

TRENDS UPDATE

İç Basın ve Trend Özeti

Pazartesi, Salı, Perşembe ve Cuma
Günleri Yayınlanır

Artık daha büyük ölçeklerde yatırım yapmak, fark yaratmak, global olmak ve markalaşmak zorundayız.

Kaynak: Nasıl Bir Ekonomi (NBE) İMAM GÜNEŞ

MAKFED Yüksek İstişare Konseyi Başkanı Adnan Dalgakıran: “Sanayinin milli gelirden aldığı pay yüzde 17’ye geriledi ve imalat sanayi 27 çeyrektr küçülüyor. Artık ‘neyi üretmeliyiz’ sorusundan çok, ‘hangi üretim şekliyle üretim yapacağız’ sorusunu tartışmalıyız. Üretim şekilleri değişti, robotlarla üretim yapılıyorsa geçmişteki iş gücü maliyeti tanımlarıyla hareket edemeyiz. Ölçek ekonomisinde büyük şirketler yaratmamız gerekiyor. Değişime ayak uydurmamız ve onu yönetebilmemiz gerekiyor. İş dünyasının konfor alanından çıkıp yeniliklere yönelmesi şart. Artık daha büyük ölçeklerde yatırım yapmak, fark yaratmak, global olmak ve markalaşmak zorundayız. Ölçek bu yüzyılda inanılmaz önemli.”

Ada Tersanesi Yönetim Kurulu Başkanı Adil Erkoç: “Sadece Çin ile değil, Avrupa ile bile rekabet edemiyoruz. Tersanecilikte Norveç’i bırakın, İspanya,

İtalya ve Polonya ile de rekabet edemiyoruz. Sorun yalnızca ücretler değil, verimlilik de çok düşük.”



Hayalet iş ilanları ve iş dünyasında gelişmeler.

Kaynak: *Nasil Bir Ekonomi (NBE)* 19 Aug 2026 Hazırlayan & Derleyen: Umut Özbağcı Datassist CEO

“Ghost job” yani hayalet ilan, şirketlerin gerçekten işe alım yapma niyeti olmadan veya pozisyonu aktif olarak doldurmadan yayınladığı iş ilanlarını ifade ediyor. Ghost job yayınlayan şirketlerin %62’si, mevcut çalışanlarını daha kolay “yerine konabilir” hissettirmek amacıyla bu yöntemi kullandığını belirtti. Diğer nedenler arasında şirketi büyüyor gibi göstermek, gelecekteki pozisyonlar için aday havuzu oluşturmak ve dışarıdan yetenekleri çekmek yer alıyor. Hayalet ilanlar yalnızca iş arayanların zamanını boşa harcamıyor. İşgücü piyasasına ilişkin verilerin de olduğundan daha olumlu görünmesine neden olabiliyor. İlanların %21’ine kadarı ghost job olarak yayınlanıyor.

Hiç iş deneyimi olmayan adaylara açık maaşlı iş ilanlarının sayısı son dört yılda %73 azaldı. Dört yıl önce yaklaşık her maaşlı iş ilanından 1/15’i deneyimsiz adaylara açıkken, bugün bu oran yaklaşık 1/50’ye gerilemiş durumda. Aynı dönemde toplam maaşlı iş

ilanları da %27 azaldı. Daha önemli olan, “entry-level” (giriş seviyesi) kavramının içinin değişmesi. Şirketler hâlâ junior pozisyonlar için işe alım yapıyor. Ancak bu pozisyonlar artık adayın tamamen sıfırdan yetiştirileceği roller olmaktan giderek uzaklaşıyor. İşverenler; önceki iş deneyiminin yanı sıra pratik beceri, yapay zekâ araçlarına hakimiyet, sektörel bilgi ve işe başladıktan kısa süre içinde katkı sağlayabilme kapasitesi arıyor. Böylece ortaya yeni bir çelişki çıkıyor: İşveren junior çalışan istiyor, ama yeni mezun istemiyor.

Şirketler açısından yeni soru yalnızca “Yapay zeka (AI) ile kaç kişiyi ikame edebiliriz?” değil. “Bir işi AI ile yaptığımızda, toplam maliyetimiz gerçekten ne kadar düşüyor?” Çünkü teknolojinin insan emeğinin yerini alması otomatik olarak maliyet tasarrufu anlamına gelmiyor. Önümüzdeki dönemde AI yatırımlarının başarısını belirleyecek temel ölçüt, kaç kişinin yerine teknoloji konulduğundan çok, AI’ın çalışan başına ve iş çıktısı başına ne kadar gerçek değer ürettiği olacak.



Ekonomik Göstergelerle İzmir

Kaynak: İzmir Ticaret Odası İş Geliştirme Müdürlüğü Ekonomik, Sektörel Araştırma ve Geliştirme Yönetmeni Erdem Alptekin tarafından hazırlanan “Ekonomik Göstergelerle İzmir” raporu

- İzmir nüfusu 4.5 milyon.

- Ortalama hane halkı büyüklüğü 2008 yılında 3,4'den 2025 yılında 2,7'ye gerilemiş. Yani tüm Türkiye'de olduğu gibi haneler küçülmüş.
- İzmir Ocak-Haziran 2026 itibarıyla 8,9 milyar dolar değerinde ihracat, 6,6 milyar dolar ise ithalat gerçekleştirmiştir. Bu verilere göre, Türkiye ihracatının % 6,6'sı, ithalatının ise % 3,5'i kentimiz tarafından yapılmaktadır. Bununla birlikte, **İzmir 2,3 milyar dolar dış ticaret fazlası vermektedir.**
- İzmir'de 17 Organize Sanayi Bölgesi, 3 serbest bölge, 5 teknoloji geliştirme bölgesi, 102 (Türkiye içerisindeki payı: %7,5) ar-ge merkezi ve 28 (Türkiye içerisindeki payı: %8) tasarım merkezi bulunmaktadır.
- İzmir'de 2025 yılı itibarıyla istihdam edilenlerin %62'si hizmet, %30'u sanayi, %8'i ise tarım sektöründe çalışmaktadır.



EBITDA çarpanı ile şirket değeri nasıl bulunur?

Kaynak: Emrah Çelik

① SENARYO

Bir tekstil firmasını satın almak isteyen yatırımcı, şirketin son 12 aylık finansal verilerini inceliyor.

GELİR TABLOSU

Hesap	Tutar (TL)
Satışlar	500.000.000
<u>Faaliyet</u> Giderleri	(430.000.000)
EBİTDA	70.000.000
Amortisman	(10.000.000)
Faaliyet Kârı (EBİT)	60.000.000
Finansman Gideri	(12.000.000)
Vergi	(10.000.000)
Net Kâr	38.000.000



② SEKTÖR ÇARPANINI BELİRLEME

Benzer tekstil şirketlerinin satışları inceleniyor.

Firma	EBİTDA Çarpanı
A Firması	5,8x
B Firması	6,1x
C Firması	6,3x
D Firması	5,9x

Ortalama sektör çarpanı

= 6x EBITDA



③ ŞİRKET DEĞERİNİN HESAPLANMASI

$$\text{EBİTDA} = 70.000.000 \text{ TL}$$

$$\text{Çarpan} = 6$$

$$\begin{aligned} \text{İşletme Değeri (EV)} &= \text{EBİTDA} \times \text{Çarpan} \\ &= 70.000.000 \times 6 \\ &= \mathbf{420.000.000 \text{ TL}} \end{aligned}$$

Yatırımcı şirketin faaliyetlerini yaklaşık 420 milyon TL değerinde görüyor.

④ NET FİNANSAL BORÇ

Şirketin;

Hesap	Tutar (TL)
Banka Kredileri	120.000.000
Finansal Kiralama	20.000.000
Toplam Finansal Borç	140.000.000
Nakit ve Mevduat	(40.000.000)
NET FİNANSAL BORÇ	100.000.000 TL

⑤ HİSSEDAR DEĞERİ (EQUITY VALUE)

$$\begin{aligned} \text{Hissedar Değeri} &= \text{EV} - \text{Net Finansal Borç} \\ &= 420.000.000 - 100.000.000 \\ &= \mathbf{320.000.000 \text{ TL}} \end{aligned}$$

Şirket ortaklarının hisselerinin değeri 320 milyon TL'dir.



HİSSEDAR DEĞERİ
320.000.000 TL

⑥ ORTAKLIK PAYI HESABI

Yatırımcı şirketin %40 hissesini satın almak istiyor.

$$\begin{aligned} \text{Ödenecek Tutar} &= 320.000.000 \times \%40 \\ &= \mathbf{128.000.000 \text{ TL}} \end{aligned}$$

Yatırımcı yaklaşık 128 milyon TL ödeyerek %40 ortak olur.



CFO YORUMU

Bir şirketin değeri iki şekilde artar:

1) EBITDA'yı artırmak

- Satışları büyütme
- Karlılığı yükseltme
- Maliyetleri azaltma

2) Çarpanı artırmak

- Kurumsal yönetimi güçlendirmek
- Düzenli ve güçlü nakit akışı sağlamak
- Net Finansal Borç / EBITDA oranını düşürmek
- İhracat ve müşteri çeşitliliğini artırmak

ÇARPANI ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Çarpan artar:

- ✓ Güçlü büyüme
- ✓ Yüksek kârlılık
- ✓ Düzenli nakit akışı
- ✓ Düşük borçluluk
- ✓ Güçlü kurumsal yapı



Çarpan düşer:

- ✓ Yüksek finansal borç
- ✓ Düşük kâr marjı
- ✓ Nakit sıkışıklığı
- ✓ Müşteri riski
- ✓ Sektörel belirsizlik



Tedarik zincirinde ‘ticari alacak’ çıkmazı.

Kaynak: Naki BAKIR @dunya.com

Uzayan vadeler ve artan tahsilat riski şirketleri büyük bir ticari alacak yüküyle karşı karşıya bıraktı.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) haftalık verilerine göre, ticari krediler reel olarak azaldı. İşletme sermayesi ihtiyacı devam eden reel sektör çarkları döndürebilmek için çareyi kendi kaynaklarında buldu; bankaların geriye çekilmesiyle likidite sağlama ve batık borç riskini göğüsleme rolü büyük oranda şirketlerin üzerine kaldı.

İç talepte yaşanan sert durgunluk ve satışlardaki düşüş tüketim eğiliminin hızla zayıflaması piyasadaki fiziki nakit dönüşünü yavaşlatırken, nihai faturanın tahsil edilememesi tüm tedarik zincirini bir likidite kuraklığına sürükledi.

Pazar payını korumak ve fabrikalarda üretimi sürdürmek isteyen büyük sanayi devleri, bayilerine mecburen daha uzun vadeler tanıma yoluna gitti. Sermaye piyasalarında işlem gören büyük üreticilerin yeni dönem konsolide finansal tabloları analiz edildiğinde, “Ticari Alacaklar” rasyosunun yüzde 46,4 gibi radikal bir oranda yükseldiği görüldü. Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) verilerine göre, Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin 2025 yıl sonunda 1,12 olan “Ticari Alacaklar / Nakit Varlıklar Oranı”, bu yıl açıklanan ikinci çeyrek bilançolarına göre 1,64’e yükseldi.

Türkiye Bankalar Birliği Risk Merkezi verilerine göre yılın ilk yedi ayında bankalara ibraz anında karşılıksız çıkan, 26.768 keşideciye ait 190.699 adet çekin toplam tutarı, geçen yılın tümündekini gölgede bırakarak 198 milyar lira ile tarihi bir seviyeye ulaştı. Karşılıksız işlemi yapılan çek tutarının bankalara ibraz edilen toplam tutara oranı 2025 sonundaki yüzde 1,8’lik düzeyinden, bu yıl temmuz ayında yüzde 3,4’e yükseldi. Söz konusu oran adet bazında da yüzde 2,7’ye çıktı. Piyasada dönen her 100 liralık ticari çekin batma ve ödenmeme olasılığının neredeyse iki katına çıkarak yüzde 3,4 risk sınırına dayanması, tehlikenin boyutunu büyütüyor.

Normal ekonomik iklimde vadeli satışlar 30, 60 veya en fazla 90 gün gibi öngörülebilir vadelerle yapılıyor. Ancak bankaların kredi büyüme hızını yavaşlatmasıyla birlikte piyasada nakit dönmeyince, şirketler satışı ve üretimi ayakta tutabilmek için bu vadeleri 180 güne, hatta 270 güne kadar esnetmek zorunda kaldı. İşte bu aşırı uzama, işlemi basit bir vadeli satış olmaktan çıkarıp, alıcıya uzun vadeli bir “işletme sermayesi kredisi” sağlamaya dönüştürüyor.



Uluslararası Pazarlarda B2B Satış Yapmak.

Kaynak: Harvard Business Review (Staudt, Gider, Lüring)

Pazara göre konumlanmada etkenler:

- Pazar istihbaratı:** Rakip fiyatlandırması ve pazar dinamikleri hakkında sadece bireysel algılara değil,

sistematiik ikineil kaynaklara ve satış ekibinin sahadan topladığı bilgiye dayanmak. Yazarlar, rakip fiyat şeffaflığını artıran bir projede ortalama %5 ciro artışı elde edildiğini örnek veriyor.

2. **Müşteri segmentasyonu:** Sadece ciro/büyükölük değil, ihtiyaç, gelişim potansiyeli ve kâr marjına göre segmentasyon; özellikle yüksek hacim ama düşük marjlı büyük müşteriler (ör. OEM'ler) ile orta ölçekli ama kârlı müşteriler arasındaki dengeye dikkat.
3. **Pazarlama stratejisi:** Değer önerisi ve marka konumlandırmasının her müşteri segmentine özel olarak uyarlanması, özellikle şirket satın almalarında marka geçişlerinin dikkatli yönetilmesi.
4. **Kanal stratejisi:** Dijitalleşen müşteri davranışına uygun fiziksel/dijital temas noktası tasarımı.
5. **Fiyatlandırma stratejisi:** Fiyatın, segmentin değer önerisiyle (ör. kalite vurgusu → ortalama üstü fiyat) tutarlı olması ve yılda en az bir kez gözden geçirilmesi.
6. **Organizasyon gücü:** Hangi fonksiyonların (fiyatlandırma, marka, pazar istihbaratı) merkezi yönetileceğine karar vermek; büyüme planına göre kaynak planlaması.
7. **Süreçler:** "Kim, neyi, nasıl yapıyor" sorusuna net ama fazla karmaşık olmayan süreçlerle cevap vermek.
8. **Yetenek grupları:** Hedeflenen görev tanımlarıyla mevcut ekip yetkinlikleri arasındaki farkı analiz edip eğitim/istihdamla kapatmak.
9. **Teşvik sistemi:** Araştırmaya göre; maaş/prim ve takdirin evrensel önemde olduğu, ancak Batı'da

bunların baskın, Asya'da ise gelişim imkânı ve kurum bilinirliğinin eşit ağırlıkta olduğu (yani teşviklerin bölgesel olarak farklılaştırılması gerektiği vurgulanıyor).

10. **Kontrol sistemi:** Süreçlere gömülü, 3-5 anlamlı KPI ile düzenli takip; örnek: asgari kâr marjı altı fiyat tekliflerinde otomatik onay uyarısı.



Hikâye Anlatan Çok, Derdi Bilen Az: Peki CFO Kimi Dinlesin? Ya da Dinlesin mi?

Kaynak: Doç. Dr. Hasan Yalçın, HSY Business Academy, Daily Business Note / Advisory, 2026

"İdeal Mali İşler Yöneticisi" veya "modern CFO şöyle olmalı" tarzı genel tarifler aslında hiçbir işe yaramıyor. "Her şeyi isteyen bir iş ilanı, aslında hiçbir şey istemiyordur; sadece bir dilek listesi okuyordur."

CFO veya finans direktörü ararken veya değerlendirirken, "stratejik vizyon sahibi, veriyle konuşan" gibi klişe kriterler yerine, şirketinin şu an hangi evrede olduğunu (kuruluş, büyüme, olgunluk, kriz) belirtmesi ve o aşamanın gerektirdiği somut beceriyi aramasıdır. Örneğin kriz döneminde gereken "cerrah" refleksi ile olgunluk döneminde gereken "sistem koruyucu" refleksi bambaşka insan profilleri gerektiriyor.

İkinci önemli ders, şirketin sahiplik yapısının (aile şirketi, özel sermaye fonu ortaklığı, halka açıklık) ve sektörünün de CFO'nun rolünü kökten değiştirdiği. Aile/kurucu ortaklı sanayi şirketinde CFO'nun işinin yarısının "tablo hazırlamak", diğer yarısı ise "o tabloyu kabul ettirebilmektir." Yani finans yöneticisi aynı zamanda kurucu iradesi ile bilanço gerçekleri arasında bir arabulucu rolü üstlenir. Dolayısı ile bir sanayici; finans ekibinden beklenen katkıyı değerlendirirken, sadece teknik/raporlama yetkinliğine değil, bu arabuluculuk kapasitesine de bakmalıdır.

Üçüncü ders, Türkiye gibi yüksek enflasyon ortamında CFO'nun (ve dolayısıyla sanayicinin) omzundaki ek yüke dairdir. "Kâğıt üzerinde kâr eden ama satın alma gücü cinsinden zarar eden" bir şirketi yönetmek, nominal ile reel arasındaki farkı görüp gösterebilmek, ithal edilmiş (yabancı ekonomilerden alınmış) finans reçetelerini doğrudan uygulanmamak gerekir.

"Kârımız TL cinsinden %20 arttı" gibi nominal başarı anlatılarına, o yılın enflasyon oranı (örneğin imalat ÜFE'si) dikkate alınmadan güvenilmemesi; kârlılık ve büyüme raporlamasının her zaman reel bazda da değerlendirilmesi gerekiyor.

"Doğru CFO'yu bulmak, doğru insanı aramadan önce doğru soruları sormaktır." Yönetim kurulu veya patron, bir finans lideri ararken önce kendi şirketine dönüp şu

soruları sormalı: Bugün hangi evredeyiz, önümüzdeki 2-3 yılda hangi evreye geçeceğiz, bugün işe yarayan hangi alışkanlık yarın yük olacak, ekipte hangi eksik var? Bu, sadece CFO seçimi için değil, genel olarak dışarıdan alınan her türlü danışmanlık tavsiyesini değerlendirirken de geçerli bir süzgeç: gerçek değerli tavsiye cevapla değil, şirketin kendi bağlamını sorgulatan sorularla başlar.

