

TRENDS UPDATE

İç Basın ve Trend Özeti

Pazartesi, Salı, Perşembe ve Cuma
Günleri Yayınlanır

İhracat artıyor ama sanayi güç kaybediyor.

Kaynak: <https://www.egemenlik.com.tr/>

İZSiAD Başkanı Alaattin Yüksel:

- Türkiye temmuz ayında bugüne kadarki en yüksek temmuz ayı ihracatına ulaştı. Buna karşılık TÜİK'in haziran ayı verileri sanayi üretiminin yıllık yüzde 1,4, imalat sanayi üretiminin ise yüzde 1,5 gerilediğini ortaya koydu.
- İhracat ile sanayi üretiminin birlikte ve sağlıklı biçimde büyümesi esastır. İhracat artışı tek başına sanayide güçlü bir büyüme anlamına gelmez.
- İhracat artarken üretim aynı ölçüde büyümüyor, sanayicinin kapasitesini artırma ve yeni yatırım yapma iştahı zayıflıyorsa bu tablo bize üretim tarafında çözülmesi gereken yapısal sorunlar olduğunu söylüyor.
- Sıkı finansal koşullar işletme sermayesi ihtiyacı yüksek olan sanayi kuruluşları üzerinde önemli baskı yaratıyor.

- Yüksek enflasyon yalnızca ürün fiyatlarını değil, işletmelerin üretimi sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu sermayeyi de büyüttü. Sanayici bugün aynı miktarda ham maddeyi almak, aynı üretimi gerçekleştirmek ve aynı stok seviyesini korumak için geçmişe göre çok daha yüksek işletme sermayesine ihtiyaç duyuyor.
- Yüksek finansman maliyetleri, enerji, iş gücü ve diğer üretim giderleri eklendiğinde firmaların üzerinde ciddi bir baskı oluşuyor. Şirket bu ortamda öncelikle mevcut üretimini ve nakit akışını korumaya çalışıyor, yeni makine yatırımı, kapasite artışı ve teknoloji yatırımı ise ikinci plana düşebiliyor.



Rakibim neden benden daha başarılı?.

Kaynak: Dr. Bertan KAYA @dunya.com

Geçtiğimiz günlerde bir şirket sahibi bana şu soruyu sordu: “Bizim ürünümüz daha kaliteli. Fiyatımız yakın. Ekibimiz de fena değil. Peki rakibimiz neden bizden daha başarılı?”

Başarılı şirketleri başarısız şirketlerden ayıran temel fark, çoğu zaman ne ürünleri ne de sermayeleridir. Asıl fark, şirketin kendi içinde ne kadar uyumlu çalıştığıdır. Bir

orkestrayı düşünün. Dünyanın en iyi kemancısını, en iyi piyanistini ve en iyi davulcusunu aynı sahneye çıkarabilirsiniz. Eğer aynı eseri, aynı tempoda ve aynı amaç doğrultusunda çalmıyorlarsa ortaya müzik değil, gürültü çıkar.

Şirketler için de durum farklı değildir. Harika bir stratejiniz olabilir. Çok başarılı yöneticileriniz olabilir. Güçlü bir marka oluşturmuş olabilirsiniz. Ancak organizasyon yapınız, süreçleriniz, performans sisteminiz, yetenekleriniz ve kültürünüz aynı hedefe hizmet etmiyorsa şirket sürekli enerji harcar ama beklediği ivmeyi yakalayamaz.

Bugün birçok yönetici başarıyı hâlâ ciroyla ölçüyor. Oysa ciro tek başına bir başarı göstergesi değildir. Hatta bilinenin aksine, stratejik rezonansı zayıf olan şirketler bazı dönemlerde rakiplerinden daha yüksek satış hacmine bile ulaşabilir. Fakat biraz daha derine indiğinizde tablo değişir. Kâr marjı düşüktür. Nakit akışı sürekli baskı altındadır. İşletme sermayesi yetersizdir. Çalışan devir oranı yüksektir. Müşteri sadakati zayıftır. Yeni ürün geliştirme yavaşlamıştır. Yönetim sürekli günü kurtarmaya çalışmaktadır. Yani şirket büyür; fakat güçlenmez. Asıl tehlike de budur.

Stratejik rezonansı olan şirketler neyi farklı yapıyor? Öncelikle değişimi rakiplerinden daha erken okuyorlar. Stratejilerini belirledikten sonra organizasyon yapılarını bu stratejiye göre tasarlıyorlar. Doğru yetenekleri sisteme kazandırıyor, yetkinliklerini sürekli geliştiriyorlar. Operasyonlarını yalnızca bugünü yürütmek için değil, yarının iş modelini taşıyacak şekilde kurguluyorlar. Performansı sadece ciro veya bütçe gerçekleştirmeleriyle değil; değer yaratan göstergelerle ölçüyorlar. Çünkü ölçtüğünüz şeyi yönetirsiniz. Yanlış şeyi ölçerseniz, yanlış davranışları ödüllendirirsiniz.

İşte bu nedenle gerçek rekabet artık ürünler arasında değil, yönetim sistemleri arasında yaşanıyor. Bir şirketin stratejisi başka yöne giderken, organizasyonu farklı önceliklerle çalışıyor; prim sistemi başka davranışları ödüllendiriyor; süreçleri eski alışkanlıklarla devam ediyor ve teknoloji yatırımları stratejiyi desteklemiyorsa, o şirketin rakibinden daha fazla veya daha özverili çalışması sonucu değiştirmez.

Dört kişinin farklı yönlere kürek çektiği bir kayığın daha hızlı gitmesini bekleyemezsiniz.

Rakibim neden aynı kaynaklarla benden daha fazla değer üretiyor?” Cevabı; sürdürülebilir kârlılıkta, güçlü nakit akışında, yüksek sermaye getirisinde, düşük çalışan

devrinde, yüksek müşteri memnuniyetinde, başarılı Ar-Ge projelerinde ve pazara daha hızlı sunulan yeni ürünlerde saklıdır.

Çünkü gerçek başarı, yalnızca büyümek değildir. Büyürken güçlenebilmektir. Büyürken değer üretebilmektir. Büyürken geleceği finanse edebilmektir.



30 YILLIK YÖNETİCİLİKTEN ÖĞRENDİĞİM 10 DERS

Kaynak: Merter SAVAS

Yıllar boyunca birçok fabrikanın kuruluşuna, büyümesine, krizlerine ve dönüşüm süreçlerine tanıklık ettim. Farklı ülkelerde, farklı ekiplerle ve farklı kültürlerde çalışırken şunu gördüm: Yönetimin temel prensipleri hiç değişmiyor.

Bugün geriye dönüp baktığımda, kariyerim boyunca bana en çok değer katan 10 dersi paylaşmak istiyorum.

1. İnsanlar şirketlerden ayrılmaz; yöneticilerden ayrılır. Liderlik, sadece hedef vermek değil; güven oluşturabilmektir.

2. Ölçemediğiniz hiçbir şeyi geliştiremezsiniz. Veri olmayan yerde yorum vardır. Yorumun olduğu yerde ise sürdürülebilir başarı zordur.

3. En pahalı ürün, hatalı üretilen üründür. Kalite, son kontrolde yakalanan hata değil; üretim sürecinin doğal sonucudur.

4. Küçük problemler zamanında çözülmezse, büyük krizlere dönüşür. Sorunlar bekledikçe küçülmez; maliyetleri büyür.

5. Kültür, stratejiyi her zaman sınar. En iyi strateji bile doğru çalışma kültürü olmadan başarıya ulaşamaz.

6. Bir fabrikanın gerçek gücü makineleri değil, standartlarıdır. Standartlar kişilere bağlı çalışmayı değil, sistemle çalışmayı mümkün kılar.

7. Müşteri sadece ürün satın almaz; güven satın alır. Teslimat performansı, kalite istikrarı ve şeffaf iletişim uzun vadeli iş ortaklıklarının temelidir.

8. Lider her sorunu çözen kişi değildir. Asıl görevi, ekibinin sorunları çözebileceği ortamı oluşturmaktır.

9. Değişim kaçınılmazdır; direnç ise yönetilebilir. Başarılı organizasyonlar değişimi beklemez, değişimi yönetir.

10. İtibar, bir şirketin bilançosunda görünmeyen en değerli varlığıdır. Yıllarca inşa edilir, fakat yanlış bir kararla çok kısa sürede zarar görebilir.

Bugün hâlâ her yeni projede ve her yeni ekipte bu ilkeleri kendime hatırlatıyorum. Çünkü teknoloji değişiyor, pazarlar değişiyor, rekabet değişiyor ama iyi liderliğin temel değerleri değişmiyor.



Tunus Bitkisel Yağ'da yatırım fırsatları içeriyor.

Kaynak: Vahap Arpacı

TUNUS 2026-2035

BİTKİSEL YAĞ VE YAĞLI TOHUM YATIRIM FIRSATLARI

USDA FAS'ın Mart 2026 tarihli "Tunisia – Oilseeds and Products Annual" raporu, Tunus'un bitkisel yağ sektöründe büyüme ve dönüşüm sinyalleri veriyor.



1. SOYA SEKTÖRÜ GÜÇLENİYOR



Tunus, soya üretimi yapmıyor ve tamamını ithal ediyor.

SOYA ÜRETİM, ARZ VE DAĞILIM (1000 MT)

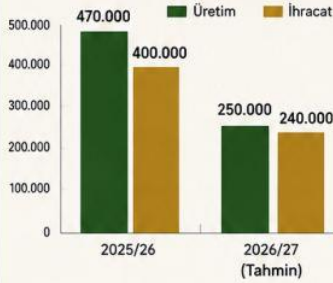
	2024/25	2025/26	2026/27 (Tahmin)
İthalat	507	580	595
Crush	445	475	495
Toplam Tüketim	520	565	605
Bitiş Stokları	32	45	35



Yeni presleme ünitesi yatırımları ile full-fat soybean ve expeller meal üretimi artıyor.

2. ZEYTİNYAĞINDA NORMALLEŞME

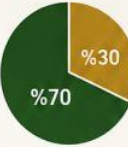
ÜRETİM VE İHRACAT (TON)



Zeaytin üretimi döngüsel olarak yüksek ve düşük seyreder.

Zeaytin alanı:
2,10 milyon ha
→ 2,15 milyon ha (2026/27)
~ 930 özel zeaytin sıkım tesisi

3. PROTEİN TALEBİ ARTIYOR



Soya küspesi tüketimi 2026/27'de 540 bin tona ulaşılıyor.



~%70'i kanatlı ve yumurta sektörüne gidiyor.



Turizmdeki büyüme; et, süt ve yumurta talebini destekliyor.

4. RAFİNERİ VE TİCARET SİNYALLERİ

HAM YAĞ İTHALATI (Ana Kaynaklar)



- Soya yağı
- Ayçiçeği yağı
- Mısır yağı (çoğunlukla ham)



POLİTİKA HEDEFİ

Kota sisteminin ONH'den özel rafinerilere kaydırılması

GÜMRÜK VERGİSİ



HAM YAĞLAR

%0

(Soya, Ayçiçeği, Mısır, Palm, Kolza)



RAFİNE YAĞLAR

%10

5. YATIRIM ÖNCELİK SIRALAMASI



SOYA CRUSHING
(FULL-FAT &
EXPELLER)



YEM / PROTEİN
ÜRETİMİ



EDIBLE OIL
REFINING



ZEYTİNYAĞI
KATMA DEĞERLİ
ÜRÜNLER



PRİNA VE YAN
ÜRÜN
VALORİZASYONU



Tunus'un fırsatı daha fazla hammadde üretmekten çok, mevcut hammaddenin her fraksiyonundan daha fazla değer yaratmak olabilir.



Kaynak: USDA FAS – Tunisia: Oilseeds and Products Annual (Mart 2026)
Report Number: TS2026-0002 | Post: Tunis



Yapay zekâ milyonları işsiz bırakacaktı: Beklenen büyük kıyım neden gelmedi?.

Kaynak: Murat Ali Oral, @dunya.com

Yapay zekânın milyonlarca işi ortadan kaldıracağı yönündeki tahminler şimdilik gerçekleşmedi. Yeni veriler, iş kaybından çok görevlerin ve işe giriş koşullarının değiştiğini; özellikle genç çalışanlar için çitanın hızla yükseldiğini gösteriyor.

Stanford Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü tarafından yayımlanan yeni değerlendirme, şu ana kadarki iş gücü verilerinin kitlesel bir yapay zekâ işsizliğine işaret etmediğini ortaya koyuyor.

2022'den bu yana yapay zekâyâ en fazla maruz kalan mesleklerde işsizlik oranı 0,77 puan yükselirken, teknolojiye en az maruz kalan gruptaki artış 0,85 puan oldu. Bir başka ifadeyle, yapay zekâdan en çok etkilenmesi beklenen çalışanlarda işsizlik diğer gruplardan daha hızlı artmadı.

Şirketlerin teknolojiyi insan çalışanların yerine koymaktan çok mevcut görevleri yeniden düzenlemek için kullandılar. Yapay zekâ rutin araştırma, veri işleme, yazım, müşteri desteği ve analiz gibi işleri hızlandırırken

aynı pozisyonda çalışan bir kişinin daha fazla işi tamamlamasına imkân tanıyor. Sonuç, bazı durumlarda işten çıkarma değil, aynı işin daha az kişiyle yapılabilmesi veya yeni çalışan ihtiyacının azalması oluyor.

ZipRecruiter'ın 1.000'den fazla ABD'li işverenle yaptığı araştırmaya göre şirketlerin yüzde 74'ü yapay zekâ becerilerini bazı pozisyonlar için güçlü bir avantaj veya doğrudan işe giriş şartı olarak görüyor. İşverenlerin yüzde 13'ü bu becerileri şirket genelindeki bütün pozisyonlarda arıyor. İşverenlerin yarısı adayların ilk günden itibaren yapay zekâ araçlarını pratik veya ileri seviyede kullanabilmesini bekliyor.

İşverenlerin yüzde 57'si yapay zekâ nedeniyle çalışanlarından daha yüksek verimlilik beklemeye başladığını bildiriyor. Böylece aynı pozisyonda kalan çalışan için de üretilecek iş miktarı ve hız konusunda yeni bir baskı oluşuyor.

Araştırmaya katılan işverenlerin yüzde 38'i daha önce genç veya deneyimsiz çalışanların yaptığı temel veri girişi ve işleme görevlerinin bir bölümünü yapay zekâyâ devrettiğini belirtiyor. Yüzde 31'i ise giriş seviyesi işler için aradığı deneyim şartını yükseltti.



AB ekonomisi yaklaşık 10 yıl önceye kadar ABD ekonomisinden büyüktü..

Kaynak: Alper Üçok @AlperUcok

Ancak şimdi yaklaşık 10 trilyon dolar daha küçük veya ABD ekonomisinin %70'i kadar büyüklükte, bu trend sürerse (ki teknoloji/YZ egemenliği ile bu olası) bir 10 yıl sonra ise yarısı kadar olacak...

