "Yaptığım işin bir anlamı var mı?", "Değerim nerede?" gibi sorularla kendi varoluşunu sorgulamaya başlar. Bu süreç, derin bir anlam arayışını tetikleyebilir. Özellikle uzun süreli mobbing deneyimlerinde, depresyon, anksiyete bozuklukları, travma sonrası stres belirtileri ve tükenmişlik sendromu sık görülmektedir. Mobbing, bireyin içsel kaynaklarını tüketerek onu yalnızlığa, izolasyona ve çaresizlik hissine sürükler.

Baş etme yöntemleri

Mobbingle baş etmek zordur; çünkü çoğu zaman örtük, sistematik ve güç ilişkilerine dayalıdır. Ancak psikolojik dayanıklılığın artırılması ve sistemik destek mekanizmalarıyla bu süreç hafifletilebilir:

- Durumun farkına varmak ve kişisel suçluluk duygusunu azaltmak
- Psikolojik destek almak, sosyal destek kaynaklarını güçlendirmek
- Sakin kalarak provokasyondan uzak durmak, sınırları net çizmek
- Belgeler tutmak, olayları kayıt altına almak
- İK ve yönetime başvurmak, hukuki destek almak

Mobbing, bireyin yalnızca mesleki yaşamını değil, tüm varoluşunu tehdit eden bir psikolojik şiddet biçimidir. İşin kimlik, kültür ve anlamla kurduğu derin bağ düşünülüğünde, mobbingin etkileri yalnızca bireysel değil, toplumsal bir sorundur. Psikoloji bilimi, mobbingin görünmeyen yüzünü ortaya koyarak hem mağdurlara hem de kurumlara yol gösterici olabilir. Çalışma yaşamında etik, adalet ve saygı kültürünün güçlendirilmesi, yalnızca iş verimliliğini değil, insanın ruhsal bütünlüğünü de korumanın ön koşuludur.

Kadınlar dünyayı yönetseydi?: Judy Chicago'dan küresel bir dayanışma hikâyesi

Feminist sanatın efsanevi ismi Judy Chicago, "Kadınlar dünyayı yönetseydi?" sorusunu bir sanat eserine dönüştürdü. Bu yıl, Contemporary İstanbul Vakfı ve Tersane İstanbul işbirliğiyle Türkiye'de ilk kez sergilenen bu etkileyici çalışma, izleyicilerini yalnızca izlemeye değil, yanıt vermeye de davet etti.

"Kadınlar dünyayı yönetseydi?" Bu kısa ama derin soruyu, 1939 doğumlu Amerikalı sanatçı Judy Chicago, yıllar boyunca sanatın, toplumun ve feminizmin kalbine yerleştirdi. Chicago 2020'de Dior'un kreatif direktörü Maria Grazia Chiuri ile birlikte hazırladığı haute couture defilesinde bu cümleyi taşıyan dev pankartlar, dünyaya meydan okuyan bir sanat

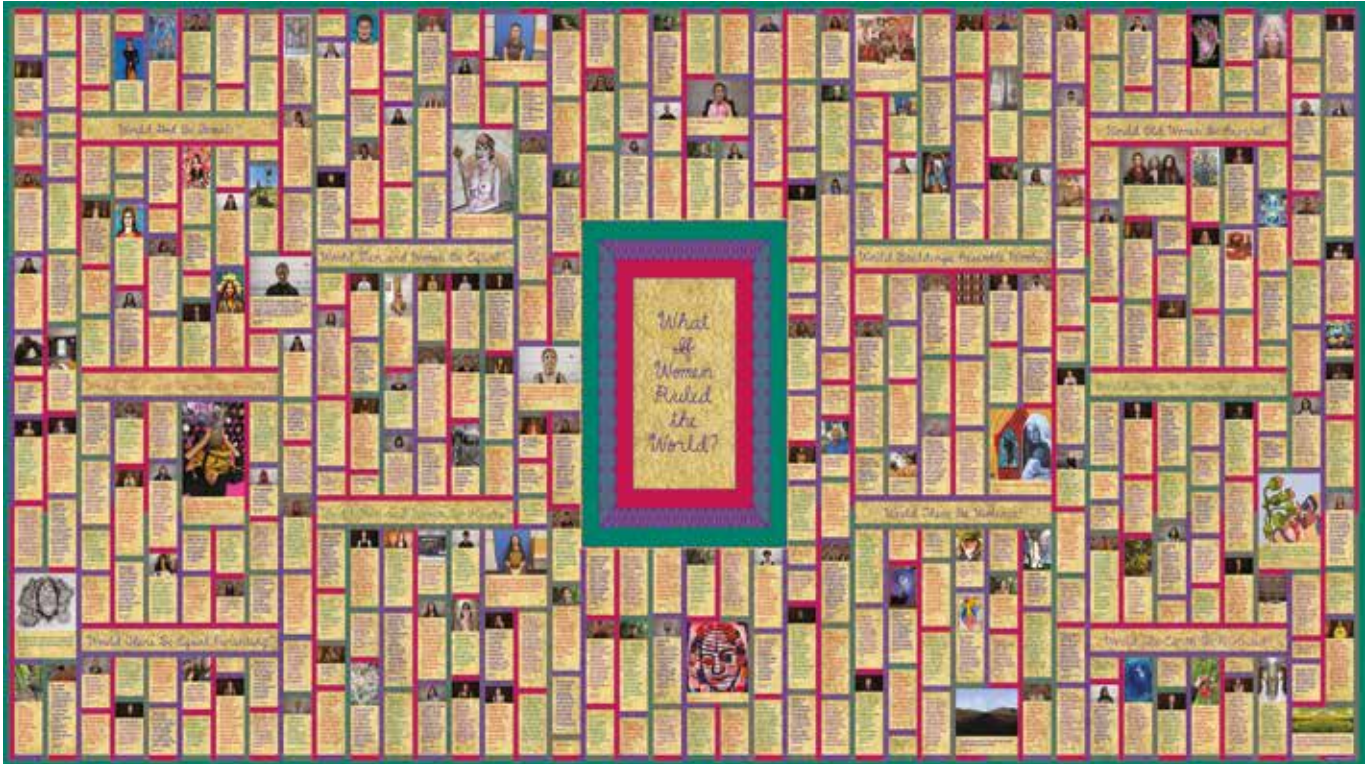
çağrısına dönüştü ve o çağrı zamanla bir küresel katılım hareketine evrildi.

Feminist aktivist ve Pussy Riot kolektifinin kurucusu Nadya Tolokonnikova, 2022 yılında Miami'deki Institute of Contemporary Art'ta, Chicago'nun "Kadınlar dünyayı yönetseydi?" sorularını cevapladı. Tolokonnikova'nın verdiği yanıtlar dünyanın dört bir yanında binlerce kişiyi aynı soruya cevap aramaya yöneltti. Farklı ülkelerden gelen yanıtlar dijital ortamda bir araya getirildi ve "What If Women Ruled the World? – Participatory Quilt" adlı dev bir "katılımcı yorgan" ortaya çıktı. Her bir parça, bir kişinin hayal ettiği adil, kapsayıcı ve umut dolu bir dünyanın sesi oldu.

Proje bugüne dek New York'taki New Museum'da ve Londra'daki Serpentine North Gallery'de sergilendi. Ve bu yıl, Contemporary İstanbul Vakfı ile Tersane İstanbul işbirliği sayesinde Türkiye'de ilk kez sanatseverlerle buluştu. İzleyiciler, eserin yönelttiği sorulara verdikleri yanıtlarla bir sonraki yapının parçası olma fırsatına da sahip oldular.

Chicago, bu projenin sadece bir sanat eseri değil, "kadınların, insanlığın ve gezegenin geleceğini yeniden hayal etme çağrısı" olduğunu söylüyor.

Projeye dijital altyapı sağlayan DMINTI ve DANAE.IO, sanat ile Web3 teknolojisini bir araya getirerek çağdaş sanatın geleceğine yeni bir yön veriyor.





Fotoğraf: Sahir Uğur Eren

Şehrin hafızası İstanbul Bienali ile yeniden yazılıyor

18. İstanbul Bienali, alışılmış bienal formatlarının dışına çıkarak üç yıla yayılan özgün yapısıyla sanatseverlerle buluştu. Küratör Christine Tohmé'nin "Üç Ayaklı Kedi" başlığı altında kurguladığı bienalin ilk ayağı, 23 Kasım 2025'e kadar ücretsiz olarak ziyaret edilebilecek.

İstanbul Kültür Sanat Vakfı (IKSV) tarafından, 2007-2036 Bienal Sponsoru Koç Holding'in desteğiyle düzenlenen 18. İstanbul Bienali'nin, "kendini koruma" ve "gelecek olasılıkları" temaları etrafında şekillenen ilk ayağında, 30'u aşkın ülkeden 47 sanatçının eserleri Beyoğlu-Karaköy hattında yer alan 8 farklı mekânda sergileniyor. Bienalde sergilere, perfor-

manslar ve film gösterimlerinden oluşan bir kamusal program eşlik ediyor.

Bienal küratörü Christine Tohmé, bienal için kaleme aldığı kavramsal çerçeve yazısında üç ayakta tamamlanacak bu bienali bir kediye benzettiğini belirtiyor: "Giderek hızlanan yıkım, zorunlu göçler ve önü alınamayan krizler tüm ufukları ve gelecek olasılıklarını paramparça ediyor. Sürekli daralan bir şimdiyle karşı karşıya kalan bedenlerimiz, pek çok saate ayak uydurmaya zorlanıyor: kimisi hızlı kimisi yavaş kimisi bozuk. Bir sendeleyip bir ileri atıldığımız ikili bir devinim içine hapsolmuş, dengede durabileceğimiz adımı atmaya çabalıyoruz. Tıpkı kedi gibi biz

de kendi etrafımızda dönüyor, kıvrılıyor, kaybolup yeniden ortaya çıkıyoruz. Yönümüzü bulmaya çalışırken, dinlenmeyi öğreniyor, bir yandan da korunmaya ve onarılmaya muhtaç parçalarımıza sahip çıkıyoruz."

Bienal; Elhamra Han, Eski Fransız Yetimhanesi Bahçesi, Meclis-i Mebusan 35, Külah Fabrikası, Zihni Han, Galeri 77, Muradiye Han ve Galata Rum Okulu'nda görülebilir. 18. İstanbul Bienali, tüm mekânlarda ücretsiz olarak pazartesi günleri hariç her gün 10.00-18.00 saatleri arasında ziyaret edilebilir. Bienal hakkında detaylı bilgiye <https://bienal.iksv.org/> adresinden ulaşılabilir.



IŞIL ER SEVİNÇ
Vedik Astrolog

**“Gerek bireysel
gerek toplumsal
düzlemde güçlü
farkındalıklar,
büyük uyanışlar
yaşayacağımız
yeni bir seneye
doğru gidiyoruz.”**

Astrolojik iş rehberi

Vedik astroloji, kökeni Hindistan’ın kutsal metinleri olan Vedalara dayanan ve “ışık bilimi” anlamına gelen Jyotish olarak bilinen kadim bir sistemdir. Gezegenlerin ve yıldızların insan yaşamı üzerindeki etkilerini inceleyerek kişinin karmasını, ruhsal derslerini ve hayat amacını anlamasına yardımcı olur. Batı astrolojisinden farklı olarak gökyüzünün gerçek konumlarını (sideral zodyak) baz alır, bu sebeple burçlar farklı çıkar.

Vedik astroloji; evlilik, kariyer, sağlık, maddi konular, ruhsal gelişim gibi hayatın her alanında yol gösterirken, insanın kaderiyle özgür iradesini nasıl dengeleyebileceğini de anlatarak kişiyi daha bilinçli kararlar almaya yönlendirir. Vedik haritanızı doğum bilgilerinizi girerek

bu linkten çıkarabilirsiniz: <https://tr.astro-seek.com/vedik-dogum-haritasi-analizi-sideral-astroloji>

Kadersel kapı aralanıyor: “Tutulmalar sonrası sonbahar enerjileri”

Eylül ayında çok önemli Ay ve Güneş tutulmaları yaşadık. Tutulmalar kader planımızda var olan olayların zaman tetikleyicileridir. Bazılarımız için önemli seçimlerin, yol ayrımlarının, yeni başlangıçların olduğu bir sonbahara girdik. Gerek bireysel gerek toplumsal düzlemde güçlü farkındalıklar, büyük uyanışlar yaşayacağımız yeni bir seneye doğru gidiyoruz.

Aşağıdaki yorumları Yükselen ve Ay burcunuza göre okumayı unutmayın:

KOÇ

Gerçeklerle yüzleştığınız, sizden gizlenenlerin ortaya çıktığı bir dönem. Dolandırılmalara karşı dikkatli olun. İlişkiler ve ortaklıklarda huzurunuz kaçabilir. Olayları fazla didiklemeğinizi, sağlığınıza ve huzurunuzu korumaya özen gösterin.

BOĞA

Para ve kariyerde desteklisiniz. Kadersel tanışmalar yeni kapılar açabilir. İş birlikleri, yeni müşteriler, alım-satım konuları destekli. Kasım’da aşk fırsatı var. Rekabet ve düşmanlıklara karşı dikkatli olun.

İKİZLER

Ev, aile, kariyer ekseninde yoğun sorumluluklar var. Güzel fırsatlar gelebilir ama otoriteyle çatışmamaya dikkat edin. 8-29 Kasım kritik kararlardan kaçın; taşınma ve yurt dışı gündemleri olabilir.

ARSLAN

Aile içi ilişkiler, emlak konuları, kariyer ve hayatta yapılanma süreçleri biraz yorabilir. Geçmiş haklar alınabilir, yeni fırsatlar doğabilir. Yeniliklere açık olun, kibir ve katı tutumlardan uzak durun.

TERAZİ

Ruhsal olarak zorlayıcı, güven sorunları yaşadığınız bir dönemdesiniz. Kariyerde önemli gelişmeler kapıda. Sağlığınızda odaklanın, huzur ve iyilik halinizi koruyun, gerisini akışa bırakın.

YAY

Ev/kariyer ekseninde önemli değişimler ve gelişmeler var. Eğitimler, yolculuklar hareketleniyor. Miras, tazminat, toplu para gelme olasılığı var. Sorunlu ilişkilere noktayı koyabilirsiniz.

KOVA

Şanslı bir dönemdesiniz. Hakınız olan daha önce alamadığınız, emek verdiğiniz konuların karşılığını alma fırsatı olacak. Sosyal çevreniz aracılığıyla yeni bir ilişkiye adım atabilirsiniz.

YENGEÇ

Uzun vadeli şans ve fırsatlar kapınızda. Beklenen haklar alınabilir, taşınma/yurt dışı/hukuki konular gündeme gelebilir. Sosyal medyada tanışmalara ve dolandırılma riskine dikkat edin.

BAŞAK

Mart 2025'ten beri dönüşüm içindesiniz. İlişkiler sağlamlık testinde; zayıf bağlar kopabilir. Maddi açıdan toparlanma zamanı. 8-29 Kasım kritik karar ve imzalarından kaçın.

AKREP

Her zamankinden daha sinirli ve öfkeli olabilirsiniz. İş hayatınızda değişimlerin olduğu stresli bir dönem olabilir, sağlığınıza dikkat edin. Hayatta yapmak istediklerinizle ilgili destekler gelecek.

OĞLAK

Yeni kazanç fırsatları var. Patronunuz ve kariyerinizle ilgili zorlanmalar olabilir. Geçmişte darıldıklarınızla barışmalar, eski aşkların dönüşü mümkün. Projelerinizi fikirlerinizi gizli tutun.

BALIK

Önemli değişimler ve sorumlulukların yakanızı bırakmadığı bir dönemdesiniz. Hayat size daha sistemli, planlı, yere sağlam basarak gitmeyi öğretiyor. Aşk, çocuk sahibi olma, bir hayalinizi gerçekleştirme konusunda destekler geliyor.



Başarılı Mülakat ve İşe Alım
Nova Kitap, Kategori: Yönetim/iş Geliştirme

Mülakatı nasıl yapılandırmalı? Olağanüstü adayları nasıl ayırt etmeli? Hangi soruları sorup hangilerinden kaçınmalı? Ve en önemlisi, adaylara hem adil davranırken hem de onları gerçekten zorlayarak en iyisini nasıl seçmeli? Rob Yeung'un kaleme aldığı,

Emre İncesu'nun Türkçeye çevirdiği çıkan "Başarılı Mülakat ve İşe Alım", adayı rahatlatmaktan yetkinlik odaklı sorular hazırlamaya, dürüst olmayan adayları ayırt etmekten becerileri ölçen pratik testler tasarlamaya kadar kanıtlanmış tekniklerle sürecin her adımına rehberlik eden kapsamlı bir kaynak.



Yaz Yüreğim Yaz
İnkılâp Kitabevi, Kategori: Öykü

Gazeteci ve yazar Zeynep Oral'ın kadınların görünmez kılınan hayatlarını, özgürlük mücadelelerini ve susturulmuş seslerini öyküleriyle duyurduğu kitabı "Yaz Yüreğim Yaz" çıktı. Oral, uzun yıllara dayanan tanıklığını ve birikimini bu kez öykülerle harmanlıyor.

Yasakların gölgesinde, korkunun hüküm sürdüğü dönemlerde dahi hayata ve umuda tutunan karakterler; bir toplumsal hafıza oluşturuyor. Kitap, okurları yalnızca geçmişle yüzleştirmekle kalmıyor aynı zamanda bugünün ve geleceğin sorumluluğunu da hatırlatıyor.



Bekle Beni
Can Yayınları, Kategori: Edebiyat

Bugüne kadar otuzdan fazla ulusal ve uluslararası ödüle layık görülen Zülfü Livaneli'nin yeni romanı Bekle Beni çıktı. Aşkı, dostluğu, aile bağıını ve özgürlük tutkusunu ince ince ören Bekle Beni; bir ülkenin özgürlük yolunda çektiği zorlukların, baskıya karşı girilen mücadelenin, direnmenin, yalnız bırakılmanın ve dayanışmanın romanı. Leyla ile Selim, aşkın coşkusuyla bir hayat kurmak için mücadele ederlerken kendilerini türlü zorluğun, ayrılığın içerisinde bulurlar. Bir yanda birbirlerine kavuşma telaşı, diğer yanda özgürlük mücadelesi onları roman boyunca farklı yerlere sürükler.



Yatırım Felsefesi
Üçüncü Göz, Kategori: Ekonomi

Dünyanın en zengin yatırımcılarından Warren Buffett'ın şahsi yatırım ve iş hayatına dair tavsiyeleri bu kitapta bir araya geldi. Buffett, cüzi denilebilecek bir meblağa aldığı Berkshire Hathaway'i dünyanın en büyük şirketlerinden biri haline getirisinin ve uygun anı bekleyip aldığı Coca Cola,

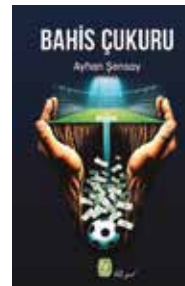
Apple, American Express hisseleriyle yakaladığı yükselişin hikâyesini anlatıyor. Herkesin rağbet ettiği şeyden uzak durmak, piyasanın aksi yönünde hareket etmek gibi kuralların paylaşıldığı ve Samet Özgüler'in çevirdiği Yatırım Felsefesi, Warren Buffett'ın yolculuğunun özlü bir anlatısı.



Tanrısal Öngörü Üzerine - Ruh Dinginliği Üzerine
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Kategori: Felsefe

Devlet adamı ve filozofluğunun yanı sıra Roma tarihinin en önemli söylev ustalarından ve tragedya yazarlarından biri olan Seneca'nın "Tanrısal Öngörü Üzerine" adlı eseri yayımlandı. Çevirmenliğini C. Cengiz Çevik'in üstlendiği Tanrısal Öngörü Üzerine

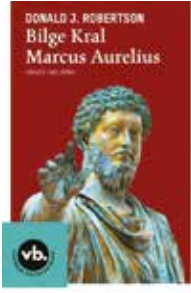
eserinde "tanrısal öngörü" fikrine dair görüşlerini ele alır. Seneca'ya göre karşılaştığımız zorluklar aslında erdemlerimizi sergileme fırsatıdır. Ruh Dinginliği Üzerine eserindeyse, günümüz insanının da sıklıkla yaşadığı bıkkınlık, sürekli hedef değiştirme, kendinden hoşnut olmama gibi sorunların ruh dinginliğiyle giderilebileceğini gösterir.



Bahis Çukuru
Tekin Yayınevi, Kategori: Araştırma

Türkiye'de milyonlarca insan cebinde kumarhane ile dolaşılıyor. Yasa dışı bahis ve kumar sitelerinin önüne geçilemiyor. Yasa dışı bahis siteleri işleten çeteler paraya ihtiyacı olan insanları tespit ediyor, verdikleri küçük bir ücret karşılığında onların banka hesaplarını kullanıyor. Türkiye'den

Kıbrıs'a, Çin'e, Avrupa ülkelerine kadar uzanan çeteleşmiş organizasyonlar, futbol kulübü satın alıyor, oynamakta olan maçlara bile müdahale edebiliyor. Gazeteci Ayhan Şensoy, yasa dışı bahis konusunun ekonomik ve sosyolojik boyutunu mercek altına alarak ülkemizin ve insanımızın Bahis Çukuru'na nasıl düşürüldüğünü belgeler ve röportajlarla açıklıyor.



Bilge Kral Marcus Aurelius
VakıfBank Kültür Yayınları, Kategori: Tarih

Psikoterapist ve yazar Donald J. Robertson, bu sürükleyici biyografide, Marcus Aurelius'un özel notları olan "Kendime Düşünceler"den yola çıkarak onun iç dünyası ile tarihsel olaylar arasındaki bağı ustalıklı bir araya getiriyor. Annesinden aldığı alçakgönüllük derslerinden, Stoacı hocalarıyla yaptığı sohbetlere, İmparator Hadrian'ın tehlikeli entrikalarından, Antoninus Pius'un erdemli yönetimine kadar Marcus'un karakterini şekillendiren her bir durağa tanıklık ediliyor. Sibel Doğru'nun çevirdiği kitap, bir liderin en büyük savaşını kendi tutkularına ve korkularına karşı verdiği mücadeleyi gözler önüne seriyor.

İmparator Hadrian'ın tehlikeli entrikalarından, Antoninus Pius'un erdemli yönetimine kadar Marcus'un karakterini şekillendiren her bir durağa tanıklık ediliyor. Sibel Doğru'nun çevirdiği kitap, bir liderin en büyük savaşını kendi tutkularına ve korkularına karşı verdiği mücadeleyi gözler önüne seriyor.



Kalbi Hızlandıran Şeyler
Everest Yayınları, Kategori: Şiir

Asuman Susam'ın kadın duyarlılığını, toplumsal belleği ve insanın varoluşsal arayışlarını incelikle işlediği şiirlerinden oluşan yeni kitabı "Kalbi Hızlandıran Şeyler" çıktı. Eleştiri ve incelemeleriyle de edebiyat dünyasında kendine özgü bir yer edinen Susam, yeni şiir kitabında yine derinlikli ve sorgulayıcı bir sesle okurun karşısına çıkıyor. Kalbi Hızlandıran Şeyler'de, "Açık bir kitap gibi" okunabilen dünyayı, insanın ten ve ruh sınırlarını aşan bir yolculuğa dönüştüren dizeleriyle ele alırken duyuların ve anlamın izini sürüyor. "Varlık yokluğu hiç hatıra getirmez yokluksa durmadan çağırır yavaş yavaş incelterek şeffaflaştırana dek onu bu, özlemek"

Asuman Susam'ın kadın duyarlılığını, toplumsal belleği ve insanın varoluşsal arayışlarını incelikle işlediği şiirlerinden oluşan yeni kitabı "Kalbi Hızlandıran Şeyler" çıktı. Eleştiri ve incelemeleriyle de edebiyat dünyasında kendine özgü bir yer edinen Susam, yeni şiir kitabında yine derinlikli ve sorgulayıcı bir sesle okurun karşısına çıkıyor. Kalbi Hızlandıran Şeyler'de, "Açık bir kitap gibi" okunabilen dünyayı, insanın ten ve ruh sınırlarını aşan bir yolculuğa dönüştüren dizeleriyle ele alırken duyuların ve anlamın izini sürüyor. "Varlık yokluğu hiç hatıra getirmez yokluksa durmadan çağırır yavaş yavaş incelterek şeffaflaştırana dek onu bu, özlemek"



Bedenin Antropolojisi ve Modernite
Ketebe Yayınları, Kategori: Teori

Beden çoğu zaman varoluşumuz açısından taşıdığı hayati önemini gözardı ettiğimiz, dünyayla temasa gelmemizi mümkün kılan, bize kimlik inşası sürecinde zemin sağlayan biyolojik, psikolojik, felsefi ve antropolojik bir araçtır. Vücudumuz olmadan mevcut

olamayız. Beden, biyolojik bir kavram olmanın ötesine geçer ve antropolojik bir çerçeveye oturur. Bu kitapta David Le Breton, bedenin derin katmanlarına doğru bir âdeta arkeolojik bir kazı yapıyor, ulaştığı sonuç ve çıkarımları antropolojik bir zeminde gözler önüne seriyor, sizleri onun tarih içindeki olağanüstü serüvenine davet ediyor. Kitabın Türkçeye çevirisi Kağan Kahveci'ye ait.



Balkanlarda Bir Gezgin
Gita Yayınları, Kategori: Gezi

Türkiye'de ilk kez Balkan ülkelerini kapsayan bir gezi kitabı profesyonel rehber ve gezgin yazar Mehmet Muammer Ertan tarafından kaleme alındı. "Eski Yugoslavya'nın 1991'de dağılmasının ardından teker teker bağımsızlıklarını elde etmiş yedi ülkeye, Yunanistan, Bulgaristan, Romanya ve Arnavutluk'u da eklediğimizde, ülkemizdeki Trakya toprakları hariç, tam on bir Balkan ülkesi bulunuyor. İşte ben de yazmış olduğum bu kitabımda, kendi seyahatlerim sırasında edinmiş olduğum bilgi ve izlenimleri katarak bu ülkeleri birçok yönüyle tanıtmaya çalıştım. Bunu yaparken de, bunların en çok ziyaret edilen ve en güzel yerlerini seçmeye özen gösterdim."

Türkiye'de ilk kez Balkan ülkelerini kapsayan bir gezi kitabı profesyonel rehber ve gezgin yazar Mehmet Muammer Ertan tarafından kaleme alındı. "Eski Yugoslavya'nın 1991'de dağılmasının ardından teker teker bağımsızlıklarını elde etmiş yedi ülkeye, Yunanistan, Bulgaristan, Romanya ve Arnavutluk'u da eklediğimizde, ülkemizdeki Trakya toprakları hariç, tam on bir Balkan ülkesi bulunuyor. İşte ben de yazmış olduğum bu kitabımda, kendi seyahatlerim sırasında edinmiş olduğum bilgi ve izlenimleri katarak bu ülkeleri birçok yönüyle tanıtmaya çalıştım. Bunu yaparken de, bunların en çok ziyaret edilen ve en güzel yerlerini seçmeye özen gösterdim."



Oyun Bağımlılığıyla Başa Çıkma Rehberi
Üçüncü Göz, Kategori: Psikoloji

Dijital çağın en büyük sorunlarından biri olan oyun bağımlılığına ışık tutan dünyaca ünlü psikiyatrist Dr. Alok Kanojia, hem kendi bağımlılık deneyimlerinden hem de yıllara dayanan klinik tecrübesinden yola çıkarak ailelere ve gençlere pratik çözümler sunuyor. Harvard Tıp Fakültesi'nde eğitim almış olan ve "Healthy Gamer" programıyla milyonlarca gence ulaşan Dr. Kanojia, kitabında sadece oyun bağımlılığına karşı mücadele yöntemlerini değil, aynı zamanda teknolojiyle sağlıklı bir ilişki kurmanın yollarını da gösteriyor.

Dijital çağın en büyük sorunlarından biri olan oyun bağımlılığına ışık tutan dünyaca ünlü psikiyatrist Dr. Alok Kanojia, hem kendi bağımlılık deneyimlerinden hem de yıllara dayanan klinik tecrübesinden yola çıkarak ailelere ve gençlere pratik çözümler sunuyor. Harvard Tıp Fakültesi'nde eğitim almış olan ve "Healthy Gamer" programıyla milyonlarca gence ulaşan Dr. Kanojia, kitabında sadece oyun bağımlılığına karşı mücadele yöntemlerini değil, aynı zamanda teknolojiyle sağlıklı bir ilişki kurmanın yollarını da gösteriyor.

Yöneticiler ne okuyor?



Ali Sabancı
Esas Holding Yönetim Kurulu Başkanı

The Culture Map, Erin Meyer
 The Anatomy of Peace, The Arbinger Institute
 Meditations, Marcus Aurelius
 What They Forgot to Teach You at School, The School of Life



Merkez Bankası
Remzi Kitabevi, Kategori: Ekonomi
Merkez bankası gizemli bir kurumdur. İnsanlar, merkez bankasının sahibinin kim olduğunu, sahip olduğu altınları ve dövizleri nerede sakladığını, enflasyonla mücadeleyi nasıl yürüttüğünü, siyasetçilerin neler beklediğini, merkez bankasının kârının nereye gittiğini merak ederler. İktisatçı Mahfi Eğilmez, bu kitabında, dünya örnekleriyle birlikte Türkiye örneğini ayrıntılı şekilde ele alarak merkez bankasını ve sorumlu olduğu para politikasını olabilecek en basit hâliyle anlatırken, yukarıdaki gibi pek çok soruyu yanıtlıyor.

tiğini merak ederler. İktisatçı Mahfi Eğilmez, bu kitabında, dünya örnekleriyle birlikte Türkiye örneğini ayrıntılı şekilde ele alarak merkez bankasını ve sorumlu olduğu para politikasını olabilecek en basit hâliyle anlatırken, yukarıdaki gibi pek çok soruyu yanıtlıyor.



Kırılma Noktası: Proje Peninsula
Destek Medya Grubu, Kategori: Roman

İş insanı Mert Özgün'ün ilk romanı "Kırılma Noktası" çıktı. Günümüzün en çetrefilli meselelerinden biri olan mülteci krizi, küresel iş gücü açığı ve barış arayışlarını cesur bir kurguyla ele alıyor. Roman, teknoloji, diplomasi ve insan hikâyelerinin iç içe geçtiği bir zeminde, dünyanın geleceğini değiştirebilecek "HR Peninsula Projesi" etrafında şekilleniyor. Özgün, bir yandan Orta Doğu'daki çatışmaların gölgesinde insanlığın ortak sorunlarına ayna tutarken, diğer yandan farklı kültürlerden karakterlerin dostluklarını, aşklarını ve kırılma anlarını okura aktarıyor.



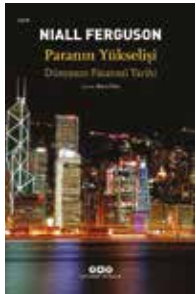
Gökyüzünde Nehirler Var
Doğan Kitap, Kategori: Roman

Elif Şafak'ın Gökyüzünde Nehirler Var adlı romanı yayımlandı. Kitap, tek bir su damlasıyla birbirine bağlanan kayıp bir şiirin, iki büyük nehrin ve üç olağanüstü hayatın hikâyesini anlatıyor. Viktorya dönemi Londra'sında, lağımlarla dolu Thames Nehri'nin kıyısında sıra dışı bir çocuk doğar. Arthur'un yoksulluktan kurtulmasının tek şansı parlak hafızasıdır. Yeteneği ona bir matbaada çırak olarak çalışma şansı verdiğinde, Arthur'un dünyası gecekondu mahallelerinin çok ötesine açılır. Onu denizlerin ötesine savurursa, bir kitap olacaktır: Ninova ve Kalıntıları.



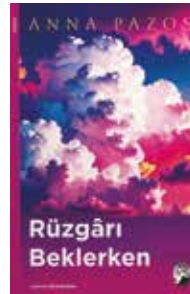
Tercih
Masa Kitap, Kategori: Roman

Ceren Ceran'ın üçüncü romanı "Tercih" okurlarla buluştu. Romanda, ailenin, yuvanın, arkadaşlığın, ilişkilerin, iletişimin sorgulanması gerektiğini ve en önemlisi de kadınların nasıl mücadeleye verdiğini gösteriyor. Tercih'te birbirine zıt karakterde iki kadının, Ceylan'ın ve Asiye'nin, üniversite tercihleri esnasında aldıkları kararda aileleriyle olan iletişim biçimlerinin, kendi hayatlarına nasıl yön verdiğini anlatılıyor. Hayatları boyunca karar verirken bocalayan iki kadının, kendilerini ait hissettikleri, köklenebildikleri ve bir o kadar da özgür olabilecekleri aile özlemi işleniyor.



Paranın Yükselişi - Dünyanın Finansal Tarihi
YKY Yayınları, Kategori: Tarih

İmparatorluk - Britanya'nın Modern Dünyayı Biçimlendirishi kitabını yazan Niall Ferguson'ın yeni çalışması "Paranın Yükselişi"nde, bütün büyük tarihsel olayların arkasında finansal bir sırrın yattığı belirtiliyor. Ferguson, ayrıca kadim Babil'den günümüz Hong Kong'una, finans kurumunun insanlığın ilerlemesinde teknolojik buluşlar kadar önemli bir etken olduğu gerçeğine de dikkat çekiyor. Kuşağının en önemli Britanyalı tarihçilerinden sayılan Niall Ferguson, en son Newsweek dergisinde yayımlanan "Ortadoğu'nun Bir Sonraki İkilemi" başlıklı yazısında "Türkiye'nin gücünü göstermesiyle birlikte, yakında yeniden canlanmış bir Osmanlı İmparatorluğu ile karşı karşıya kalılabileceği" yorumu yapmıştı.



Rüzgârı Beklerken
Medusa Yayınları, Kategori: Anlatı

Anna Pazos, doğup büyüdüğü Barselona'dan Selanik'in dağınık özgürlüğüne, Kudüs'ün keskin gerçekliğine, Atlantik'in sonsuzluğuna ve New York'un çalkantılı sokaklarına doğru yola çıkar. Çıktığı yolculukta özgürlük ve aidiyet, kökler ve kimlik arasındaki çatışmayı iliklerine kadar hisseder; her kaçış yeni bir arayışa, her mola geçmişe açılan bir pencereye dönüşür. Rüzgârı Beklerken, anı, deneme ve gazeteciliği ustaca harmanlayarak, gençliğin son kıyılarında gezinen bir kuşağın hem coşkusunu hem de kırılma anlarını cesur ve içten bir sesle anlatıyor.



TÜRKİYE
SMAVAKFI


O 50 Kişiden Biri Siz Olabilirsiniz!

Bebek sahibi olmadan önce
aile hekiminize başvurabilir,
“SMA Taşıyıcılık Testini” kolay ve ücretsiz
bir şekilde yaptırabilirsiniz.

Detaylı bilgi
almak için
okutunuz.





AÇEV'den aldığınız tüm ürünler
çocuklar için bağışa dönüşüyor 

Siparişleriniz için:
kurumsal@acev.org
0 212 213 42 20

