

# STRATEGY

No: 33  
Mart / Mayıs  
March-May  
2026

## 2026 EKONOMİSİNDE GÖZLER YİNE ENFLASYONDA OLACAK

*The Focus  
of the 2026  
Economy  
Will Again  
be on  
Inflation*



**STRATEGY İÇİN  
YAZDILAR:**

**AUTHORS:**

İkram Bektaş

Soner Cankö

Mehmet Ögütçü

Saffet Emre Tonguç

**Altın ve Gümüşte  
Yeni Rekorlar Gelecek**

*New records are coming  
for gold and silver*

**Global Ekonomi  
Nereye Yol Alıyor?**

*Where is the Global  
Economy Headed?*

**Enerjide Bölgesel  
Güç Olmak**

*Becoming a Regional  
Power in Energy*



## 22 KAPAK/COVER

### 2026 Ekonomisinde Gözler Yine Enflasyonda Olacak

**The Focus of the 2026 Economy Will Again be on Inflation**

Enflasyonun hâlâ beklenenden çok yüksek olmasına, büyümenin potansiyel büyümenin altında kalmasına, tarım sektöründeki ciddi küçülmeye ve asgari ücretliler ile emeklilerin durumunun kötüleşmesine rağmen 2025, ekonomik açıdan başarılı bir yıl olarak değerlendiriliyor. 2026 yılına yönelik iyimser tahmin ve öngörülerde bulunan ekonomistlere göre yılın gündem maddelerini enflasyonla mücadele programı ve yapısal reformlar oluşturacak.

Despite inflation still being much higher than expected, growth falling below potential growth, a significant contraction in the agricultural sector, and worsening conditions for minimum wage earners and pensioners, 2025 is considered a successful year economically. Economists making optimistic predictions and forecasts for 2026 believe that the agenda for the year will be dominated by the fight against inflation and structural reforms.

## GÖRÜNÜM/VIEW

### 8

#### Altın ve Gümüşte Yeni Rekorlar Gelecek

New records are coming for gold and silver

### 12

#### Dünya Ekonomisi Gümrük Vergilerine Rağmen Büyüyecek

Global Economy to Grow Despite Tariffs

### 14

#### Petrol Arzında Tarihin En Büyük Bozulması ve Ortadoğu'nun Kıyamet Senaryosu

The Greatest Disruption in Oil Supply History and the Apocalyptic Scenario for the Middle East



### 16

#### İkram Göktaş Küresel Diplomatik Oyun Kurucu: Türkiye

Global Diplomatic Game Changer: Türkiye

### 18

#### Global Ekonomi Nereye Yol Alıyor?

Where Is The Global Economy Headed?

## 28

Dr. Soner Canko  
**Finans Sektöründe  
Toplumsal Fayda**  
Social Benefit in the  
Financial Sector

## 30

**Enerjide Bölgesel Güç Olmak**  
Becoming a Regional Power  
in Energy



## 36

**Akfen Yenilenebilir  
Enerji'nin Kocalar RES  
Projesindeki Kapasite  
Artışı Tamamlandı, Şirketin  
Kurulu Gücü 887 MW'a Ulaştı**  
Akfen Renewable Energy has  
completed the capacity increase  
at its Kocalar Wind Power Plant  
Project, bringing the company's  
installed capacity to 887 MW

## 38

**14-24 Yaş Arasındaki  
Gençleri Hayata Hazırlayan  
Uluslararası Gençlik Ödülü  
Programı Türkiye'de 21 Bin  
Öğrenciye Ulaştı**  
The International Youth Award  
Program, which prepares young  
people aged 14-24 for life, has  
reached 21,000 students in Türkiye

## 44

Mehmet Öğütçü  
**Çin'in Arka Bahçesindeki  
Rafineriler ve İskontolu  
Petrol Akışı**  
Refineries in China's Backyard and  
the Flow of Discounted Oil

## 46

**Yapay Zeka, İş Gücünün  
Yüzde 12'sinin Yerini Alabilir**  
AI Could Replace 12% of the Workforce

## 48

**Gelecek 50: Yatırımcıların  
Radarında Olması Gereken  
Hızlı Büyüyen Şirketler**  
The Future 50: Fast-Growing  
Companies That Investors Should  
Watch and Leaders Should



## 54

**Loft Art'ın Yeni Sergisi  
"Yolun Ortasında  
Yüzeyin Altında"**  
Loft Art's New Exhibition  
"In the Middle of the Road,  
Below the Surface"

## 62

Saffet Emre Tonguç  
**Taşın En Büyüklü Hali**  
The Most Magical form of Stone



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

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

Yayın Kurulu / Publication Board  
Nilüfer Taşlıca Başkan  
Sevil Aslan

Yayın Adı / Name of Publication  
Strategy

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

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

YAPIM/YAYIN  
Gayrettepe Mah. Yıldız Posta Cad.  
Aynıldız Sitesi B Blok No:26 D:58  
Beşiktaş / İSTANBUL  
Tel: +90 212 219 19 32  
Fax: +90 212 219 13 43  
www.groupmedya.com  
info@groupmedya.com

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

Katkıda Bulunanlar  
Serpil Kaya  
Elif Erman

Çevirmen / Translator  
Anahid Hazaryan  
anahidh@groupmedya.com  
Ceren Han  
cerenhan@outlook.com

Tasarım / Design  
Selin Hamzaoğlu Uluer

Kapak Fotoğrafı / Cover Photo  
istock

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

# NOVOTEL

İSTANBUL BOSPHORUS



Boğaz'ın eşsiz atmosferi ve şehrin enerjisi, **Novotel'in modern** şıklığında unutulmaz anlara dönüşüyor.



MÜRVER



## Mürver Restaurant

Boğaz manzarası eşliğinde modern dokunuşlarla yorumlanan lezzetleri, zarif atmosferinde sunan seçkin bir restoran.



## Archer Karaköy

Şehrin kalbinde, keyifli anlara eşlik eden lezzetler.

Qualia

SPA & WELLNESS



## Qualia Spa

Günün stresinden uzak, zarif ve konforlu bir ortamda kendinizi yenileyin.

**MERHABA,**

İsrail ve ABD'nin İran'a 28 Şubat'ta başlattığı saldırılar sonrasında, dünyanın eksenini farklı bir noktaya kayd. Gündem oldukça yoğun. Hürmüz Boğazı kapandı, petrol fiyatları arttı. Orta Doğu'da hava ulaşımı durma noktasına geldi. 2026 yılının en radikal ve sıcak gelişmeleri yaşanırken, Orta Doğu ülkelerinin uzun soluklu olması beklenen stratejilerinde yön nereye kayacak? Dünya barışı yakın mı uzak mı? Yeni gelişmelere, dünyaya ve yakın çevremize odaklanmış durumdayız. Ana mottomuz; Türkiye Cumhuriyeti'nin Kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün anlamlı çağrısında gizli: "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh" ...

Türkiye'nin ise en önemli konusu; ekonomi. Enflasyonun hâlâ beklenenden çok yüksek olmasına, büyümenin potansiyel büyümenin altında kalmasına, tarım sektöründeki ciddi küçülmeye rağmen 2025, ekonomistler tarafından ekonomik açıdan başarılı bir yıl olarak değerlendiriliyor. 2026 yılına yönelik iyimser tahmin ve öngörülerde bulunan uzmanlara göre yılın gündem maddelerini enflasyonla mücadele programı ve yapısal reformlar oluşturacak. Peki, Türkiye'nin 2026 ekonomi yol haritasında neler var? Özel görüşler ve analizlerle sizler için araştırdık.

Dünyanın konuştuğu bir diğer konu da "Kıymetli Madenler" ... Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş'nin "Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri" raporuna göre; küresel politik söylem ve eylemlerin sertleştiği, jeopolitik risklerin arttığı, ticaret ve güvenlik başlıklarının yeniden ön plana çıktığı bir ortamda, kıymetli madenlerin geçen yıl olduğu gibi bu yıl da yatırımcıların gözdesi olmaya devam edeceği vurgulanıyor. Bu özel raporun ayrıntılarını ilerleyen sayfalarımızda okuyabilirsiniz.

Türkiye'nin kadim şehri Çanakkale, rüzgar enerjisi haritasının başkenti haline geldi. Bozcaada ve çevresindeki rüzgar türbinleri, bölgeye yıllık milyonlarca lira gelir getiriyor. Bu türbinler hem yerli hem de yabancı yatırımcıların ilgisini çekiyor ve bölgede yeni iş imkanları yaratıyor. Bu durum, bölgeyi sadece enerji üreticisi değil, aynı zamanda teknoloji merkezi haline de getiriyor. Akfen Yenilenebilir Enerji de, Çanakkale'deki Kocalar Rüzgâr Enerjisi Santrali (RES) ile bu güce ortak oluyor. Rüzgâr, güneş ve hidroelektrik kaynaklara dayalı dengeli üretim portföyüyle Türkiye'nin enerji dönüşümüne katkı sunan şirketlerin sürdürülebilir enerji politikalarına ışık tuttuk.

Geleceğe ışık tutan bir diğer konu ise yapay zeka. İş dünyası yapay zekanın, işlerin yaklaşık yüzde 12'sinin yerini alacağını öngörüyor. Bu da ekonomide hızlı bir yön değişikliği için işverenler, çalışanlar ve politika geliştiriciler üzerindeki baskıları artıracak gibi görünüyor. Yapay zeka, insan emeğinden daha ucuz ya da insan emeğinin karşılığı ücretle rekabet edileceği işlere odaklanıyor. Peki gerçekten yapay zeka insanlığa nasıl bir katkı sağlayacak. Özel araştırmalar ve raporlarla konuyu sizler için araştırdık. Son yıllarda yeniden ivme kazanan kitap kulüpleri özel bir akımı temsil ediyor. Sosyal medyanın etkisiyle, bir zamanlar mahalle kütüphanelerinin ya da üniversite kampüslerinin sessiz köşelerinde varlığını sürdüren bu kulüpler, artık milyonlara ulaşan dijital topluluklara dönüşüyor. İlginç olan ise bu yeni edebiyat evreninin yaratıcılarının, çoğunlukla sinema, müzik ve moda dünyasından geliyor olması. Kendinize vakit ayırmak ve baş döndüren gündemde nefes almak için bu akım, izlenecek yeniliklerden biri olabilir.

Ve son olarak; Akfen Holding olarak, eşitliği bir tercih değil, sarsılmaz bir kurumsal taahhüt olarak görüyoruz. Biliyoruz ki; güçlü yarınlar ancak eşit fırsatlarla kurulur. Varlığıyla işimizi ve dünyayı güzelleştiren tüm kadınların 8 Mart Dünya Kadınlar Günü kutlu olsun...

İyi okumalar

**HELLO,**

Following the attacks launched by Israel and the US against Iran on February 28th, the world's axis shifted to a different point. The agenda is quite busy. The Strait of Hormuz was closed, oil prices increased. Air travel in the Middle East came to a standstill. While the most radical and heated developments of 2026 are taking place, where will the long-term strategies of the Middle Eastern countries be headed? Is world peace near or far? We are focused on new developments, the world, and our immediate surroundings. Our main motto is hidden in the meaningful call of Gazi Mustafa Kemal Atatürk, the Founder of the Republic of Turkey: "Peace at Home, Peace in the World" ...

For Turkey, the most important issue is the economy. Despite inflation still being much higher than expected, growth remaining below potential growth, and a serious contraction in the agricultural sector, 2025 is considered by economists as a successful year economically. According to experts who make optimistic predictions and forecasts for 2026, the agenda items of the year will be the fight against inflation program and structural reforms. So, what's on Turkey's 2026 economic roadmap? We've researched it for you with special insights and analyses.

Another topic the world is talking about is "Precious Metals" ... According to Troy Precious Metals Trading Inc.'s "Precious Metals 2026 Expectations" report; in an environment where global political rhetoric and actions are hardening, geopolitical risks are increasing, and trade and security issues are once again coming to the forefront, precious metals are expected to continue to be a favorite among investors this year, as they were last year. You can read the details of this special report in the following pages.

Turkey's ancient city of Çanakkale has become the capital of the wind energy map. Wind turbines in and around Bozcaada generate millions of liras in annual revenue for the region. These turbines attract both domestic and foreign investors and create new job opportunities in the region. This situation is turning the region not only into an energy producer but also into a technology center. Akfen Renewable Energy is also contributing to this power with its Kocalar Wind Energy Power Plant (RES) in Çanakkale. With its balanced production portfolio based on wind, solar, and hydroelectric resources, we shed light on the sustainable energy policies of companies contributing to Turkey's energy transformation.

Another topic illuminating the future is artificial intelligence. The business world predicts that AI will replace approximately 12% of jobs. This seems likely to increase pressure on employers, employees, and policymakers for a rapid shift in the economy. AI focuses on jobs that are cheaper than human labor or that can compete with human labor in terms of wages. So, how exactly will AI contribute to humanity? We investigated this topic for you with special research and reports. Book clubs, which have gained momentum again in recent years, represent a unique trend. Influenced by social media, these clubs, once confined to the quiet corners of neighborhood libraries or university campuses, are now transforming into digital communities reaching millions. Interestingly, the creators of this new literary universe mostly come from the worlds of cinema, music, and fashion. This trend could be one of the new ways to take a break and breathe amidst the dizzying pace of life.

And finally; at Akfen Holding, we see equality not as a choice, but as an unwavering corporate commitment. We know that a strong future can only be built with equal opportunities. Happy International Women's Day to all the women who beautify our work and the world with their presence...

Happy reading!

**Ünsal Ereke**

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief

## Rolls-Royce, Phantom'un 100. Yaşını Kutluyor

**ROLLS-ROYCE** Bespoke (kişiselleştirme) Collective ekibi, 1920'lerden günümüze kadar Phantom'un tüm nesillerini inceleyerek bu koleksiyona benzersiz bir tarihsel derinlik kazandırdı. Phantom Centenary Private Collection, hem geçmişte bir saygı duruşu niteliği taşıyor hem de modelin önümüzdeki 100 yıla uzanan vizyonunu tasarım diliyle anlatıyor. Phantom Centenary Private Collection'ın dış tasarımı, siyah-beyaz film döneminin zarafetini ve Hollywood'un altın çağına ışığı yansıtıyor. Koleksiyonun teknik anlamda en çarpıcı noktalarından biri, Phantom'un 6,75 litrelik V12 motorunun Arctic White renkli özel kapak altında 24 ayar altın detaylarla sergilenmesi oldu. Rolls-Royce, bu motoru markanın modern çağdaki başarısını şekillendiren en büyük unsurlardan biri olarak tanımlıyor.

## Rolls-Royce celebrates the 100<sup>th</sup> anniversary of the Phantom

**ROLLS-ROYCE** The Bespoke Collective team has given this collection unparalleled historical depth by researching all generations of the Phantom from the 1920s to the present day. Centenary The Private Collection is both a tribute to the past and a design language that expresses the model's vision for the next 100 years. Phantom Centenary Private The Collection's exterior design reflects the elegance of the black-and-white film era and the glamour of Hollywood's golden age. One of the most striking technical aspects of the Collection is the display of the Phantom's 6.75-liter V12 engine under a special Arctic White cover with 24-karat gold details. Rolls-Royce describes this engine as one of the greatest elements shaping the brand's success in the modern era.



## Çoklu-omik ve Gen Düzenleme Dönemi

**MULTI-OMICS**, genom, protein ve metabolizma gibi biyolojik katmanların birlikte okunması anlamına geliyor. CRISPR ise hedefli gen kesip biçme aracı, bir anlamda "gen makası". Wood, "hastalık tedavisi" yerine "hastalık oluşmadan müdahale" çağının büyüme alanı olacağını öne sürüyor. Gelecek dönem ayrıca, uzay ve otonom mobilite dönemi olacak. Uydu ağları, konumlama, gözlem, bağlantı ve savunma gibi alanlarda yeni bir altyapı katmanı yaratıyor. Otonom taksiler, dron lojistiği ve yazılım tabanlı taşımacılık birleştiğinde, ulaşım, sahip olmaktan ve satın almaktan çok, hizmet ve abonelik modeline kayıyor.

## Multi-omics and Gene Editing

**MULTIOMICS** refers to the simultaneous reading of biological layers such as the genome, proteins, and metabolism. CRISPR, on the other hand, is a tool for targeted gene cutting and editing, a kind of "gene scissors." Wood advocates for "intervention before disease occurs" rather than "treatment of disease." He argues that this will be the growth area of the next era. The coming period will also be the era of space and autonomous mobility. Satellite networks are creating a new layer of infrastructure in areas such as positioning, surveillance, connectivity, and defense. With autonomous taxis, drone logistics, and software-based transportation converging, transportation is shifting from a ownership-and-purchase model to a service and subscription model.

## Genetik Teknolojilerde Biyo Ürün Farkı

**GENETİK** teknolojilerinde, biyolojik bilimlerdeki ilerlemelerin birleşimi, sağlık ve tarım alanlarında tüketici ürünlerine, enerji kullanımına ve malzemelere kadar tüm endüstrilerde baştan aşağı yeni tanımlar, standartlar, icatlar yaratacak. Yapay zekâ, otomasyon ve DNA dizileme tarafından hızlandırılan biyo devrimin, gen terapilerinin, hiper kişiselleştirilmiş ilaçların ve genetik temelli yönlendirmelerin geliştirilmesi ile yeni anlayışlar, yepyeni pazarlar gelişecek. Malzeme bilimindeki gelişmeler, tıp, enerji, ulaşım, sağlık, yarı iletkenler ve imalat dahil olmak üzere sektörleri tepeden tırnağa deyim yerindeyse atomlarına kadar dönüştürecek. "Grafen" nihayet yükselen değer olacak.

### The Difference of Bioproducts in Genetic Technologies

**IN GENETIC** technologies, the combination of advances in biological sciences will create fundamentally new definitions, standards, and inventions across all industries, from consumer products in health and agriculture to energy use and materials. The biorevolution, accelerated by artificial intelligence, automation, and DNA sequencing, will foster new understandings and entirely new markets with the development of gene therapies, hyper-personalized medicine, and genetically based guidance. Advances in materials science will transform sectors from top to bottom, down to their very atoms, including medicine, energy, transportation, healthcare, semiconductors, and manufacturing. Graphene will ultimately become a rising star.



## Gustav Klimt'in Portresi 236.4 Milyon Dolara Satıldı

**GUSTAV KLIMT**'in 1914-1916 yılları arasında tamamladığı Portrait of Elisabeth Lederer, Sotheby's müzayesinde 236.4 milyon dolara satılarak tarihe geçti. Altı ayak boyundaki bu eser, hem modern sanatın hem de müzayede dünyasının en büyük kırılmalarından biri olarak kayda geçti. Nazi yağmasına uğrayan, ikinci dünya savaşı sırasında yangında neredeyse yok olan bu değerli eser, sadece sanat değeriyle değil taşıdığı dramatik geçmişle de ilgi odağı oldu.

### Gustav Klimt's Portrait Sold for \$236.4 Million

**GUSTAV KLIMT**'s Portrait of Elisabeth Lederer, completed between 1914 and 1916, made history by selling for \$236.4 million at a Sotheby's auction. This six-foot-tall work is recorded as one of the biggest turning points in both modern art and the auction world. Having been looted by the Nazis and nearly destroyed in a fire during World War II, this valuable piece attracted attention not only for its artistic value but also for its dramatic history.

# ALTIN VE GÜMÜŞTE YENİ REKORLAR GELECEK

Geçen yılı tarihi rekor seviyelerde kapatan altın ve gümüş fiyatlarının 2026 yılında da yeni rekorlar kırması bekleniyor. Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş. tarafından hazırlanan "Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri" raporunda, son yıllarda ekonomik göstergelerden daha çok artan politik ve jeopolitik risklerin kıymetli maden fiyatları üzerinde belirleyici olduğuna dikkat çekildi. Raporda, 2026 yılında altının ons bazında 5.500 doları, gümüşün ise ons bazında 110 doları görmesinin beklendiği ifade edildi.

TROY KIYMETLİ MADEN 2026 FİYAT TAHMİNLERİ			
2026	En Düşük	En Yüksek	Kapanış
EURO/USD	1,120	1,260	1,200
USD/TL	42,50	53,20	50,00
ALTIN (\$/ons)	4200	5500	5200
GÜMÜŞ (\$/ons)	75,00	110,00	100,00
PLATİN (\$/ons)	2000	3000	2750
PALADYUM(\$/ons)	1500	2500	2250

## NEW RECORDS ARE COMING FOR GOLD AND SILVER

Gold and silver prices, which closed last year at historically high levels, are expected to break new records in 2026. The "Precious Metals 2026 Expectations" report prepared by Troy Precious Metals Trading Inc. points out that political and geopolitical risks, which have increased more than economic indicators in recent years, are the determining factor in precious metal prices. The report states that gold is expected to reach \$5,500 per ounce and silver \$110 per ounce in 2026.

**KIYMETLİ MADEN** ticaretinde Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş., "Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri" raporunu açıkladı. Raporda, küresel politik söylem ve eylemlerin sertleştiği, jeopolitik risklerin arttığı, ticaret ve güvenlik başlıklarının yeniden ön plana çıktığı bir ortamda, kıymetli madenlerin geçen yıl olduğu gibi bu yıl da yatırımcıların gözdesi olmaya devam edeceği vurgulandı. Kıymetli madenlere ilişkin fiyat beklentilerinin yer alması nedeniyle yatırımcılar tarafından da merakla beklenen Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş. "Kıymetli Madenler Beklentileri" raporunda, geçen yılı yüzde 64 artışla 4.313 dolar/ons seviyesinde kapatan altının, 2026 yılında 5.500 dolar/ons seviyelerini test etmesinin beklendiği belirtildi. Raporda, geçen yılı yüzde 146 artışla 71,08 dolar/ons seviyesinde kapatan gümüşün ise 2026 yılında 110 dolar/ons seviyelerine kadar yükselebileceği öngörüsüne yer verildi.

**TROY PRECIOUS** Metals Trading Inc., one of Turkey's leading companies in precious metals trading, has released its "Precious Metals 2026 Expectations" report. The report emphasizes that in an environment where global political rhetoric and actions are hardening, geopolitical risks are increasing and trade and security issues are once again coming to the forefront, precious metals will continue to be a favorite among investors this year, as they were last year. Troy Precious Metals Trading Inc.'s "Precious Metals Expectations" report, eagerly awaited by investors due to its price expectations for precious metals, states that gold, which closed last year at \$4,313/ounce with a 64% increase, is expected to test the \$5,500/ounce level in 2026. The report also predicts that silver, which closed last year at \$71.08/ounce with a 146% increase, could rise to \$110/ounce in 2026.

## PRICES ARE SHAPED MORE BY GEOPOLITICAL FACTORS THAN ECONOMIC ONES

Troy Precious Metals Trading Inc., in its "Precious Metals 2026 Expectations" report, stated that 2025 was a year in which investors sought safe havens due to increased global political risks, new balances in global trade, and uncertainties in monetary policies, particularly in the US, causing precious metals to diverge significantly from other financial assets. The report noted that in recent years, geopolitical and political risks, rather than economic indicators, have been the determining factors in asset pricing, and emphasized that this trend will further strengthen in 2026. The report states, "Trade wars, threats of sanctions, strategic moves in access to energy and raw materials, increasing political pressure on central banks, and current and potential conflicts triggered by global bloc formation are rapidly raising risk perception. The US actions towards Venezuela and its direct statements regarding energy supply reveal that geopolitics is no longer limited to security; it has become a structural determinant of commodity and energy pricing. Similarly, the strategic geography debates that the US has brought to the forefront again through Greenland indicate that alliance relationships may shift to a harder ground along the axes of sovereignty and resource security."

The report also indicated that China's strategic steps to reduce its external dependence are accelerating; and that a trend towards a more closed and controlled model in energy, mining, and reserve management is becoming prominent. Considering the ongoing tensions between Israel and Gaza in the Middle East, energy security risks stemming from the Red Sea and the Strait of Hormuz, and the continuing effects of the Russia-Ukraine conflict, it was stated that global risk perception will remain high throughout 2026. The report noted that "in 2026, precious metals are expected to remain a favorite among investors, with prices exceeding those of 2025, in an environment where global political rhetoric is hardening, geopolitical risks are increasing, and trade and security issues are once again coming to the forefront." The report further emphasized that "a year profile may emerge where maintaining the achieved price levels will be more important than how quickly prices rise in precious metals."

## GOLD COULD TEST \$5,500 IN 2026

The report stated that gold continues to serve as a natural reference point for pricing amidst global uncertainty. It highlighted that high debt levels, the shrinking room for maneuver in monetary policies, and the increasingly political nature of financial decision-making processes are the main factors strengthening gold's role in portfolios. It also noted that central banks' reserve diversification tendencies and persistently high geopolitical risks ensure the preservation of structural demand for gold. Troy Precious Metals Trading Inc., in its "Precious Metals 2026

## FİYATLAMALARI EKONOMİDEN ÇOK JEOPOLİTİK FAKTÖRLER ŞEKİLLENDİRİYOR

Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş. "Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri" raporunda, 2025'te küresel anlamda politik risklerdeki artışın, küresel ticarete oluşan yeni dengelerin ve başta ABD olmak üzere para politikalarındaki belirsizlikler nedeniyle yatırımcıların güvenli limanlara yöneldiği ve kıymetli metallerin diğer finansal varlıklardan belirgin biçimde ayrıştığı bir yıl olduğu ifade edildi. Son yıllarda varlık fiyatlamalarında ekonomik göstergelerden ziyade jeopolitik ve politik risklerin belirleyici olduğuna dikkat çekilen raporda, bu eğilimin 2026 yılında daha da güçleneceği vurgulandı. Raporda, "Ticaret savaşları, yaptırım tehditleri, enerji ve hammadde erişimindeki stratejik hamleler, merkez bankalarına yönelik artan siyasi baskılar ve küresel bloklaşmanın tetiklediği mevcut ve olası çatışmalar risk algısını hızla yükseltiyor. ABD'nin Venezuela'ya yönelik hamleleri ve enerji arzına ilişkin doğrudan yönlendirici söylemleri ise jeopolitiğin artık yalnızca güvenlik başlığıyla sınırlı kalmadığını; emtia ve enerji fiyatlamalarının da yapısal bir belirleyicisi hâline geldiğini ortaya koyuyor. Benzer şekilde, ABD'nin Grönland üzerinden yeniden gündeme taşıdığı stratejik coğrafya tartışmaları da müttefiklik ilişkilerinin egemenlik ve kaynak güvenliği ekseninde daha sert bir zemine kayabileceğine işaret ediyor" ifadelerine yer verildi.

Raporda ayrıca, Çin'in dışa bağımlılığı azaltmaya yönelik stratejik adımlarının hız kazandığı; enerji, maden ve rezerv yönetiminde daha kapalı ve kontrollü bir modele geçiş eğiliminin öne çıktığına işaret edildi. Orta Doğu'da İsrail-Gazze hattında süregelen gerilim, Kızıldeniz ve Hürmüz Boğazı kaynaklı enerji güvenliği riskleri ile Rusya-Ukrayna savaşının devam eden etkileri birlikte değerlendirildiğinde, 2026 yılı boyunca küresel risk algısının yüksek seyretmeye devam edeceği belirtildi. Raporda, "2026 yılında kıymetli madenler; küresel siyasi söylemlerin sertleştiği, jeopolitik risklerin arttığı, ticaret ve güvenlik başlıklarının yeniden ön plana çıktığı bir ortam içinde 2025 yılının daha üstünde fiyatlamalarla yine yatırımcıların gözdesi olmasının beklendiği" belirtildi. Raporda ayrıca, "Kıymetli metallerde fiyatların ne kadar hızlı yükseldiğinden çok, ulaşılan seviyelerin korunmasının öne çıkacağı bir yıl profili oluşabileceğinin" altı çizildi.

## ALTIN 2026'DA 5.500 DOLARI TEST EDEBİLİR

Raporda, altının, küresel belirsizlik ortamında fiyatlamalar açısından doğal referans noktası olma özelliğini koruduğu belirtildi. Raporda, yüksek borçluluk seviyeleri, para politikalarının daralan manevra alanı ve finansal karar alma süreçlerinin giderek daha politik bir zeminde şekillenmesinin, altının portföylerdeki rolünü güçlendiren başlıca unsurlar olarak öne çıktığı vurgulandı. Merkez bankalarının rezerv çeşitlendirme eğilimleri ile jeopolitik risklerin kalıcı yüksek seyrinin ise altına yönelik yapısal talebin korunmasını sağladığına dikkat çekildi. Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş. "Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri" raporunda, "Bu çerçevede 2026'nın altın açısından yeni zirvelerin test edildiği ve bu seviyelerin sindirildiği bir yıl



olmasını bekliyoruz. Altının ons fiyatının yıl içerisinde 5.500 dolara kadar yükselebileceği; yılı ise 5.200 dolar/ons seviyelerinde kapatacağını öngörüyoruz” denildi.

### **ÇİFT YÖNLÜ TALEP GÜMÜŞ FİYATLARINI YENİ REKORLARA TAŞIYACAK**

Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş. “Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri” raporunda, gümüşte fiyatlamaların teknik göstergelerden çok piyasanın fiziksel işleyişine duyarlı bir görünüm sergilediği belirtildi. Gümüşün, belirsizlik dönemlerinde altın gibi değer saklama aracı olarak talep görmesinin yanı sıra sanayi üretimi, enerji dönüşümü ve elektrifikasyon süreçlerinde vazgeçilmez bir girdi olması, metalin çift yönlü yapısını koruduğuna dikkat çekildi. Çin’in stratejik hammaddelere yönelik daha kontrolcü yaklaşımı; üretim, ihracat ve stok yönetimini devlet politikalarıyla yönlendirmesi sonucunda küresel tedarik zincirlerinde esnekliğin azaldığının belirttiği Raporda, 2026 yılı boyunca gümüş fiyatlarında yeni zirve denemelerinin mümkün olduğu, altın/gümüş oranının 50 seviyesinin altına gerileyebileceğine yönelik beklentinin de bunu desteklediği ifade edildi. Ayrıca, gümüşün yıl içerisinde 110 dolar/ons seviyelerine kadar yükselebileceği, yılı ise 100 dolar/ons seviyeleri civarında kapatmasının öngörüldüğü belirtildi.

### **ARZ KISITLARI PLATİNİN YÜKSELİŞİNİ DESTEKLİYOR**

Raporda, platin tarafında arz kaynaklı yapısal kırılganlıkların fiyatlamalar üzerindeki etkisini sürdürdüğü vurgulandı. Raporda, küresel platin üretiminin büyük bölümünün Güney Afrika’da yoğunlaşması; yüksek maliyetli maden yapıları, enerji arzındaki kesintiler ve operasyonel aksamalar nedeniyle üretimin kısa vadede artırılmasını zorlaştırdığı

Expectations” report, stated: “Within this framework, we expect 2026 to be a year in which new peaks are tested and consolidated for gold. We foresee that the price of gold per ounce could rise to \$5,500 during the year and close the year at around \$5,200 per ounce.”

### **TWO-WAY DEMAND WILL DRIVE SILVER PRICES TO NEW RECORDS**

Troy Precious Metals Trading Inc., in its “Precious Metals 2026 Expectations” report, stated that silver pricing is more sensitive to the physical workings of the market than to technical indicators. The report noted that silver’s dual nature—being in demand as a store of value like gold during periods of uncertainty, as well as being an indispensable input in industrial production, energy transition, and electrification processes—maintains its value. The report also highlighted that China’s more controlling approach to strategic raw materials, directing production, export, and inventory management through state policies, has reduced flexibility in global supply chains. It suggested that new peaks in silver prices are possible throughout 2026, supported by the expectation that the gold/silver ratio could fall below 50. Furthermore, it predicted that silver could rise to \$110/ounce during the year and close the year around \$100/ounce.

### **SUPPLY CONSTRAINTS ARE SUPPORTING THE RISE IN PLATINUM**

The report emphasized that supply-related structural vulnerabilities in the platinum market continue to impact pricing. It noted that the concentration of a large portion of global platinum production in South Africa, along with

high-cost mining structures, energy supply disruptions, and operational delays, makes increasing production difficult in the short term. Therefore, platinum supply is not flexible, and even limited increases in demand can have a significant impact on prices. The report predicted that in 2026, platinum prices will remain resilient due to the continued industrial use and the search for a cost-performance-based balance among platinum group metals; and that upward sensitivity will be maintained with the support of limited supply. Troy Precious Metals Trading Inc.'s "Precious Metals 2026 Expectations" report stated that platinum, which closed 2025 with a 127% increase at \$2,054.55/ounce, could rise to \$3,000/ounce in 2026. It is projected that the year will close at around \$2,750 per ounce.

#### LIMITED DEMAND IS PREVENTING A RISE IN PALLADIUM PRICES

Troy Precious Metals Trading Inc.'s "Precious Metals 2026 Expectations" report emphasized that palladium's dependence on the automotive sector makes it more sensitive to sectoral transformations. The report noted that the increasing share of electric vehicles and the growing use of alternative metals in catalyst technologies indicate a structural contraction in demand. However, it also pointed out that palladium remains sensitive to geopolitical developments due to a significant portion of its supply originating from Russia. The report stated, "Sanctions, logistical constraints, and political risks make it difficult for palladium prices to fall below a certain level, while demand-side limitations prevent the formation of a strong and sustained upward trend." The report also indicated that palladium prices are expected to fluctuate throughout 2026, but remain at a higher level than in 2025. The report predicts that palladium prices, which closed last year at \$1601.20/ounce with a 75% increase, could rise to \$2500/ounce in 2026 and close the year at around \$2250/ounce.

belirtilmiştir. Bu nedenle platin arzının esnek bir yapı sunmadığı, talepteki sınırlı artışların dahi fiyatlarda belirgin etki yaratabildiği ifade edildi. Raporunda, 2026 yılında platin fiyatlarının endüstriyel kullanımın sürekliliği ile platin grubu metaller arasında maliyet ve performans temelli denge arayışının etkisiyle dirençli bir zeminde seyredeceği; sınırlı arzın desteğiyle yukarı yönlü hassasiyetin korunacağı öngörüldü. Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş. "Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri" raporunda, 2025 yılını yüzde 127 oranında artışla 2.054,55 dolar/ons seviyelerinde kapatan platinin, 2026 yılında 3.000 dolar/ons seviyelerine kadar yükselebileceği; yılı ise yaklaşık 2.750 dolar/ons seviyelerinde kapatacağı öngörülmüştür.

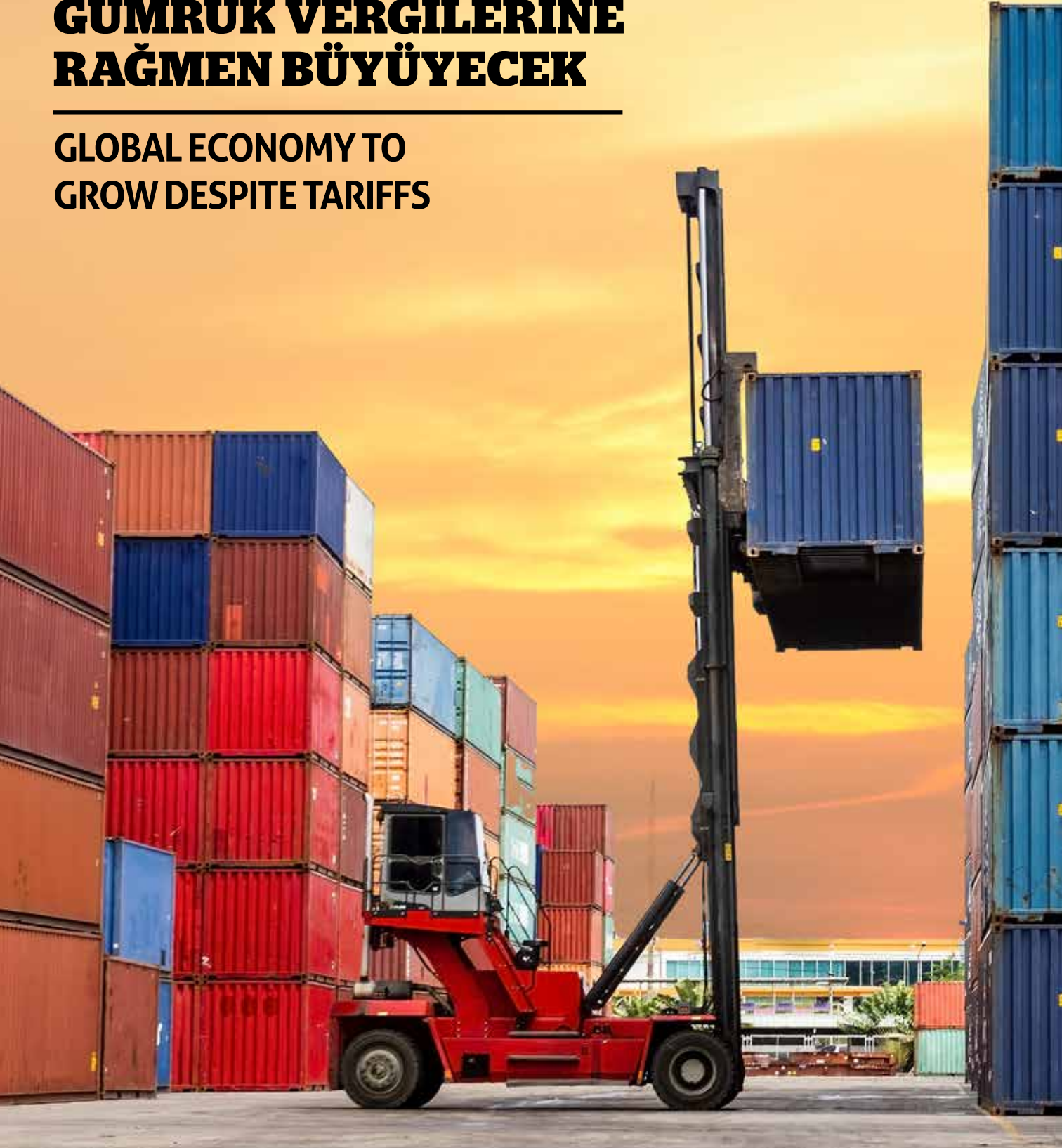
#### TALEPTEKİ SINIRLILIK PALADYUMDA YÜKSELİŞİ ENGELLİYOR

Troy Kıymetli Maden Ticaret A.Ş.'nin "Kıymetli Madenler 2026 Yılı Beklentileri" raporunda, talebin büyük ölçüde otomotiv sektörüne bağlı olmasının paladyumu sektörel dönüşümlere karşı daha hassas hâle getirdiği vurgulandı. Elektrikli araçların payının artması ve katalizör teknolojilerinde paladyum yerine alternatif metallerin kullanımının yaygınlaşmasının, talep tarafında yapısal bir daralmaya işaret ettiği dikkat çekilen Raporunda, buna karşın arzın önemli bir bölümünün Rusya kaynaklı olması nedeniyle paladyumun jeopolitik gelişmelere duyarlı olmaya devam ettiği belirtildi. Raporunda "Yaptırımlar, lojistik kısıtlar ve politik riskler paladyum fiyatının belirli bir tabanın altına sarkmasını zorlaştırırken, talep tarafındaki sınırlamalar güçlü ve kalıcı bir yükseliş trendinin oluşmasını engelliyor" ifadelerine yer verildi. Raporunda ayrıca, 2026 boyunca paladyum fiyatlarının dalgalı ancak 2025 yılına göre daha yüksek bir seviyede hareket etmesinin beklendiği kaydedildi. Raporunda, geçen yılı yüzde 75 oranında artışla 1601,20 dolar/ons seviyesinden kapatan paladyum fiyatının 2026 yılında 2.500 dolar/ons seviyelerine kadar yükselebileceği; yılı ise yaklaşık 2.250 dolar/ons seviyelerinde kapatacağı öngörülmüştür.



# DÜNYA EKONOMİSİ GÜMRÜK VERGİLERİNE RAĞMEN BÜYÜYECEK

GLOBAL ECONOMY TO  
GROW DESPITE TARIFFS



**OECD**, dünya ekonomisinin ABD Başkanı Donald Trump'ın gümrük vergilerine rağmen sürpriz bir şekilde dirençli çıktığını belirtti. Bu yıl için hem dünya hem de ABD ekonomisindeki büyüme tahminini yukarı doğru revize etti.

OECD'nin tahminlerine göre, dünya ekonomisi bu yıl yüzde 3,2 oranında büyüyecek; bu oran 2024'teki yüzde 3,3'e göre biraz düşük olsa da, Haziran 2025'teki tahmini olan yüzde 2,9 oranına göre daha yüksek.

OECD gelecek yıl ise global ekonomideki büyümenin yüzde 2,9'a gerilemesini bekliyor.

OECD bu yıl ABD ekonomisinin ise yüzde 2 büyüyeceğini öngörüyor. Bununla birlikte, haziran ayındaki yüzde 1,6'lık tahmine göre yukarı doğru bir revize söz konusu. Ancak buna rağmen dünyanın en büyük ekonomisi konumundaki ABD 2024'e göre daha yavaş büyüyecek; geçen yılki büyüme oranı yüzde 2,8'di.

OECD'den yapılan açıklamada şöyle denildi: "Global ekonomi bu yıl, ticaretteki yüksek bariyerlere rağmen dirençli oldu. Ancak ticaretteki gümrük duvarlarının gelecek yıl aşamalı olarak fiyatları artıracığını, hane halkı tüketimini ve iş dünyasındaki yatırımları azaltacağını öngörüyoruz."

OECD, dünyanın ikinci büyük ekonomisi olan Çin'in bu yıl yüzde 5 büyümesini bekliyor. Çin 2024'te de aynı oranda büyümüştü. Euro bölgesi ekonomisinde ise 2025'te yüzde 1,3 gibi cılız bir büyüme bekleniyor. Bu oran yine de 2024'teki yüzde 0,8'lik büyümeye göre daha iyi.

Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisi sıfatıyla Çin'i geçen Hindistan'ın ise bu yıl yüzde 6,7 oranında büyümesi bekleniyor; 2024'te bu oran yüzde 6,5'ti.

**THE OECD** stated that the global economy has proven surprisingly resilient despite US President Donald Trump's tariffs. It revised its growth forecasts upwards for both the global and US economies this year.

According to the OECD's estimates, the global economy will grow by 3.2 percent this year; while slightly lower than the 3.3 percent forecast for 2024, it is higher than the 2.9 percent forecast in June 2025.

The OECD expects global economic growth to slow to 2.9 percent next year.

The OECD forecasts that the US economy will grow by 2 percent this year. This represents an upward revision from the 1.6 percent estimate in June. However, despite this, the US, the world's largest economy, will grow more slowly than projected for 2024. Last year's growth rate was 2.8 percent.

The OECD statement said: "The global economy has been resilient this year despite high trade barriers. However, we anticipate that tariff barriers will gradually increase prices next year, reducing household consumption and business investment."

The OECD expects China, the world's second-largest economy, to grow by 5 percent this year. China also grew at the same rate in 2024. The Eurozone economy is expected to experience a meager 1.3 percent growth in 2025. This rate is still better than the 0.8 percent growth in 2024.

India, which has surpassed China as the world's fastest-growing economy, is expected to grow by 6.7 percent this year; this rate was 6.5 percent in 2024.

# PETROL ARZINDA TARİHİN EN BÜYÜK BOZULMASI VE ORTADOĞU'NUN KIYAMET SENARYOSU

ABD/İsrail'in İran'a yönelik savaşı, Hürmüz Boğazı'nın kapatılmasıyla hızla dünya çapında bir enerji krizine dönüşüyor. Dünya bu gidişatı; merkantalizm, devlet korumalı ekonomik sistem, ithalatın cezalandırılması, ulusal servet ve güç birikimi olarak yorumluyor.



**ABD/İSRAİL'İN** İran'a yönelik savaşı, Hürmüz Boğazı'nın kapatılmasıyla hızla dünya çapında bir enerji krizine dönüşüyor. S&P Global'in başkan yardımcısı ve "The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Power" kitabının yazarı Daniel Yergin, Financial Times'ta yazdığı habere göre; Körfez'den akan petrolün uzun ve yıkıcı bir savaşla kesintiye uğramasını kabus senaryosu olarak adlandırdı. Bu durumda enerji fiyatlarının baş döndürücü bir hızla artarak, dünya ekonomisini derin bir resesyona sürükleyebileceğine dikkat çekti.

Nitekim İran'ın Hürmüz Boğazı'ndan tanker geçişlerine izin vermemesiyle ham petrol fiyatları geçen hafta yüzde 36 oranında arttı; dünya petrol ve sıvılaştırılmış doğal gaz taşımacılığının yüzde 20'si buradan sağlanıyor. Basra Körfezi'ndeki belli başlı petrol üreticileri ham petrol ihraç

**THE US/ISRAELI** war against Iran is rapidly escalating into a global energy crisis with the closure of the Strait of Hormuz. S&P Global's vice president and "The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Daniel Yergin, author of the book " Power ," wrote in the Financial Times that a long and devastating war disrupting the flow of oil from the Gulf is a nightmare scenario. He warned that in such a case, energy prices would skyrocket, plunging the global economy into a deep recession.

Indeed, crude oil prices rose by 36 percent last week after Iran blocked tanker passage through the Strait of Hormuz, which handles 20 percent of global oil and liquefied natural gas shipments. Major oil producers in the Persian Gulf, unable to export crude oil, have already reached full storage capacity and are pumping less. Iraq

# THE GREATEST DISRUPTION IN OIL SUPPLY HISTORY AND THE APOCALYPTIC SCENARIO FOR THE MIDDLE EAST

**The US/Israeli war against Iran is rapidly escalating into a global energy crisis with the closure of the Strait of Hormuz. The world interprets this development as a manifestation of mercantilism , a state-protected economic system, the punishment of imports, and the accumulation of national wealth and power.**

has reduced production by 60 percent, from 4.3 million barrels per day before the war to 1.7 million-1.8 million barrels per day. Kuwait and the UAE have also reduced production.

On the other hand, the liquefied natural gas (LNG) market also took a major hit with Qatar halting production. Yergin pointed out that spot prices in Asia, which is heavily reliant on LNG , have almost doubled since the war began. Natural gas prices in Europe have increased by approximately 50 percent. He says the worst-case scenario would be serious damage to infrastructure and a prolonged closure of the Strait of Hormuz. This would lead to long-term supply problems. The fact that Brent crude oil prices are already above \$100 a barrel is sounding alarm bells for the global economy. The Brookings Institute says, "Trying to protect so many ships requires a massive logistical organization. All Iran needs to do is infiltrate with a few drones and hit a ship; in that case, we would face a huge oil shock. Therefore, I don't find the assurances that the US will escort the ships credible. There are far too many oil tankers that need protection."

One in every five barrels of oil consumed worldwide passes through the Strait of Hormuz. Approximately 20% of LNG trade also passes through here. Navios evaluated this situation . Maritime Angeliki, CEO of Partners and also a fourth-generation Greek shipowner. Frangou points out that many of the world's leaders emerged in the era of globalization and free trade, and likens the new situation to 19th-century England: mercantilism , a state-protected economic system, penalties for imports, and the accumulation of national wealth and power.

Frangou , who has been navigating through countless crises such as COVID lockdowns, tariffs, wars, and geopolitical tensions, points out that trade has now changed. (Approximately 90 percent of goods shipments in international trade are carried out by ships.) The Greek shipowner continues , "National security is now a priority. Mercantilism , trading with friendly countries, is at the forefront." Navios Maritime Partners has a global fleet of 171 cargo and tanker ships. On average, one of its ships passes through the Strait of Hormuz every day. The cost of transporting crude oil from the Gulf has quadrupled compared to last week. Angeliki Frangou's message to CEOs is this: "We look at history from many different perspectives. The World Trade Organization-centric world we built no longer exists. We live in a different world."

edemediklerinden, depolama kapasiteleri çoktan doldu ve daha az pompalamaya başladılar. Irak, üretimi yüzde 60 azaltarak, savaşın önce günlük 4,3 milyon varil olan üretimi 1,7 milyon – 1,8 milyon varile düşürdü. Kuveyt ve BAE de üretimi azalttı.

Öte yandan, sıvılaştırılmış doğal gaz piyasası (LNG) da Katar'ın üretimi durdurmasıyla büyük bir darbe aldı. Yergin, büyük ölçüde LNG'ye bağımlı Asya'daki spot fiyatların savaş başladığından beri hemen hemen iki katına çıktığına dikkat çekti. Avrupa'daki doğalgaz fiyatları ise yaklaşık yüzde 50 arttı.

En kötü senaryonun altyapıya ciddi bir zarar verilmesi ve Hürmüz Boğazı'nın uzun süreli kapalı kalması olacağını söylüyor. Bu durumda, uzun vadeli tedarikte sıkıntılar yaşanacak. Brent petrol varil fiyatının halihazırda 100 dolar üzeri olması dünya ekonomisine alarm zillerini çaldiriyor.

Brookings Enstitüsü'nden Robin Brooks ise; "Bu kadar çok gemiyi korumaya çalışmak devasa bir lojistik organizasyonu gerektirir" diyor. "İran'ın birkaç drone'la sızıp bir gemiyi vurması yeterli; bu durumda devasa bir petrol şokuyla karşı karşıya kalırız. Dolayısıyla, ABD'nin gemilere refakat edeceğine dair verdiği güvenceleri inandırıcı bulmuyorum. Korumaya gerek duyan çok fazla petrol tankeri var.

Dünyada tüketilen her beş varil petrolden biri Hürmüz Boğazı'ndan geçiyor. LNG ticaretinin ise yüzde 20 kadarı buradan yapılıyor. Bu durumu değerlendiren Navios Maritime Partners'ın CEO'su ve aynı zamanda dördüncü kuşak Yunanlı armatör Angeliki Frangou, dünyadaki liderlerin pek çoğunun küreselleşme ve serbest ticaret döneminde ortaya çıktığına dikkat çekerek, yeni durumu ise 19. yüzyıl İngiltere'sine benzetiyor: Merkantalizm, devlet korumalı ekonomik sistem, ithalatın cezalandırılması, ulusal servet ve güç birikimi.

COVID kapanmaları, gümrük vergileri, savaşlar, jeopolitik gerilimler gibi sayısız kriz ortamında yol almaya çalışan Frangou, ticaretin artık değiştiğine dikkat çekiyor. (Uluslararası ticarete mal sevkiyatının yaklaşık yüzde 90'ı gemilerle sağlanıyor.) Yunanlı armatör, "Artık ulusal güvenlik öncelikli. Merkantalizm, dost ülkelerle ticaret yapmak ön planda" sözleriyle devam ediyor. Navios Maritime Partners'ın 171 kargo ve tanker gemisinden oluşan global bir filosu var. Her gün ortalama bir gemisi Hürmüz Boğazı'ndan geçiyor. Körfez'den ham petrol nakliyatının ücreti geçen haftaya göre dört kat arttı. Angeliki Frangou'nun CEO'lara mesajı şu: "Tarihe pek çok açıdan bakıyoruz. İnşa ettiğimiz Dünya Ticaret Örgütü DTÖ merkezli dünya artık yok. Başka bir dünyada yaşıyoruz."

# Küresel Diplomatik Oyun Kurucu: Türkiye

## Global Diplomatic Game Changer: Türkiye



### İKRAM GÖKTAŞ

Dünya Katılım Bankası Genel Müdürü  
World Participation Bank General Manager

**2025'İN TÜRKİYE** ekonomisi için dirençli bir yapının tahkim edildiği, ekonomik istikrarın gözetildiği bir yıl olarak öne çıktığını görüyoruz. Yıl sonu itibarıyla ekonomimizin yaklaşık %3,5 civarında büyümesi bekleniyor. Aynı dönemde cari açıkta iyileşmeler gördüğümüzü ve risk primimizin uzun yıllar sonra en düşük seviyelerine indiğine şahit oluyoruz. Bu dönemde makro ihtiyati politikalar hem enflasyondaki artışın frenlenmesi hem de sürdürülebilir bir büyüme için zemin oluşturdu. Ülkemizde 2025 sonu için resmî enflasyon hedefi %28,5 olarak belirlenmiş olup, önümüzdeki dönemlerde sıkı para politikası ve mali disiplin sayesinde fiyat istikrarına yaklaşılabileceğimizin sinyallerini alıyoruz.

Enflasyonun Orta Vadeli Plan paralelinde %20'nin altına indirilerek fiyat istikrarının sağlanması ve bunun bu yıl olduğu gibi ekonomik canlılık engellenmeden, büyümenin %3,2-%3,8 aralığında tutularak sürdürülmesi; ayrıca enerjide dışa bağımlılığın azaltılması ve ihracat ile katma değerli üretimin güçlendirilmesi, yeni yılda Türkiye ekonomisi için öncelikli başlıklar arasında yer alıyor. Yatırımların, finansal disiplinin ve yapısal dönüşüm adımlarının ön planda olacağı bu dönemde; küresel/bölgesel siyasi, askeri ve ticari gerilimler ve bunların tetiklediği büyüme hızındaki sınırlanmanın yanında, olası döviz kuru oynaklığı ve dış talep belirsizliklerinin, etkin kurumsal yönetim ve proaktif önlemler uygulandığı takdirde ülkemiz adına tıpkı 2025'te olduğu gibi, aşılabılır olacağını düşünüyoruz. Türkiye'nin küresel diplomatik oyun kurucu rolünün de bu noktada ciddi bir katkı sunacağı ortadadır.

Küresel ekonomik beklentileri dikkate aldığımızda, dünya ekonomisinin ılımlı ve sürdürülebilir bir büyüme patikasında ilerlemesinin beklendiği görülüyor. Bu doğrultuda Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) projeksiyonlarına göre küresel büyüme yaklaşık %3,2 civarında seyrederken, ticarete korumacılık, jeopolitik gelişmeler ve yüksek borçluluk gibi faktörler küresel

**WE SEE 2025** as a year in which a resilient structure is consolidated and economic stability is ensured for the Turkish economy. Our economy is expected to grow by approximately 3.5% by the end of the year. During the same period, we are witnessing improvements in the current account deficit and our risk premium falling to its lowest levels in many years. In this period, macro-prudential policies have both curbed the increase in inflation and laid the groundwork for sustainable growth. The official inflation target for the end of 2025 in our country has been set at 28.5%, and we are receiving signals that we can approach price stability in the coming periods thanks to tight monetary policy and fiscal discipline.

Reducing inflation below 20% in line with the Medium-Term Plan, ensuring price stability, and maintaining this growth at the 3.2%-3.8% range without hindering economic activity, as was the case this year; as well as reducing dependence on foreign energy sources and strengthening exports and value-added production, are among the priority topics for the Turkish economy in the new year. In this period, where investments, financial discipline, and structural transformation steps will be at the forefront, we believe that global/regional political, military, and trade tensions, along with the resulting limitations on growth rates, as well as potential exchange rate volatility and external demand uncertainties, can be overcome for our country, just as in 2025, provided that effective corporate governance and proactive measures are implemented. It is clear that Turkey's role as a global diplomatic game-changer will also make a significant contribution in this regard.

Considering global economic expectations, it appears that the world economy is expected to progress on a moderate and sustainable growth path. Accordingly, according to projections by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the International Monetary Fund (IMF), global growth is expected to hover around 3.2%, while factors such as protectionism in trade, geopolitical developments, and high debt levels will continue to limit global activity. Under these external conditions, 2026 is



projected to be a favorable year for the Turkish economy. As indicated in the Medium-Term Economic Program (OVP), 2026 is expected to be a year focused on growth in the range of 3.2%-3.8%, bringing inflation down to around 16%, improving the external balance, and pursuing structural transformation. For the participation banking sector in 2026, it appears that digitalization will accelerate, and the potential for market share growth will be highlighted through themes of ethical finance and financial inclusion. Due to currency volatility, inflation fluctuations, and fintech competition, demonstrating strong corporate governance and developing proactive strategies is of critical importance for every institution, regardless of the year.

aktiviteyi sınırlamaya devam edecek. Bu dış koşullar altında Türkiye ekonomisi için 2026'nın; OVP'nin de işaret ettiği şekilde %3,2-%3,8 aralığında bir büyüme gerçekleştirilerek enflasyonun %16 civarına çekildiği, dış dengede iyileşme ve yapısal dönüşüme odaklanılan bir yıl olarak öne çıkması bekleniyor. 2026'da katılım bankacılığı sektörü açısından ise dijitalleşmenin hızlanacağı, etik finans ve finansal kapsayıcılık temalarıyla pazar payının büyüme potansiyelinin öne çıkacağı anlaşılıyor. Kur oynaklığı, enflasyon dalgalanmaları ve fintek rekabeti kaynaklı olarak, her kurum için yıldan bağımsız güçlü bir kurumsal yönetim sergilemek ve proaktif stratejiler geliştirmek ciddi bir önem arz ediyor.



## GLOBAL EKONOMİ NEREYE YOL ALIYOR?

CEO Jamie Dimon, JP Morgan Chase'i hızlı değişim dönemlerinde ve olağanüstü kriz sürecinde başarıyla yönetti. 1 Ocak 2026'da bu görevinde 20'inci yılını kutlayacak. 2008 yılı mali kriz döneminde Wall Street'e rehberlik etti, First Republic ve Silicon Valley Bank'ın çöküşünü yönetti ve nisan ayında gümrük vergileri uygulamaya konduğunda dünya liderlerine danışmanlık hizmeti sundu. Bu süreçte şirket, tüm dünyadaki operasyonları ve yönetimindeki 4 trilyon doları aşkın varlığıyla Amerika'nın en büyük bankasına dönüştü.

### WHERE IS THE GLOBAL ECONOMY HEADED?

CEO Jamie Dimon has successfully led JP Morgan Chase through periods of rapid change and extraordinary crises. He will celebrate his 20th year in this role on January 1, 2026. He guided Wall Street during the 2008 financial crisis, and has worked for First Republic and Silicon. He managed the collapse of Valley Bank and advised world leaders when tariffs were imposed in April. During that time, the company transformed into America's largest bank, with operations worldwide and over \$4 trillion in assets under management.

İşte Jamie Dimon'ın gelecek döneme ilişkin öngörülerinden bazı başlıklar.

### Mevcut global ekonomik durum nereye evriliyor?

Global ekonomiyi kestirmek zor. Ama her zaman böyle oldu zaten. Yapmanız gereken bunu bir ortalama ile karşılaştırmak ve ortalama da daha komplike. Daha komplike olmasının nedeni de, ticaret ve gümrük vergileri. Küresel devasa bütçe açıkları da komplike olmasının bir başka nedeni. Enflasyon bir yere gitmiyor. Jeopolitik durum, dünyanın yeniden militarize olması, bunlar gerçekten ciddi şeyler.

Ben temkinli bir yaklaşım benimsiyorum ve aynı zamanda varlık fiyatlarının yüksek, bir anlamda balon zemininde olmaları da beni temkinli kılıyor. Piyasaların yumuşak bir inişi fiyatladıkları kanaatindeyim.

2026'ya baktığımızda, resesyona olası için neler diyebiliriz? Piyasalar bunu yüzde 10 civarı fiyatlıyor ama bana göre, yüzde 20-30 arası demek daha doğru olur. Tek bir faktörün kırılmaya yol açacağını söylemek de yanlış olur. Her zaman birkaç bileşenin bir araya gelmesi etki yaratır.

### Bugünkü rakamlara belki pek yansımayan ama uzun vadeli olarak baktığınız döngüler neler?

Yalnızca bugünkü verilere bakamazsınız. Verileri öngörmek zorundasınız. İşte birkaç öngörü verisi: Bütçe açıkları ortadan kalkmıyor ve bunlar bir gün başa bela olacak. Ne zaman olacağını bilemem.

Enflasyona gelince, sağlıkta fiyat artışı yüzde 10, gıda fiyatları düşmüyor. Göçmen politikaları enflasyonist. Dünyanın yeniden silahlanmaya, askeri harcamalara büyük paralar aktarması enflasyonist. Ticaretin yeniden yapılması enflasyonist. Yapay zeka ve altyapının gerek duyduğu sermaye muhtemelen kısa vadede enflasyonist. Risk şu ki, faiz oranları yükseliyor, enflasyon artıyor ve Fed daha fazla faiz indirimine gidemiyor. Belki de gidişatı tersine çevirmek gerekiyor.

Biz de en çok buna hazırız. Her şey eşitlendiğinde, faiz oranları yükselirse daha fazla para kazanacağız. Öte yandan, enflasyon nedeniyle faiz oranları yükselirse ve stagflasyon varsa, kredi hacimleri ve öngöremediğim daha pek çok şey kötüleşecek.

### Şimdi de biraz aşırı değerlendirilen bazı şeylere bakalım. Birincisi, altınla ilgili görüşleriniz neler: Aşırı değerli mi yoksa gerçek değerinin altında mı?

Böyle bir ortamda ons fiyatı çok rahat 5,000 dolara ya da 10,000 dolara çıkabilir. Hayatımda herhalde, bunlardan birazının portföyünüzde bulunmasının mantıklı bir tercih olacağını söyleyeceğim nadir anlardan biri. Varlık fiyatları o kadar yüksek ki, bu noktada bu durum her şeyin önüne geçiyor.

### Bitcoin'le ilgili düşünceniz nedir? Hala "moda bir oyuncak" mı?

Blockchain gerçek bir şey. Stablecoin'lerin somut bir kullanımını olabilir. JP Morgan coin'imiz var. Tokenler gerçek

Here are some of Jamie Dimon's predictions for the future.

### Where is the current global economic situation heading?

Predicting the global economy is difficult. But it always has been. What you have to do is compare it to an average, and the average is more complex. It's more complex because of trade and tariffs. The massive global budget deficits are another reason for its complexity. Inflation isn't going anywhere. Geopolitical situations, the remilitarization of the world – these are really serious issues.

I am taking a cautious approach, and the fact that asset prices are high, in a sense a bubble, also makes me cautious. I believe the markets are pricing in a soft landing.

Looking ahead to 2026, what can we say about the probability of a recession? Markets are pricing it in at around 10 percent, but in my opinion, saying 20-30 percent would be more accurate. It would also be wrong to say that a single factor will trigger a break. It's always the combination of several components that creates an impact.

### What are some long-term cycles that might not be reflected in today's figures?

You can't just look at today's data. You have to predict the data. Here are some predictive data: Budget deficits aren't going away, and they will become a problem one day. I don't know when.

Regarding inflation, healthcare prices have increased by 10 percent, and food prices are not falling. Immigration policies are inflationary. The world's redistribution of large sums of money into rearmament and military spending is inflationary. The restructuring of trade is inflationary. The capital required for artificial intelligence and infrastructure is likely inflationary in the short term. The risk is that interest rates are rising, inflation is increasing, and the Fed cannot cut rates further. Perhaps it is necessary to reverse the trend.

We are most prepared for this. When everything is leveled out, we will earn more money if interest rates rise. On the other hand, if interest rates rise due to inflation and there is stagflation, credit volumes and many other things I cannot foresee will worsen.

### Now let's look at some things that are a bit overvalued.

#### First, what are your thoughts on gold: Is it overvalued or undervalued?

In such an environment, the price per ounce could easily rise to \$5,000 or even \$10,000. This is probably one of the rare times in my life I'll say that having some of these in your portfolio would be a sensible choice. Asset prices are so high that, at this point, this situation outweighs everything else.

#### What are your thoughts on Bitcoin? Is it still just a "fad toy"?

Blockchain is a real thing. Stablecoins can have a tangible use. We have the JP Morgan coin. Tokens will become real; programmable money will become real. I don't want to talk about Bitcoin because I'm subjected to ugly things like death threats.

olacak; programlanabilir para gerçek olacak. Bitcoin hakkında konuşmak istemiyorum çünkü ölüm tehditleri gibi çirkin şeylere maruz kalıyorum.

### Yapay zeka balonuyla ilgili düşünceleriniz neler?

Yapay zekanın kendisi gerçek. Hepiniz onu kullanmalısınız. Yapay zeka açık mı olacak, yoksa kapalı mı, küçük modeller mi, büyük modeller mi gerekli vs. bunları tartışmayı bırakın. Bunların tümü olacak. Daha hızlı ve daha ucuz olacak. JPM'den 2 bin kişi yapay zeka üzerinde çalışıyor. Bunu 2012 yılından beri yapıyoruz ve yüzlerce de kullanım örneğimiz var. 2 milyar dolar ila 2,5 milyar dolar arası maliyet tasarrufu ya da gelir kaynağından söz edebiliriz. Yapay zeka bugün işleri yönetme biçimimizin bir parçası.

### Ayrıca pek çok işi de etkileyebilir

İşleri yok edecek. Kanımca insanlar artık bu konuda başlarını kuma gömmekten vazgeçmeli. Bu kadar hızlı gerçekleşecekse bizler yani toplum, hükümet ve iş dünyası olarak işleri nasıl kurtarabileceğimizi, insanları yeni koşullara göre nasıl eğitebileceğimizi, gelir konusunda nasıl yardım edebileceğimizi, erken emeklilik gibi seçenekleri düşünmeliyiz. Bu insanları alıp, yılda halen 150 bin dolar kazanırlarken 30 bin dolara razı olun, diyerek sokağa atamayız. Bu devrimin kapılarını açar. Bundan dolayı da dikkatli ve mantıklı davranmalıyız. Ancak aynı zamanda yapay zekayı iyi bir şekilde kullanmayı da öğrenmeliyiz.

**Trump yönetimi bir şekilde, Amerikan hükümetini gittikçe şişen bütçe açığıyla mücadele eden bir iş gibi yönetiyor. Howard Lutnick, gümrük vergileri gibi yeni gelir kanalları yaratmaktan ya da Intel'le olduğu gibi yatırım karşılığı pay almaktan söz ediyor.**

Bana göre, hükümet iş dünyasına ve büyümeye destek vermedir. Kanımca yılda yaklaşık 400 milyar dolar gelir sağlayacak olan gümrük vergileri az çok Büyük Güzel Yasa (ABD'nin vergi yasalarında değişiklik yapan kapsamlı reform paketi) tarafından bir şekilde telafi ediliyor. Bu da daha çok teşvik demek.

Bana göre, hükümet bireysel mantığa dayanan bireysel anlaşmalarda çok dikkatli olmalı. Nadir toprak elementleri şirketi MP Materials'la çok iyi bir anlaşma yaptıkları düşüncesindeyim. Bizler bu anlaşmada bankacı taraftık ve bu şirketlerin yaşaması için gereken uzun vadeli bir anlaşma imzalandı. Intel'le olan anlaşmanın içeriğini ise bilmediğimden, bu konuyu anlaşmanın içeriğini tam olarak bilen kişilere bırakıyorum.

**Neredeyse 20 yıldır JP Morgan'ın başındasınız; bu süre pek çok CEO'nun görev süresinden çok daha uzun. Bu konumda uzun süre kalabilmenin sırrı nedir?**

Her şeyden önce, yaptığım işi seviyorum yani yaparken zevk alıyorum. Ancak dinlenmeye ihtiyacım var. Yorgunum. Her zaman insanlara yönetmenin eğlenceli bir şey olduğunu söylerim ancak iki şey hariç: Müşteriler ve çalışanlar.

Ama burada da benim bir amacım var. Çalışanlar için fırsatlar yaratıyoruz. Önemli hayırseverlik girişimlerimiz var. Şehirlerin, okulların, eyaletlerin, hastanelerin bankasıyız.

### What are your thoughts on the AI bubble?

Artificial intelligence itself is real. You should all be using it. Stop debating whether AI should be open or closed, whether small or large models are needed, etc. It will all happen. It will be faster and cheaper. At JPM, 2,000 people are working on AI. We've been doing this since 2012, and we have hundreds of use cases. We're talking about cost savings or revenue generation of between \$2 billion and \$2.5 billion. AI is part of how we manage things today.

### It can also affect many jobs.

It will destroy jobs. In my opinion, people should stop burying their heads in the sand about this. If it's going to happen this fast, we—as a society, government, and business—should be thinking about how we can save jobs, how we can train people for the new conditions, how we can help with income, and options like early retirement. We can't just take these people and tell them to settle for \$30,000 when they're currently earning \$150,000 a year. That would open the doors to a revolution. Therefore, we must act carefully and rationally. But at the same time, we must also learn to use artificial intelligence effectively.

**The Trump administration is, in a way, managing the American government like a business struggling with an ever-widening budget deficit. Howard Lutnick speaks of creating new revenue streams, such as through tariffs, or of taking equity stakes, as in the case of Intel.**

In my view, the government should support business and growth. I believe that tariffs, which generate approximately \$400 billion in revenue annually, are more or less offset by the Big Nice Act (a comprehensive reform package that changed US tax laws). This means more incentives.

In my opinion, the government should be very cautious in individual agreements based on individual logic. I believe they struck a very good deal with the rare earth company MP Materials. We were the banking side in that deal, and a long-term agreement was signed that is necessary for these companies to survive. As for the details of the agreement with Intel, I don't know them, so I'll leave that to those who are fully familiar with the details of that agreement.

**You've been at the helm of JP Morgan for almost 20 years; that's far longer than many CEOs' tenures. What's the secret to staying in that position for so long?**

First of all, I love what I do, I enjoy doing it. But I need to rest. I'm tired. I always tell people that managing is fun, except for two things: clients and employees.

But I have a purpose here too. We create opportunities for employees. We have important philanthropic initiatives. We are the bank for cities, schools, states, hospitals. We are the number one lender for small businesses. I've met with presidents and prime ministers.

## GELECEK YIL RESESYON İHTİMALİYLE İLGİLİ: “YÜZDE 20-30 DİYEBİLİRİM. ANCAK BU ANİDEN VE BEKLENMEDİK BÜYÜK BİR YIKIMA YOL AÇMAYACAK. PEK ÇOK FAKTÖRÜN BİLEŞİMİNİN YARATACAĞI BİR ETKİDEN SÖZ EDEBİLİRİZ.”

Regarding the possibility of a recession next year:

“I would say 20-30 percent. However, this will not lead to a sudden and unexpected major destruction. We are talking about an effect created by a combination of many factors.”



It's all fascinating. But as I always emphasize, you have to love your job. You have to do your job. You can't just retire suddenly. You don't have the right to suddenly say one day, "I've been doing this for too long. I'm tired, I'm going to retire."

Let me give you a little management lesson here: Before a meeting, I do my pre-reading and my full attention is focused on you. There's no room for boredom, drowsiness, or checking emails. If you have an iPad and you're reading emails or looking at notifications, I'll tell you to turn it off immediately. It's disrespectful. When I can't do that anymore, it means it's time to leave.

There's another thing that's really important to me: you have to be humble about learning. If I need to learn something new every day, you need to get up and find something too. I'm not an expert on everything that goes on in the company. If you're arrogant, self-satisfied, and uncurious, you'll kill the company.

I'll also tell you about our road trips. Every year, we put on our jeans and polo shirts and go on a bus trip. We visit our branches, small businesses, and call centers. I'm with my management team. We meet with credit officers and tellers. I talk to these people one-on-one. I take notes on the things we need to improve. I want my management team to do the same. Sincere and honest conversations make you a better company.

**The country wants to be a leader in artificial intelligence. But how can we achieve this if our immigration policies are getting in the way?**

We are still able to attract the best and brightest. Once, when I was with President Trump, he said, "After we get border control in place"—and it's admirable how quickly he accomplished that, and we should congratulate him on that—“everyone here with a college or postgraduate education will be eligible for a Green Card.” “I would stamp the card.” I agree. I hope we'll have real immigration reform someday. Do you know how many H-1B visas are currently in the country? Only 600,000. Some people will be willing to pay to bring in the skills they need. So I think people will find a way somehow.

Küçük işletmelerin bir numaralı kredi vereniyiz. Başkanlarla, başbakanlarla bir araya geldim. Bunların hepsi büyüleyici. Ama hep vurguladığım gibi, işinizi sevmeniz gerekiyor. İşinizi yapmanız da gerekiyor. Birdenbire emekli olamazsınız. Birgün birdenbire, “Bu işi çok uzun zamandır yapıyorum. Yoruldum artık oyundan çekileceğim” deme hakkınız yok.

Burada yönetimle ilgili ufak bir ders vereyim: Bir toplantıya gitmeden önce ön okumaları yaparım ve bütün dikkatim size odaklanır. Sıkılmak, uyuklamak, e-postalara bakmak söz konusu olamaz. Eğer elinizde bir iPad varsa ve size gelen e-postaları okuyorsanız, bildirimlere göz atıyorsanız, size bu şeyi hemen kapatmanızı söyleyeceğim. Bu saygısızlık çünkü. Bunu yapamayacağım zaman demek ki artık bırakıp gitme zamanı gelmiş.

Bana göre gerçekten önemli olan bir başka şey daha var: Öğrenme konusunda mütevazı olmalısınız. Her gün eğer yeni bir şey öğrenmem gerekiyorsa, sizin de kalkıp bir şeyler bulmanız gerekiyor. Şirkette olan biten her şeyde uzman değilim. Küstah, kendinden hoşnut, merak etmeyen birisiyseniz, şirketi öldürürsünüz.

Size yol seyahatlerimizden de söz edeceğim. Her yıl kotlarımızı, polo yaka tişörtlerimizi giyer otobüs yolculuğuna çıkarırız. Şubelerimizi, küçük işyerlerini, çağrı merkezlerini ziyaret ederiz. Ben yönetim ekibimle beraberim. Kredi görevlileriyle, veznedarlarla bir araya geliriz. Ben bu insanlarla teke tek görüşüp, sohbet ederim. Düzeltmemiz gereken şeyleri not alırım. Yönetim ekibimin de aynı şekilde davranmasını isterim. Samimi, dürüstçe konuşmalar daha iyi bir şirket olmanızı sağlar.

**Ülke yapay zekada öncü olmak istiyor. Ama eğer göçmen politikamız bunu engelliyorsa nasıl başaracağız?**

Bizler hala en iyi ve en parlak olanları çekebiliyoruz. Bir kere Başkan Trump'la beraberken, kendisi şöyle dedi: “Sınır kontrolünü sağladıktan sonra” -ki, bunu bu kadar hızlı başarması hayran olunacak bir durum ve bunun için kendisini tebrik etmeliyiz-“Burada üniversite eğitimi ve lisans üstü eğitimi olan herkesin Yeşil Kartı'na (Green Card) damga vururdum.” Ben de hemfikirim. Umarım birgün gerçek bir göçmen reformumuz olur. Halen ülkede kaç H-1B vizesi olduğunu biliyor musunuz? Yalnızca 600,000. Bazı insanlar ihtiyaç duydukları yetenekleri getirmek için parayı gözden çıkaracak. Yani insanların bir şekilde bir çözüm yolu bulacaklarını düşünüyorum.

# **EKONOMİDEKİ TOPARLANMA 2026'DA DA DEVAM EDECEK Mİ? 2026 EKONOMİSİNDE GÖZLER YİNE ENFLASYONDA OLACAK**

Enflasyonun hâlâ beklenenden çok yüksek olmasına, büyümenin potansiyel büyümenin altında kalmasına, tarım sektöründeki ciddi küçülmeye ve asgari ücretliler ile emeklilerin durumunun kötüleşmesine rağmen 2025, ekonomik açıdan başarılı bir yıl olarak değerlendiriliyor. 2026 yılına yönelik iyimser tahmin ve öngörülerde bulunan ekonomistlere göre yılın gündem maddelerini enflasyonla mücadele programı ve yapısal reformlar oluşturacak.



## WILL THE ECONOMIC RECOVERY CONTINUE INTO 2026? THE FOCUS OF THE 2026 ECONOMY WILL AGAIN BE ON INFLATION

Despite inflation still being much higher than expected, growth falling below potential growth, a significant contraction in the agricultural sector, and worsening conditions for minimum wage earners and pensioners, 2025 is considered a successful year economically. Economists making optimistic predictions and forecasts for 2026 believe that the agenda for the year will be dominated by the fight against inflation and structural reforms.

**TÜRKİYE** ekonomisi, 2025 yılının üçüncü çeyreğinde bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 3,7 oranında büyüme kaydetti. Böylece son dört çeyreğin ortalama büyüme hızı yüzde 3,6 seviyesine ulaştı. Üçüncü çeyrek itibarıyla ekonomik büyümenin özel tüketim ve yatırımlar tarafından desteklendiği, buna karşılık kamu harcamaları ile ihracatın görece zayıf kaldığı görülüyor.

2025 yılı boyunca iç talep güçlü seyrini korudu. Hane halkı tüketimi yılın ilk üç çeyreğinde, önceki yıla kıyasla yıllık ortalama yüzde 3,8 artarken, yatırımlar yüzde 7,5 oranında yükseldi. İnşaat yatırımları ilk üç çeyrekte yıllık ortalama yüzde 10,7 artış gösterirken, makine ve teçhizat yatırımları yüzde 6,1 oranında yükseldi.

### **DIŞ TİCARET AÇIĞI 92,1 MİLYAR DOLAR SEVİYESİNE GELDİ**

Tarım sektöründe küçülme eğilimi ise yıl boyunca devam etti. İlk çeyrekte yıllık yüzde 0,7, ikinci çeyrekte yüzde 5,3 ve üçüncü çeyrekte yüzde 12,7 oranında daralma yaşanırken, ilk üç çeyrek itibarıyla ortalama daralma yüzde 6,3 seviyesinde gerçekleşti. Bu yıl etkili olan zirai don ve kuraklık, tarımsal üretim üzerindeki baskıyı daha da artırdı.

Enflasyon ve dış ticaret tarafına bakıldığında ise 2025 yılında TÜFE enflasyonu yıllık yüzde 30,9 olurken ÜFE'de artış yüzde 27,7 oldu. İhracat 2025 yılında yıllık yüzde 4,5 artışla 273,4 milyar dolar olurken, ithalat yıllık yüzde 6,3 artışla 365,5 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Böylece dış ticaret açığı yıllık yüzde 12 artarak 92,1 milyar dolar seviyesine geldi.

### **ENFLASYONUN YILLIK BAZDA 7-8 PUAN DAHA AŞAĞI DÜŞMESİ SÖZ KONUSU**

Peki, 2025 yılının ekonomik görünümü bu şekildeyken mevcut politikalar ışığında bizi nasıl bir 2026'da özellikle de ilk çeyrekte bekliyor? TÜSİAD'ın Türkiye Ekonomisi 2026 Raporu bize bu konuda detaylı bir perspektif sunuyor. 2026'da yavaşlayan bir deflasyon sürecinin var olduğunun belirtildiği raporda "Son 3 yıldır yürüttüğümüz enflasyonla mücadele programı enflasyonu yüzde 75'ten yüzde 30'lara kadar düşürerek ilk aşamasını tamamladı. Önümüzdeki

**THE TURKISH** economy grew by 3.7 percent in the third quarter of 2025 compared to the same period of the previous year. This brings the average growth rate for the last four quarters to 3.6 percent. As of the third quarter, economic growth appears to have been supported by private consumption and investment, while government spending and exports remained relatively weak.

Domestic demand remained strong throughout 2025. Household consumption increased by an average of 3.8 percent year-on-year in the first three quarters, while investments rose by 7.5 percent. Construction investments increased by an average of 10.7 percent year-on-year in the first three quarters, while machinery and equipment investments increased by 6.1 percent.

### **THE FOREIGN TRADE DEFICIT HAS REACHED \$92.1 BILLION**

The downward trend in the agricultural sector continued throughout the year. Contractions of 0.7% year-on-year were recorded in the first quarter, 5.3% in the second quarter, and 12.7% in the third quarter, resulting in an average contraction of 6.3% across the first three quarters. This year's severe frost and drought further increased pressure on agricultural production.

Looking at inflation and foreign trade, in 2025, the Consumer Price Index (CPI) inflation was projected to be 30.9% annually, while the Producer Price Index (PPI) increased by 27.7%. Exports reached \$273.4 billion in 2025, a 4.5% annual increase, while imports rose by 6.3% to \$365.5 billion. As a result, the foreign trade deficit increased by 12% annually, reaching \$92.1 billion.

### **INFLATION IS EXPECTED TO FALL BY ANOTHER 7-8 POINTS ON AN ANNUAL BASIS**

So, given this economic outlook for 2025, what kind of 2026, especially the first quarter, can we expect under current policies? TÜSİAD's Türkiye Economy 2026 Report offers a detailed perspective on this. The report, which states that a slowing disinflation process is underway in 2026, says: "The anti-inflation program we have been implementing for the last 3 years has completed its first phase by reducing inflation from 75% to 30%. Next year, inflation is expected to fall by another 7-8 percentage points annually. The main gains in inflation have been achieved in the past 2.5 years.

**Mahfi Eğilmez**

Ekonomist - Economist

**2026'da Risk Alırken İki Kez Düşünmek Çok Önemli Olacak**

"Trump, ABD Başkanı olarak devam ettiği sürece değerlerde dalgalanmalar yaşanacak. Bu artık daha da net görünüyor. O nedenle 2026 yılında risk alırken iki kez düşünmek, ortamı ve gidişi kollamak çok önemli olacak. Türkiye, enflasyonla mücadelede başarılı olmak istiyorsa hukuk, demokrasi, adalet, liyakat gibi sosyal alanlar başta olmak üzere yapısal reformları yapmak ve bu yolla beklentileri düzeltmek zorunda bulunuyor. Sadece birkaç vergi düzenlemesi ve ücretlerin bastırılmasıyla enflasyonun düşmeyeceğini yukarıdaki göstergeler net biçimde ortaya koyuyor."

**In 2026, Thinking Twice Before Taking Risks Will be Crucial**

"As long as Trump remains President of the United States, there will be fluctuations in values. This is now even clearer. Therefore, it will be very important to think twice before taking risks in 2026, and to monitor the environment and the direction things are heading. If Turkey wants to succeed in combating inflation, it must implement structural reforms, primarily in social areas such as law, democracy, justice, and meritocracy, and thus improve expectations. The indicators above clearly show that inflation will not decrease with just a few tax adjustments and wage suppression."

yıl enflasyonun yıllık bazda 7-8 puan daha aşağı düşmesi söz konusu. Enflasyon tarafındaki temel kazanım, geride bıraktığımız 2,5 yılda gerçekleşti. Bundan sonrasında programda bir miktar yavaşlamayı olası bulmakla beraber 2026 yılının iktisadi gidişat açısından 2025'e kıyasla daha yumuşak bir yıl olmasını, ekonomide normalleşmenin de bir kademe daha artmasını bekleriz. Öte yandan yapısal reformlar kısmında oldukça gerideyiz ve global gidişattaki teknolojik gelişmeyi, yapay zeka devrimini ve bununla bağlantılı verimlilik artışını tam sağlayamıyoruz. Daha uzun perspektifte bakacak olursak Türkiye ekonomisinin global ekonomide kalıcı rekabet avantajı kazanabilmesi ve değişen global temaya uyum sağlayabilmesi için bu alanlarda hızlanmamız gerekiyor" deniliyor.

**TEKNOLOJİYE DAYALI SEKTÖRLER DAHA HIZLI BÜYÜYECEK**

Görüşüne başvurduğumuz ekonomi alanında uzman isimler de 2026 yılına yönelik umut veren bir bakış açısı sergiliyorlar. 2026 yılına "temkinli iyimser" olarak başladığını ve 2026 yılının ilk çeyreğinde ise enflasyonda kademeli düşüşün beklendiğini söyleyen Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. İbrahim Ünalı, "Ocak ve şubat aylarında mevsimsel etkilerden kaynaklı olmak üzere aylık fiyat artışlarının yüksek seyredeceğini, fakat baz etkisi ile manşet enflasyonun gerileyeceğini tahmin ediyoruz. Sıkı para politikası korunurken kamu maliyesinin de dezenflasyon sürecine katkı vermeye başladığını gözlemleyeceğiz" diyor.

**GSYH Büyüme (yıllık, %)****Politika Faizi ve Enflasyon (%)**

While we expect a slight slowdown in the program going forward, we anticipate that 2026 will be a smoother year for the economy compared to 2025, with a further increase in economic normalization. On the other hand, we are quite behind in structural reforms and are not fully adapting to the technological advancements, the artificial intelligence revolution, and the related productivity increases in the global landscape. Looking at the longer term, for the Turkish economy to gain a lasting competitive advantage in the global economy and adapt to the changing global landscape, we need to accelerate in these areas."

**TECHNOLOGY-BASED SECTORS WILL GROW FASTER**

The economic experts we consulted also offer a hopeful outlook for 2026. Professor İbrahim Ünalı, a faculty member at Bahçeşehir University, stated that the year 2026 is being approached with "cautious optimism," and that a gradual decline in inflation is expected in the first quarter of 2026. He added, "We anticipate that monthly price increases will remain high in January and February due to seasonal effects, but headline inflation will decline due to the base effect. While maintaining a tight monetary policy, we will observe that public

**Prof. Dr. İbrahim Ünalımış***Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Üyesi ve BAU Finansal Araştırma ve**Uygulama Merkezi Direktörü - Bahçeşehir University Faculty Member and Director of BAU Financial Research and Application Center***“Kredi Notunda Görünümün Pozitive Dönme İhtimali Yüksek”**

“Düşen enflasyon, artan üretim, azalan bütçe açığı ve sürdürülebilir cari açık ortamında Türkiye'nin risk priminde kademeli gerileme bekliyoruz. Yılın ilk çeyreğinde olmasa bile sonraki dönemde kredi notunda görünümün pozitive dönme ihtimali yüksek. Bu gelişmeler TL varlıkların cazibesini sürdürecektir. Yurt içinde dolarizasyon sınırlı kalırken yabancı yatırımcısının özellikle sabit getirili TL varlıklara ilgi göstereceğini düşünüyoruz. Türkiye'nin çevresinde yaşanacak jeopolitik gelişmeler öngörülerimiz üzerindeki en büyük risk unsuru olmaya devam edecek.”

**“There is a High Probability That the Credit Rating Outlook Will Turn Positive.”**

“We expect a gradual decline in Türkiye's risk premium amid falling inflation, increasing production, a decreasing budget deficit, and a sustainable current account deficit. Even if not in the first quarter of the year, there is a high probability that the outlook for the credit rating will turn positive in the subsequent period. These developments will maintain the attractiveness of Turkish Lira assets. While dollarization will remain limited domestically, we believe foreign investors will show interest in Turkish Lira assets, especially those with fixed incomes. Geopolitical developments in Türkiye's vicinity will continue to be the biggest risk factor affecting our forecasts.”

finances are also beginning to contribute to the disinflation process.”

Noting that economic activity will continue to fall below potential in the first quarter of the year, but that a structural change in the production structure of the industry has been observed, Prof. Dr. Ünalımış continued: “Sectors producing high and medium-high technology products will grow relatively faster. We expect activity to remain vibrant, especially in the defense industry and related sectors. We will monitor activity in our other trading partners, primarily Germany. The increase in defense industry and infrastructure spending in EU countries will also positively affect Türkiye's economic activity. We expect sustainable current account deficit levels to be maintained, also due to the suppressed domestic demand in the first quarter of the year.”

**PROBLEMS IN INDUSTRIAL PRODUCTION MAY CONTINUE IN THE FIRST QUARTER OF THE YEAR**

The disinflation program that has been implemented in the Turkish economy for the past 2.5 years appears likely to continue in a similar manner with similar economic metrics in 2026. Economist Prof. Dr. Evren Bolgün, who made these statements, says: “We experienced that the high appreciation of the Turkish Lira in 2024, resulting from the high interest rate and low exchange rate policy, gave way to an appreciation of the Lira in 2025 that was close to parity with the basket of currencies, driven by inflation. As a base scenario, we can assume that the Central Bank of the Republic of Turkey will continue with interest rate cuts of around 150 basis points in the first quarter of 2026, and aim to close the year with a policy interest rate of around 29% with further 100 basis point cuts in the remainder of the year.”

Professor Dr. Bolgün stated that, due to the high base effect from the previous year, a decline in headline inflation towards 25% is possible in the first quarter of the year. He noted that, as a result of the inflation rate expected to

**Prof. Dr. Evren Bolgün***Ekonomist - Economist***“Büyüme Verisinde Yüzde 1 Düzeyinde Bir Durağanlık Oluşabilir”**

“Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın izlemekte olduğu para politikasında yıl genelinde önemli bir değişiklik yaşanmayacağını göz önüne aldığımızda perakende satış endeksinde yaşanmakta olan pozitif ayrışmanın süreceğini bekleyebiliriz. İstihdam tarafındaki durağan görünümün hareketlendirilmesi üzere kamu otoritesinden gelecek kısmi teşvik ve tedbir önlemlerinin ana trendi tersine çevirmesi oldukça zor olacaktır. 2026 yılı ilk çeyreğinde açıklanacak olan 2025 yılı son çeyreğine ait büyüme verisinde yüzde 1 düzeyinde bir durağanlık oluşması beklenebilir.”

**“There Could be a Stagnation of Around 1 Percent in the Growth Data.”**

“Considering that the Central Bank of the Republic of Turkey is not expected to make any significant changes to its monetary policy throughout the year, we can expect the positive divergence in the retail sales index to continue. Partial incentives and measures from the government to stimulate the stagnant employment situation will likely be difficult to reverse the main trend. A stagnation of around 1 percent can be expected in the growth data for the last quarter of 2025, which will be announced in the first quarter of 2026.”

Ekonomik aktivitenin yılın ilk çeyreğinde potansiyelin altında kalmaya devam edeceğini bununla birlikte, sanayinin üretim yapısında yapısal bir değişiklik olduğunun gözlemlendiğini kaydeden Prof. Dr. Ünalımış sözlerine şöyle devam ediyor: “Yüksek ve orta-yüksek teknolojiye dayalı üretim yapan sektörler görece olarak daha hızlı büyüyecek. Özellikle savunma sanayi ve ona bağlı sektörlerde aktivitenin canlı seyretmeye devam etmesini bekliyoruz. Almanya başta olmak üzere diğer ticaret ortaklarımızdaki aktiviteyi takip edeceğiz. AB ülkelerinde savunma sanayi ve altyapı harcamalarının artacak olması Türkiye'nin ekonomik aktivitesini de olumlu etkileyecektir. Yılın ilk çeyreğinde baskılanan iç talebin de etkisi ile sürdürülebilir cari açık seviyelerinin korunmasını bekliyoruz.”

## SANAYİ ÜRETİMİNDEKİ SIKINTILAR YILIN İLK ÇEYREĞİNDE DE SÜREBİLİR

Türkiye ekonomisi üzerinde 2,5 yıldır uygulanmakta olan dezenflasyon programının 2026 yılında benzer ekonomik metriklerle benzer şekilde sürdürüleceği gözüküyor. Bu sözlerle sahibi olan Ekonomist Prof. Dr. Evren Bolgün, “2024 yılında uygulanan yüksek faiz düşük kur politikası neticesinde TL tarafında gerçekleşen yüksek değerlenme ortamının 2025 yılında sepet bazında enflasyon kadar sepet kur artışı ile baş başa yakın bir düzeyde TL’si değerlenmesine yerini bıraktığını tecrübe ettik. 2026 yılının ilk çeyreğinde Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nın 150’şer baz puan gibi faiz indirimlerine devam edeceğine yılın geri kalanında ise 100 baz puan gibi faiz indirimleri ile yüzde 29 düzeyinde bir politika faizi ile yılı kapatmayı hedefleyeceğini baz senaryo olarak alabiliriz” diyor.

TÜFE tarafında yılın ilk çeyreğinde önceki yılın yüksek baz etkisi sebebi ile manşet enflasyon düzeyinde yüzde 25 seviyesine doğru bir gerilemenin yaşanmasının mümkün olacağını belirten Prof. Dr. Bolgün, yılsonuna kadar dönemde yüzde 23-25 seviyeleri arasında patinaj çekmesi beklenen enflasyon oranının neticesinde TL tarafında reel faiz seviyesinin bir önceki yıldan daha düşük oluşmasının beklenebileceğini kaydediyor. Sanayi üretiminde 2 yılı aşkın süredir yaşanmakta olan sıkıntıların yılın ilk çeyreğinde de sürebileceğini ifade eden Prof. Dr. Bolgün, sözlerini şöyle tamamlıyor: “Euro/Dolar paritesinin yılın ilk yarısına kadar 1,25 seviyelerine yükselmesi ihracatçı şirketlerin nakit akışlarına olumlu yönde bir katkı verirken, yurtiçi finansman maliyetlerinin de yıl genelinde gerileyecek olması ilave bir destek sağlayacaktır.”

## 2026’NIN İLK ÇEYREĞİ “KRİTİK BİR EŞİK” OLACAK

Ekonomist Doç. Dr. Caner Özdurak, 2026’nın ilk çeyreğini, para politikasının reel sektör üzerindeki baskısının ve enflasyondaki yapısal yapışkanlığın devam edeceği “kritik bir eşik” olarak değerlendiriyor. Ocak ayı verilerinin Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nın faiz takvimi için ana çıpa görevini göreceğini söyleyen Doç. Dr. Özdurak, sadece faiz enstrümanına dayalı dezenflasyon sürecinin, maliyetleri hane halkına yüklerken sanayi üretimindeki miktar bazlı büyümenin yüksek finansman maliyetleri nedeniyle şirketleri “daha çok üretip birim başına daha az kazanma” sarmalına soktuğunu belirtiyor. Bununla beraber reel sektör tarafında, özellikle yüksek teknoloji üretimindeki yıllık yüzde 27,5’lik güçlü artışın sektörün adaptasyon kabiliyetine dair iyimserliğini korumasını sağladığını ifade eden Doç. Dr. Özdurak, “İmalat sanayisinin kârlılıkta aslan payını üstlendiği bu tabloda, KOBİ’lerin istihdamın yüzde 68,5’ini sırtlamasına rağmen kârın yüzde 59’unun sadece yüzde 0,4’lük büyük işletme kesiminde toplanması, ölçek ekonomisinin mutlak hakimiyetini ve yapısal dönüşümün gerekliliğini kanıtıyor” diyor.

**Doç. Dr. Caner Özdurak**

*Ekonomist - Economist*

## “Türkiye İçin Asıl Risk Sadece Rakamsal Büyümeye Odaklanmak”

“Bu çeyrekte, nitelikli sermaye girişinde artışın zor olacak ve vatandaşın defansif tasarruf eğilimi piyasa oynaklığını tetiklemeye devam edecek; Türkiye için asıl risk ise kalkınma dinamiklerini ıskalayıp sadece rakamsal büyümeye odaklanmak olacaktır.”

## “The Real Risk for Türkiye is Focusing Solely on Numerical Growth.”

“In this quarter, it will be difficult to increase qualified capital inflows, and the defensive savings tendency of citizens will continue to trigger market volatility; the main risk for Turkey will be to miss the dynamics of development and focus only on numerical growth.”

stagnate between 23-25% until the end of the year, the real interest rate on the Turkish Lira side is expected to be lower than the previous year. Expressing that the difficulties experienced in industrial production for over two years may continue in the first quarter of the year, Professor Dr. Bolgün concluded: “The rise of the Euro/Dollar parity to 1.25 levels by the first half of the year will positively contribute to the cash flow of exporting companies, while the decline in domestic financing costs throughout the year will provide additional support.”

## THE FIRST QUARTER OF 2026 WILL BE A “CRITICAL THRESHOLD”

Economist Assoc. Prof. Dr. Caner Özdurak assesses the first quarter of 2026 as a “critical threshold” where the pressure of monetary policy on the real sector and the structural stickiness of inflation will continue. Stating that January data will serve as the main anchor for the Central Bank of the Republic of Turkey’s interest rate calendar, Assoc. Prof. Dr. Özdurak notes that a disinflation process based solely on interest rate instruments shifts costs onto households, while the high financing costs of quantity-based growth in industrial production trap companies in a spiral of “producing more but earning less per unit.” However, he adds that the strong annual increase of 27.5% in the real sector, particularly in high-tech production, allows him to maintain optimism regarding the sector’s adaptability. Özdurak states, “In this scenario where the manufacturing industry accounts for the lion’s share of profitability, the fact that 59% of profits are concentrated in only 0.4% of large businesses, despite SMEs shouldering 68.5% of employment, proves the absolute dominance of economies of scale and the necessity of structural transformation.”

TEMİZ  
ENERJİYE

GÜÇ  
KATIYORUZ

Akfen Holding'in yarım asırlık kurumsal gücünü yenilenebilir enerjiye taşıyarak yalnızca üretmiyor; **geleceği tasarlıyoruz**. **887 MW'a** ulaşan kurulu gücümüz, hibrit santrallerimiz ve hidrojen teknolojilerine uzanan yenilikçi projelerimizle **temiz enerjide** dönüşümü hızlandırıyoruz. Geleceğin enerjisini, sorumlulukla ve kararlılıkla bugünden inşa ediyoruz.

# Finans Sektöründe Toplumsal Fayda

Artık sadece hızlı olmak, sadece dijital olmak ya da sadece ucuz olmak yeterli değil. Toplumsal fayda, finansal kapsayıcılık ve finansal okuryazarlık gibi kavramlar sektörün yeni eşik noktalarını oluşturuyor.

## *Social Benefit in the Financial Sector*

It's no longer enough to be just fast, just digital, or just cheap. Concepts like social benefit, financial inclusion, and financial literacy are forming the new thresholds of the sector.



**DR. SONER CANKÖ**

Ekonomist  
Economist

**DİJİTAL BANKACILIK** ve fintek dünyası artık gençlik dönemini geride bıraktı. Hız, kullanıcı deneyimi ve maliyet avantajı uzun süre sektörü ileri taşıyan ana unsurlar oldu. Ancak bugün geldiğimiz noktada daha temel bir soru giderek daha yüksek sesle soruluyor: Finans sektörü topluma ne katıyor?

Londra metrosunda karşına çıkan sade bir reklam bu soruyu yeniden düşünmemi sağladı. Reklam, bir ürünü ya da kampanyayı değil, bir kitabı tanıttıyordu. Bir dijital bankanın kendi hikâyesini, başarılarını ve hatalarını anlatan bir kitap... Söz konusu marka Monzo'ydu.

Monzo, 2008 küresel finans krizinin ardından bankacılığa duyulan güvenin ciddi biçimde sarsıldığı bir dönemde ortaya çıktı. Kurucularının temel iddiası teknolojik bir yenilikten çok, ahlaki bir itirazdır. Bankacılığı daha şeffaf, daha anlaşılır ve kullanıcıyı gerçekten güçlendiren bir yapıya kavuşturmak. Mobil uygulama bu yaklaşımın aracıydı; amaç değil.

Kitabın en güçlü mesajı şu: Para yalnızca finansal bir araç değildir. Para, davranışları şekillendirir; güven, kaygı ve kontrol duygusuyla doğrudan ilişkilidir. Bankaların ve fintek'lerin sorumluluğu da tam olarak burada başlar. Kullanıcıyı yalnızca daha fazla harcamaya teşvik eden sistemler mi kuruyoruz, yoksa bireyin finansal farkındalığını ve kontrolünü mü artırıyoruz?

Artık sadece hızlı olmak, sadece dijital olmak ya da sadece ucuz olmak yeterli değil. Toplumsal fayda, finansal kapsayıcılık ve finansal okuryazarlık gibi kavramlar sektörün yeni eşik noktalarını oluşturuyor.

Ülkemiz bu açılardan son derece güçlü bir altyapı ve potansiyele sahip. Bankacılık sektöründe teknoloji altyapısı, regülasyon kapasitesi ve genç nüfusuyla dijital finans için çok elverişli bir zemin var. Ancak içerik tarafında hâlâ önemli bir boşluk hissediliyor. Ürün anlatıyoruz ama hikâye anlatmıyoruz. Kampanya duyuruyoruz ama değer tartışmıyoruz.

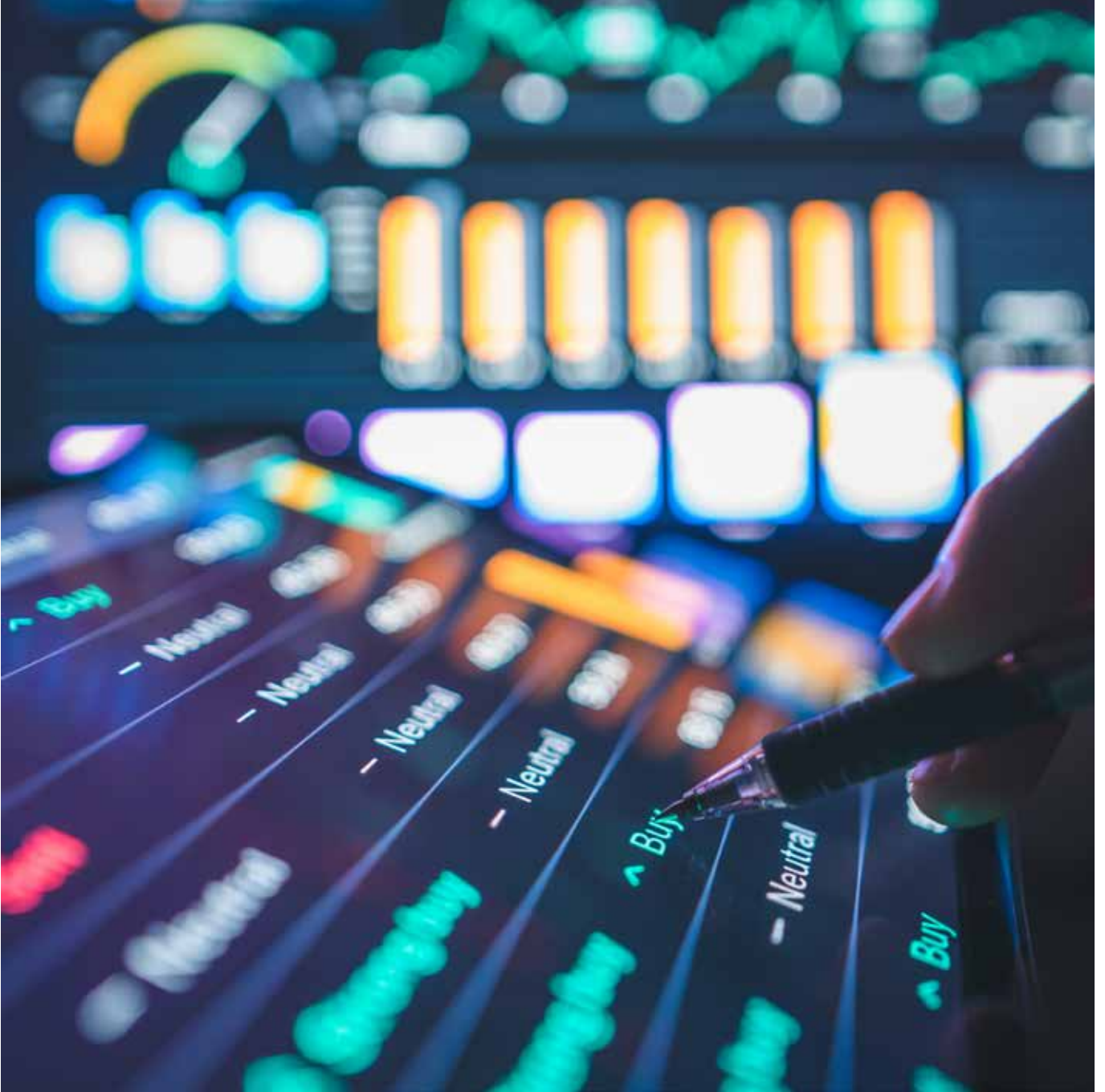
**THE DIGITAL** banking and fintech world has now left its youth behind. Speed, user experience, and cost advantage have long been the main factors driving the sector forward. However, at the point we have reached today, a more fundamental question is being asked increasingly loudly: What does the financial sector contribute to society?

A simple advertisement I encountered on the London Underground made me reconsider this question. The advertisement was promoting not a product or a campaign, but a book. A book that tells the story of a digital bank, its successes and failures... The brand in question was Monzo. Monzo emerged at a time when trust in banking was severely shaken following the 2008 global financial crisis. The founders' main claim was more of a moral objection than a technological innovation. To make banking more transparent, more understandable, and to truly empower the user. The mobile application was a tool for this approach; it wasn't the goal.

The book's strongest message is this: Money is not just a financial tool. Money shapes behavior; it is directly related to trust, anxiety, and a sense of control. This is precisely where the responsibility of banks and fintech companies begins. Are we building systems that only encourage users to spend more, or are we increasing the individual's financial awareness and control?

It is no longer enough to be just fast, just digital, or just cheap. Concepts such as social benefit, financial inclusion, and financial literacy are forming the new thresholds of the sector.

Our country has an extremely strong infrastructure and potential in these aspects. The banking sector has a very favorable ground for digital finance with its technological infrastructure, regulatory capacity, and young population. However, a significant gap is still felt on the content side. We describe products but we don't tell stories. We announce campaigns but we don't discuss values.



Monzo's book is therefore an important example. This is not a marketing activity, but a corporate statement of position. A call to action reminding everyone that the financial sector is not just about profit, but about trust.

On this occasion, it is necessary to invite banks, digital banks, and fintech startups in Turkey to produce more socially beneficial content. There is a greater need than ever for narratives that increase financial literacy, educate users, and create long-term value. The financial sector sells trust. And trust can only be built through transparency, accountability, and social contribution.

Monzo'nun kitabı bu nedenle önemli bir örnek. Bu bir pazarlama faaliyeti değil, kurumsal bir duruş beyanı. Finans sektörünün yalnızca kâr değil, güven üreten bir alan olduğunu hatırlatan bir çağrı.

Bu vesileyle Türkiye'deki bankaları, dijital bankaları ve fintek girişimlerini daha fazla topluma faydalı içerik üretmeye davet etmek gerekiyor. Finansal okuryazarlığı artıran, kullanıcıyı bilinçlendiren ve uzun vadeli değer yaratan anlatılara her zamankinden daha fazla ihtiyaç var. Finans sektörü güven satar. Güven ise ancak şeffaflık, sorumluluk ve toplumsal katkıyla inşa edilir.

# ENERJİDE BÖLGESEL GÜÇ OLMAK

Türkiye'nin coğrafi konumu ve doğal kaynakları, ülkeyi yenilenebilir enerji alanında bölgesel bir güç haline getirme potansiyeline sahip. Son yıllarda özellikle Batı Karadeniz, Ege ve Akdeniz bölgelerinin yeşil enerji projelerindeki başarıları dikkat çekiyor. Bu bölgeler sadece doğal güzelliklerini korumakla kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilir enerji üretiminde öncü rol oynuyorlar.

**ÇAĞDAŞ** enerji projeleri, teknolojinin rahatlık ve erişilebilirlikle buluştuğu noktalarda geliyor enerjide bu, temiz enerji kaynaklarına kolay erişim, dijital dünyada ise kullanıcı dostu arayüzler ve açıklık anlamına geliyor.

Bu projeler, hem yerel halkın yaşam standartlarını yükseltiyor hem de ülke ekonomisine uzun vadeli katkılar sağlıyor. Yenilenebilir enerji yatırımlarının artmasıyla birlikte dışa bağımlılık azalıyor ve enerji güvenliği güçleniyor. Ayrıca çevre dostu üretim sayesinde karbon salınımı önemli ölçüde düşüyor. Türkiye, bu adımlarla hem bölgesinde hem de küresel ölçekte sürdürülebilir enerji konusunda örnek bir ülke olma yolunda ilerliyor.

## RÜZGAR ENERJİSİNDE ÇIĞIR AÇAN BÖLGELER

Çanakkale, Türkiye'nin rüzgar enerjisi haritasının başkenti haline geldi. Bozcaada ve çevresindeki rüzgar türbinleri, bölgeye yıllık milyonlarca lira gelir getiriyor. Bu türbinler hem yerli hem de yabancı yatırımcıların ilgisini çekiyor ve bölgede yeni iş imkanları yaratıyor. Bu durum, bölgeyi sadece enerji üreticisi değil, aynı zamanda teknoloji merkezi haline getiriyor. Çanakkale'deki üniversiteler rüzgar enerjisi mühendisliği programları açarak geleceğin uzmanları yetiştiriyor. İzmir ve Balıkesir illeri de rüzgar enerjisinde önemli adımlar atıyor. Özellikle Balıkesir'in Bandırma ilçesi, rüzgar türbinleri üretim merkezi olarak gelişiyor ve bölgeye endüstriyel bir kimlik kazandırıyor.

## GÜNEŞ ENERJİSİNDE PARLAYAN GÜNEY

Antalya, turizm gelirlerinin yanında güneş enerjisi yatırımlarıyla da dikkat çekiyor. Büyük oteller ve tatil köyleri çatı üstü güneş panelleriyle kendi enerji ihtiyaçlarını karşılamaya başlıyor. Bu durum hem işletme maliyetlerini düşürüyor hem de bölgenin çevre dostu turizm imajını güçlendiriyor. Bölgedeki güneş enerjisi potansiyelinin değerlendirilmesi için atılan önemli adımlar: Büyük ölçekli güneş enerji santralleri (GES) kurulumu, turizm işletmelerinde yaygın güneş paneli kullanımı, yerel çiftçilerin sera ısıtmasında güneş enerjisi tercih etmesi ve belediyeler tarafından kamu binalarında güneş paneli uygulamaları.

Bu gelişmeler Antalya'yı sadece bir tatil destinasyonu değil, aynı zamanda sürdürülebilir enerji merkezi haline getiriyor. Bölge, hem yerli hem de uluslararası

**CONTEMPORARY** energy projects are evolving where technology meets convenience and accessibility; in energy, this means easy access to clean energy sources, and in the digital world, user-friendly interfaces and openness.

These projects both improve the living standards of the local population and make long-term contributions to the national economy. Increased investment in renewable energy reduces external dependence and strengthens energy security. Furthermore, carbon emissions are significantly reduced thanks to environmentally friendly production. With these steps, Turkey is progressing towards becoming a model country in sustainable energy, both regionally and globally.

## REGIONS BREAKING NEW GROUND IN WIND ENERGY

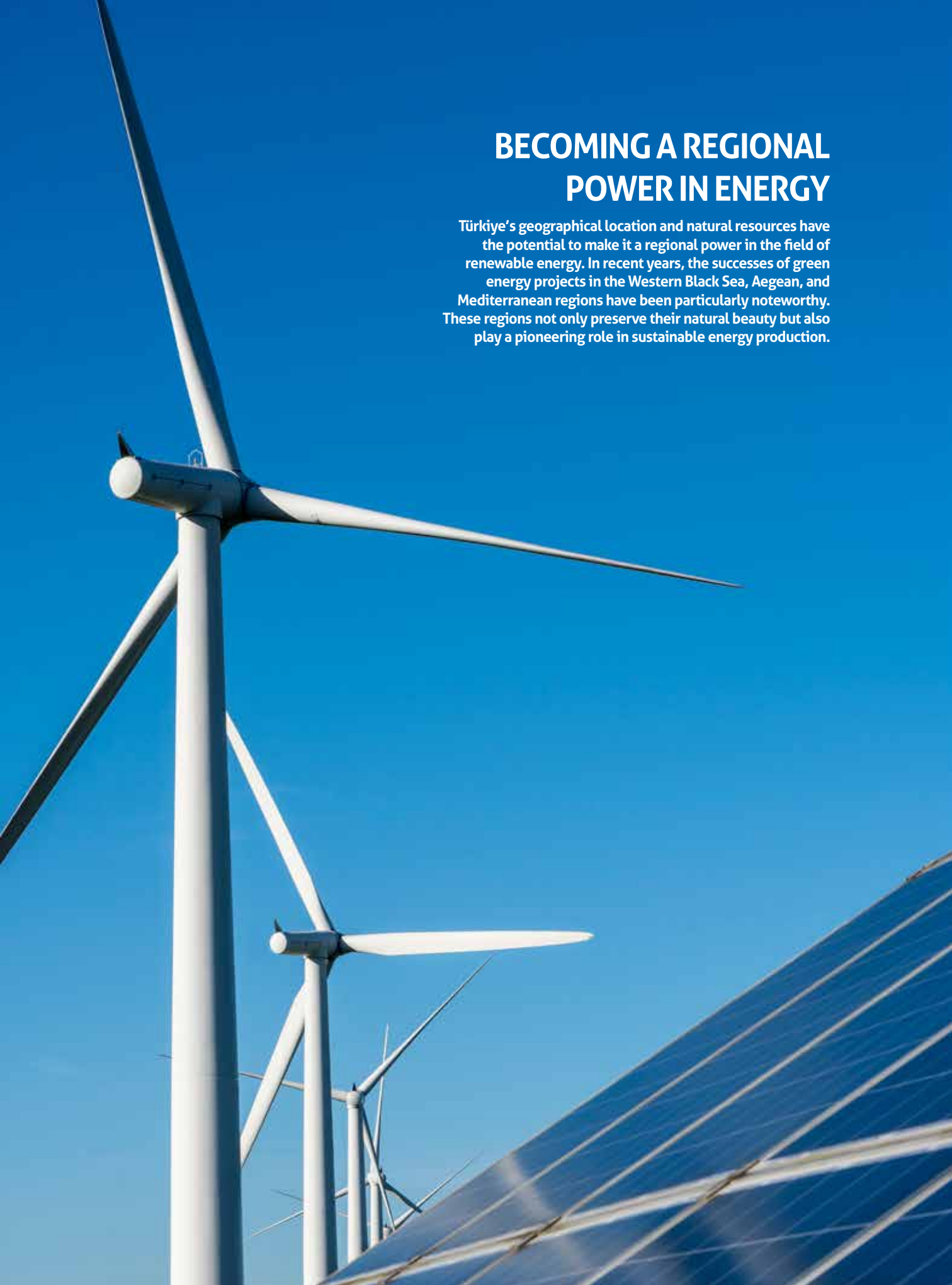
Çanakkale has become the capital of Turkey's wind energy map. Wind turbines in and around Bozcaada generate millions of liras in annual revenue for the region. These turbines attract both domestic and foreign investors and create new job opportunities in the area. This makes the region not only an energy producer but also a technology center. Universities in Çanakkale are training the next generation of experts by opening wind energy engineering programs. The provinces of İzmir and Balıkesir are also taking significant steps in wind energy. In particular, Bandırma district of Balıkesir is developing as a wind turbine production center, giving the region an industrial identity.

## THE SOUTH SHINES IN SOLAR ENERGY

Antalya stands out not only for its tourism revenue but also for its investments in solar energy. Large hotels and resorts are beginning to meet their own energy needs with rooftop solar panels. This both reduces operating costs and strengthens the region's image as an environmentally friendly tourism destination. Important steps taken to utilize the region's solar energy potential include: the installation of large-scale solar power plants (SPPs), widespread use of solar panels in tourism businesses, local farmers' preference for solar energy in greenhouse heating, and the application of solar panels in public buildings by municipalities.

# BECOMING A REGIONAL POWER IN ENERGY

Türkiye's geographical location and natural resources have the potential to make it a regional power in the field of renewable energy. In recent years, the successes of green energy projects in the Western Black Sea, Aegean, and Mediterranean regions have been particularly noteworthy. These regions not only preserve their natural beauty but also play a pioneering role in sustainable energy production.



**Fatih Birol / IEA- Uluslararası Enerji Başkanı -  
IEA - Head of International Energy**

## 'Enerjide Bölgesel Güç Mekanizması Güçleniyor'

"Enerji inovasyonu bugün birçok hükümet için stratejik öncelik haline geldi. Ar-Ge, pilot uygulama ve erken ticarileşme süreçlerine yatırım yapan ülkeler, yeni nesil enerji teknolojilerinde lider konuma yükselecek. Bu trendlerde, yüksek faiz oranları, ekonomik belirsizlik ve yapay zeka gibi diğer teknoloji alanlarının yatırım çekmesi etkili oldu. Buna rağmen, füzyon enerjisi, nükleer fisyon, kritik mineraller, jeotermal, karbon dioksit giderimi ve düşük emisyonlu endüstri gibi alanlara yönelik finansmanlarda ciddi bir artış yaşanıyor. Böylece elektrikli mobilite dışındaki inovasyon sahalarında yeni fırsatlar doğuyor.

## 'Regional Power Mechanism in Energy is Strengthening'

"Energy innovation has become a strategic priority for many governments today. Countries investing in R&D, pilot applications, and early commercialization processes will rise to a leading position in next-generation energy technologies. High interest rates, economic uncertainty, and the attraction of investment in other technology areas such as artificial intelligence have been influential in these trends. Nevertheless, there is a significant increase in financing for areas such as fusion energy, nuclear fission, critical minerals, geothermal, carbon dioxide removal, and low-emission industries. Thus, new opportunities are emerging in innovation fields outside of electric mobility."

These developments are transforming Antalya from just a holiday destination into a sustainable energy hub. The region is attracting the attention of both domestic and international energy companies. Adana, situated on the fertile lands of Çukurova, is beginning to play a significant role in energy production alongside its agricultural output. Solar power plants, particularly those built amidst cotton fields, are providing farmers with an additional source of income.

## THE UNSUNG HEROES OF HYDROPOWER

The Eastern Black Sea region, with its high mountains and abundant rainfall, has great potential for hydroelectric power generation. Small-scale hydroelectric power plants (HPPs) in Artvin, Rize, and Trabzon make significant contributions to the regional economy. These plants are designed to achieve maximum efficiency with minimum environmental impact. Characteristics of successful hydropower projects in the Black Sea region include: a design approach that is compatible with the natural environment, economic benefits for the local population, ecological solutions such as fish passages, and the harmonious integration of tourism and energy production.



These projects not only generate energy but also offer ecological tourism opportunities to the region. These areas, visited by nature lovers, both produce energy and generate sustainable tourism revenue.

Turkey's green zones are becoming not only energy production centers but also technological innovation hubs. Collaborating with universities in Ankara and Istanbul, these zones are making significant progress in energy storage technologies and smart grid systems.

#### LOCAL PEOPLE'S BENEFITS FROM THE PROJECTS

One of the most important features of these energy projects is that they provide direct economic benefits to the local population. Farmers earn a regular income by renting out their land, and young unemployed people find job opportunities in the newly established facilities. In addition, small



*Alparslan Bayraktar / Enerji ve Tabii Kaynaklar  
Bakanı - Minister of Energy and Natural Resources*

## 'Türkiye; enerjide 2035 hedefleri doğrultusunda büyüme patikasına girdi'

"Türkiye, 2035'te 120 bin megavat yenilenebilir enerji kurulu gücü hedefine odaklı büyüyor. Her yıl 8-9 bin megavat kurulu güç devreye alınıyor. Türkiye, 2025 itibarıyla bu büyüme patikasına girmiş durumda. Bu seneyi yaklaşık 6 bin megavat güneş ve 2 bin megavatı bulan rüzgarla, toplam 8 bin megavatın üzerinde bitireceğiz. Bu çok önemli bir gelişme. Bu ivmenin daha da yukarı taşınarak yıllık kurulu gücün 10-12 bin megavat seviyelerine çıkarılması gerektiğini düşünüyorum. Yenilenebilirde 2026 yeni bir rekor yılı olacak. Bu konuda bütün gücümüzle, sektörümüzle beraber bu alana yoğun bir yatırım bekliyoruz."

## 'Turkey has entered a growth path in line with its 2035 energy targets'

"Turkey is growing with a focus on its target of 120,000 megawatts of installed renewable energy capacity in 2035. 8-9 thousand megawatts of installed capacity are commissioned every year. Turkey has already entered this growth path as of 2025. We will finish this year with approximately 6,000 megawatts of solar and 2,000 megawatts of wind, totaling over 8,000 megawatts. This is a very important development. I believe that this momentum should be further increased to raise the annual installed capacity to 10-12 thousand megawatts. 2026 will be a new record year for renewables. In this regard, we expect intensive investment in this area with all our strength and together with our sector."

enerji şirketlerinin ilgi odağında yer alıyor. Çukurova'nın bereketli toprakları üzerinde kurulan Adana, tarımsal üretiminin yanında enerji üretiminde de söz sahibi olmaya başlıyor. Özellikle pamuk tarlalarının arasında kurulan güneş enerji santralleri, çiftçilere ek gelir kaynağı sağlıyor.

#### SU ENERJİSİNİN GİZLİ KAHRAMANLARI

Doğu Karadeniz bölgesi, yüksek dağları ve bol yağışıyla hidro-elektrik enerji üretiminde büyük potansiyele sahip. Artvin, Rize ve Trabzon'daki küçük ölçekli hidro-elektrik santraller (HES), bölge ekonomisine önemli katkılar sağlıyor. Bu santraller çevreye minimum zarar vererek maksimum verim alınacak şekilde tasarlanıyor. Karadeniz bölgesindeki başarılı su enerjisi projelerinin özellikleri: Doğal çevreye uyumlu tasarım anlayışı, yerel halkın projelerden ekonomik fayda sağlaması, balık geçit yolları gibi ekolojik çözümler ve turizm ile enerji üretiminin harmoni halinde yürütülmesi.

Bu projeler sadece enerji üretmiyor, aynı zamanda bölgeye ekolojik turizm fırsatları da sunuyor. Doğa severlerin ziyaret ettiği bu alanlar, hem enerji üretiyor hem de sürdürülebilir turizm geliri getiriyor.

Türkiye'nin yeşil bölgeleri, sadece enerji üretimi değil, aynı zamanda teknolojik inovasyon merkezleri haline geliyor. Ankara ve İstanbul'daki üniversiteler ile işbirliği yapan bu bölgeler, enerji depolama teknolojileri ve akıllı şebeke sistemlerinde önemli gelişmeler kaydediyor.

#### YEREL HALKIN PROJELERDEN KAZANCI

Bu enerji projelerinin en önemli özelliklerinden biri, yerel halka doğrudan ekonomik fayda sağlaması. Çift-

çiler arazilerini kiraya vererek düzenli gelir elde ediyor, genç işsizler yeni kurulan tesislerde iş bulma imkanı yakalıyor. Ayrıca bölgedeki küçük işletmeler de bu yatırımlardan dolayı olarak faydalanıyor.

Ayrıca bu projeler, bölgenin sosyal yapısına da olumlu katkılar sunuyor. Yerel istihdamın artmasıyla birlikte göç oranı azalıyor, insanlar memleketlerinde kalmayı tercih ediyor. Gençler için açılan mesleki eğitim kursları onların yeni beceriler kazanmasını sağlıyor, kadınlar için ise kooperatifler ve küçük girişimcilik fırsatları ortaya çıkıyor. Çevredeki esnaf da projelerden yararlanarak müşteri kitlesini genişletiyor. Böylece hem ekonomik hem de toplumsal açıdan sürdürülebilir bir kalkınma modeli oluyor.

### **GELECEK İÇİN UMUT VERİCİ PROJEKSİYONLAR**

2030 yılına kadar Türkiye'nin yenilenebilir enerji kapasitesini ikiye katlaması hedefleniyor. Bu hedefin gerçekleştirilmesinde yeşil bölgelerin rolü kritik önemde. Özellikle offshore (açık deniz) rüzgar enerjisi projeleri ve yüzer güneş paneli uygulamaları gelecekte bölgelerin enerji liderliğini pekiştirecek. Türkiye'nin yeşil bölgeleri, doğal güzelliklerini koruyarak ekonomik kalkınmayı sağlamanın mükemmel bir örneğini sergiliyor. Bu başarı hikayesi, hem çevresel sürdürülebilirlik hem de ekonomik refah açısından diğer ülkelere ilham veriyor. Gelecekte bu bölgelerin enerji sektöründeki liderliği daha da güçlenecek ve Türkiye'yi bölgesel bir enerji merkezi haline getirecek.

### **TÜRKİYE, WINDEUROPE 2028 İÇİN GÜÇLÜ BİR ADAY**

14 GW'a yaklaşan rüzgar enerjisi kurulu gücüyle Türkiye, Avrupa'da 6'ncı, dünyada ise 12'nci sırada yer alarak rüzgar enerjisi sanayiinde Avrupa'daki büyük ilk 5 üreticiden biri olarak konumunu güçlendiriyor. Türkiye'nin, TÜREB ve WindEurope verilerine göre 2030 yılına kadar Avrupa'nın 5. en büyük rüzgar enerjisi pazarına sahip olması öngörülüyor. Hızla büyüyen rüzgar enerjisi yatırımları ve sanayii ile Avrupa ve dünyada rüzgar enerjisi ekosisteminin önde gelen ülkeleri arasında yer alan Türkiye, rüzgar enerjisi alanındaki iddiasını ve potansiyelini WindEurope Annual Event 2028 etkinliğine İstanbul'da ev sahipliği yaparak güçlendirmeyi hedefliyor. Bu adaylık, Türkiye'nin rüzgar enerjisi sektöründeki güçlü konumunu uluslararası arenada sergilemek, yenilenebilir enerjiye yönelik inovasyon ve iş birliğini artırmak için önemli bir fırsat. Türkiye Rüzgar Enerjisi Birliği'nden (TÜREB) yapılan açıklamada, "Türkiye Rüzgar Enerjisi Birliği (TÜREB)'nin girişimleriyle tarihinde ilk kez AB dışına çıkacak olan WindEurope Annual Event etkinliği, Avrupa rüzgar enerjisi ekosisteminin sınırlarını ve etki alanını genişleterek ticari ve politik etkinliğini artırmasına imkan sağlayacak" ifadeleri kullanıldı.

businesses in the region also benefit indirectly from these investments.

These projects also make positive contributions to the social structure of the region. Increased local employment reduces migration, encouraging people to stay in their hometowns. Vocational training courses for young people enable them to acquire new skills, while cooperative and small-scale entrepreneurship opportunities emerge for women. Local businesses also benefit from the projects, expanding their customer base. Thus, a sustainable development model is created, both economically and socially.

### **PROMISING PROJECTIONS FOR THE FUTURE**

Turkey aims to double its renewable energy capacity by 2030. Green zones play a critical role in achieving this goal. Offshore wind energy projects and floating solar panel applications, in particular, will solidify the energy leadership of these regions in the future. Turkey's green zones exemplify a perfect example of achieving economic development while preserving natural beauty. This success story inspires other countries in terms of both environmental sustainability and economic prosperity. In the future, the leadership of these regions in the energy sector will further strengthen, transforming Turkey into a regional energy hub.

### **TURKEY IS A STRONG CANDIDATE FOR WINDEUROPE 2028**

Wind energy capacity approaching 14 GW , Turkey ranks 6th in Europe and 12th in the world, strengthening its position as one of the top 5 largest wind energy producers in Europe. According to data from TÜREB and WindEurope, Turkey is projected to have the 5th largest wind energy market in Europe by 2030. With its rapidly growing wind energy investments and industry , Turkey, a leading country in the wind energy ecosystem in Europe and the world, demonstrates its ambition and potential in the field of wind energy through WindEurope. Annual Turkey aims to strengthen its position by hosting Event 2028 in Istanbul. This candidacy is a significant opportunity to showcase Turkey's strong position in the wind energy sector on the international stage and to increase innovation and cooperation in renewable energy . A statement from the Turkish Wind Energy Association (TÜREB) said, " With the initiatives of the Turkish Wind Energy Association (TÜREB), WindEurope will be going outside the EU for the first time in its history. " Annual The event will enable the European wind energy ecosystem to expand its boundaries and reach, thereby increasing its commercial and political influence," the statement said.



# Acacia

Maden İşletmeleri



**Acacia Maden İşletmeleri olarak hayatın her alanında, bakırın kullanıldığı her yerde insanların hayatına dokunuyor ve ülkenin kalkınması için ekonomiye katkı sağlıyoruz.**

Bütün faaliyetlerimizde sosyal ve çevresel sorumluluk bilinciyle doğa ile uyumlu sürdürülebilir madencilik için çalışıyoruz.





## **AKFEN YENİLENEBİLİR ENERJİ'NİN KOCALAR RES PROJESİNDEKİ KAPASİTE ARTIŞI TAMAMLANDI, ŞİRKETİN KURULU GÜCÜ 887 MW'A ULAŞTI**

Akfen Yenilenebilir Enerji, Çanakkale'deki Kocalar Rüzgâr Enerjisi Santrali (RES) kapasite artış projesinin kalan 11,8 MW'lık bölümünü de ticari üretime alarak projeyi tamamladı. Böylece santralin toplam 29,5 MW'lık kurulu gücünün tamamı devreye girerken, şirket birinci aşama rüzgâr enerjisi kapasite artış yatırımlarını planlanan takvim doğrultusunda tamamlamış oldu. Gerçekleştirilen yatırımlar sonucunda Akfen Yenilenebilir Enerji, işletmekte olduğu yenilenebilir enerji santrallerinde toplam 887 MW kurulu güce ulaştı. Şirket, rüzgâr, güneş ve hidroelektrik kaynaklara dayalı dengeli üretim portföyüyle Türkiye'nin enerji dönüşümüne katkı sunarken, yeni kapasite artışları ve teknoloji odaklı yatırımlarla büyümesini sürdürmeyi hedefliyor.

## **AKFEN RENEWABLE ENERGY HAS COMPLETED THE CAPACITY INCREASE AT ITS KOCALAR WIND POWER PLANT PROJECT, BRINGING THE COMPANY'S INSTALLED CAPACITY TO 887 MW**

Akfen Renewable Energy has completed the Kocalar Wind Power Plant (WPP) capacity expansion project in Çanakkale by bringing the remaining 11.8 MW section into commercial production. This brings the plant's total installed capacity of 29.5 MW online, completing the first phase of its wind energy capacity expansion investments according to schedule. As a result of these investments, Akfen Renewable Energy has reached a total installed capacity of 887 MW in its operational renewable energy plants. With its balanced production portfolio based on wind, solar, and hydroelectric resources, the company aims to contribute to Turkey's energy transformation and continue its growth through new capacity expansions and technology-focused investments.

**TÜRKİYE’İN** yenilenebilir enerji alanındaki öncü aktörlerinden Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş., Çanakkale’de yer alan Kocalar Rüzgâr Enerjisi Santrali (RES) kapasite artış projesi kapsamında, projenin kalan 11,8 MW’lık bölümünü de ticari üretime aldı.

Şirketin %100 bağlı ortaklığı Isıder Enerji Üretim Pazarlama İthalat ve İhracat A.Ş. tarafından yürütülen Kocalar RES kapasite artış projesinin ilk bölümleri daha önce 7 Kasım ve 5 Aralık 2025 tarihlerinde devreye alınmıştı. 26 Aralık 2025 itibarıyla tamamlanan son aşamayla birlikte, santralin toplam 29,5 MW’lık kurulu gücünün tamamı ticari üretime geçmiş oldu.

Bu gelişmeyle birlikte Akfen Yenilenebilir Enerji, yatırım programı kapsamında yer alan birinci aşama rüzgâr enerjisi kapasite artış projelerinin kalan bölümünü de tamamladı. Böylece şirket, toplam 102,2 MW’lık RES kapasite artış yatırımlarını başarıyla hayata geçirdi.

Gerçekleştirilen yatırımlar sonucunda Akfen Yenilenebilir Enerji, işletmekte olduğu yenilenebilir enerji santrallerinde toplam 887 MW kurulu güç kapasitesine ulaştı. Şirket, bu büyüklükle birlikte tamamen yenilenebilir kaynaklara dayalı üretim portföyünü planlanan takvim doğrultusunda genişletmiş oldu.



**AKFEN RENEWABLE** Energy Inc., one of Turkey’s leading players in the renewable energy sector, has brought the remaining 11.8 MW section of the Kocalar Wind Power Plant (WPP) capacity expansion project in Çanakkale into commercial production.

Isıder Enerji Üretim Pazarlama İthalat ve İhracat A.Ş., a wholly owned subsidiary of the company, were previously commissioned on November 7 and December 5, 2025. With the completion of the final phase on December 26, 2025, the entire installed capacity of the plant, 29.5 MW, has commenced commercial production.

With this development, Akfen Renewable Energy has completed the remaining part of the first phase of wind energy capacity increase projects included in its investment program. Thus, the company has successfully implemented a total of 102.2 MW of wind power capacity increase investments.

Has reached a total installed power capacity of 887 MW in the renewable energy plants it operates. With this magnitude, the company has expanded its production portfolio based entirely on renewable sources in line with the planned schedule.

**Mustafa Kemal Güngör** / Akfen Yenilenebilir Enerji Genel Müdürü - Akfen Renewable Energy General Manager

## ‘Girişimcilik Sektöründe Olumlu Gelişmeler Bekliyoruz’

2025 yılını değerlendirirken şu açıklamada bulundu: “2025 yılı, Akfen Yenilenebilir Enerji açısından planlanan yatırımların eksiksiz şekilde tamamlandığı, operasyonel gücümüzün ve üretim kapasitemizin önemli ölçüde arttığı bir yıl oldu. Şirketimizin birinci aşama yatırım programı kapsamında yer alan 102,2 MW’lık RES kapasite artış projelerini ve 85,3 MW’lık hibrit GES yatırımlarını planlanan takvim doğrultusunda başarıyla tamamladık. Eylül ayı itibarıyla devreye alınan hibrit GES projelerimizle birlikte, rüzgâr, güneş ve hidroelektrik kaynaklara dayalı dengeli üretim portföyümüz daha da güçlendi. Bu yatırımlarla Türkiye’nin enerji dönüşümüne somut katkılar sağlarken, önümüzdeki dönemde de yatırım disiplinimizi koruyarak, yeni kapasite artışları ve teknoloji odaklı projelerle büyümeyi sürdürmeyi hedefliyoruz.”

## “Our planned investments we completed it in an imperfect way.”

Made the following statement while evaluating the year 2025: “For Akfen Renewable Energy, 2025 was a year in which planned investments were completed without any issues, and our operational strength and production capacity increased significantly. Within the scope of our company’s first phase investment program, we successfully completed the 102.2 MW wind power capacity increase projects and the 85.3 MW hybrid solar power plant investments in line with the planned schedule. With our hybrid solar power plant projects commissioned as of September, our balanced production portfolio based on wind, solar, and hydroelectric resources has been further strengthened. While making concrete contributions to Turkey’s energy transformation with these investments, we aim to continue our growth in the coming period by maintaining our investment discipline and pursuing new capacity increases and technology-focused projects.”

# 14-24 YAŞ ARASINDAKİ GENÇLERİ HAYATA HAZIRLAYAN ULUSLARARASI GENÇLİK ÖDÜLÜ PROGRAMI TÜRKİYE'DE 21 BİN ÖĞRENCİYE ULAŞTI

Türkiye genelinde 181 aktif Ödül Merkezi, yaklaşık bin gönüllü Ödül Lideri, Supervisor ve 5 bin 755 aktif katılımcıyla uygulanan Uluslararası Gençlik Ödülü-Türkiye, her yıl daha fazla gence ulaşarak büyümeye devam ediyor. Bugüne kadar dünya genelinde 130'u aşkın ülkede 13 milyondan fazla, Türkiye'de ise 21 bini aşkın gence ulaşan program, gençlerin bireysel gelişimlerini destekleyerek sosyal becerilerini güçlendirmeyi, öz disiplin kazandırmayı ve liderlik yetkinliklerini artırmayı hedefliyor.



## THE INTERNATIONAL YOUTH AWARD PROGRAM, WHICH PREPARES YOUNG PEOPLE AGED 14-24 FOR LIFE, HAS REACHED 21,000 STUDENTS IN TURKIYE

Across Turkey with 181 active Award Centers, approximately 1,000 volunteer Award Leaders and Supervisors, and 5,755 active participants, the International Youth Award-Turkey continues to grow by reaching more young people every year. Having reached over 13 million young people in more than 130 countries worldwide and over 21,000 in Turkey to date, the program aims to support young people's individual development, strengthen their social skills, instill self-discipline, and enhance their leadership competencies.

**AKFEN HOLDİNG'İN** sponsorluğunda ve Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) temsilinde Türkiye'de uygulanan program kapsamında, Altın Kategori Ulusal Ödül Töreni 16 Şubat Pazartesi günü Terminal Kadıköy'deki ParibuArt'da düzenlendi. Törende, programı başarıyla tamamlayan gençler sertifikalarını alırken; TİKAV'ın bugüne kadar hayata geçirdiği projelerle 45 binin üzerinde bireye ulaşarak sürdürülebilir ve ölçülebilir toplumsal fayda yarattığı bir kez daha vurgulandı.

**WITHIN THE SCOPE** of the program implemented in Turkey under the sponsorship of Akfen Holding and represented by the Turkish Human Resources Education and Health Foundation (TİKAV), the National Gold Category Award Ceremony was held on Monday, February 16th at ParibuArt in Terminal Kadıköy. At the ceremony, young people who successfully completed the program received their certificates; and it was once again emphasized that TİKAV has reached over 45,000 individuals through its projects to date, creating

sustainable and measurable social benefits. Across Turkey with 181 active Award Centers, approximately 1,000 volunteer Award Leaders and Supervisors, and 5,755 active participants, the International Youth Award-Turkey continues to grow by reaching more young people every year. Having reached over 13 million young people in more than 130 countries worldwide and over 21,000 in Turkey to date, the program aims to support young people's individual development, strengthen their social skills, instill self-discipline, and enhance their leadership competencies. In the last year, a total of 1,087 participants received Award certificates and badges in three different categories: 764 Bronze, 264 Silver, and 59 Gold.

Within the scope of the program implemented in Turkey under the sponsorship of Akfen Holding and represented by the Turkish Human Resources Education and Health Foundation (TİKAV), the National Award Ceremony for the Gold Category of the Award Program was held on Monday, February 16th at ParibuArt in Terminal Kadıköy. At the ceremony, young people who successfully completed the program received their certificates; and it was once again emphasized that TİKAV has reached over 45,000 individuals through its projects to date, creating sustainable and measurable social benefits.

The ceremony was attended by Pelin Akın Özalp, Chair of the National Committee of the International Youth Award – Turkey Award Program, Hülya Kırçuval, Chairperson of the Board of Directors of TİKAV, and other guests.

#### PARTICIPANTS CAME FROM DIFFERENT REGIONS

This year's Gold Award winners included successful young people from different regions of Turkey, representing prestigious educational institutions such as Bilkent International Laboratory High School (Ankara), Private İzmir Kemalpaşa Organized Industrial Zone Zülfü Mevlüt Çelik Vocational and Technical Anatolian High School (İzmir), Anabilim Educational Institutions, British International Schools, İstek Kemal Atatürk Schools, MEV College Private Büyükçekmece Schools, and TED Rönesans Anatolian High School (İstanbul). Throughout the ceremony, the young people's journeys towards achieving their goals and their personal development were highly appreciated.

#### THE DUKE OF EDINBURGH'S INTERNATIONAL AWARD WORLDWIDE

The Duke of Edinburgh's International Award is an international youth development program launched in 1956 in the United Kingdom by Prince Philip, Duke of Edinburgh, and is now implemented in over 130 countries and territories. The program offers a multifaceted personal development model encompassing areas such as Voluntary Service, Skill Development, Physical Development, and Adventure & Discovery, with over one million young people participating each year.

Participants develop life skills such as self-confidence, communication, and problem-solving, while also contributing to their communities through socially beneficial activities.

Türkiye genelinde 181 aktif Ödül Merkezi, yaklaşık bin gönüllü Ödül Lideri, Supervisor ve 5 bin 755 aktif katılımcıyla uygulanan Uluslararası Gençlik Ödülü-Türkiye, her yıl daha fazla gence ulaşarak büyümeye devam ediyor. Bugüne kadar dünya genelinde 130'u aşkın ülkede 13 milyondan fazla, Türkiye'de ise 21 bini aşkın gence ulaşan program; gençlerin bireysel gelişimlerini destekleyerek sosyal becerilerini güçlendirmeyi, öz disiplin kazandırmayı ve liderlik yetkinliklerini artırmayı hedefliyor. Program kapsamında son bir yıl içinde, üç farklı kategoride olmak üzere 764'ü Bronz, 264'ü Gümüş ve 59'u Altın olmak üzere toplam 1.087 katılımcı Ödül sertifikası ve rozetini almaya hak kazandı.

Akfen Holding'in sponsorluğunda ve Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) temsiline Türkiye'de uygulanan program kapsamında, Ödül Programı Altın Kategori Ulusal Ödül Töreni, 16 Şubat Pazartesi günü Terminal Kadıköy'deki ParibuArt'da düzenlendi. Törende, programı başarıyla tamamlayan gençler sertifikalarını alırken; TİKAV'ın bugüne kadar hayata geçirdiği projelerle 45 binin üzerinde bireye ulaşarak sürdürülebilir ve ölçülebilir toplumsal fayda yarattığı bir kez daha vurgulandı.

Törene, Uluslararası Gençlik Ödülü – Türkiye Ödül Programı Ulusal Komite Başkanı Pelin Akın Özalp, TİKAV Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Kırçuval ve davetliler katıldı.

#### KATILIMCILAR FARKLI BÖLGELERDEN BULUŞTU

Bu yıl Altın Ödül almaya hak kazanan katılımcılar; Türkiye'nin farklı bölgelerinden gelen başarılı gençleri kapsarken Bilkent Uluslararası Laboratuvar Lisesi (Ankara), Özel İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi Zülfü Mevlüt Çelik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (İzmir), Anabilim Eğitim Kurumları, British International Schools, İstek Kemal Atatürk Okulları, MEV Koleji Özel Büyükçekmece Okulları, TED Rönesans Anadolu Lisesi (İstanbul) gibi köklü eğitim kurumlarını temsil eden öğrencilerden oluştu. Tören boyunca gençlerin hedeflerine ulaşma süreçleri ve kişisel gelişim yolculukları büyük takdir topladı.

#### DÜNYA ÇAPINDA THE DUKE OF EDINBURGH'S INTERNATIONAL AWARD

The Duke of Edinburgh's International Award, 1956 yılında Birleşik Krallık'ta Prens Philip, Edinburgh Dükü tarafından başlatılan ve bugün 130'dan fazla ülke ve bölgede uygulanan uluslararası bir gençlik gelişim programı olarak biliniyor. Program; Gönüllü Hizmet, Beceri Geliştirme, Fiziksel Gelişim ve Macera & Keşif Yolculuğu gibi alanları kapsayan çok yönlü bir kişisel gelişim modeli sunarken, her yıl bir milyondan fazla genç bu programa katılıyor.

Katılımcılar özgüven, iletişim ve problem çözme gibi yaşam becerilerini geliştirirken; toplumsal fayda odaklı faaliyetlerle çevrelerine de katkı sağlıyor. Program, gençlerin kendi potansiyellerini keşfetmelerine ve yaşamlarında anlamlı bir fark yaratmalarına imkân tanıyan küresel bir platform olarak kabul ediliyor.



**ULUSLARARASI GENÇLİK ÖDÜLÜ - TÜRKİYE KAPSAMINDA 26. ULUSAL GÜMÜŞ VE 7. ULUSAL BAĞIMSIZ BRONZ & GÜMÜŞ ÖDÜL TÖRENİ GERÇEKLEŞTİ**

## **250'DEN FAZLA GENÇ, ULUSLARARASI GENÇLİK ÖDÜLÜ İLE GELECEĞE İMZASINI ATTI**

Dünyada 130'dan fazla ülkedeki 13 milyon öğrenciye ulaşan, ülkemizde ise Türkiye İnsan Kaynakları, Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) koordinasyonunda faaliyetlerini sürdüren Uluslararası Gençlik Ödül Programı kapsamında 26. Ulusal Gümüş Ödül Töreni ile 7. Ulusal Bağımsız Katılımcılar Bronz ve Gümüş Ödül Töreni gerçekleşti. 14-24 yaş arasındaki gençlerin katılabileceği, onların bireysel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunmayı hedefleyen, gönüllülük esasına dayalı bir gençlik programı kapsamında gerçekleşen törende 250'den fazla genç ödül almaya hak kazandı. TİKAV koordinasyonunda faaliyetlerini sürdüren Uluslararası Gençlik Ödül Programı, 23 yılda 21 bini aşkın gence ulaşarak 10 binin üzerinde mezun verdi.

## THE 26TH NATIONAL SILVER AND 7TH NATIONAL INDEPENDENT BRONZE & SILVER AWARD CEREMONY WAS HELD WITHIN THE SCOPE OF THE INTERNATIONAL YOUTH AWARD – TURKEY MORE THAN 250 YOUNG PEOPLE, HE LEFT HIS MARK ON THE FUTURE WITH THE INTERNATIONAL YOUTH AWARD

The 26th National Silver Award Ceremony and the 7th National Independent Participants Bronze and Silver Award Ceremony were held as part of the International Youth Award Program, which reaches 13 million students in more than 130 countries worldwide and operates in Turkey under the coordination of the Turkish Human Resources, Education and Health Foundation (TİKAV). More than 250 young people received awards at the ceremony, which is part of a volunteer-based youth program open to young people aged 14-24, aiming to contribute to their individual and social development. The International Youth Award Program, operating under the coordination of TİKAV, has reached over 21,000 young people and graduated over 10,000 in 23 years.

**DÜNYADA** 130'dan fazla ülkede 13 milyondan fazla genç ulaşan, Türkiye'de ise Türkiye İnsan Kaynakları, Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) koordinasyonunda yürütülen Uluslararası Gençlik Ödül Programı kapsamında gerçekleşen 26. Ulusal Gümüş Ödül Töreni ile 7. Ulusal Bağımsız Katılımcılar Bronz ve Gümüş Ödül Töreni, 7 Şubat Cumartesi günü Novotel İstanbul Bosphorus'ta gerçekleştirildi.

Uluslararası Gençlik Ödülü – Türkiye tarafından düzenlenen törende, Türkiye'nin farklı illerinden 19 ayrı Ödül Merkezinden gelen 250'nin üzerinde genç katılımcı ile çok sayıda gönüllünün katılımıyla gerçekleşti. 14–24 yaş aralığındaki gençlere yönelik gönüllü bireysel gelişim programı kapsamında düzenlenen törende; Bronz ve Gümüş kategorilerini başarıyla tamamlayan katılımcılara sertifika ve rozetleri TİKAV Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Kırçoval ve Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve TİKAV Onursal Başkanı Hamdi Akın tarafından takdim edildi.

Tören boyunca Uluslararası Gençlik Ödül Programı'nın gençlerin kişisel gelişim, sosyal sorumluluk ve toplumsal farkındalık alanlarındaki katkısı, konuşmalar ve kısa video gösterimleri aracılığıyla aktarıldı. Ödül Programı'nın Mezunlar Grubu tarafından hazırlanan içerikler doğrultusunda, gençlerin Ödül programı sü-

**NATIONAL** Silver Award Ceremony and the 7th National Independent Participants Bronze and Silver Award Ceremony, held as part of the International Youth Award Program, which reaches more than 13 million young people in over 130 countries worldwide and is coordinated in Turkey by the Turkish Human Resources, Education and Health Foundation (TİKAV), took place on Saturday, February 7th at the Novotel İstanbul Bosphorus.

*Hamdi Akın / Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve TİKAV Onursal Başkanı - Chairman of the Board of Akfen Holding and Honorary President of TİKAV*

### “Buradaki tablo, geleceğe dair umudumuzu daha da güçlendiriyor”

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve TİKAV Onursal Başkanı Hamdi Akın, Uluslararası Gençlik Ödülü Programı'nın gençler üzerindeki etkisine dikkat çekerek şunları söyledi: “Gençlerin yalnızca akademik başarılarıyla değil; sorumluluk alma becerileri, topluma katkıları ve hayata karşı duruşlarıyla güçlenmelerini çok kıymetli buluyoruz. Uluslararası Gençlik Ödülü Programı, gençlere potansiyellerini keşfetmeleri için alan açan, uzun vadeli ve anlamlı bir yolculuk sunuyor. Bugün burada gördüğümüz tablo, geleceğe dair umudumuzu daha da güçlendiriyor. Bu yolculukta emek veren tüm gençlerimizi gönülden tebrik ediyor, attıkları her adımda yollarının açık olmasını diliyorum.”

### “The picture here, it further strengthens our hope for the future.”

Hamdi Akın, Chairman of the Board of Akfen Holding and Honorary President of TİKAV, drew attention to the impact of the International Youth Award Program on young people and said the following :

“We believe it is extremely valuable that young people are empowered not only through their academic achievements, but also through their ability to take responsibility, their contributions to society, and their attitudes towards life. The International Youth Award Program offers young people a long-term and meaningful journey that opens up opportunities for them to discover their potential. The scene we see here today further strengthens our hope for the future. I wholeheartedly congratulate all the young people who have contributed to this journey and wish them continued success in every step they take.”



**Nilüfer Yılmaz / Uluslararası Gençlik Ödülü Programı  
Ulusal Koordinatörü - National Coordinator of the  
International Youth Award Program**

## “Geleceğimiz gençlerimizin başarılarıyla şekilleniyor”

Uluslararası Gençlik Ödülü Programı Ulusal Koordinatörü Nilüfer Yılmaz, bu özel günün önemine vurgu yaparak şunları söyledi: “Uluslararası Gençlik Ödülü – Türkiye, gençlerin kendi potansiyellerini keşfettikleri, konfor alanlarından cesaretle çıkarak kendilerini ileriye taşıdıkları kişisel bir yolculuktur. Her adımda farkındalık artar, özgüven güçlenir ve her genç kendi hikâyesini yazmaya başlar. Bu törende ise, farklı şehirlerden gelen gençlerimizle, bu yolculuk boyunca gösterdikleri emeklerin karşılığını taçlandırmak için bir araya geldik. Hepsini yürekten tebrik ediyoruz.”

## “Our future belongs to our youth it is shaped by its achievements”

Nilüfer Yılmaz, National Coordinator of the International Youth Award Program, emphasized the importance of this special day, stating: “The International Youth Award - Turkey is a personal journey where young people discover their potential, bravely step outside their comfort zones, and push themselves forward. With each step, awareness increases, self-confidence strengthens, and each young person begins to write their own story.” At this ceremony, we have come together with young people from different cities to celebrate the fruits of their labor throughout this journey. We wholeheartedly congratulate them all.”

recinde kazandıkları deneyimler ve geçirdikleri dönüşüm ele alınırken; program yürütücülerinin tavsiye ve geri bildirimlerine de yer verildi.

## TÜRKİYE'DEN 21 BİNİN ÜZERİNDE GENCE DİREKT OLARAK DOKUNDU

Sürdürülebilir refahın ekonominin yanı sıra insana ve topluma yatırımla mümkün olduğunu benimseyen Akfen Holding, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini Akın Ailesi tarafından 1999 yılında kurulan Türkiye İnsan Kaynakları, Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) bünyesinde yürütüyor. Dünyada çeşitli ülkelerde The Duke of Edinburgh's International Award adıyla yürütülen Uluslararası Gençlik Ödül Programı, Akfen Holding'in desteğiyle Türkiye'de, Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) temsilinde faaliyetlerini sürdürüyor. Program, 14-24 yaş aralığındaki gençlerin bireysel gelişimine katkıda bulunarak, onların sosyal becerilerini geliştirmelerine, öz disiplin kazanmalarına ve liderlik yeteneklerini artırmalarına yardımcı olmayı amaçlıyor. Bugüne kadar dünyada 130'u aşkın ülkede 13 milyondan fazla, Türkiye'de ise 21 bini aşkın gence ulaşan program, gençlere öz güven aşılmanın yanı sıra, onların kişisel ve toplumsal sorumluluklarını geliştirmelerine de katkı sağlıyor.

Türkiye'de 181 aktif ödül merkezi, yaklaşık bin gönüllü ödül lideri ve 5 bin 755 aktif katılımcı ile faaliyet gösteren program, yeni dönem için gençleri bekliyor. Bu program ile Uluslararası Gençlik Ödül Programı'na katılarak hayatlarında yeni bir sayfa açma fırsatını yakalayabiliyorlar.

The International Youth Award – Turkey ceremony, organized by TİKAV, was attended by over 250 young participants from 19 different Award Centers across Turkey, as well as numerous volunteers. The ceremony, held as part of a volunteer personal development program for young people aged 14-24, saw participants who successfully completed the Bronze and Silver categories receive their certificates and badges from TİKAV Board Chairperson Hülya Kırçival. and was presented by Hamdi Akın, Chairman of the Board of Akfen Holding and Honorary President of TİKAV.

Throughout the ceremony, the International Youth Award Program's contribution to young people's personal development, social responsibility, and societal awareness was conveyed through speeches and short video presentations. Based on content prepared by the Award Program's Alumni Group, the experiences and transformations undergone by young people during the Award Program were discussed, and advice and feedback from the program's organizers were also included.

## OVER 21,000 FROM TURKIYE GENCE HE TOUCHED IT DIRECTLY

Akfen Holding, which believes that sustainable prosperity is possible through investment in people and society as well as the economy, carries out its corporate social responsibility projects through the Turkish Human Resources, Education and Health Foundation (TİKAV), established by the Akın Family in 1999. It has received The Duke of Edinburgh's International Award in various countries around the world. The International Youth Award Program, implemented under the name [Programme for International Youth Award], continues its activities in Turkey with the support of Akfen Holding and represented by the Turkish Human Resources Education and Health Foundation (TİKAV). The program aims to contribute to the individual development of young people aged 14-24, helping them improve their social skills, gain self-discipline, and enhance their leadership abilities. Having reached over 13 million young people in more than 130 countries worldwide and over 21,000 in Turkey to date, the program not only instills self-confidence in young people but also contributes to the development of their personal and social responsibilities.

In Turkey with 181 active award centers, approximately 1,000 volunteer award leaders, and 5,755 active participants, the program is looking forward to welcoming young people for its new term. Through this program, they can seize the opportunity to open a new chapter in their lives by participating in the International Youth Award Program.



# 50 Yıldır Türkiye İçin Değer Üretiyoruz

1976'dan bu yana, Türkiye'nin kalkınmasına katkı sağlayan yatırımlarımızla ülkemizin geleceğine değer katıyoruz.

Sürdürülebilirliği temel ilke kabul eden yaklaşımımızla, yarım asırlık tecrübemizi geleceğe taşıyoruz.





## Çin'in Arka Bahçesindeki Rafineriler ve İskontolu Petrol Akışı

### *Refineries in China's Backyard and the Flow of Discounted Oil*



**MEHMET ÖGÜTÇÜ**

Enerji Uzmanı  
Energy Expert

**ÇİNİN ŞANDONG** eyaletinin limanlarına yanaşan tankerlerde ne "Rusya", ne "İran", ne de "Venezuela" yazıyor. Evraklarda "Malezya", "Umman" ya da "Orta Doğu karışımı" görünüyor – ama bu, sadece kâğıt üzerindeki hikâye. Gerçek petrol piyasasını izleyenler biliyor ki bu gemilerin önemli bir bölümü, Batı yaptırımlarının etkisi altındaki ülkelerin ağır ve iskontolu ham petrolünü taşıyor.

Bu akış Çin'in resmi istatistiklerinde görünmez; ama küresel enerji ticaretinin önemli bir kısmının artık "gri alan" üzerinden yürüdüğü en somut göstergesi.

**THE TANKERS** docking at the ports of China's Shandong province don't say "Russia," "Iran," or "Venezuela." The documents show "Malaysia," "Oman," or a "Middle Eastern mix"—but this is only the story on paper. Those who follow the real oil market know that a significant portion of these ships carry heavy, discounted crude oil from countries under the influence of Western sanctions.

This flow is invisible in China's official statistics; but it is the most concrete indication that a significant portion of global energy trade now operates through "grey areas."

### WHY ARE THE GIANTS HOLDING BACK?

China's state-backed oil giants—CNPC, PetroChina, Sinopec, and CNOOC—are dependent on the New York and London financial systems, dollar transactions, and insurance markets. Therefore, they don't want to touch the risk of secondary sanctions.

Instead of taking this risk, a large portion of heavy crude oil trade goes to independent refineries, known as "teapots," which hold approximately 25-30% of China's total refining capacity. These facilities can process discounted oil, creating margins despite global price pressures, and act as a flexible buffer for the system.

### RUSSIA, IRAN, AND THE DISCOUNT ECONOMY

In 2025, China's crude oil imports from Venezuela averaged around 389,000 barrels per day, equivalent to about 4% of China's total seaborne crude oil imports. However, this flow stopped in the new year for obvious reasons; refineries in Shandong are expected to be deprived of discounted crude oil from Venezuela.

Two sources are ready to fill this gap: Iran and Russia. Heavy crude oil from Iran is generally sold at a discount of about \$7-10 compared to Brent and constitutes a significant portion of China's oil purchases. Oil from Russia also provides an alternative flow to independent refineries. Iranian and Russian oil remain a significant part of the global supply, despite being under the shadow of sanctions.

### THE VENEZUELAN KNOT AND THE GLOBAL SHADOW

China had oil receivables in return for loans given to Caracas; a large shadow still hangs over the balance sheet of these loans. With this flow coming to a standstill due to recent US policies regarding Venezuela, refineries in Shandong have turned to seeking alternative sources. This trade, conducted with forged documents and shadow tankers known as "shadow fleets," reveals just how fragile international sanctions are. The size of this shadow fleet and its sanctions evasion tactics form another complex layer of global oil trade.

### A NEW REALITY IN THE ENERGY WORLD

Today, we see that global oil trade is not driven solely by OPEC decisions or stock market prices. Insurance companies, bank channels, tanker routes, shadow fleets, and gray-area diplomacy—all are now integral parts of the market. The quiet refineries in Shandong have become the de facto scene of a hidden oil trade; while borders are drawn on maps, in energy trade, only interests chart the course. This is also linked to the US's efforts to reshape rival oil producers and the natural gas market as part of its "global energy dominance" strategy. In this new era, where the US and its allies use sanctions and market pressure, the struggle for dominance in the oil and LNG markets has become both economic and geopolitical.

### DEVLER NEDEN GERİ DURUYOR?

Çin'in devlet destekli petrol devleri – CNPC, PetroChina, Sinopec ve CNOOC – New York ve Londra finans sistemine, dolar işlemlerine ve sigorta piyasalarına bağımlı. Bu yüzden ikincil yaptırım riskine dokunmak istemiyorlar.

Bu riski almak yerine, ağır ham petrol ticaretinin büyük kısmı Çin'in toplam rafinaj kapasitesinin yaklaşık %25-30'unu elinde tutan "teapot" adıyla anılan bağımsız rafinerilere yöneliyor. Bu tesisler, iskontolu petrolü işleyerek küresel fiyat baskısına rağmen marj yaratabiliyor ve sistemin esnek tamponu gibi çalışıyor.

### RUSYA, İRAN VE İSKONTO EKONOMİSİ

2025'te Çin'in Venezüella'dan ithal ettiği ham petrol günlük ortalama ~389,000 varil civarındaydı, bu da Çin'in toplam deniz yoluyla ham petrol ithalatının yaklaşık %4'üne eşdeğer. Ancak bu akış yeni yılda malum nedenlerle durdu; Shandong'daki rafinerilerin Venezüella'dan gelen indirimli ham petrolden mahrum kalması bekleniyor.

Bu boşluğu doldurmaya hazır iki kaynak var: İran ve Rusya. İran'dan gelen ağır ham petrol, genellikle Brent'e göre yaklaşık 7-10 dolar indirimli satılıyor ve Çin'in petrol alımlarının önemli bir bölümünü oluşturuyor. Rusya'dan gelen petrol de bağımsız rafinerilere alternatif akış sağlıyor. İran ve Rus petrolü, yaptırım gölgesi altında olmasına rağmen küresel arzın önemli bir parçası olmaya devam ediyor.

### VENEZUELA DÜĞÜMÜ VE KÜRESEL GÖLGE

Çin'in Caracas'a verdiği krediler karşılığında petrol alacakları vardı; bu kredilerin bilançosunda hâlâ büyük bir gölge bulunuyor. ABD'nin son Venezuela politikaları nedeniyle bu akış durma noktasına gelirken, Shandong'daki rafineriler alternatif kaynak arayışına yöneldi.

Bu sahte belgelerle ve "shadow fleet" olarak bilinen gölge tankerlerle yürütülen ticaret, uluslararası yaptırımların ne kadar kırılabilir olduğunu ortaya koyuyor. Bu gölge filonun büyüklüğü ve yaptırımdan kaçınma taktikleri, küresel petrol ticaretinin bir başka karmaşık katmanını oluşturuyor.

### ENERJİ DÜNYASINDA YENİ BİR GERÇEKLIK

Bugün küresel petrol ticaretinin sadece OPEC kararlarıyla ya da borsa fiyatlarıyla yürütülmediğini görüyoruz. Sigorta şirketleri, banka kanalları, tanker rotaları, gölge filolar ve gri alan diplomasisi — hepsi artık piyasanın ayrılmaz parçaları. Shandong'daki sessiz rafineriler, kartlardan gizlenmiş petrol ticaretinin fiili sahnesi haline geldi; sınırlar haritada çizilmiş olsa da, enerji ticaretinde sadece çıkarların rotası çiziliyor. Bu durum, ABD'nin "küresel enerji hakimiyeti" stratejisinin bir parçası olarak rakip petrol üreticilerini ve doğal gaz piyasasını yeniden şekillendirme çabalarıyla da bağlantılı. ABD ve müttefiklerinin yaptırımlar ve pazar baskısı kullandığı bu yeni dönemde, petrol ve LNG piyasalarında egemenlik mücadelesi hem ekonomik hem jeopolitik hale gelmiş durumda.

# YAPAY ZEKA, İŞ GÜCÜNÜN YÜZDE 12'SİNİN YERİNİ ALABİLİR

## AI COULD REPLACE 12% OF THE WORKFORCE



**YENİ BİR MIT** raporuna göre, yapay zeka ABD'deki işlerin yaklaşık yüzde 12'sinin yerine geçebilecek; bu da hem iş dünyasında hem de ekonomide hızlı bir yön değişikliği için işverenler, çalışanlar ve politika geliştiriciler üzerindeki baskıları artıracak.

MIT'nin raporuna göre, mevcut yapay zeka sistemleri şimdiden ABD istihdam pazarında yüzde 11,7'nin işini elinden alabilir. Bu da kabaca 151 milyon çalışan ve toplam ücretin de yüzde 11,7'si yani 1,2 trilyon dolar civarı bir ödeme anlamına geliyor. Daha önceki tahminler otomasyona "maruz kalma"ya teorik açıdan yaklaşırken, MIT araştırması yapay zekanın insan emeğinden daha ucuz ya da insan emeğinin karşılığı ücretle rekabet edebileceği işlere odaklanıyor.

Yapay zeka kullanımı şimdiye kadar başta kodlama olmak üzere teknoloji işlerine odaklandı; bu da ücretlerin yaklaşık yüzde 2,2'sine ya da kabaca toplam 211 milyar dolar ödemeye denk düşüyor. Ancak araştırmacılar yapay zekanın şimdiden finans, sağlık ve profesyonel hizmetlerdeki görevleri yerine getirebileceğini gösteriyor. Bu da toplamda 1,2 trilyon dolar tutarında bir ücreti temsil ediyor.

Bu araştırma şirketler açısından yapay zekayı uzak gelecek olarak görme yaklaşımının artık geçersiz olduğunu gösteriyor. Hükümetler açısından ise, yazılımın önemli oranda işler yapabileceği bir ortamda vergi ve sosyal güvenlik sistemlerinin emek pazarına nasıl uyarlanacağı sorularını gündeme getiriyor.

**ACCORDING** to a new MIT report, artificial intelligence could replace approximately 12% of jobs in the U.S., increasing pressure on employers, employees, and policymakers for a rapid shift in both the business world and the economy.

The MIT report suggests that current AI systems could already take 11.7% of jobs in the U.S. labor market. This roughly translates to 151 million workers and 11.7% of total wages, or around \$1.2 trillion. While previous estimates approached automation from a theoretical perspective of "exposure," the MIT study focuses on jobs where AI is cheaper than human labor or can compete with human wages.

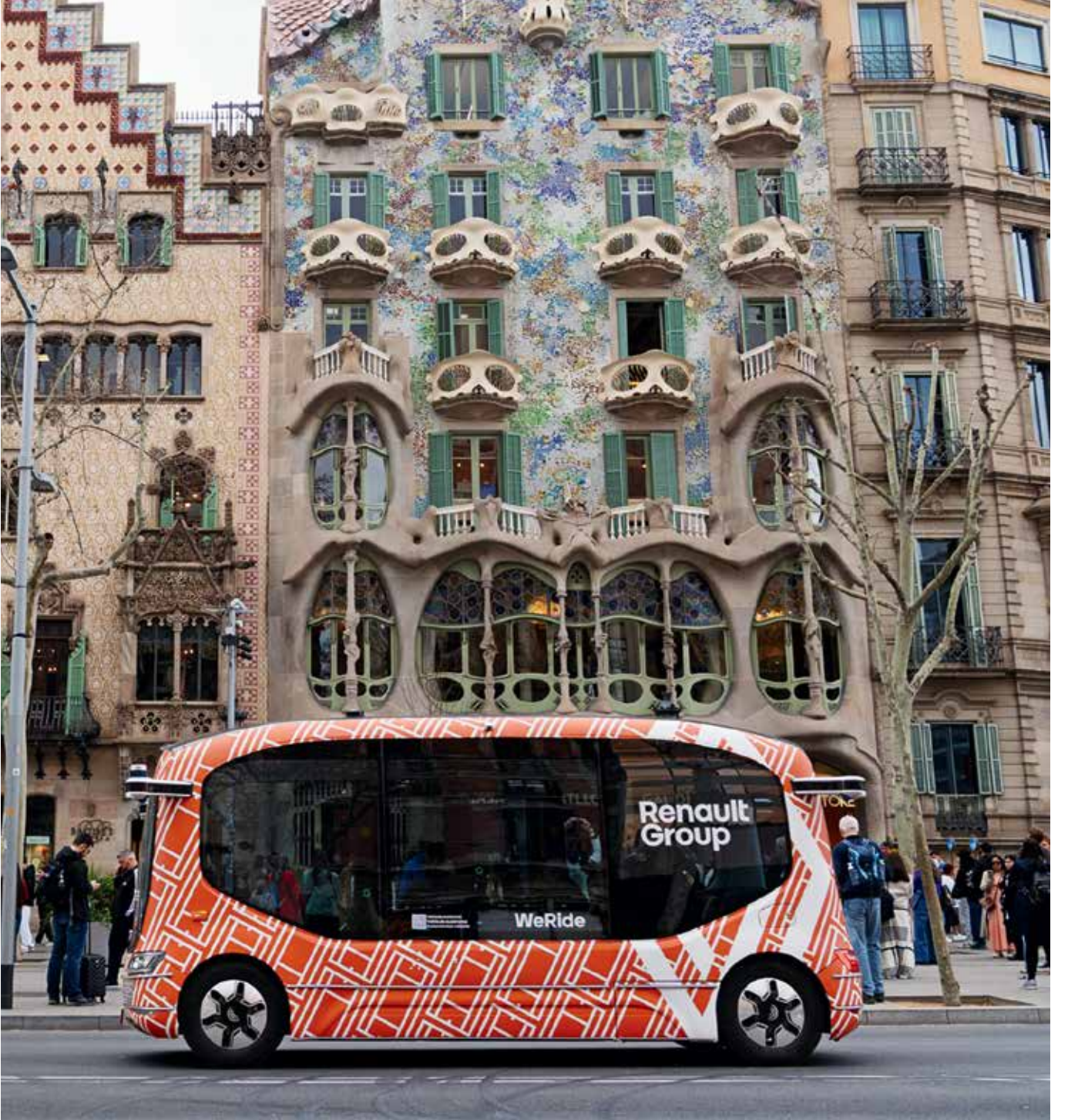
The use of AI has so far focused primarily on technology jobs, particularly coding, which accounts for approximately 2.2% of wages, or roughly \$211 billion in total payments. However, researchers are already showing that AI can perform tasks in finance, healthcare, and professional services, representing a total cost of \$1.2 trillion.

This research shows that the approach of viewing AI as a distant future is no longer valid for companies. For governments, it raises questions about how tax and social security systems will adapt to the labor market in an environment where software can perform significant tasks.

# Ege Adaları Seferlerimiz Başlıyor!



Her Seferine Değer



# **GELECEK 50: YATIRIMCILARIN RADARINDA OLMASI GEREKEN HIZLI BÜYÜYEN ŞİRKETLER**

**KETIL GJERSTAD, MARLEY FINLEY, JOHANN HARNOSS**

# THE FUTURE 50: FAST-GROWING COMPANIES THAT INVESTORS SHOULD WATCH AND LEADERS SHOULD EMULATE BY KETIL GJERSTAD, MARLEY FINLEY, AND JOHANN HARNOSS

**2025 YILI** iş dünyası açısından oldukça kaotik oldu. Değişen küresel ticaret ve gümrük vergisi dinamikleri, yapay zeka yarışı değişim ritmini alışlagelmişin dışında hızlandırdı. Maliyetler arttı, iflaslar çoğaldı. Bununla birlikte, bazı sektörlerde, bazı şirketler ayakta kalmanın da ötesine geçip, büyüyorlar ve pek çok pazarda, hareketli hisse fiyatları yatırımcıların iyimserliklerini koruduğunu gösteriyor.

Peki, hangi şirketlerin paydaşlarına uzun vadeli cazip getiriler sağlayacağını nasıl belirleyebiliriz? BCG ve Fortune, 2017 yılından beri beraber çalışarak, büyüme potansiyeli yeterince yüksek şirketleri belirliyor; biz bu ölçülebilir, yönetilebilir özelliği “kurumsal canlılık” olarak tanımlıyoruz. Her yıl, en yüksek canlılık puanlarını alanlar Fortune Gelecek 50’de yerini buluyor.

Tarama çalışmalarımız 3,000’i aşkın şirketi kapsıyor ve bunlar arasında 150’nin üzerinde girişim sermayesi destekli startup var. Bu yıl, her bir şirketin stratejisini, teknolojisini, iş gücünü, organizasyon yapısını ve kültürünü ortaya koyan 25 kriteri belirlemek için 10 milyonu aşkın veri noktası analiz ettik. Her bir ölçü kriteri ortalama üzeri iş performansı ile bağlantılı ve bunlar hep beraber BCG’nin Net Canlılık Skoru’nu ortaya koyuyor.

Geçmişe dönüp baktığımızda, canlılık testimizden geçenlerin hisselerinin zaman içinde benzerlerini geride bıraktıklarını görüyoruz. Listenin yayımlanmasından beri, Gelecek 50’deki şirketler yılda ortalama yüzde 12 getiri sağlayarak, MSCI Dünya Borsa Endeksi’ni yüzde 1,4 oranında geçtiler. (Geçen yılki seçimlerimiz çok daha güçlü bir başlangıç yaptı: 2024 yılı Gelecek 50’deki borsa şirketlerimizden oluşan portföy MSCI dünya endeksini yüzde 2,6 oranında geçmişti.)

## YAZILIM KAZANIYOR

Özellikle de yazılımda olan ABD’li teknoloji şirketleri Gelecek 50’ye hakim oldular; bu da, bu kategorideki şirketlerin ölçülebilirliğini, yetenekleri işe alım ve Ar-Ge’ye odaklanma konularına etkili bir şekilde odaklandıklarını ortaya koyuyor. Bu yıl da istisna değil: Bulut bazlı veri depolama şirketi Snowflake listede tepede yer alırken, yapay zeka sağlayıcısı Databricks hemen arkasında ikinci sırada bulunuyor. Her iki şirket de, iş dünyasında yapay zeka momentiyi hareket ediyor; platformları şirketlerin yapay zekanın altyapısı olarak kendi verilerini harekete geçirmelerine yardımcı oluyor.

Bu yılki liste toplamda 38 yazılım ve yapay zeka şirketi içeriyor; diğerleri ise dijital medya, teknoloji donanımı, e-ticaret, fintech ve sağlık teknolojisi alanlarında yer alı-

**BUSINESSES** worldwide have weathered a chaotic year so far in 2025. Shifting global trade and tariff dynamics and the AI race have made the pace of change even more relentless than usual. Costs have risen, and bankruptcies are up. Still, across sectors, some companies are not just staying afloat, but thriving—and in many markets, buoyant share prices show that investors retain their optimism.

So how can we tell which businesses are primed for the kind of long-term growth that delivers meaningful rewards to stakeholders? Since 2017, BCG and Fortune have teamed up to screen the world’s biggest companies for their innate fitness to grow—a measurable, manageable trait we call “corporate vitality.” Each year, the top vitality scorers are enshrined in the Fortune Future 50.

Our screen sweeps in more than 3,000 companies, including more than 150 privately held, venture-backed startups. This year, we analyzed more than 10 million data points to identify 25 metrics that offer unprecedented insight into each company’s strategy, technology, workforce, organizational setup, and culture. Each metric is correlated with above-average business performance, and together they produce BCG’s Net Vitality Score. (For scores and methodology, visit [fortune.com/future-50](https://fortune.com/future-50).)

Historically, the shares of our vitality winners have outperformed their peers’ over time. Since the list’s inception, Future 50 companies have averaged annual total returns of 12%, outperforming the MSCI World stock index by 1.4 percentage points. (Last year’s picks are off to an even stronger start: A portfolio of the public companies in the 2024 Future 50 has outperformed the MSCI World benchmark by 2.6 percentage points.)

## SOFTWARE WINS

U.S. tech companies, particularly in software, have dominated the Future 50—a fact that reflects their scalability and their unstinting focus on talent acquisition and R&D. This year is no exception: Snowflake, a cloud-based data-storage company, tops the list, with data, analytics, and AI provider Databricks a close second. Both companies are driven by the AI moment in business—their platforms help firms unlock and activate their own data as the foundation for AI.

In all, this year’s list includes 38 software and AI companies, with others in digital media, tech hardware, e-commerce, fintech, and health tech. The U.S. is home to 76% of the top 50, with Australia, Canada, China, Europe, and India also represented.

## GELECEK 50 / FUTURE 50

**BÜYÜME ODAKLI ŞİRKETLER COMPANIES IN THE GROWTH SPOTLIGHT**

Fortune'un hızla büyüyen şirketleri kapsayan Gelecek 50 listesine teknoloji sektörü hakim. İşte bu yılki trendlerden birkaç örnek; sosyal medya, otonom mobilite ve tabii ki, yapay zeka gibi alanlarda faaliyet gösteren rakipler.

Tech-first businesses dominate the Fortune Future 50 list of fast-growing companies. Here are a few that exemplify this year's trends—contenders in such fields as social media, autonomous mobility, and, of course, AI.

MATT HEIMER

**1 SNOWFLAKE**

**Yapay zeka çağının hızlandığı bir dönemde yoğun veri talebini yönetiyor. / Riding a wave of data demand as the AI era accelerates.**

BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ / INFORMATION TECHNOLOGY  
ABD / U.S.

Montana merkezli Snowflake ilk kez 2020 yılı sonbaharında göz kamaştırıcı halka arzıyla dikkat çekmişti. Eski bir Google çalışanı ve Şubat 2024 yılında CEO'su olduğu yapay zeka startup'ının kurucusu Sridhar Ramaswamy yönetiminde yapay zeka alanına iddialı bir giriş yaptı.

Snowflake Yapay Zeka Veri Bulutu'nda bir dizi analiz işlevini ve yapay zeka uygulamalarını destekliyor. Şirket Ramaswamy yönetiminde agresif bir alıcıya dönüştü; veri tabanı-yazılım üreticisi Crunchy Data, yapay zeka gözlenebilirlik aracı Tru Era ve veri paylayın yönetim şirketi Datavolo gibi startup'ları satın aldı. Haziran ayında da, USA Today ve Associated Press'le ortaklıklar bildirdi; bu anlaşmalar, müşterilerin bu kurumların içeriğiyle bağlantılı uygulamaları inşa etmelerini sağlayacak.

Şirket, Ocak 2026'da sona erecek mevcut mali yılda 4,6 milyar dolarlık bir satış geliri elde etme yolunda; bu da, üç yılda satışlarını ikiye katlayabileceği anlamına geliyor.

Montana-headquartered Snowflake first attracted attention with a blistering hot IPO in the fall of 2020. Under Sridhar Ramaswamy, a Google veteran and AI startup founder who became CEO in February 2024, it has gone all in on artificial intelligence.

Snowflake supports a range of analysis functions and AI applications on its AI Data Cloud. The company has been an aggressive acquirer under Ramaswamy, buying startups including database-software maker Crunchy Data; TruEra, an AI observability tool; and Datavolo, a data pipeline management firm. In June it announced partnerships with

USA Today and the Associated Press that will allow Snowflake customers to build applications around those organizations' content.

The company is on track to reach \$4.6 billion in revenue for the current fiscal year, which ends in January 2026; that would mean more than doubling its sales in three years.

**9 WAYVE TECHNOLOGIES**

**Yapay zekadaki gelişmelerden sürücüsüz araçların daha iyi navigasyonu için yararlanıyor. / Parlaying improvements in AI into better navigation for self-driving cars.**

BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ / INFORMATION TECHNOLOGY  
İNGİLTERE / U.K.

Londra merkezli Wayve, "uçtan uca derin öğrenme"ye dayalı otonom bir sürüş sistemine öncülük etti; bu teknoloji, daha önceden programlanmış bir dizi kuraldan yararlanmak yerine aracın sensörlerinden aldığı verileri navigasyonu denetleyen nöral ağa aktarıyor.

Yapay zekanın becerileri geliştiğinden Wayve'in yaklaşımı sürücüsüz rakipleri arasında yaygınlaştı. Bu startup, Nvidia ve Microsoft gibi yatırımcılardan 1 milyar doları aşkın fon topladı. Gelecek yıl, Londra'da Uber'le ortaklaşa sürücüsüz taksit denemelerine başlayacak; Nissan da Wayve'in yazılımını 2027 yılı başlarında araçlarına dahil etmeyi planlıyor.

London-based Wayve pioneered an autonomous driving system based on "end-to-end deep learning," which feeds data from a vehicle's sensors into a neural network that oversees the vehicle's navigation, rather than relying on a preprogrammed set of rules.

Wayve's approach has become more common among self-driving competitors as AI capabilities have improved. The startup has raised more than \$1 billion from investors including Nvidia and Microsoft.

Next year it will launch self-driving taxi trials in London in partnership with Uber, and Nissan plans to incorporate Wayve's software into its cars beginning in 2027.

**16 WERIDE**

**Robotaksiler ve robot otobüsler faaliyetlerini dünyaya yayıyor. / Robotaxis and robobuses give the business a global footprint.**

BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ / INFORMATION TECHNOLOGY  
ÇİN / CHINA

Bu yılki Gelecek 50'de tek Çinli şirket olarak yer alan WeRide, Çin'in çeşitli kentlerinin yanı sıra BAE, Singapur, Avrupa ve ABD'nin pek çok kentinde robotaksiler ve robot otobüsleri trafiğe sokarak otonom sürüş alanındaki rakiplerine göre öne geçti. Guangzhou'da yer alan şirket araçların yanı sıra sensörler ve yazılım da üretiyor ve pek çok başka otomobil üreticisiyle ortaklıkları var.

WeRide, Ekim 2024'teki halka arzda 450 milyon dolar elde etti. O zamandan beri hisse fiyatı gerilese de, operasyonları büyüyor. Ağustos ayında duyurulan Grab'la ortaklık sayesinde binlerce WeRide taksisini Güneydoğu Asya'da yollara çıkarabilir.

The sole Chinese company to make this year's Future 50, WeRide has established an early lead over many autonomous driving rivals, rolling out robotaxis and robobuses in Chinese cities as well as in the UAE, Singapore, and a handful of markets in Europe and the U.S. The Guangzhou-headquartered company builds vehicles as well as sensors and software, and has partnered with several other automakers.

WeRide raised about \$450 million in its October 2024 IPO. Its share price has since sputtered, but its business is growing: A partnership with Grab, announced in August, could put thousands of WeRide taxis on the road across Southeast Asia.

**FORTUNE  
GELECEK  
ELLİ<sup>'25</sup>**

● Borsaya kapalı / Privately owned  
● Yazılım ve hizmetler sektörü  
Software & services industry

Sıra/Rank	Şirket/Company	
1	SNOWFLAKE	●
2	DATABRICKS	● ●
3	CELONIS	● ●
4	DATAROBOT	● ●
5	ASTERA LABS	
6	HUBSPOT	●
7	SAMSARA	●
8	IONQ	
9	WAYVE TECHNOLOGIES	● ●
10	NETSKOPE	● ●
11	ATLASSIAN	●
12	OPENAI	● ●
13	KLAVIYO	●
14	TEMPUS AI	
15	DATADOG	●
16	WERIDE	●
17	SHOPIFY	●
18	GROQ	● ●
19	CONTENT SQUARE SAS	● ●
20	AFFIRM HOLDINGS	
21	FAIRE	●
22	DISCORD	●
23	GITLAB	●
24	APPFOLIO	●
25	SNYK	● ●
26	REDDIT	
27	DATAMINR	● ●
28	CROWDSTRIKE HOLDINGS	●
29	ANTHROPIC	● ●
30	PONYAI	● ●
31	PALANTIR TECHNOLOGIES	●
32	CANVA	● ●
33	ZSCALER	●
34	THEMIS SOLUTIONS (CLIO)	● ●
35	DUOLINGO	●
36	SENTINELONE	●
37	SAMBANOVA SYSTEMS	●
38	ROKU	
39	MONDAY.COM	●
40	BACK MARKET	●
41	LENTRA	● ●
42	MOHALLA TECH	●
43	CHIME	● ●
44	FORMAGRID (AIRTABLE)	● ●
45	ARCTIC WOLF NETWORKS	● ●
46	ONETRUST	● ●
47	DOCUSIGN	●
48	ROBLOX	
49	CONFLUENT	●
50	COMMURE	● ●

yor. ABD, ilk 50 şirketin yüzde 76'sını barındırarak zirvede yer alıyor; ayrıca Avustralya, Kanada, Çin, Avrupa ve Hindistan'dan da şirketler var.

Borsaya kapalı şirketler veri tabanımızdaki şirketlerin yalnızca yüzde 5'ini oluştursa da, sıralamada ilk 50'nin 25'ini kapsıyor. Alman yazılım hizmeti kuruluşu Celonis (No.3) ve hızla büyüyen ABD'li yapay zeka sağlayıcıları OpenAI (No.12) ve Anthropic (No.29) gibi şirketler iddialı büyüme hedeflerini gerçekleştirmek ve bunu yapabilecek sermayeyi çekebilmek için ürün geliştirme ve yeteneğe yoğun bir yatırım yapıyorlar.

Ancak bir kategorinin olmaması dikkat çekiyor: Bu yıl ilk kez, satış geliri bakımından ABD'nin en büyük şirketleri sıralamasında yer alan kuruluşlardan hiç biri Gelecek 50 sıralamasına girmedi. Ancak Gelecek 50 şirketlerinin ölçeklerini büyütürken 500 sıralamasına "terfi etmeleri" de görülmemiş bir şey değil. (Örnek olarak, 2018 yılında listemizde birinci sırada yer alan Workday'i verebiliriz.) Bu yılki listemizde yer alan 25 borsa şirketinden çoğu -Reddit (No.26) ve Palantir (No.31)- bu potansiyele sahip. Bu arada, gelirini resmi olarak açıklamayan ancak yıllık satışlarının 12 milyar doları aşığı bildirilen OpenAI çoktandır Fortune 500 ölçeğinde yer alıyor.

## DAHA BÜYÜK AMA HALA "CANLI"

Büyük borsa şirketleri sürdürülebilir büyüme söz konusu olduğunda avantajlı sayılmazlar. Kurumsallaşmış, yerleşik işlerini korumak zorundalar, yatırım yapacak fazla sermayeleri yoktur, manevra yapmakta zorlanacak hantal organizasyonlara sahiptirler ve aktivist yatırımcıların da yakın takibi altındadırlar. Yine de, canlılık söz konusu olduğunda ilk çeyrek dilimde yer alan, yıllık geliri 10 milyar dolar ya da üzeri olan 120 borsa şirketi var; bunlar ilk 50'nin dışında ama 750 şirket arasında yer alıyorlar.

Bunlar arasında Apple, Amazon ve Alphabet gibi teknoloji devleri ve Meituan, Coupang ve MercadoLibre gibi uluslararası süper uygulamalar var. Ancak parlayanlar yalnızca dijital odaklı devler değil. Yazılım dışı üç sektörde de büyük oyuncular mevcut.

**OTOMOTİV:** Volkswagen grubunun Porsche birimi ve Çinli Geely'nin Volvo'su gibi şirketler de, özellikle otonom sürüş ve sürdürülebilir mobiliteye yaptıkları yatırımlardan iyi sonuçlar elde ettiler. Fransız otomotiv tedarikçisi Valeo dünyada 60'ı aşkın Ar-Ge merkezine sahip. Seres de, Aiwo markasının Huawei'yle yaptığı iş birliği sayesinde, Çin'de lüks elektrikli araç segmentinin tepesine yerleşti.

**SAGLIK:** İsviçreli Roche ve Amerikalı dev Eli Lilly yüksek puanlar elde eden büyük eczacılık şirketleri arasında yer alıyorlar. Her ikisi de, ilaç keşfi için daha küçük biyoteknoloji kuruluşları ve akademiyle iş birliği yapıyor. Ayrıca yapay zeka uygulamaları, klinik deney optimizasyonu ve iş akışı otomasyonuna yoğun bir şekilde yatırım yapıyorlar.

**TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ:** H&M rekabetçi yetenek stratejisi sayesinde ilk çeyrek payda yer alıyor. Sağlıklı iç mobi-

Private firms hold 25 of the top 50 spots despite accounting for only 5% of the companies in our dataset. Companies such as German software-as-a-service firm Celonis (No. 3) and fast-growing U.S. AI providers OpenAI (No. 12) and Anthropic (No. 29) are investing heavily in product development and talent to bring their big growth ambitions to life—and attracting eager venture capital to help them do so.

One category is conspicuously missing: This year, for the first time, there are no companies on the Future 50 that are also on the Fortune 500 list of the largest U.S. companies by revenue. Smaller companies enjoy the natural agility advantage of a leaner organization. But it's not uncommon for Future 50 companies to "graduate" to the 500 as they scale up (one example: Workday, our No. 1 company in 2018). Several of the 25 public companies on this year's list—among them Reddit (No. 26) and Palantir (No. 31)—have that potential. Meanwhile, OpenAI, which doesn't formally report revenue but has reportedly exceeded annualized sales of \$12 billion, is already at Fortune 500 scale.

## BIGGER, BUT STILL 'VITAL'

Large public firms have the cards stacked against them when it comes to sustained growth. They have legacy businesses to protect, often scarce capital to allocate, hefty organizations to maneuver, and activist investors at their heels. Still, there are 120 public companies with \$10 billion or more in annual revenue that rank in our top quartile for vitality—outside the top 50, but in the top 750 or so.

These include tech giants like Apple, Amazon, and Alphabet, and international super apps like Meituan, Coupang, and MercadoLibre. But it's not just digital-centric giants that stand out. Here's what large players in three non-software industries can teach us.

**AUTOMOTIVE:** Companies like the Porsche unit of Volkswagen Group and Volvo Cars (of China's Geely) scored well based on their investments in R&D, particularly in autonomous driving and sustainable mobility. Valeo, a French automotive supplier, operates more than 60 R&D centers globally. And Seres—through its Aito brand collaboration with Huawei—has relied on technical innovation to reach the top of the luxury EV segment in China.

**HEALTH CARE:** Switzerland's Roche and American giant Eli Lilly are among the top-scoring large pharma companies. Both embrace collaboration with smaller biotech players and academia on drug discovery. They also invest heavily in AI applications, clinical trial optimization, and automated document workflows for regulatory management.

**CONSUMER GOODS:** H&M earns a top-quartile spot thanks to a competitive talent strategy. Healthy internal



## 26 REDDIT

**Anarşik kimliğiyle bilinen bu sosyal medya platformu şimdi artık hızla büyüyen bir borsa şirketine dönüştü. / A famously anarchic social media platform is now a fast-growing public company.**

İLETİŞİM HİZMETLERİ / COMMUNICATIONS SERVICES  
ABD / U.S.

İnternet kullanıcılarının bir araya gelip akıllarına gelen hemen her konuda sohbet ettikleri, “kötü patron” hikayelerini paylaştıkları, hareketli hisselerle ilgili konuştukları bu kendine has platform hızla büyüyen bir işe dönüştü. Şirket 2025 yılının ikinci mali çeyreğinde 500 milyon dolar satış geliri bildirdi; bu rakam yıllık bazda yüzde 78’lik artışa denk düşüyor ve art arda dördüncü mali çeyrekte de karlı durumda.

Reddit’in finansal ilerlemesinin anahtarları, hızla gelişen reklam teknolojisine ve büyük şirketlerin geniş dil modellerinde hassas ayarlamalar yapabilmeleri için yapay zeka şirketlerine sunduğu bir dizi lisans anlaşmasına dayanıyor. Sosyal ağı halen günde 110 milyon kullanıcıya sahip ve bunun 60 milyonu ABD dışında. Reddit’in hisse fiyatı da 2024 yılındaki halka arzdan beri beş katı üzeri değerlendirildi.

This largely user-moderated, self-described “community of communities”—where internet users can congregate to (among many other things) share bad-boss stories, debate the merits of hot stocks, and ask whether they are, in fact, the a-hole—has evolved into a fast-growing business. In the second quarter of 2025, the company reported \$500 million in revenue, up 78% year over year—and its fourth straight quarter of profitability.

The keys to Reddit’s financial progress include fast-improving advertising technology and a range of licensing agreements that make its data available to AI companies for fine-tuning their large language models. The social network now boasts 110 million daily unique users, 60 million of whom are outside the U.S. Reddit’s share price, meanwhile, has risen more than fivefold since its March 2024 IPO.

## 29 ANTHROPIC

**Üretken yapay zekaya temkinli yaklaşım pazarda başarılı oluyor. / A cautious approach to generative AI succeeds in the marketplace.**

BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ / INFORMATION TECHNOLOGY  
ABD / U.S.

Anthropic yapay zeka yarışında özel bir kulvara sahip: Kar amaçlı yapay zeka platformları geliştirirken, yapay zekayı kullanmanın etik ve politik sonuçlarını araştırmaya pek çok rakipten daha fazla kaynak aktarıyor.

Bu tür ahlaki ilkeler Anthropic’in para elde etmesini ya da gelir yaratmasını engellemedi. Amazon ve Google’in desteklediği şirket halihazırda 61,5 milyar dolar değerli ve bu yıl da 5 milyar dolar hasılat elde etmesi bekleniyor; 2024 yılında 1 milyar dolar elde eden Anthropic bu güçlü performansını kısmen Opus kod üreticisi yapay zekasına borçlu.

Anthropic occupies a distinctive lane in the AI race: It builds for-profit AI platforms while devoting more resources than many rivals to studying the ethical and political implications of AI adoption.

Such scruples haven’t kept Anthropic from raising money or generating revenue. The Amazon- and Google-backed company is currently valued at \$61.5 billion, and it’s reportedly on track to

**PHOTOSHOP’A SEÇENEK**  
Perkins’in kurucusu olduğu Canva, baştaki tasarımlarının ötesine uzandı.

GRAPHIC, NOVEL  
Led by founder Perkins, Canva has expanded beyond its design origins.

bring in \$5 billion this year, up from \$1 billion in 2024, thanks in part to the popularity of its Opus code-generating AI.

## 32 CANVA

**Grafik tasarım startup’ı geniş çaplı yazılım hedefleri ortaya koyuyor. / A graphic-design startup pursues broader software ambitions.**

BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ / INFORMATION TECHNOLOGY  
AVUSTRALYA / AUSTRALIA

Sydney merkezli Canva, CEO Melanie Perkins ve iki ortağı tarafından Photoshop’a kullanıcı dostu bir seçenek olarak geliştirildi. O zamandan beri de işini ve teknolojik hedeflerini büyüterek, Google Docs ve Microsoft Office gibileriyle rekabet etmek için yapay zeka odaklı bir kodlama aygıtı ve üretkenlik yazılımı geliştirdi. Canva 230 milyon kullanıcısı olduğunu söylüyor. Tahmini en az 32 milyar dolarlık değerlemeyle, dünyada bir kadın tarafından kurulan ve yönetilen en değerli startup sıfatına sahip.

Sydney-based Canva was launched by CEO Melanie Perkins and two partners as a user-friendly alternative to Photoshop. It has since expanded its business and technological aims, offering an AI-driven coding tool and productivity software to compete with the likes of Google Docs and Microsoft Office.

Canva claims 230 million users. With an estimated valuation of at least \$32 billion, it’s the world’s most valuable female-founded and -led startup.

## Daha küçük şirketler ultra hızlı büyümeyi daha ulaşılabilir kılan çeviklik avantajına sahipler

Smaller companies enjoy an agility advantage that makes ultrafast growth more attainable.

litesi ve işe alımı bilgilerin yenilenmesini sağlarken, liderlik katında çeşitliliğe önem vermesi H&M'in dünyadaki müşteri tabanına hizmet etmesini sağlıyor. Avrupa'nın önde gelen moda ve lifestyle e-ticaret pazarı kısa süre önce rakibi About You'yla birleşerek bölgesel varlığını pekiştirdi aynı zamanda ana mühendislik ve ürün ekiplerine de yatırımını sürdürdü.

### DAHA KÜÇÜK, DAHA HIZLI VE DAHA DAYANIKLI

Şirketlerini büyütme ve uzun ömürlü kılmaya çalışan CEO'lar için iyi haber şu ki, herhangi bir ölçüğe sahip herhangi bir şirket daha canlı ve enerjik hale gelebilir. Yalnızca geçen yıl bile, 300'ü aşkın büyük borsa şirketi canlılığını önemli ölçüde artırmayı başardı.

BCG'nin araştırmasına dayanarak, en büyük sıçramaları gerçekleştiren şirketlerin üç ortak noktası var. Bunlar büyüme hedeflerini yatırımcılara, şirket dışı inovasyon ortaklarına ve çalışanlarına net bir şekilde anlattılar. Bu yaklaşımları, iş inşa etme konusunda yetkin kişileri işe almalarını sağladı; bu insanlar bir işi sıfırdan alıp yukarı taşımamanın nasıl olacağını biliyorlardı. Tüm bunlar tabii ki, CEO'lar da dahil yönetici düzeyinde gerçek anlamda bir teşvik kültürüyle harmanlanmıştı; kurumsal liderler kollarını sıvayıp, ekiplerine rehberlik ettiler, onlara cesaret verdiler ve disiplinli büyüme yatırımları gerçekleştirdiler. En önemlisi, bu her zaman yapay zekanın hızla benimsenmesine paralel gerçekleşti.

Canlılık bir ayrıcalık değil bir seçim. Farklı sektörlerdeki şirketler ve farklı coğrafyalar daha akıllı, daha hızlı ve daha dirençli olmanın yollarını buluyorlar. Daha canlı bir ekonomi de herkes için değer yaratıyor: Yatırımcılar ödüllendiriliyor, çalışanlar daha şevkle hareket ediyor ve daha genel kapsamda, toplum ileri gidiyor. Gelecek onu inşa edenlere aittir.

Ketil Gjerstad BCG'nin idari direktörü ve kıdemli ortağıdır; aynı zamanda BCG'nin strateji işinin global lideridir. Marley Finley, BCG'nin proje lideridir. Johann Harnoss BCG'nin ortağı ve BCG Henderson Enstitüsü'nün üyesidir.

mobility and recruitment keep knowledge fresh, and a commitment to diversity in leadership helps H&M serve its global customer base. Zalando, Europe's leading fashion and lifestyle e-commerce marketplace, recently strengthened its regional presence through a merger with rival About You, while continuing to invest in its core engineering and product teams.

### SMARTER, FASTER, MORE RESILIENT

The good news for CEOs looking to boost their business's growth and longevity is that any company, of any size, can become more vital. More than 300 large public companies significantly increased their vitality in the past year alone.

Based on BCG's research, the biggest movers have three things in common. They started by clearly articulating their growth ambition—to investors, external innovation partners, and employees. This, in turn, allowed them to hire real business builders—people who have seen and felt what it takes to move businesses from zero to one. All of this was embedded in a culture of true executive-level sponsorship, with senior leaders—up to and including CEOs—rolling up their sleeves, coaching, challenging and empowering their teams, and making disciplined growth investments. Crucially, this often played out alongside an accelerated adoption of AI.

Vitality is not a privilege but a choice. Companies across industries and geographies are finding ways to grow smarter, faster, and to become more resilient. A more vital economy creates value for everyone: rewarding investors, empowering employees, and driving progress for society at large. The future belongs to those who build it.

Ketil Gjerstad is a managing director and senior partner at BCG and global leader of BCG's strategy business. Marley Finley is a project leader at BCG. Johann Harnoss is a partner at BCG and a fellow at the BCG Henderson Institute.



**LOFT ART'IN YENİ SERGİSİ**  
**"YOLUN ORTASINDA YÜZEYİN ALTINDA"**  
**23 OCAK 2026 TARİHİNDE KAPILARINI AÇTI**

**LOFT ART'S NEW EXHIBITION**  
**"IN THE MIDDLE OF THE ROAD, BELOW THE SURFACE"**  
**IT OPENED ITS DOORS ON JANUARY 23, 2026**

**BAĞIMSIZ SANATÇILAR** için eserlerini sergileyebilecekleri bir platform oluşturmak amacıyla kurulan Loft Art, “Yolun Ortasında Yüzeyin Altında” isimli grup sergisini sanatseverlerin ilgisine açtı. Yolun Ortasında Yüzeyin Altında sergisi, Zuhul Baysar küratörlüğünde 15 bağımsız sanatçının katılımıyla “Büşra Abacıoğlu, Büşra Göçer, Civan Atik, Dilara Erbay, Ebru Önalın, Ecem Akata, Elif Sema Turnalar, Ercan Kabadayı, Esin Arslan, Fatmanur Bostancı, Feraye Doğan, İlayda Azak, İynes Eyüp, Ufuk Ata Öztürk ve Yağmur Kara” 23 Ocak – 15 Mart 2026 tarihleri arasında Loft Art’ta ziyaret edilebilecek.

“Yolun Ortasında Yüzeyin Altında” sergisi hem kalakalmaya hem gitmeye odaklanan, bitişe değil sürece dikkat çekmek isteyen, rastlantıların, karşılaşmaların, küçük detayların keyfine varmayı önceleyen bir izleğe sahip. Bu sergi, sanatçıların kendini açık etme tedirginliğini ve asla bitmeyen yol macerasını yakalamaya çalışıyor. Yaparken düşünme, biçimlendirirken bekleme, denk gelme hallerini merkeze koyarken aynı zamanda yoğun bir sanatsal mücadelenin, düşünsel pratiğin de izlerini taşıyor. Sergi, sanatsal serüvenle-



**LOFT ART**, established with the aim of creating a platform for independent artists to exhibit their works, opened its group exhibition titled “In the Middle of the Road, Beneath the Surface” to art lovers. The “ In the Middle of the Road, Beneath the Surface ” exhibition featured works by Zuhul Baysar. Curated by [Chairman’s Name], with the participation of 15 independent artists: “ Büşra Abacıoğlu, Büşra Göçer, Civan Atik, Dilara Erbay, Ebru Önalın, Ecem Akata , Elif Sema Turnalar, Ercan Kabadayı, Esin Arslan, Fatmanur Bostancı, Feraye Doğan, İlayda Azak, İynes Eyüp, Ufuk Ata Öztürk and Yağmur Kara” It was opened to visits at Loft Art between January 23 and March 15, 2026 .

“In the Middle of the Road, Beneath the Surface” focused on both staying put and moving forward, emphasizing the process rather than the end, and prioritizing the enjoyment of coincidences, encounters, and small details. This exhibition attempted to capture the artists’ anxiety about self-disclosure and their never-ending journey. While centering on the states of thinking while creating, waiting while shaping, and chance encounters, it also bore the traces of an intense artistic struggle and intellectual practice. The exhibition prioritized the creative journey

rinin henüz başlarında olan bu genç sanatçıların yaratım macerasını öncedelediği gibi aynı zamanda bu sanatsal yaratım sürecinin yer altında kalan tarafına da odaklanıyor. Pek fazla açığa çıkmayan üretime ait meseleler bu serginin başköşesine oturuyor. Her sanat eseri bu “yer altındaki” macerasıyla birlikte yeni bir gerçeklik ortaya çıkarıyor. Sanata ait olan bu gerçeklik, içinde bulunduğumuz dünyaya alternatif olarak sunulan, kendine özgü kuralları olan yeni bir tecrübe vadediyor.



of these young artists, who are at the beginning of their artistic careers, while also focusing on the hidden aspects of this creative process. Issues related to production that are not often revealed took center stage in this exhibition. Each artwork revealed a new reality through this “underground” adventure. This artistic reality promised a new experience with its own unique rules, offered as an alternative to the world we live in.

## Loft Art Hakkında

Loft Art, bağımsız sanatçılar için eserlerini sergileyebilecekleri sanat alanı yaratmak amacıyla faaliyete geçti. Sanat piyasasında fırsat eşitliği yaratmayı hedefleyen Loft Art, farklı medyumlarda işler üreten bağımsız sanatçıları izleyicileri buluşturuyor. Akfen Holding'in benimsediği kurumsal değerlerden hareketle yola çıkan Loft Art, bağımsız sanatçıların üretimlerini desteklemek ve sanat piyasasında onları görünür kılmayı hedefliyor. Loft Art'taki sergilerde satışı gerçekleştirilen eserler, Akfen Holding'in kurduğu, kadın ve çocukları merkeze alarak ulusal ve uluslararası sosyal sorumluluk projeleri hayata geçiren Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) çalışmalarına da kaynak oluyor. TİKAV Yönetim Kurulu Üyesi Dilara Akın'ın sorumluluğunda olan Loft Art'ın Sanat Direktörlüğü'nü de Ayşe Jaber üstleniyor. **Ziyaret saatleri:** Salı-Pazar 11:00-19:00

## About Loft Art

Loft Art was established with the aim of creating an art space where independent artists can exhibit their works. Aiming to create equal opportunities in the art market, Loft Art connects independent artists working in various media with the audience. Based on the corporate values embraced by Akfen Holding, Loft Art aims to support the work of independent artists and increase their visibility in the art market. The artworks sold at Loft Art exhibitions also contribute to the work of the Turkish Human Resources Education and Health Foundation (TİKAV), established by Akfen Holding, which implements national and international social responsibility projects focusing on women and children. Ayşe Jaber serves as the Art Director of Loft Art, which is overseen by Dilara Akın, a member of the TİKAV Board of Directors.

**Visiting hours:** Tuesday-Sunday 11:00-19:00







## **KİTAP KULÜPLERİNİN YÜKSELİŞİ VE FENOMENLER**

Popüler kültürle edebiyatın yolları kesiştiğinde ortaya bazen şaşırtıcı ama bir o kadar da ilham verici akımlar doğuyor. Son yıllarda yeniden ivme kazanan kitap kulüpleri de bu akımların en gözde örneklerinden biri. Sosyal medyanın etkisiyle, bir zamanlar mahalle kütüphanelerinin ya da üniversite kampüslerinin sessiz köşelerinde varlığını sürdüren bu kulüpler, artık milyonlara ulaşan dijital topluluklara dönüşüyor. İlginç olan ise bu yeni edebiyat evreninin yaratıcılarının çoğunlukla sinema, müzik ve moda dünyasından geliyor olması.

## The Rise of Book Clubs and their Phenomena

When popular culture and literature intersect, sometimes surprising but equally inspiring trends emerge. Book clubs, which have gained momentum again in recent years, are one of the most prominent examples of these trends. Thanks to the influence of social media, these clubs, which once existed in the quiet corners of neighborhood libraries or university campuses, are now transforming into digital communities reaching millions. Interestingly, the creators of this new literary universe often come from the worlds of cinema, music, and fashion.

**TODAY**, book clubs have evolved beyond simply sharing reading lists; they are initiatives that support independent bookstores, give visibility to minority authors, and transform reading culture into an inclusive experience. This trend also aligns with the desire of a new generation of creators who do not limit cultural production to a single medium, but rather want to bring stories to life in different forms.

Many sources point to the 1630s as the earliest known book reading club. In 1634, preacher Anne Hutchinson organized a group of women to study the weekly sermons and formed a reading club. In a dark era where women reading, expressing their opinions, and debating with men was considered taboo, Hutchinson hosted a book reading club. Centuries have passed, eras have changed, times have shifted. Perhaps Hutchinson didn't foresee or imagine the future back then. Perhaps she couldn't have known that book reading clubs would one day become a universal phenomenon, who knows? But these clubs are now a reality, as are the book-related trends and movements on social media.

While some famous book clubs prefer a more literary structure, others are practically businesses. It is being used as a tool. Especially in collaboration with production companies, the goal is to turn viral books into films and television shows, and strategies are being developed in this direction. An example of this is the famous actor Reese Witherspoon. Reese's The book club, which took the name Book Club, has in recent years been one of the most beloved books worldwide, with a large following, based on the book *Daisy Jones & The Six* and *Big Little Books* like "Lies" were later adapted for the screen. Of course, books are now also decorative objects, complementing outfits. This might be a controversial, even painful, situation in some respects for the literary aspect, but it's a reality, whether we accept it or not. Books are evolving into objects that are specifically meant to be displayed, sometimes even a fetish, in many areas, from beaches to fashion weeks. They are combined with the styles of some stars almost like accessories. Of course, at this point, the promotion and marketing of some authors and books are also done skillfully. One thing is certain, this trend will continue. A book may never be just a book again. On the other hand, when we look specifically at book clubs, yes, there are collaborations and some projects. But it still seems like an area where more ideas, projects, and collaborations can be generated.

**KİTAP** kulüpleri bugün sadece okuma listeleri paylaşmanın ötesinde; bağımsız kitabevelerini destekleyen, azınlık yazarları görünür kılan ve okuma kültürünü kapsayıcı bir deneyime dönüştüren girişimlere evrilmiş durumda. Bu trend, kültürel üretimi tek bir meca ile sınırlamayan yeni nesil yaratıcıların, hikâyeleri farklı formlarda yaşatma arzusuyla da örtüşüyor.

Birçok kaynak, bilinen en eski kitap okuma kulübü olarak 1630'lu yılları işaret ediyor. Vaiz Anne Hutchinson, 1634'te haftalık vaazları incelemek için bir grup kadını organize ediyor. Ve bir okuma kulübü oluşturuyor. Kadınların okumasının, fikirlerini belirtmesinin ve erkeklerle tartışmasının bir tabu olarak görüldüğü karanlık bir dönemde Hutchinson, bir kitap okuma kulübüne ev sahipliği yapıyor. Yüzyıllar geçti, çağlar değişti, devranlar döndü. Hutchinson, o günlerde belki geleceği düşünmüyordu, hayal etmiyordu. Belki kitap okuma kulüplerinin gün gelecek evrensel bir nitelik kazanacağını bilemiyordu, kimbilir. Ama bugünün bir gerçeği artık, bu kulüpler. Ve de sosyal medyadaki kitaplarla ilgili akım ve trendler.

Bazı ünlü kitap kulüpleri daha edebi bir yapı tercih ederken, bazıları ise adeta birer business tool olarak kullanılıyor. Özellikle prodüksiyon şirketleri ile işbirliği içinde, viral olan kitapları film ve televizyon şovlarına dönüştürmek hedefleniyor, bu yönde stratejiler oluşturuluyor. Bunun bir örneği ünlü oyuncu Reese Witherspoon. Reese's Book Club adını alan kitap kulübü, geçtiğimiz senelerde dünya çapında en sevilen ve büyük takipçi kitleleri olan *Daisy Jones & The Six* ve *Big Little Lies* gibi kitapları sonrasında ekranlara taşıdı. Tabii kitap artık bir dekor nesnesi de. Bir kombin tamamlayıcısı da. Bu belki işin edebi yönü için bazı yönleriyle tartışmalı hatta acı verici bir durum ama böyle bir gerçeklik de var, kabul etsek de etmesek de. Kitap, ellerde özellikle gösterilmek istenen bir nesneye de evriliyor, bazen bir fetişe. Plajlardan, moda haftalarına, birçok alanda. Bazı starların tarzlarına adeta bir aksesuar gibi kombinleniyor. Tabii bu noktada, bazı yazarların ve kitapların da tanıtımları ve pazarlamaları ustaca yapılıyor. Şu kesin, bu akım sürecek. Kitap artık belki sadece bir kitap olmayacak hiç. Diğer yandan, kitap kulüpleri özelinde baktığımızda, evet ortada iş birlikleri de var. Bazı projeler de. Ama hala belki üstünde daha fazla fikir, proje, işbirliği üretilebilecek bir alan olarak da görünüyor.

### HEM MÜZİK HEM DE BİR KİTAP KULÜBÜ İKONU: DUA LİPA

Dua Lipa, kariyerinin ilk profesyonel sözleşmesini imzaladığında 18 yaşına yeni girmiş. Arnavutluk kökenli bir aileden gelen bu genç kız, bugün ise dünyanın müzik ikon-

larından biri haline geldi. Trend belirleyen çok güçlü bir kadın profiline. Ona bu sayfalarda özel bir köşe ayırmamızın sebebi ise bir kitap kulübü sahibi olması ve edebiyata düşkünlüğü. Bugün artık müzik dünyasının en etkili ve popüler isimlerinden olan, sayısız Grammy ve Brits ödüllü Dua Lipa üçüncü stüdyo albümü "Radical Optimism" ile gündemdedi. Yeni albümüyle çitayı iyice yukarılara taşıran bir kültür ikonu olarak her geçen gün de etki alanını büyütüyor. Dua Lipa, İngiltere'nin en büyük kitap kulübünün de kurucusu. Ayrıca Lipa, Booker Kitap Ödülleri'nde de sunuculuk yaptı. Dua Lipa, bugün sadece müziğini değil, personasını da şekillendiriyor. Irkçılığa, cinsiyetçiliğe ve homofobikliğe karşı da sesini yükseltiyor. Mevcut kitap kulübünde her ay bir kitap seçiyor ve seçtiği kitabın yazarını ağırlıyor.

### REESE'S BOOK CLUB | REESE WITHERSPOON

Hollywood'un kadın karakterlere dair yetersiz temsilden rahatsız olan Witherspoon, kendi kulübünü bu eksikliği gidermek amacıyla kuruyor. Reese's Book Club, güçlü kadın hikâyelerini merkezine alan seçkilerle yalnızca yeni senaryoların doğmasına aracılık etmekte kalmıyor; aynı zamanda yazar adaylarına mentorluk ve yayıncılık alanında fırsatlar yaratıyor. Kulüp, edebiyatı sinemaya ve dizi dünyasına taşıyan bir üretim ekosistemi gibi işliyor. Her ay seçilen kitapların çoğu kısa sürede satış listelerinde üst sıralara çıkıyor; pek çoğu da film veya diziyeye uyarlanıyor. Witherspoon'un kendi yapım şirketi Hello Sunshine, kulüpte seçilen eserlerin ekran uyarlamalarını üstlenerek kadın hikâyelerini çok katmanlı bir kültürel üretim döngüsüne dönüştürüyor.



### TEATIME BOOK CLUB | DAKOTA JOHNSON

Kendine özgü, biraz da karanlık atmosferiyle tanınan Johnson'un kurduğu TeaTime Book Club, klasik kitap kulübü formatından ayrışıyor. Johnson, yazarları yayına konuk ederek kitapların yaratım süreçlerine dair katmanlı sohbetler yürütüyor; okuyucular yalnızca hikâyeyi değil, onun nasıl var olduğunu da öğreniyor. Bu yaklaşım, kitap kulüplerini bir tür "yaratıcılık laboratuvarına" dönüştürüyor. Seçkilerinde genellikle varoluş, kimlik, kaygı gibi temalar ön planda yer alıyor. Yazarlarla yapılan video sohbetler, kulüp üyelerine kitapların arka planını keşfetme fırsatı sunuyor.



### LIBRARY SCIENCE | KAIA GERBER

Pandemi sırasında kurulan Library Science, Gerber'in farklı disiplinlerden yazarlar, oyuncular ve düşünürlerle

### BOTH A MUSIC AND A BOOK CLUB ICON: DUA LIPA

Dua Lipa had just turned 18 when she signed her first professional contract. This young woman, from a family of Albanian descent, has now become one of the world's music icons – a powerful, trend-setting woman. We've dedicated a special section to her in these pages because she runs a book club and has a deep love for literature. Dua Lipa, now one of the most influential and popular names in the music world and a recipient of numerous Grammy and Brits awards, has released her third studio album, "Radical". She was in the spotlight with "Optimism." With her new album, she's raised the bar even higher, and as a cultural icon, her influence is growing day by day. Dua Lipa is also the founder of the UK's largest book club. Furthermore, Lipa has hosted the Booker Prize. Today, Dua Lipa is shaping not only her music but also her persona. She speaks out against racism, sexism, and homophobia. In her current book club, she chooses a book each month and hosts the author of that book.

### REESE'S BOOK CLUB | REESE WITHERSPOON

Witherspoon, disturbed by Hollywood's inadequate representation of female characters, is founding her own club to address this deficiency. Reese's Book Club not only facilitates the creation of new screenplays through selections centered on powerful women's stories, but also creates opportunities for aspiring writers in the fields of mentorship and publishing. The club functions like a production ecosystem that brings literature to the world of film and television. Many of the books selected each month quickly climb the bestseller lists; many are also adapted into films or television series. Witherspoon's own production company, Hello Sunshine transforms women's stories into a multi-layered cultural production cycle by undertaking screen adaptations of selected works from the club.

### TEATIME BOOK CLUB | DAKOTA JOHNSON

TeaTime, founded by Johnson, is known for its unique and somewhat dark atmosphere. Book Club deviates from the classic book club format. Johnson invites authors to the broadcast, engaging in layered conversations about the book creation process; readers learn not only about the story but also how it came to be. This approach transforms book clubs into a kind of "creativity lab." Themes such as existence, identity, and anxiety are often prominent in her selections. Video chats with authors offer club members the opportunity to explore the background of the books.

### LIBRARY SCIENCE | KAIA GERBER

Founded during the pandemic, Library Science is a platform where Gerber brings together writers, actors, and thinkers from different disciplines to discuss the themes of a book he has chosen. The club's appeal to young followers lies in transforming literature from a solitary pursuit into a collective thought experience. Gerber

## Dünya Çapındaki Ünlülerin Bazı Dijital Kitap Projeleri ve Kulüpleri: Some Digital Book Projects and Clubs of World-Famous Celebrities:

Sarah Jessica Parker - Book Club Central  
Kaia Gerber - Library Science  
Dua Lipa - Service95  
Emma Roberts - Belletrist  
Emma Watson - Our Shared Shelf  
Florence Welch - Between Two Books  
Dakota Johnson - Tea Time

presents reading as an aesthetic experience: his posts include details such as coffee alongside the book, a quiet reading nook, or a sunset. In this way, Library Science repositions books for the younger generation not just as content, but as part of a lifestyle aesthetic.

### NATALIE'S BOOK CLUB | NATALIE PORTMAN

The Harvard-educated actress, Natalie's Book Club, unlike the #BookTok trends, brings to the forefront more niche and eclectic works. Through the club, Portman encourages her followers not only to develop a reading habit but also to think critically. The club creates space for books of high literary value that are often overlooked in the social media crowd. Portman's posts include notes on the philosophical or sociological background of each book; this elevates the club from a simple "reading group" to the level of a literary curatorship.

### BETWEEN TWO BOOKS | FLORENCE WELCH

Started in 2012 with a fan's tweet, Between Two Books is one of the oldest celebrity book clubs still active today. Welch's selections are shaped around gothic, poetic, and sensual narratives, creating a strong sense of aesthetic belonging among club members. Welch brings his stage aesthetic from his music career to this club as well: he often supports his recommendations with poetry readings, illustrations, and atmospheric playlists. Between Two Books positions itself as one of the pioneers of the idea of an aesthetic world created around literature.

### SJP LIT | SARAH JESSICA PARKER

Technically a publishing house brand, SJP Lit publishes thought-provoking, inclusive, and big-hearted stories under Parker's editorship. Parker stands out not only as a selector but also as a producer; many of the works she chooses are debut books by independent women writers. This initiative demonstrates that celebrities can exist in the literary world not only as readers but also as publishers.

bir araya gelip seçtiği kitabın temaları üzerine tartıştığı bir platform. Kulübün genç takipçileri için cazibesi, edebiyatı tek başına bir uğraş olmaktan çıkarıp kolektif bir düşünme deneyimine dönüştürmesinde yatıyor. Gerber, okuma eylemini estetik bir deneyim olarak sunuyor: Paylaşımlarında kitabın yanında kahvesi, sessiz bir okuma köşesi ya da gün batımı gibi detaylar yer alıyor. Bu sayede Library Science, genç nesil için kitapları yalnızca içerik değil, bir yaşam tarzı estetiğinin parçası olarak yeniden konumlandırıyor.

### NATALIE'S BOOK CLUB | NATALIE PORTMAN

Harvard mezunu oyuncu, Natalie's Book Club ile #BookTok trendlerinden sıyrılan, daha niş ve eklektik eserleri gündeme taşıyor. Portman, kulübü aracılığıyla takipçilerini sadece okuma alışkanlığı kazanmaya değil, düşünmeye de teşvik ediyor. Kulüp, sosyal medya kalabalığında görünmeyen ama edebi değeri yüksek kitaplara alan açıyor. Portman'ın paylaşımlarında her kitapla ilgili felsefi veya sosyolojik arka planlara dair notlar yer alıyor; bu da kulübü sıradan bir "okuma grubu" olmaktan çıkarıp edebiyat küratörlüğü seviyesine taşıyor.



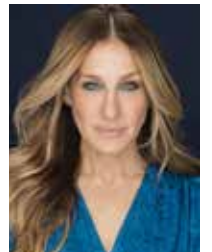
### BETWEEN TWO BOOKS | FLORENCE WELCH

2012'de bir hayranın attığı tweet ile başlayan Between Two Books, bugün hâlâ aktif olan en eski ünlü kitap kulüplerinden biri. Welch'in seçkileri; gotik, şiirsel ve duyuşsal anlatılar etrafında şekilleniyor ve kulüp üyeleri arasında yoğun bir estetik aidiyet duygusu yaratıyor. Welch, müzik kariyerindeki sahne estetiğini bu kulübe de taşıyor: Önerilerini çoğu zaman şiir okumaları, illüstrasyonlar ve atmosferik playlist'lerle destekliyor. Between Two Books, edebiyatın etrafında yaratılan estetik bir dünya fikrinin öncülerinden biri olarak konumlanıyor.



### SJP LIT | SARAH JESSICA PARKER

Teknik olarak bir yayınevi markası olan SJP Lit, Parker'ın editörlüğünde düşündürücü, kapsayıcı ve büyük yürekli hikâyeler yayımlıyor. Parker, yalnızca seçici değil üretici rolüyle de öne çıkıyor; seçtiği eserlerin çoğu bağımsız kadın yazarların ilk kitapları oluyor. Bu girişim, ünlülerin edebiyat dünyasında sadece okuyucu değil yayıncı olarak da var olabileceğini gösteriyor.



# Taşın En Büyülü Hali

Tarihi M.Ö. 400 yılına dek giden ve Dünyanın Yeni Yedi Harikası arasında yer alan Petra Antik Kenti, Ürdün'de.

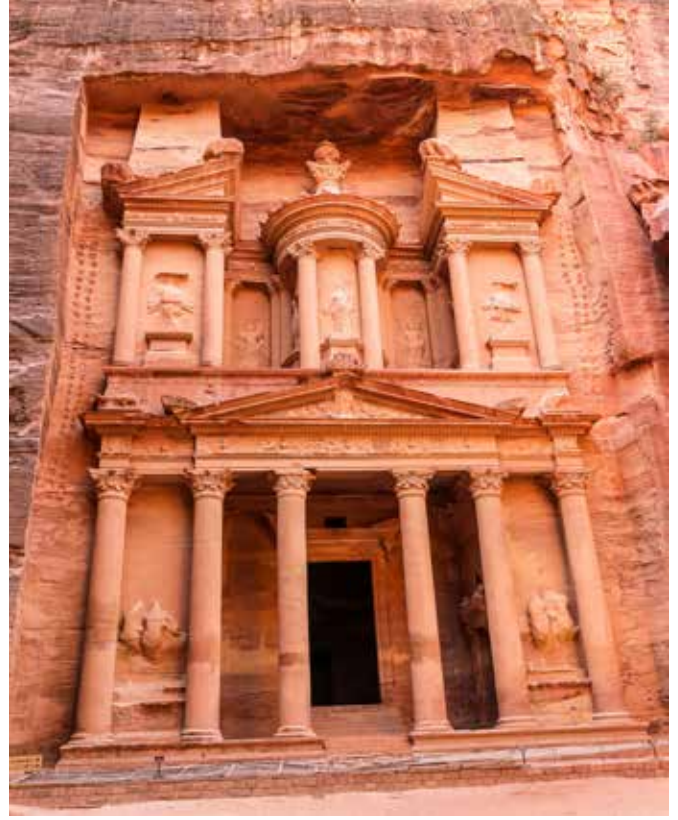
## The Most Magical form of Stone

Petra, an ancient city in Jordan whose history dates back to 400 BC and which is among the New Seven Wonders of the World, is located in the middle of a canyon.



### SAFFET EMRETONGUÇ

Seyahat Yazarı/ Tarihçi-Profesyonel Rehber  
Travel Writer/Historian- Professional Guide



**BİR KANYONUN** ortasında yer alan Petra'nın adı Yunanca "taş" demek. Etrafınızda göreceğiniz ise taşın en büyüleyici halleri olacak. Kaya bloklarının muhteşem bir işçilikle tapınağa, tiyatroya, mezara dönüşümüne şahitlik edeceksiniz. Güneşin cömertliğiyle sarıya, turuncuya, hatta açık pembeye dönüşen yapılardaki ustalığa hayran kalmamak mümkün değil. Bu kendine özgü renk nedeniyle "rose city" olarak da adlandırılıyor.

Petra çok büyük bir antik kent; tamamını hakkıyla gezmek isterseniz günler gerekir. Yaklaşık 100 kilometrekare alana kurulmuş. Nebati Krallığı'nın bu muhteşem şehrinin çölün ortasında karşınıza çıktığına bakmayın, aslında geçmişin en önemli ticaret yollarının kesişim noktasına yani stratejik bir güzergaha kurulmuş. Nebatiler zaten ticaretteki başarılarıyla ve zenginliği ile tarih sayfalarında yer alan bir uygarlık. 1800'lerin başında İsviçreli bir kâşif tarafından bulunana kadar bin yıl kayıp şehir olarak kalmış Petra. UNESCO Dünya Kültür Mirası listesinde yer almasının yanı sıra 2007 yılında da dünyanın yeni yedi harikası olarak seçilmişti. Indiana Jones: Son Macera filmi de dahil birçok filme ev sahipliği yapmış. Petra'nın simgesi olan en meşhur yapı ise El-Hazne. Yıllar süren bir kaya oyma-ışleme sürecinin sonunda ortaya çıkmış; yüksekliği 40 metre civarında... Ayrıca Hz. Musa'nın kardeşi Harun'a ait olduğu söylenen bir mozole de bu şehirde. Ama görmek için Petra'nın en yüksek yeri olan Harun Dağı'na tırmanmanız gerekir ki bu da gidiş-geliş ile neredeyse günün tamamını buraya ayırmanız demek.

**PETRA'S NAME** means "stone" in Greek. What you will see around you are the most captivating forms of stone. You will witness the transformation of rock blocks into temples, theaters, and tombs with magnificent craftsmanship. It is impossible not to admire the mastery in the structures, which turn yellow, orange, and even light pink with the generosity of the sun. Because of this unique color, it is also called the "rose city." Petra is a very large ancient city; if you want to explore it completely, it would take days. It is built on an area of approximately 100 square kilometers. Don't let the fact that this magnificent city of the Nabatean Kingdom appears in the middle of the desert fool you; it was actually built at the intersection of the most important trade routes of the past, a strategic route. The Nabataeans were already a civilization that made its mark in history with its success and wealth in trade. Petra, a city that remained lost for a thousand years until it was discovered by a Swiss explorer in the early 1800s, is a UNESCO World Heritage site and was also selected as one of the New Seven Wonders of the World in 2007. It has also served as a filming location for many movies, including Indiana Jones and the Last Crusade. The most famous structure, the symbol of Petra, is El-Khazneh. It was created after years of rock carving and is approximately 40 meters high. There is also a mausoleum said to belong to Aaron, the brother of Moses, in this city. However, to see it, you need to climb Mount Aaron, the highest point in Petra, which means you will spend almost the entire day there, including the round trip.

# Bağımsız Sanatçılara Açılan Sanat Alanı

Loft Art, bağımsız sanatçıların üretimlerine katkı sunmak ve sanat piyasasında onları görünür kılmayı hedefleyerek Akfen Holding'in kurduğu, kadın ve çocukları merkezine alarak ulusal ve uluslararası sosyal sorumluluk projeleri hayata geçiren Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TIKAV) çalışmalarına da kaynak oluyor.

LOFT  
ART

LOFT  
ART

## BKM 2025 Yılı Aralık Ayı Verilerini Açıkladı (Aralık Ayında) BKM Announces December 2025 Data (In December)

**2,51 trilyon TL tutarında 1,8 milyar adet kartlı ödeme işlemi gerçekleşti.**  
A total of 1.8 billion card payment transactions were made, amounting to 2.51 trillion TL.



**Mağaza içi yapılan her 5 kartlı ödemeden 4'ü temassız gerçekleşti.**  
Four out of every five in-store card payments were made using contactless technology.



**İnternette kartlı ödeme tutarı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 46 büyümeye ile 760,4 milyar TL oldu.**  
Online card payments reached 760.4 billion TL, a 46 percent increase compared to the same period last year.



Kart Sayıları (Milyon Adet) Number of Cards (Millions)	2024 Aralık December 2024	2025 Aralık December 2025	Değişim Change
Kredi Kartı / Credit card	129,4	142,1	%10
Banka Kartı / Bank card	194,4	209,0	%8
Ön Ödemeli Kart/ Prepaid Card	111,6	109,5	%-2
Toplam / Total	435,4	129,4	%6

- Aralık ayı itibarıyla Türkiye'de kredi kartı sayısı 142,1 milyon, banka kartı sayısı 209,0 milyon ve ön ödemeli kart sayısı 109,5 milyon adet oldu.
- 2024 yılının Aralık ayı ile kıyaslandığında kredi kartı adedinde yüzde 10'luk, banka kartı adedinde yüzde 8'lik artış, ön ödemeli kart adedinde ise yüzde 2'lik düşüş yaşandı.
- Toplam kart sayısı ise 460,6 milyon adede ulaşarak geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 6 artış gösterdi.

- As of December, the number of credit cards in Türkiye reached 142.1 million, the number of debit cards reached 209.0 million, and the number of prepaid cards reached 109.5 million.
- Compared to December 2024, there was a 10% increase in the number of credit cards, an 8% increase in the number of debit cards, and a 2% decrease in the number of prepaid cards.
- The total number of cards reached 460.6 million, representing a 6 percent increase compared to the same period last year.

\* Bir üyemizin bildirimlerindeki düzenleme sonucunda bazı ön ödemeli kartların kategorisi banka kartı olarak değiştirilmiş olup bu kartlar ve bu kartlarla yapılan işlemler Nisan 2025 itibarıyla banka kartı altında raporlanmaktadır. As a result of an update to one of our members' notifications, the category of some prepaid cards has been changed to debit cards, and these cards and transactions made with these cards are reported under the debit card category as of April 2025.

## Kartlı Ödeme Tutarı Gelişimi

### Development in Card Payment Amounts

Kartlı Ödeme Tutarı (Milyar TL) Number of Card Payment Transactions (Millions)	2024 Aralık December 2024	2025 Aralık December 2025	Değişim Change
Kredi Kartı / Credit card	1.433,9	2.143,6	%50
Banka Kartı / Bank card	232,8	359,7	%55
Ön Ödemeli Kart/ Prepaid Card	33,1	7,8	%-76
Toplam / Total	1.699,8	2.511,1	%48

- Kredi kartları, banka kartları ve ön ödemeli kartlar ile Aralık ayında yapılan toplam ödeme tutarı bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 48 artarak 2.511,1 milyar TL oldu.
- Kartlı ödemelerin 2.143,6 milyar TL'si kredi kartları ile yapılırken 359,7 milyar TL'sinde banka kartları, 7,8 milyar TL'sinde ise ön ödemeli kartlar kullanıldı.
- Kredi kartı ile yapılan ödemelerde önceki yılın aynı dönemine göre büyüme oranı yüzde 50, banka kartı ile yapılan ödemelerde yüzde 55 olurken ön ödemeli kartlar ile yapılan ödemelerde ise bu oran yüzde -76 oldu.

- Total payments made with credit cards, debit cards, and prepaid cards in December increased by 48 percent compared to the same period of the previous year, reaching 2,511 billion TL.
- Of the total card payments, 2,143 billion TL were made with credit cards, 359,7 billion TL with debit cards, and 7,8 billion TL with prepaid cards.
- Payments made with credit cards increased by 50 percent compared to the same period of the previous year, while payments made with debit cards increased by 55 percent. However, payments made with prepaid cards decreased by 76 percent.

## İnternette Kartlı Ödeme Tutarı Gelişimi

### Development of Online Card Payment Amounts

İnternette Kartlı Ödeme Tutarı (Milyar TL) Online Card Payment Amount (Billion TL)	2024 Aralık December 2024	2025 Aralık December 2025	Değişim Change
İnternette Kartlı Ödeme Tutarı Online Card Payment Amount	521,7	760,4	%46
Toplam Kartlı Ödemeler İçindeki Payı Share of Total Card Payments	%31	%31	

- İnternette kartlı ödemeler, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 46 artarak 760,4 milyar TL'ye yükseldi. İnternette yapılan kartlı ödemelerin toplam içindeki payı ise yüzde 31 oldu.
- Online card payments increased by 46 percent compared to the same period last year, reaching 760,4 billion TL. The share of online card payments in the total was 31 percent.

## Temassız Ödeme Tutarı Gelişimi

### Contactless Payment Amount Development

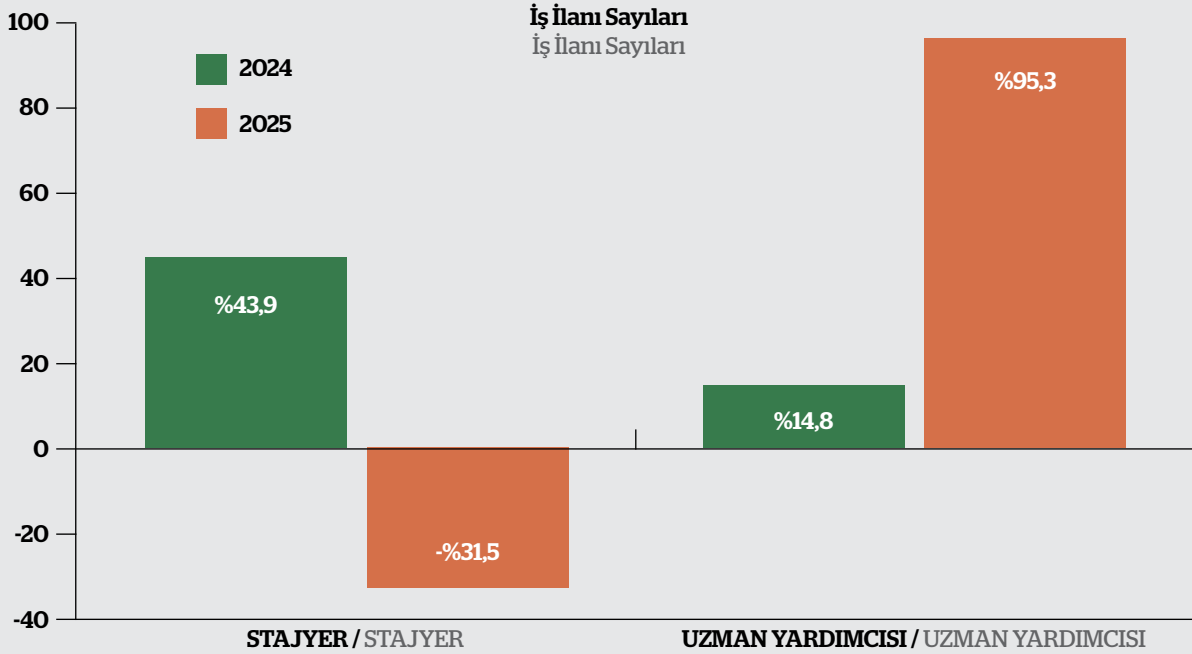
Temassız Ödeme Adedi ve Tutarı Number and Amount of Contactless Payments	2024 Aralık December 2024	2025 Aralık December 2025	Değişim Change
Temassız Ödeme Adedi (Milyon Adet) Number of Contactless Payments (Millions)	1.060,9	1.190,9	%12
Temassız Ödeme Tutarı (Milyar TL) Contactless Payment Amount (Billion TL)	504,4	768,5	%52
Mağaza içi Ödemelerdeki Payı Share of In-Store Payments	%80	%81	

- Kartlarla yapılan temassız ödeme adedi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 12 artarak 1.190,9 milyon adet oldu. Temassız ödeme tutarı ise geçen yılın aynı dönemine yüzde 52 artarak 768,5 milyar TL oldu. Aralık ayında mağaza içi yapılan her 5 kartlı ödemeden 4'ü temassız gerçekleşti.
- The number of contactless payments made with cards increased by 12 percent compared to the same period last year, reaching 1,190,9 million. The value of contactless payments increased by 52 percent compared to the same period last year, reaching 768,5 billion TL. In December, 4 out of every 5 in-store card payments were made using contactless technology.

\* Bir üyemizin bildirimlerindeki düzenleme sonucunda bazı ön ödemeli kartların kategorisi banka kartı olarak değiştirilmiş olup bu kartlar ve bu kartlarla yapılan işlemler Nisan 2025 itibarıyla banka kartı altında raporlanmaktadır. As a result of an update to one of our members' notifications, the category of some prepaid cards has been changed to debit cards, and these cards and transactions made with these cards are reported under the debit card category as of April 2025.

## İstihdam Piyasasında Gençlere Olan İhtiyaç

### İstihdam Piyasasında Gençlere Olan İhtiyaç

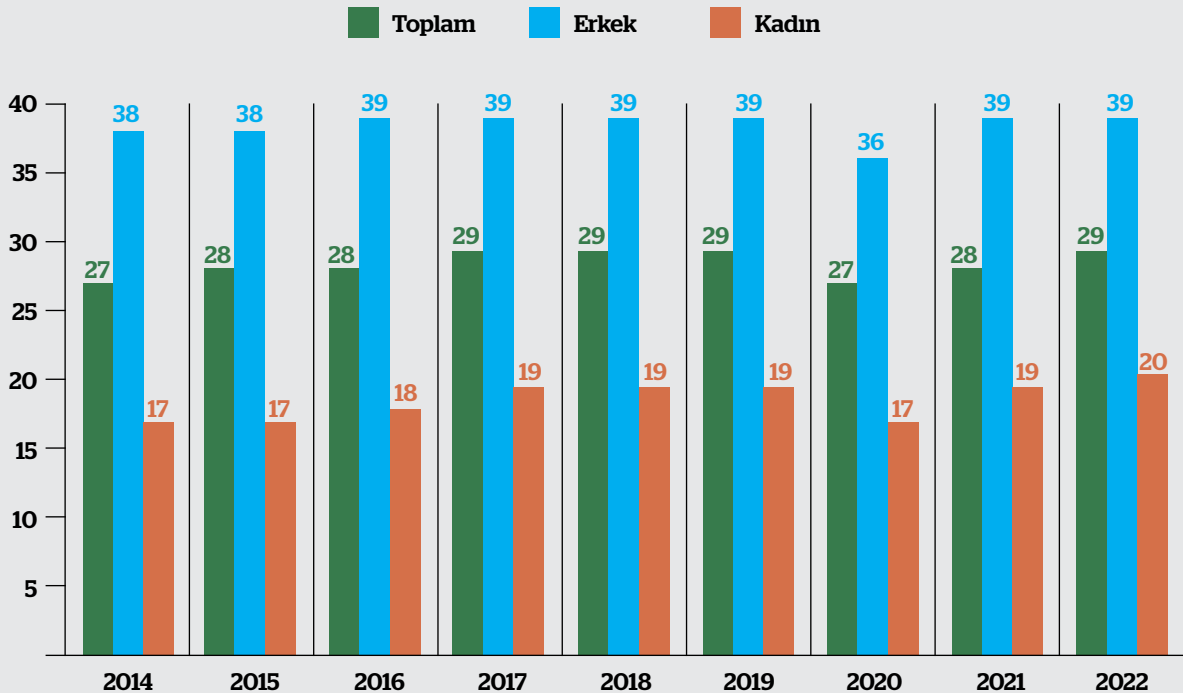


KAYNAK: Kariyer.net / Kariyer.net istihdam piyasasında yeni mezunlara olan ihtiyacı, iş ilan sayılarını analiz ederek inceledi.  
SOURCES: Kariyer.net / Kariyer.net istihdam piyasasında yeni mezunlara olan ihtiyacı, iş ilan sayılarını analiz ederek inceledi.

## Çalışma Hayatında Kalma Süresi

### Çalışma Hayatında Kalma Süresi

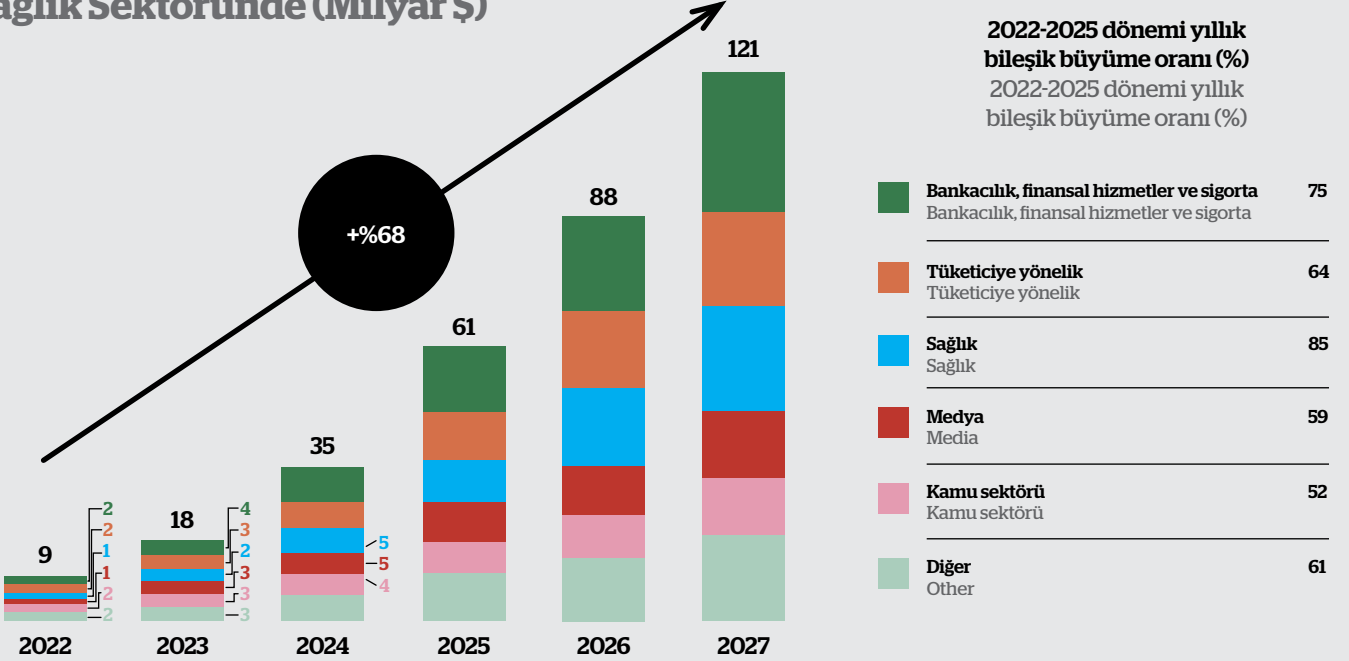
2014-2022



## Üretken Yapay Zekada En Hızlı Büyüme Sağlık Sektöründe (Milyar \$)

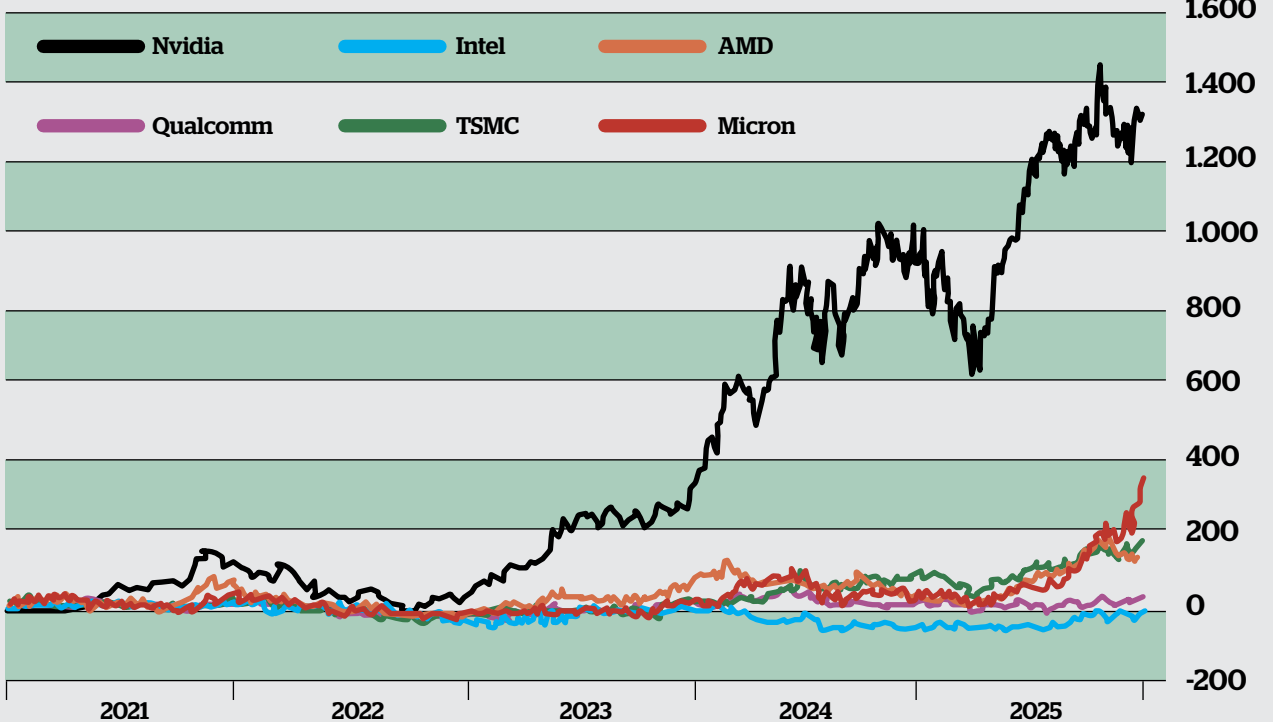
KAYNAK / SOURCES: WEF

## Üretken Yapay Zekada En Hızlı Büyüme Sağlık Sektöründe (Milyar \$)



## Çip Piyasasında Boynuz Kulağı Geçti

Intel Getirilerinde Rakiplerinin Gerisinde Kaldı / Intel Getirilerinde Rakiplerinin Gerisinde Kaldı



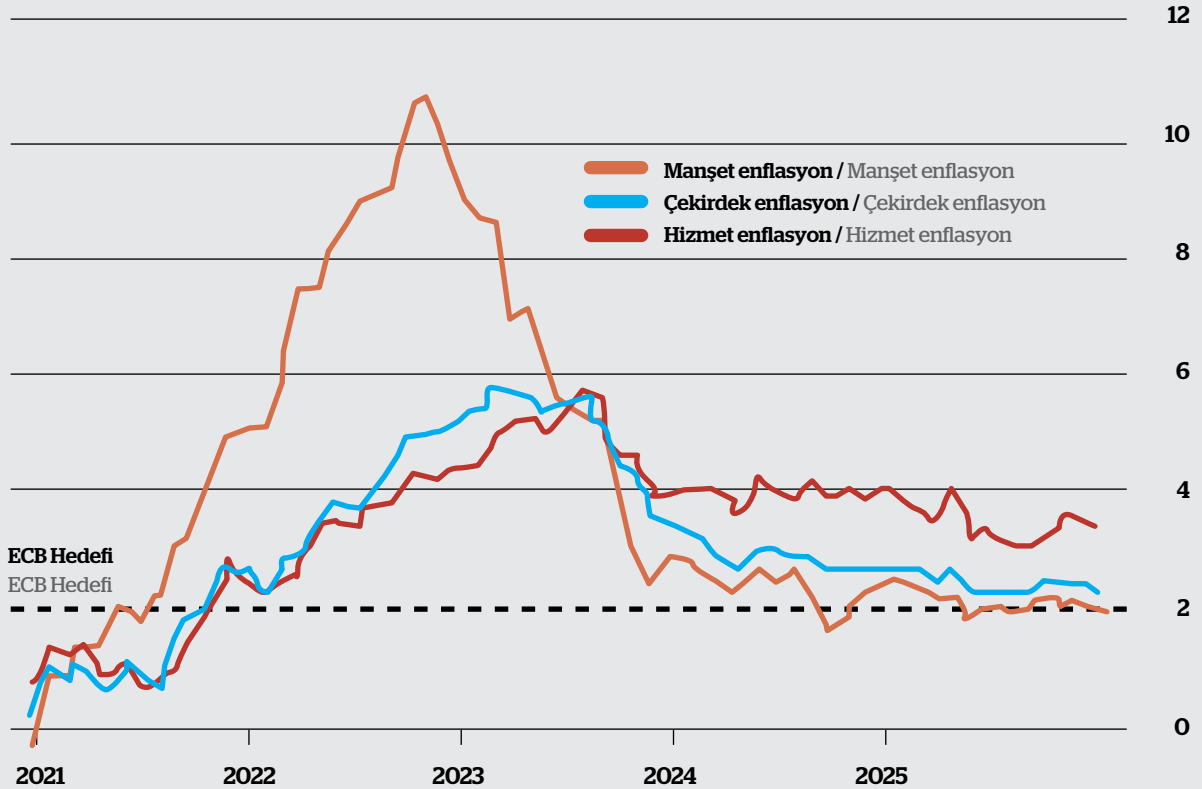
## Yeni Tarifelerden Çin ve Orta Doğu Etkilenecek Yeni Tarifelerden Çin ve Orta Doğu Etkilenecek

İran'ın Toplam Ticarete İlk 10 Ortağı (2024)  
İran'ın Toplam Ticarete İlk 10 Ortağı (2024)

Ticaret Ortağı	Hacim (İthalat + İhracat, milyar dolar) / Hacim (İthalat + İhracat, milyar dolar)	Pay / Pay
Çin	32,4 milyar \$	%26
BAE	28,2 milyar \$	%22,6
Türkiye	17,3 milyar \$	%13,9
Irak	12,3 milyar \$	%9,9
AB	6,7 milyar \$	%5,4
Hindistan	3,6 milyar \$	%2,9
Pakistan	3 milyar \$	%2,4
Rusya	2,5 milyar \$	%2,0
Afganistan	2,4 milyar \$	%1,9
Umman	2,3 milyar \$	%1,9

KAYNAK / SOURCES: BLOOMBERG

## Euro Bölgesinde Enflasyon Geriledi Euro Bölgesinde Enflasyon Geriledi



# Doğanın Kalbinde Doğanın Ritminde Yaşam



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



Yeşilin ve denizin tam ortasında konumlanan **Bodrum Loft**, misafirlerine doğayla uyum içinde, *konforlu ve güvenli bir yaşam sunuyor.*

## GÖLKÖY, BODRUM

BODRUM  
LOFT