



PMI kasımda
48'e yükseldi.

Sanayide daralma serisi sürüyor



ENFLASYONLA mücadelenin **sana-**
yi üzerindeki baskısı azalarak sürü-
yor. Ekonominin öncü göstergelerinden
İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye İma-
lat PMI (Satın Alma Yöneticileri Endeksi)
anketinin Kasım 2025 dönemi sonuçları
açıklandı. Eşik değer olan 50'nin üye-
rinde ölçülen tüm rakamların sektörde
iyileşmeye işaret ettiği anket sonuçlarına
göre, ekimde 46.5 olan manşet PMI
kasımda 48'e yükseldi. **(SÖZCÜ)**



**CELAL
TOPRAK
İŞ DÜNYASI**

celal.toprak@ty.com.tr

Bakan Bolat'tan iş insanlarına açık çağrı

Hizmet İhracatçıları Birliği Başkanı Şekibi Avdağ'ı kürsüde anlatıyor. -Taahhütlük, bilgin, sağık hizmetleri, eğitim, diziler ve mülaahhütlük projeleri gibi alanlarda öne çıkan Hizmet İhracatçıları Birliği tam 121 milyar dolar döviz girdisi sağladı. Ve daha da önemlisi 62 milyar dolar fazla verdi. Bu fazla ile dünyada ilk 5'e girdi. Sonrasında Ticaret Bakanı Ömer Bolat ile birlikte Bakan Yardımcısı Volkan Agar'ın ve TİM Başkanı Mustafa Gültepe'nin de katılımıyla 20 alanda ilk üye gren kuruluşlar ödüllendirildi. Mesela danışmanlıkta Destek Patent, eğitimde İstanbul Aydın ve

Bahçeşehir üniversiteleri, inşaatla TAV, yolcu taşımacılığında THY ve Pegasus gibi bildiğimiz tam 60 firma ödül aldı.

Ödül töreni sonrası Ticaret Bakanı Ömer Bolat'a hizmet ihracatının önemini soruyoruz.

-Evet 62 milyar dolarlık fazla çok önemli. Söz konusu bu fazla, cari açığın ilacı. Ayrıca istihdam açısından da çok önemli. Hizmetler sektörünün gayrisalfi milli hasılda ve istihdamda çok önemli yeri olduğunu vurgulamak isterim. Biz bu alanda rekabetçilik noktasında çok iyi durumdayız. Türkiye'nin dinamik girişimcilerine bu alana girmelerini öneriyorum. Açık çağrı yapıyorum Türkiye hizmet sektöründe büyüyecek. Biz de her türlü desteği vermeye hazırız.

4 kadın girişimci zoru nasıl başardığını anlattı

■ Türkiye'nin girişimcilikte önderliğini yapan 4 önemli kadını dinliyoruz. Bu kadınları dinlememiz ELF Fuarı Kurucusu Mehmet Başaran ve Servis Akçeçeli gibi iki genç insanın vizyoner başına borçlu. Çünkü ELF Fuarı'nda gündem elektrik geleceği olarak belirlendi.

Eğer söz konusu gelecekte kadınların mutlaka burada olması gerekiyor. Buradan hareketle kadın girişimciliğinin önünü açan 4 önemli kadın anlatıyor...

Önce ihracatçı birliklerinde yönetme giren ilk kadın olan ve **İstanbul Sanayi Odası**'nın ilk kadın yöneticilerinden **Sultan Tepe**

anlatıyor: -Kendimi doğuştan girişimci olarak görüyorum... Anadolu'da kız çocuklarının okutulmadığı dönemden ben çıkacağım diye direndim. Yakın çevremi ikna etmeye çalıştım. O günlerde babama "kızını okutuyor, üniversiteye gönderdi" diye tanrı koydular. CÖTÜ'de Elektrik Mühendisliği okudum ve mezun oldum. Bizim bölümde 250'ye yakın öğrenci vardı ve biz sadece 8 kız öğrenciydik. Sonra iş hayatında.

Tekstil sektörünün aktarıyla yani şimdiki iladeyle ikinci ham maddelerle işe başladık. Bugün geldiğimiz nokta, doğru yenden işe başladığımızı gösteriyor. Yıllar önce bugün sürdürülebilirlik dediğimiz alanda temel atmışız. Başarılarımız buradan geliyor...

Sonra sözü Türkiye'nin ilk kadın madencisi **Zuhal Mansfield** alıyor ve devam ediyor: -Madencilikte ilk adımı attım. Çin'e mermer satacağım dediğim zaman ailem ve arkadaşlarım dâhil bana kimse inanmadı. Çok ilginç bir şekilde bir kişi inandı bana. "Ben diktenesine büyüyen bu şehre, bu ülkeye maden satarsın. Mermer satarsın" dedi. Nurlar içinde yatсын rahmetli Süleyman Demirel inandı bana. Ve onun vermiş olduğu gay-

rette bir hedef koydum kendime. Çünkü onun bana söylediği bir söz vardı. Dedi ki: "Hedef koymalısın. Hedef olmayan insanlar başaramazlar. Asla pes etme!" Ben de öyle yaptım. Bugün sektörde önemli işlere imza atmış biri olarak karşınıza çıktım...

Andından çiçeği burnunda ve farklı bir alanda, kimsenin düşünmediği bir işi yapan kadın girişimci söz alıyor... Lojistik sektöründe bir ilke imza atan **Aytaç Köse** anlatıyor: -Lojistik sektörü erkek egemen bir sektör... Dijital bir platform kurmak gibi yünden bir şeyin içerisindeyim. Hayat arkadaşım ile birlikte sektörde önemli bir eksikliği fark ettik. Yük getiren tır- ların dönüşünde yük bulmakta zorluk çektiklerini gördük. Onlara yük bulmalarında dijital arılamada yardımcı oluyoruz. YÜKAL böyle başladı işe. Yeni başladık, iyi gidiyor. Sektörün kanayan yarısına çare bulduğumuzu düşünüyoruz. Anlatıyoruz herkesle...

Konuşmacılar arasında yer alan (dördüncü) kadın daha da önemli bir isim: **Oya Sertdemir Düşmez**... Elazığ'ın ilk özel okulunu kuran eğitimci Mehmet Sertdemir'in kızı... Aile eğitimi, anne, kardeş hepsi eğitimci. Aslında 35 yıldır eğitimcinin içinde. Anlatıyor: -Ben sanayiciliğe gönül verdim... Enerji kimlikleri öne çıkınca işe EPS üretimiyle başladım. Stratejik bir yaklaşım, bu ürün gamını yapıp kimyasalları ve birbirini bütünüleyen diğer ürünlerle zenginleştirmek kaçınılmaz hale geldi. Buyla ile tanışmamız kimya ile bu bulgularla ilgili oldu. Bu alanda markalaşmaya çalışıyoruz. Red Colour markasını büyütmek istiyoruz. Çünkü sektör yabancı markaların eline geçti. Burada yerli olmak önemli diye düşünüyoruz. Elazığ'dan Gelbe'ye geliyoruz. GEBKİM'de fabrikamız birmek üzere. Fabrikamızda kadınlara pozitif ayrımcılık yapacağız...

Çin ile nasıl rekabet edecekler?

■ ZÜCER Başkanı Burak Önder iş dünyasında yeniliklere imza atan, farklı anlayışları yerleştirmeye çalışan genç bir girişimci...

Mesela "öngörü'nün yerini hızı dönüşüm nedeniyle "an görü'nün aldığı"ni ilk söyleyenlerden. İş insanlarının rekabet için birlikte yaşamasını da ilk ortaya attı hatta buna "rekabetlik" dedi. Önder söylemleri eyleme de dönüştürüyor.

Mesela son olarak Antalya'da düzenlenen etkinliği bugüne kadar rakip gibi du-ran EVSİD ile birlikte yaptı. Bunu da şu sözlerle anlattı: -Birlikte fayda var. Sınırlı kaynakların verimli kullanılması gerekiyor.

Antalya buluşmasına çok sayıda yabancı alıcı geldi. Önemli iş görüşmeleri yapıldı. Ancak etkinli-ğin Çin ile rekabet meselesi damga vurdu...

Burak Önder Çin'in Orta Doğu, Afrika ve Avrupa'da giderek artan baskısına dikkat çekti ve ekledi:

-Türkiye'nin üretim kapasitesi, coğrafi konumu ve marka potansiyeli güçlü. Bu önemi doğru okuyabilirsek kendi hikâyemizi yazabiliriz...

ZÜCER Yönetim Kurulu Üyesi Senur Akın Bıçer, "Çin'in arkasından çıkacak olabilir" dedi ve şu görüşü savundu:

-Evet Çin'den sonra ikinci olabiliriz. Bunun için bilgi birikimimiz var. Çok iyi bir girişimci yapımız var. Biraz inovasyona ağırlık vermek gerekiyor.

Sektörün yeni yüzlerinden İTİHB Başkan Yardımcısı Ahmet Şişman da Çin'in ürettiği alanlara girmenin önemine dikkat çekti.

Zilan Grup Yönetim Kurulu Üyesi Necmettin Özlürik ise, Çin baskısına farklı bir perspektif sundu ve ekledi:

-Çin'i rakip görmek yerine partnerlik modeliyle ilerleyebiliriz. ZÜCER olarak bunun üzerinde çalışmalıyız.

Bu alanda farklı bir model geliştiren Termosan Çelik her-kesin takip edeceği bir adım attı. Urfa'da Çinli ortaklarla

birlikte dev bir fabrika kurdular. Yani Çin ile ortak oldular. İhracat Müdürü Hamza Yılmaz, çelik termosan yıllardır Çin hükümetinde olduğunu hatırlatarak Türkiye'nin yeni üretim gücüne dikkat çekti.

Evet, Çin ile nasıl birlikte olacağız. Nasıl rekabet edeceğiz? Çünkü Çin'e rağmen biz de varlığını devam ettirmek zorundayız. Özellikle de züccaciye bu konuda en çok ders alması gereken sektörlerden biri... Neer yapılacak konusunda ZÜCER'in adlarını yakından takip etmek gerekiyor. Biz öyle yapacağız.



Sultan Tepe



Zuhal Mansfield



Aytaç Köse



Oya Sertdemir Düşmez



Burak Önder



İmalatta toparlanma sinyali

■ **İstanbul Sanayi Odası (İSO)** tarafından açıklanan Türkiye İmalat PMI, ekimdeki 46,5 seviyesinden kasımda 48,0'e yükselerek son dokuz ayın en hafif daralmasına işaret etti. Eşik değer olan 50'nin altında kalmasına rağmen, anket verileri üretim, yeni siparişler ve istihdamdaki gerilemenin hız kestiğini gösterdi. Sektörel PMI raporu ise ekimde hiçbir sektörün büyümediği tabloyu tersine çevirerek kasım ayında elektrikli-elektronik, metalik olmayan mineral ürünler ve ağaç-kâğıt sektörlerinin yeniden büyümeye geçtiğini ortaya koydu. Değerlendirmede bulunan S&P Global Market Intelligence Ekonomi Direktörü Andrew Harker, "Enflasyonist baskıların hafiflemesi, kasım ayında Türk imalat sektörüne olumlu yansıdı. Girdi maliyetleri ve satış fiyatları 2025'in başından bu yana en düşük oranlarda arttı. Bu gelişme, üretim, yeni siparişler ve istihdam gibi önemli alt kalemlerde daralmanın hız kesmesi ile aynı döneme denk geldi. Özellikle istihdamda düşüş durma noktasına yaklaştı. Veriler, yılın sonu yaklaşırken imalat sektörünün toparlanabileceği yönünde umut veriyor" diye konuştu.

– EKONOMİ SERVİSİ



İmalat sanayi endeksi kasım ayında 48 değerine yükseldi

İstanbul Sanayi Odası Türkiye İmalat Satınalma Yöneticileri Endeksi kasım ayında 48 seviyesine yükseldi. Eşik değer olan 50'nin altında kalmasına rağmen endeks faaliyet koşullarında şubattan bu yana en hafif bozulmaya işaret etti. İmalat üretimindeki gerileme son dokuz ayın en düşük hızında kaydedilirken firmalar yeni siparişlerdeki düşüşe bağlı olarak üretim hacimlerini azaltmaya devam etti. Talepteki zayıflık nedeniyle yeni siparişler yavaşladı ancak bu yavaşlama ağustostan bu yana en ılımlı seviyede gerçekleşti. İhracat siparişlerinde ise daralma belirginleşti. Kasım ayında enflasyonist baskıların hafiflemesi dikkat çekti. Girdi maliyetleri ve satış fiyatları yılın başından bu yana en düşük oranlarda artış gösterdi. Sektörel bazda bakıldığında on sektörden üçü yeniden büyümeye geçti. En güçlü iyileşme elektrikli ve elektronik ürünler sektöründe izlenirken en keskin daralma tekstilde gerçekleşti. İstihdamdaki daralma da marttan bu yana en düşük oranda kaydedildi ve on sektörün yarısı çalışan sayısını artırdı. S&P Global Market Intelligence Ekonomi Direktörü Andrew Harker verilerin yılın sonu yaklaşırken imalat sektörünün toparlanabileceği yönünde umut verdiğini belirtti.



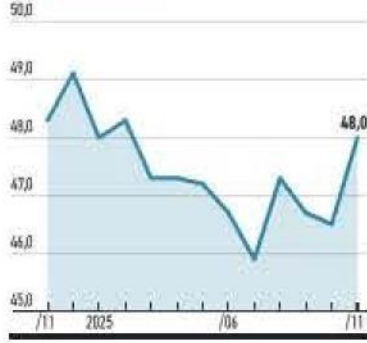
PMİ 48'E YÜKSELDİ

İmalat sanayii kasımda iyileşme sinyali verdi

Ekonomik aktivitenin öncü göstergelerinden **İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye** İmalat PMI, kasımda bir önceki aya göre 2,5 puan artarak 48,0'a yükseldi. Endeks 50 eşik değerinin altında kalmakla birlikte, faaliyet koşullarındaki bozulmanın kısmen hafiflediğine işaret etti. Ekim ayında tüm sektörleri kapsayan daralma, kasımda hafif toparlandı ve üç sektörde eşik değerini üzerine çıktı. Yeni siparişlerde ve istihdamda artış bildiren sektör sayısında da artış gözlemlendi. **/04**

**İSO TÜRKİYE İMALAT PMI****48**

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye İmalat Satınalma Yöneticileri Endeksi (PMI), kasımda 48'e yükseldi. Manşet veriye benzer şekilde, imalat üretimindeki gerileme kasımda son 9 ayın en düşük hızında kaydedildi. Bununla birlikte, firmalar yeni siparişlerdeki düşüşe bağlı olarak üretim hacimlerini azaltmaya devam etti. Talepteki zayıflık nedeniyle yeni siparişler yavaşladı ancak söz konusu yavaşlama ağustostan bu yana en ılımlı seviyede gerçekleşti. Bununla birlikte, yeni ihracat siparişlerinde daralma belirginleşti. Bazı firmalar, uluslararası alanda rekabetçi fiyatlama koşullarına dikkati çekti. Fiyat üzerinden rekabet etme çabaları, kasımda

İSO Türkiye İmalat PMI

imalatçıların satış fiyatlarını oldukça düşük bir oranda artırmalarıyla sonuçlandı. Böylece enflasyon yılın başından bu yana en hafif düzeyde gerçekleşti. Girdi maliyetlerindeki artışın yavaşlaması, firmaların nihai ürün fiyatları enflasyonunu sınırlama çabalarını destekledi. Girdi fiyatlarında artış yaklaşık olarak son bir yılın en düşük hızında ölçüldü.



Finansal dengenin anatomisi ve yeni ayın piyasa rotası

TCMB'nin 2025 yılına ait ikinci Finansal İstikrar Raporu, küresel dalgalanmaların ve yerel tartışmaların yoğunlaştığı bir dönemde Türkiye finansal sisteminin röntgenini yeniden çekti. Raporun genel tonu, tüm belirsizliklere rağmen Türkiye'ye özgü finansal risklerin hem görece düşük hem de yönetilebilir seviyede kaldığı yönünde. Kredi dinamiklerinden bankacılık bilanco kalitesi-ne, reel sektörün döviz pozisyonundan hanehalkı borçluluğuna kadar uzanan çerçeve, kırılmalı alanları olmakla birlikte sistematik bir stres işareti vermiyor.

Kredi tarafında tabloyu iki eksende okumak mümkün. Ticari kredilerde büyüme neredeyse yatay bir hatta ilerlerken, düzenlemelerle birlikte TL'nin payının artması, kur gıklarına karşı korunma kalmasını güçlendiriyor. Bireysel kredilerde ise özellikle kredi kartı ve ihtiyaç kredilerindeki canlılık, toplam kredi hacmini yukarı taşıyan ana unsur. Varlık kalitesi cephesinde genel bir bozulmadan ziyade "segment ayrışması" söz konusu: Bireysel kredilerde gecikmeler daha belirginleşirken ticari tarafta özellikle KOBİ kredilerinde sorunlu görünüm ön plana çıkıyor. Öte yandan reel sektör borcunun milli gelire oranının düşük seyretmesi ve döviz borcunun büyük bölümünün döviz geliri üreten firmalarda yoğunlaşması, finansal istikrar açısından önemli bir güvenlik supabı niteliğinde.

Hanehalkı tarafında Türkiye'nin hâlâ uluslararası kıyasla düşük borçluluk seviyelerine sahip olması önemli bir avantaj. Rapor, hane varlık kompozisyonunda TL cinsli enstrümanların payının güçlü seyrini koruduğuna dikkat çekerken, yatırım ve emeklilik fonlarındaki büyüme de özel bir parantez açıyor. Bankacılık sisteminde ise likidite göstergelerinin ve dış finansman kanallarının sağlığı görünümü, olası dış gıklar karşı dayanıklılığı artırıyor. Üçüncü çeyrekte itibaren fazizlerdeki gerilemenin de yardımıyla sektör kârlılığında toparlanma gözlenirken, bu eğilim sermaye yeterliliği ras-yolarına da destek veriyor.

Küresel piyasalarda geçen hafta yaşanan fiyatlama, risk iştahının yeniden canlandırıldığı teyit etti. FED'in önümüzdeki dönemde faiz indirimlerine başlayacağına yönelik beklentiler, MSCİ Dünya Endeksi'ni dip seviyelerinden itibaren %5'in üzerinde yukarı çekti. Yapay zekâ destekli e-ticaret trafiğinin bir yılda %805 sıçraması, tüketim ekonomisinin teknolojiyle nasıl yeniden şekillendiğini gösteriyor. Öte yandan Trump'ın 28 maddelik Rusya-Ukrayna planında somut ilerleme kaydedilememesi ve Ukrayna'nın kıyı askeri açıdan zorlanamayacağına yönelik değerlendirmeler, jeopolitik risk primini canlı tutuyor.

Yurtiçinde ise takvim, Kasım ayı TÜFE verisine odaklanmış durumda. **İstanbul Ticaret Odası'nın** açıkladığı İstanbul enflasyonu, aylık %1,10; yıllık %38,28 ile beklentilere yakın bir patikaya işaret ediyor. Gıda fiyatlarındaki %1,28'lik artış, daha önce Türk-İs'in Ankara çarşımasının yarattığı kaygıları kısmen yatıştırmış durumda. Bu tablo, Çarşamba günü açıklanacak resmi TÜFE verisinin de aylık bazda yaklaşık %1,2 civarında golme ola-

Piyasa Dinamikleri
Cenk AKYOLDAŞ

cenk.akyoldas@dunya.com



sılığını güçlendiriyor. İstanbul'un fiyat seviyesinin ülke ortalamasının biraz üzerinde olduğu gerçeği hesaba katıldığında, enflasyonda piyasa beklentilerinden bir miktar daha olumlu bir sürpriz ihtimalini stratejikte uyumlu buluyor ve Kasım ayı TÜFE enflasyonunun %1,15 olmasını bekliyorum. Böyle bir senaryo, hâlihazırda güçlü talep gören TL tahvil piyasasındaki iyimserliği tetikleyebilir.

İSG imalat **sanayi PMI endeksi** Kasım ayında 48,0'a yükselerek son dokuz ayın en iyi değerini verse de 50 eşiğinin altında kalmaya devam ediyor; yani tablo hâlâ teknik olarak "daralma bölgesi". On altı sektörden yalnızca üçünde -elektriklik-elektronik, metalik olmayan mineral ürünler ve ağaç/kâğıt- büyüme kaydedilmesi, **sanayide** yapısal dönüşümün emek yoğun alanlar aleyhine hızlandığını gösteriyor. Tekstil sektörünün 39,4 gibi tarihsel olarak çok zayıf bir seviyeye gerilemiş olması da bu hikâyenin en çarpıcı verilerinden biri. Bu tablomun bize söylediği, düşük katma değeri ve emek yoğun sektörlerin Türkiye'de rekabet gücünü kalıcı biçimde kaybetmeye devam ettiği ve katma değeri yüksek teknolojik ürünlere doğru stratejik hamlelerin gerekliliğinin arttığıdır.

GSYH'nin üçüncü çeyrek performansı, bu karmaşık resim içinde orta karar bir büyüme patikasına işaret ediyor. Yıllık %3,7; çeyreklik %1,1. İnşaatla %13,9; **sanayide** %6,5; finans ve sigortacılıkta %10,8; bilgi ve iletişimde %10,1'lik büyümeler ilk bakışta "sahadaki algıyla" çelişkili görünse de bunların 2024'ün aynı dönemle fiyat deflatorleri kullanılarak hesaplandığını unutmamak gerekiyor. Asıl üzerinde durmamız gereken kalem ise işletmelerin gelirden aldığı payı temsil eden net işletme artışı/karma gelir serisi. Burada son birkaç çeyrekte dipten kısmi bir toparlanma görülse de tarihsel karşılaştırma da hâlâ dibe yakın seviyelerdeyiz; yani "kârsızlık sorunu" sürdürülebilir büyümenin en kritik handikapı olmaya devam ediyor. Bu veri setleri çerçevesinde, Kasım ayı TÜFE gerçekleşmesine dair beklentinin %1,15 seviyesinde olduğunu belirttim. Aynı zamanda gelen ilümlü 3Ç büyüme rakamları, soğumamın yavaş da olsa devam ettiğine işaret etti. Bu nedenlerle 11 Aralık tarihli TCMB Para Politikası Kurulu toplantısında 200 baz puanlık bir faiz indirimi olasılığını daha güçlü bulduğumu vurgulamak isterim. Enflasyon patikasına yönelik iyimserliğin korunması ve faiz indirimi sürecinin üçüncü çeyrekte ilerlemesi durumunda TL tahvil cephesindeki pozitif eğilimin sürmesini beklerim. BIST100 tarafında da bu kombinasyonun, teknik anlamda 11.600 zirvesinin yeniden test edilmesi için zemin hazırladığı kanaatindeyim. Yılın son ayına girerken hem küresel faiz döngüsünün hem de Türkiye'nin enflasyon ve büyüme rotasının keşif ettiği bu dar koridorda, veri odaklı ve seçici bir pozisyonlanma yatırımcılar açısından en makul strateji olmaya devam edecektir.



Yeni siparişlerdeki düşüşle üretim hacimleri azalıyor

Istanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye İmalat Satınalma Yöneticileri Endeksi (PMI), Kasım 2025 dönemi sonuçları açıklandı. Buna göre, ekimde 46,5 olan manşet PMI kasımda 48'e yükselmesine rağmen faaliyet koşullarında şubattan bu yana en hafif bozulmaya işaret etti. Manşet veriye benzer şekilde, imalat üretimindeki gerileme kasımda son 9 ayın en düşük hızında kaydedildi. Bununla birlikte, firmalar yeni siparişlerdeki düşüşe bağlı olarak üretim hacimlerini azaltmaya devam etti.

Talepteki zayıflık nedeniyle yeni siparişler yavaşladı ancak söz konusu yavaşlama ağustostan bu yana en ılımlı seviyede gerçekleşti. Bununla birlikte,

yeni ihracat siparişlerinde daralma belirginleşti. Fiyat üzerinden rekabet etme çabaları, kasımda imalatçıların satış fiyatlarını oldukça düşük bir oranda artırmalarıyla sonuçlandı. Böylece enflasyon yılın başından bu yana en hafif düzeyde gerçekleşti. S&P Global Market Intelligence Ekonomi Direktörü Andrew Harker, enflasyonist baskıların hafiflemesinin kasımda imalat sektörüne olumlu yansıdığını, girdi maliyetleri ve satış fiyatlarının 2025'in başından bu yana en düşük oranlarda arttığını bildirdi. Harker, "Bugeleşme, üretim, yeni siparişler ve istihdam gibi önemli alt kalemlerde daralmanın hız kesmesi ile aynı döneme denk geldi" dedi.



İmalat sanayisinde toparlanma sinyali

İSTANBUL Sanayi Odası (İSO) Türkiye

İmalat PMI (Satın Alma Yöneticileri Endeksi) anketinin Kasım 2025 dönemi sonuçları dün açıklandı.

Eşik değer olan 50'nin üzerinde ölçülen tüm rakamların sektörde iyileşmeye işaret ettiği anket sonuçlarına göre ekimde 46.5 puan olan manşet PMI, kasımda 48'e yükseldi. Sonuçları değerlendiren S&P Global Market Intelligence Ekonomi Direktörü Andrew Harker, "Enflasyonist baskıların hafiflemesi, kasım ayında Türk imalat sektörüne olumlu yansıdı" dedi.



İŞ DÜNYASI

BÖLGESEL
BAKİŞ

İŞ DÜNYASININ YENİ ROTASI

AZERBAIJAN

KAFKASYA'NIN YATIRIMCILARINI EKONOMİK ÜSSÜ BEKLİYOR

Genç ve dinamik nüfusuyla Avrasya'nın yükselen ekonomileri arasında öne çıkan Azerbaycan, modern altyapı yatırımları, hızla çeşitlenen üretim kapasitesi ve 10 ülkeyle imzaladığı Serbest Ticaret Anlaşmalarıyla bölgenin yeni cazibe merkezi konumuna yükseliyor. Enerji koridorlarının kalbinde yer alan ülke, Türkiye ile derinleşen entegrasyonun ve Zengezur Koridoru'nun açacağı yeni ticaret hatlarının desteğiyle; üretimden lojistiğe, tarımdan dijital dönüşüme uzanan geniş bir alanda bölgesel ekonomi haritasını yeniden şekillendirmeye hazırlanıyor.



Hazar Denizi'nin batı kıyısında stratejik bir konuma sahip olan Azerbaycan, son yıllarda yalnızca Kafkasya'nın değil, Avrasya'nın yükselen ekonomik merkezlerinden biri olarak konumunu pekiştiriyor. Bölgenin en genç ve dinamik iş gücü havuzlarından birine sahip olan ülke; artan kentleşme oranı, modernleşen altyapısı ve ekonomik çeşitlendirme politikaları sayesinde yatırımcıların radarında üst sıralara yerleşmiş durumda. Nüfusun yüzde 58,68'inin



Rümeysa
Kocaman Alp

kentlerde yaşamı, sanayileşme ve hizmet sektörünün büyümesi için güçlü bir ivme yaratırken, 33,6 olan ortalama yaş; uzun vadeli üretim, sanayi ve teknoloji yatırımları için önemli bir avantaj sunuyor.

Azerbaycan'ın ekonomik gelişiminin merkezinde hiç kuşkusuz enerji sektörü bulunuyor. Petrol ve doğalgaz ihracatı toplam ihracatın yüzde 90'ını oluştururken, Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) ve Bakü-Tiflis-Erzurum (BTE) boru hatları ülkeyi küresel enerji arterlerinin stratejik bir parçası haline getiriyor. Kardeş ülke; tarımdan sanayiye, turizmden dijital dönüşüme kadar çok sayıda alanda devlet destekleri, modernizasyon yatırımları ve altyapı projeleriyle de dikkat çekiyor. Tarımın Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içindeki yaklaşık yüzde 6'lık payı, verimli topraklar ve modern üretim teşvikleri sayesinde her yıl daha stratejik bir sektöre dönüşüyor. Turizmde ise hem tarihi-kültürel miras hem de modern şehir planlaması ülkeyi bölgenin cazibe merkezlerinden biri yapıyor.

İSTANBUL
İŞ DÜNYASIBÖLGESEL
BAKİŞ

İŞ DÜNYASININ YENİ ROTASI

AZERBAIJAN

**ÇETİN DEMİRCİ**

Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) Başkanı

Azerbaycan'ın dış ticaret politikası da yatırım ortamını doğrudan güçlendiren bir diğer unsur. Ülkenin bugün 10 ülke ile Serbest Ticaret Anlaşması bulunuyor ve bu ağ her geçen yıl genişliyor. Özellikle ABD ile gelişen ticari ilişkiler ve küresel pazarlara açılan yeni koridorlar, Azerbaycan'ın uluslararası ekonomi sahnesindeki görünürlüğünü artırıyor. Tüm bu tabloya eklenen en kritik unsur ise, Türkiye-Azerbaycan ekonomik entegrasyonunu güçlendiren bölgesel gelişmeler. Sınır illerini kapsayan ekonomik iş birliği perspektifi, Zengezur Koridoru başta olmak üzere yeni ticaret hatlarının açılmasıyla çok daha geniş bir vizyona kavuşuyor.

"FORUM, İKİ ÜLKE ARASINDAKİ YEREL TİCARİ İLİŞKİLERİ GÜÇLENDİRECEK"

Türkiye ile Azerbaycan arasındaki ekonomik entegrasyon hızla güçlenirken, Nahçıvan'da düzenlenen sınır illeri ekonomik forumu bölgesel ticaret ve Zengezur Koridoru açısından yeni bir dönemin kapısını araladı. Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) Başkanı Çetin Demirci'nin değerlendirmeleri, Nahçıvan'ın stratejik konumu ve sınır ticaretinin iki ülke için taşıdığı kritik önemi bir kez daha ortaya koydu.

Çetin Demirci, Nahçıvan'da düzenlenen Azerbaycan-Türkiye Sınır İlleri Ekonomik Forumu'nun bölgesel ticaret, Zengezur Koridoru ve Azerbaycan ile mevcut ekonomik ilişkiler üzerine önemli değerlendirmelerde bulunan bir platform görevi üstlendiğini dile getirdi.

Demirci, Nahçıvan'da gerçekleştirilecek forumun iki ülke sınır illeri için stratejik bir fırsat olduğuna dikkat çekerek, Nahçıvan'ın tarihsel süreçte sahip olduğu stratejik konumun bugün de bölgesel ticarete belirleyici rol oynadığını söyledi. Demirci, Nahçıvan'ın Güney Kafkasya'da doğal ulaşım rotalarının merkezinde yer alması nedeniyle tarih boyunca güç mücadelelerinin odağında olduğunu hatırlattı.

Nahçıvan'ın ekonomisinin temel dinamiklerinden birinin sınır ticareti olduğunu belirten Demirci, özerk yapısı gereği tüm bağlantılarını Türkiye ve İran üzerinden gerçekleştiren bölgenin üç önemli sınır kapısına sahip olduğunu ifade

ederek, bunların Dilucu (Türkiye), Culfa ve Şahtatı (İran) olduğunu söyledi.

Demirci, özellikle Dilucu Sınır Kapısı'nın Nahçıvan ile Türkiye arasındaki ticaretin lojistik omurgasını oluşturduğunu belirterek şu değerlendirmeyi yaptı: "Türkiye'nin batıya açılan kapısı olması Dilucu'yu stratejik bir noktaya getiriyor. Depolama, gümrükleme, nakliye ve lojistik hizmetleri büyüyecek alanların başında geliyor. Kapasite artışı ve hedeflenen demiryolu bağlantılarıyla Dilucu'nun ticaret hacmi daha da artacaktır."

Demirci, Nahçıvan'ın ekonomik yapısında zengin doğal kaynaklar, tarımsal üretim, turizm ve özellikle sınır ticaretinin öne çıktığını belirtti. Ayrıca bölgede doğalgaz tedarik projeleri ve yenilenebilir enerji yatırımlarının önem kazandığını söyleyerek, enerji altyapısındaki gelişmelerin **sanayi** maliyetlerini düşürüp ihracatta rekabet avantajı sağlayacağını ifade etti.

Tarımsal üretimin ivme kazanmasının gıda işleme ve paketleme alanlarını canlandırdığına dikkat çeken Demirci, kurutulmuş meyve ve konserve gibi ürünlerde ihracatın arttığını belirtti. Mobilya, traverten ve inşaat malzemeleri ihracatının da yükselişte olduğunu söyleyerek: "Türk yatırımcılar için düşük işgücü maliyetleri nedeniyle tekstil ve konfeksiyon yatırımları hızla artıyor. Bu yatırımlar Türkiye pazarı ve üçüncü ülkeler için fırsatlar barındırıyor" dedi.

Demirci, kısa vadede Dilucu'nda lojistik kapasite analizinin yapılması, sınır ticaretindeki tıkanıklıkların giderilmesi ve sektörel ziyaretlerin artırılması gerektiğini vurguladı. Ardahan, Kars, Ağrı ve Iğdır ticaret odalarının bu kapsamda karşılıklı iş birliği adımları atacağını söyledi.

BÖLGE İÇİN YOĞUN İŞ BİRLİĞİ TRAFİĞİ

Türkiye'de İş Dünyası Dergisi'nin geçtiğimiz aylarda bölgenin stratejik önemini görerek attığı adım, bugünkü iş birliği trafiğinin de başlangıç noktası oldu. 27 Eylül'de Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlenen Anadolu Buluşmaları programı, Kars ve Ardahan'ın ekonomik potansiyelini, Zengezur Koridoru'nun geleceğini ve bölgesel kalkınmanın jeopolitik etkilerini masaya yatırarak yeni bir vizyonun kapısını aralamıştı. Bu toplantı, Türkiye ile Azerbaycan arasında artan stratejik iş birliğinin bölgesel zeminde ilk kapsamlı tartışması olarak kayda geçti.

30 Ekim-1 Kasım'da **İstanbul Sanayi Odası** Meclis'i'nin Bakü'ye gerçekleştirdiği ziyaret, **sanayi** ve ekonomi alanındaki iş birliklerinin ne kadar hızlı derinleştiğini gösteren kritik bir diğer gelişme oldu. **İSO** Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçıvan**'ın "tarihi ve milli bağlara dayanan güven ilişkisi" vurgusu, iki ülke arasındaki ekonomik entegrasyonun temelini yeniden hatırlattı.

Sürecin devamında 3 Aralık'ta Nahçıvan'da düzenlenen Azerbaycan-Türkiye Sınır İlleri Ekonomik Forumu, bölgesel ticaret, lojistik entegrasyon ve ortak yatırım fırsatlarını ele alarak bu vizyonu daha da ileri taşıdı. Artık diplomatik bir buluşmanın ötesinde; iki ülkenin ekonomik mimarisini yeni baştan şekillendiren somut bir platformdan söz ediyoruz.

Tüm bu gelişmeler gösteriyor ki bölgenin giderek artan stratejik değeri iş dünyasının radarına çoktan girmiş durumda...

İSO PMI verileri umut verdi

İSO'nun açıkladığı Türkiye İmalat PMI, ekimdeki 46.5 seviyesinden kasımda 48'e yükselerek son dokuz ayın en hafif daralmasına işaret etti. 10 sektörden üçü yeniden büyümeye geçti.

EKONOMİ SERVİSİ

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye İmalat Satınalma Yöneticileri Endeksi (PMI), kasımda 48'e yükseldi.

İSO Türkiye İmalat PMI anketinin Kasım 2025 dönemi sonuçları açıklandı.

Eşik değer olan 50'nin üzerinde ölçülen tüm rakamların sektörde iyileşmeye işaret ettiği anket sonuçlarına göre, ekimde 46,5 olan manşet PMI kasımda 48'e yükselmesine rağmen faaliyet koşullarında şubattan bu yana en hafif bozulmaya işaret etti.

Manşet veriye benzer şekilde, imalat üretimindeki gerileme kasımda son 9 ayın en düşük hızında kaydedildi. Bununla birlikte, firmalar yeni siparişlerdeki düşüşe bağlı olarak üretim hacimlerini azaltmaya devam etti.

Talepteki zayıflık nedeniyle yeni siparişler yavaşladı ancak söz konusu yavaşlama ağustostan bu yana en ılımlı seviyede gerçekleşti. Bununla birlikte, yeni ihracat siparişlerinde daralma belirginleşti. Bazı firmalar, uluslararası alanda rekabetçi fiyatlama koşullarına dikkati çekti.

Fiyat üzerinden rekabet etme çabaları, kasımda imalatçıların satış fiyatlarını oldukça düşük bir oranda artırmalarıyla sonuçlandı. Böylece enflasyon yılın başından bu yana en hafif düzeyde



gerçekleşti. Girdi maliyetlerindeki artışın yavaşlaması, firmaların nihai ürün fiyatları enflasyonunu sınırlama çabalarını destekledi. Girdi fiyatlarındaki artış yaklaşık olarak son bir yılın en düşük hızında ölçülürken katılımcılar, bu durumu genellikle hammadde maliyetlerindeki yükselişe bağladı.

İSO Türkiye Sektörel PMI Kasım 2025 raporu, iyileşme yönünde bazı sinyaller verdi. Üretimini artırabilen hiçbir sektörün olmadığı ekimin ardından, kasımda üç sektör yeniden büyümeye geçti.

En güçlü iyileşme, son 4 ayda ilk kez büyüme gösteren "elektrikli ve elektronik ürünler" sektöründe izlendi. "Metalik olmayan mineral ürünler" ile "ağaç ve kağıt ürünleri" de üretim hacmini artırırken en keskin daralma "tekstilde" gerçekleşti.

Üretimdeki gelişmelere paralel şekilde, kasımda yeni siparişlerin arttığı sektör sayısı 3 olurken bu alanda yine "elektrikli ve elektronik ürünler" başı çekti. Söz konusu sektörün yeni siparişleri

Ocak 2023'ten bu yana en yüksek oranda arttı.

Yeni siparişlerde en keskin yavaşlama ise zorlu talep koşullarıyla karşılaşmaya devam eden "tekstil ürünlerinde" yaşandı. Tekstil firmaları yeni ihracat siparişlerinde de zorlanırken diğer sektörler arasında iyileşme kaydedenler olduğu gözlemlendi. Yurt dışından alınan yeni siparişlerde en hızlı artış "ağaç ve kağıt ürünlerinde" gerçekleşti. Kasımda firmalar, maliyet enflasyonundaki yavaşlamadan destek aldı.

10 sektörün tamamında girdi fiyatları ekime göre daha sınırlı arttı. En hızlı yükseliş "makine ve metal ürünlerinde", en düşük enflasyon ise "giyim ve deri ürünlerinde" kaydedildi. İmalatçılar genellikle satış fiyatlarını daha düşük oranda artırarak veya doğrudan indirimle giderek maliyet tasarruflarını müşterilerine yansıtmaya çalıştı.

"Tekstil" ve "metalik olmayan mineral ürünler" sektörlerinin nihai ürün fiyatlarında düşüş gözlenirken en keskin fiyat artışı

ise "ana metal sanayisinde" kaydedildi.

Anket kapsamında izlenen 10 sektörün yarısı kasımda çalışan sayısını artırdı. Böylece istihdamın genişlediği sektör sayısı son 1,5 yılın zirvesine çıktı. Üretim ve yeni siparişlerde olduğu gibi, istihdamda da en hızlı artış "elektrikli ve elektronik ürünlerde" kaydedildi. Ocak 2016'dan bu yana en belirgin istihdam kaybının yaşandığı sektör "tekstil ürünleri" oldu.

Satın alma faaliyetleri ve stok düzeylerinde ekime göre daha genele yayılı şekilde artış gerçekleşti.

Açıklamada endekse ilişkin değerlendirmesine yer verilen S&P Global Market Intelligence Ekonomi Direktörü Andrew Harker, enflasyonist baskıların hafiflemesinin kasımda Türk imalat sektörüne olumlu yansıdığını belirterek, girdi maliyetleri ve satış fiyatlarının 2025'in başından bu yana en düşük oranlarda arttığını bildirdi.

Harker, "Bu gelişme, üretim, yeni siparişler ve istihdam gibi önemli alt kalemlerde daralmanın hız kesmesi ile aynı döneme denk geldi. Özellikle istihdamda düşüş durma noktasına yaklaştı. Veriler, yılın sonu yaklaşırken imalat sektörünün toparlanabileceği yönünde umut veriyor." ifadelerini kullandı.



Mesleki ve teknik eğitimde öğrenci oranı yüzde 40'a ulaştı

'Türkiye Yüzyılı Mesleki ve Teknik Eğitim Zirvesi'nde konuşan Milli Eğitim Bakanı Yusuf Tekin, "2024-2025 eğitim öğretim yılı itibarıyla toplam 3 bin 954 okulumuz, bu okullarda okuyan 1 milyon 536 bin 242 öğrencimiz var. Bu öğrencilerimiz dışında 408 meslek eğitim merkezimizde 420 bin öğrencimiz var. Totalde baktığımızda, mesleki ve teknik eğitimdeki zorunlu eğitim çağındaki öğrencilerimizin toplam ortaöğretim öğrencilerine oranı yaklaşık yüzde 40" dedi.

Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü tarafından İstanbul'da bir otelde düzenlenen 'Türkiye Yüzyılı Mesleki ve Teknik Eğitim Zirvesi', Milli Eğitim Bakanı Yusuf Tekin'in katılımıyla başladı. Zirvenin açılış törenine Bakan Tekin'in yanı sıra İstanbul Valisi Davut Gül, Ankara Ticaret Odası Başkanı Gürsel Baran, İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçivan, Ankara Sanayi Odası Başkanı Seyit Ardic, MÜSİAD Başkanı Burhan Özdemir, Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Mustafa Gültepe ve davetliler katıldı.

Mesleki eğitimin Türkiye Yüzyılı vizyonuna uygun biçimde güncellenmesi ve iş gücü piyasasıyla uyumunun güçlendirilmesi amacıyla 1-3 Aralık tarihlerinde gerçekleştirilecek olan Türkiye Yüzyılı Mesleki ve Teknik Eğitim Zirvesi'nde çerçeve öğretim programları değerlendirilip 21. yüzyıl becerileriyle birlikte yeşil ve dijital alanlara yönelik sektör talepleri alınacak. Alan/dal güncellemeleri ve yeni meslek alanlarının belirlenmesi, Ahilik kültürü ile meslek etiğinin programlara yansıtılması ve mesleki eğitimde kalite ile istihdamın artırılmasına yönelik görüşler dinlenecek. 3 gün boyunca sürecek olan zirve 55 farklı meslek gruplarının katılımıyla gerçekleştirilecek çalıştay oturumlarıyla devam edecek. Zirvede iş dünyasının önde gelen kuruluşlarının temsilcileri, ilgili bakanlık ve kurumlarının yöneticileri, oda ve birliklerin temsilcileri, organize sanayi bölgeleri yönetimleri ile mesleki eğitim alanına katkı sunan çok sayıda paydaş yer alacak.

'Meslek 5.0 zihniyet dönüşümünü ifade etmektedir'

Milli Eğitim Bakanı Yusuf Tekin, "Bugün ülkemiz adına önemli bir eşiği temsil eden bir yaklaşımı sizlerle paylaşmak için bir aradayız. Tam bu noktada Meslek 5.0'in birkaç teknolojik düzenleme ya da dijital modelle sınırlı bir model olmadığını altını çizmek isterim. Bu model aynı zamanda sanayinin dönüşümünü, iş gücü talebini, üretim süreçlerindeki otomasyon seviyesini, yapay zekâ tabanlı karar mekanizmalarını ve insan becerilerinin insan merkezli yeni konumunu birlikte okuyan bütüncül bir çerçeve olarak planlanmıştır. Artık mesele, gençlere bir meslek öğretmekten çok daha geniş bir anlam ifade ediyor. Maksudumuz, öğrencilerimizin makinayla birlikte çalışabilen, veriyi okuyabilen, süreçleri analiz edebilen ve teknoloji karşısında ezilmeyen bir mesleki kimlik gelişimini sağlamaktır. Bu doğrultuda üretimin yeni dilini bilen, dijital akışları kavrayan, problem çözme refleksi güçlü bir öğrenci profilini merkeze alıyoruz. Meslek 5.0, tam da bu nedenle bir zihniyet dönüşümünü ifade etmektedir. Öğrenciyi pasif bir uygulayıcı olmaktan çıkartıp üretim süreçlerinin aktif bir parçası, hatta gerektiğinde yönlendiricisi haline getiren yeni bir anlayışı esas alıyor. Bu bakış açısı, Türkiye'nin küresel rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir nitelik artışının da kapısını



aralar. Ülkemizin üretim kapasitesini ve teknolojik atılımını büyüten stratejik bir dönüşüm, dönüşümü ifade etmektedir" dedi.

'Mesleki eğitim altyapısı oluşturulmuş olacaktır'

Bakan Tekin, "Burada gerçekleştireceğimiz istişarelerde sektör temsilcilerinden, öğretmen arkadaşlardan, akademisyenlerden alınacak geri bildirimler, yeşil ve dijital dönüşüm doğrultusundaki mesleki eğitim programlarına eklenecek içeriklerin belirlenmesinde bizim için bir veri olacaktır. Böylece Türkiye Yüzyılı'nın ekonomik hedefleriyle uyumlu, güncel ve uygulanabilir mesleki eğitim altyapısı oluşturulmuş olacaktır. 2024-2025 eğitim öğretim yılı itibarıyla toplam 3 bin 954 okulumuz, bu okullarda okuyan 1 milyon 536 bin 242 öğrencimiz var. Bu öğrencilerimiz dışında 408 meslek eğitim merkezimizde 420 bin öğrencimiz var. Totalde baktığımızda, mesleki ve teknik eğitimdeki zorunlu eğitim çağındaki öğrencilerimizin toplam ortaöğretim öğrencilerine oranı yaklaşık yüzde 40" ifadelere kullandı.

'Öğrencilerin yüzde 43'ü kayı yaptırdı'

Bakan Tekin, "28 Şubat diye bildiğimiz süreç, Tür-

kiye'de malum, mesleki ve teknik eğitime çok ciddi darbe vuran süreçlerden bir tanesi. 2002'den itibaren uygulanan hem yasaların kaldırılması hem de mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi yönündeki politikalarla toplam öğrenci sayımız her geçen gün artmakta. Bu yıl, 2025-2026 eğitim öğretim yılında ortaöğretime, liselere kayıt yaptıran öğrencilerin yaklaşık yüzde 43'ü her geçen yıl oran artarak devam ediyor, bu yıl yüzde 43'ü mesleki ve teknik eğitim veren okullarımıza kayıt yaptırdı. Şunun da altını çizmek istiyorum: Bu okullarımızdan, mesleki ve teknik eğitim veren okullarımızdan LGS sınavlarında yüzde 5'lik dilime giren öğrenci ve okullarımız da çok sayıda mevcut. Burada söylenenlerin büyük çoğunluğu zaten okullarımızda, bilhassa 2014'ten sonra hayata geçirdik. Mesela, saha tecrübesi olan kişilerin okullarımızda eğitim vermesi. Mesela, müfredatlarımızın okullarımızdaki programlarımızın, müfredatlarımızın sektörle birlikte belirlenmesi. Mesela, asgari ücretin yüzde 30'u ve yüzde 50'si kadar çocuklarımıza, gençlerimize harçlık verilmesi gibi öneriler, politikalar hayata geçirildi. Bir başka adım daha attık. Çocuklarımızı ortaokuldan itibaren mesleki ve teknik eğitime yönlendirebilecek şekilde, çocuklarımızın meslekle daha erken yaşlarda tanışıp beceri kazanmalarını sağlamak amacıyla Beceri Geliştirme Programları hayata geçirdik. Şu anda 19 ilde 272 okulumuzda bu program sağlıklı bir şekilde yürüyor. Dijital ve yeşil dönüşüm doğrultusunda yaptığımız bu çalışmalara ilave olarak öğretmen eğitimlerini, alan-dal müfredat içeriklerini, eğitim araçlarını, dijital içerikleri sektörle birlikte yeniden revize ediyoruz" dedi. (DHA)



Sanayide daralma sürüyor



İSTANBUL Sanayi Odası (İSO) Türkiye İmalat Satınalma Yöneticileri Endeksi (PMI), kasımda 48'e yükselerek 9 ayın en yüksek seviyesine çıkmasına karşılık eşik değerin altında kalarak sektörde daralmanın devam ettiğine işaret etti. Endeks verilerinde, enflasyon kaynaklı baskıların hafiflediği görülürken, satış fiyatlarındaki artış da yaklaşık bir yılın en düşük seviyesinde gerçekleşti. Bu arada yeni siparişler alt endeksi Kasım'da 45.4'ten 46.9'a yükselerek Ağustos ayından bu yana en ılımlı daralmayı kaydetti. **NEFES**



İSO Türkiye İmalat PMI kasımda 48'e yükseldi

HABER BÜLTENİ- **İstanbul Sanayi Odası (İSO)** Türkiye İmalat PMI (Satın Alma Yöneticileri Endeksi) anketinin Kasım 2025 dönemi sonuçları açıklandı. Buna göre, ekimde 46,5 olan manşet PMI kasımda 48'e yükseldi. Endeks eşik değeri 50'nin altında kalmakla birlikte faaliyet koşullarında şubattan bu yana en hafif bozulmaya işaret etti. Manşet veriye benzer şekilde, imalat üretimindeki gerileme kasımda son 9 ayın en düşük hızında kaydedildi. Bununla birlikte, firmalar yeni siparişlerdeki düşüşe bağlı olarak üretim hacimlerini azaltmaya devam etti. Talepteki zayıflık nedeniyle yeni siparişler yavaşladı, ancak söz konusu yavaşlama ağustos ayından bu yana en ılımlı seviyede gerçekleşti. Bununla birlikte, yeni ihracat siparişlerinde daralma belirginleşti. Bazı firmalar, uluslararası alanda rekabetçi fiyatlandırma koşullarına dikkat çekti.



İSO GSYF'DEN İLK START-UP HAMLESİ: YAPAY ZEKÂ ŞİRKETİ ONO'YA YATIRIM

İstanbul Sanayi Odası (İSO), sanayi sektörünün dijital dönüşümüne öncülük etmek amacıyla kurduğu Girişim Sermayesi Yatırım Fonu (İSO GSYF) aracılığıyla ilk stratejik start-up yatırımını yerli yapay zekâ şirketi Ono'ya gerçekleştirdi.

İSO Başkanı Bahçivan, yatırımın önemine dikkat çekerek, "İSO GSYF ile attığımız bu ilk adım, **sanayimizin** dijital dönüşümüne katkı sağlamanın yanı sıra bir rol model olma amacımızı da taşıyor. Önümüzdeki dönemde fonumuz, hem sermaye hem rehberlik desteğiyle umut vadeden girişimlere yatırım yapmayı sürdürecektik" ifadelerini kullandı.

Ono Kurucusu Tunç Erman ise, "Sekiz ülkede 138 firmanın İK süreçlerine yapay zekâ çözümlerimizle destek veriyoruz. **İSO**'nun yatırımıyla, hem Ono'nun gelişimi hem de **sanayi** şirketlerinin modern teknolojileri kullanması için önemli bir adım atılmış oldu" dedi. Ono'nun geliştirdiği yapay zekâ teknolojileri, işe alım, kariyer ve performans yönetimi süreçlerinde kullanılacak ve **sanayi** şirketlerinin dijital yetkinliklerini artıracak.

BV Portföy kurucularından ve **İSO GSYF Yatırım Komitesi Üyesi** Kenan Çolpan,

"Fonumuz, **sanayicilerimizin** verimliliğini artıracak ve küresel başarıya ulaşabilecek start-up'ları desteklemeyi amaçlıyor. İlk yatırımımızı, insan kaynakları alanında inovatif çözümler sunan Ono'ya yapmanın heyecanını yaşıyoruz" dedi.

Fonun kuruluş amacı, sadece finansal yatırım sağlamakla sınırlı kalmıyor; aynı zamanda **sanayiye** yön veren şirketlerin dijital ve yeşil dönüşüm süreçlerini destekleyerek Türkiye'nin **sanayi** ekosistemini güçlendirmeyi hedefliyor. Fon aracılığıyla elde edilen getirilerin bir kısmı, meslek liseleri ve üniversitelerde eğitim gören gençlerin bursları ve **sanayi** odaklı projelere aktarılacak. **İSO GSYF**, dijital dönüşüm, üretim teknolojileri ve katma değerli üretim alanlarında yüksek potansiyele sahip şirketleri destekleyerek, Türkiye'nin **sanayide** rekabet gücünü artırmayı ve start-up ekosistemine örnek olmayı amaçlıyor.



TÜRKİYE EKONOMİSİ: ZORLUKLAR, FIRSATLAR VE STRATEJİK DÖNÜŞÜM

Türkiye ekonomisi, son dönemde hem iç hem de küresel dinamiklerin etkisiyle karmaşık bir dönüşüm süreci yaşıyor. Merkez Bankası Başkanı Fatih Karahan'ın açıklamaları, enflasyonla mücadelede kaydedilen ilerlemeye rağmen sürecin yavaşladığını ortaya koyuyor. Fiyatların genel seviyesinde düşüş devam ederken, özellikle geçici faktörlerin etkisinin azalmasıyla birlikte düşüş hızında bir yavaşlama gözlemleniyor. Gıda ve giyim fiyatlarındaki mevsimsel ve olumsuz hava koşullarından kaynaklanan dalgalanmalar, temel enflasyon göstergelerindeki düşüşün sınırlı kalmasına neden oluyor. Karahan, işgücü piyasasında sıkışıklığın azaldığını ve firmaların fiyatlama davranışlarında iyileşme olduğunu belirtirken, para politikası duruşunun fiyat istikrarı sağlanana kadar sıkı kalacağını vurguluyor.

Ekonomideki bu süreç, yalnızca enflasyon rakamlarıyla değil, aynı zamanda sanayi ve ticaret verileriyle de yakından izleniyor. **Ankara Sanayi Odası**'nın (ASO) etkinliklerinde öne çıkan mesajlar, Ankara'nın sadece savunma sanayisindeki liderliğiyle değil; makine, elektronik, yazılım, kimya ve medikal gibi birçok sektörde Türkiye ekonomisinin lokomotif konumunda olduğunu gösteriyor. ASO Başkanı Seyit Ardic, ihracat ve katma değerli üretimdeki başkanın, Ankara'yı sanayinin geleceğini tasarlayan bir merkez haline getirdiğini belirtiyor. Bu kapsamda, dijital dönüşüm ve yeşil üretim yatırımlarının kritik önem taşıdığı vurgulanıyor. Özellikle karbon ayak izi ve enerji verimliliği konuları, geleceğin pazarlarda rekabet avantajı sağlamak için artık zorunlu kriterler olarak öne çıkıyor.

Yeşil dönüşüm ve enerji bağımsızlığı konuları, ekonomi yönetiminin stratejik gündeminde de üst sıralarda yer alıyor. Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır ile Bakan Şimşek'in açıklamaları, Türkiye'nin enerji maliyetlerini azaltmaya ve yenilenebilir enerji yatırımlarını artırmaya yönelik adımlarını ortaya koyuyor. Fosil yakıt ithalatına ödenen yüksek maliyetler, ekonomik bağımsızlığı sınırlayan kritik bir yük olarak görülürken, yenilenebilir enerji projeleri hem ekonomik hem de çevresel sürdürülebilirlik açısından

stratejik öneme sahip. Buna paralel olarak, sanayinin dijitalleşmesi ve verimliliğin artırılması öncelikli hedeflerden biri haline gelmiş durumda. **İstanbul Sanayi Odası**'nın GSYF fonu aracılığıyla start-up ve teknoloji girişimlerine yaptığı yatırımlar, sanayide dijital dönüşümü hızlandırmayı ve Türkiye'nin rekabet gücünü artırmayı amaçlıyor. Bu fonlar, aynı zamanda gençlerin eğitime ve sanayi odaklı projelere kaynak aktararak ekonomik ekosistemi güçlendirmeyi hedefliyor.

Öte yandan, **TÜRKONFED**, **BAKSİFED** ve **TÜSİAD** yetkililerinin uyarıları, Türkiye'nin küresel rekabet sahasında öngörü, strateji ve hukuka dayalı güven unsurlarını güçlendirmesi gerektiğini ortaya koyuyor. Düşük katma değer ve verimlilik döngüsü, yüksek teknoloji açığı ve bölgesel gelir farklılıkları gibi yapısal sorunlar, sürdürülebilir büyümenin önündeki engeller olarak öne çıkıyor. Bu nedenle, iş dünyası ve kamu iş birliğiyle uzun vadeli planlar ve reformlar hayati önem taşıyor.

Esnaf kesimi de ekonominin gerçek rekabet gücünün oluşmasında kritik bir rol oynuyor. Prim adaleti, finansman kolaylığı ve vergi sistemindeki eşitsizliklerin giderilmesi, hem mikro düzeyde üretim ve istihdamı destekleyecek hem de ülke ekonomisinin istikrarlı büyümesine katkı sağlayacaktır. Ticaret Bakanı Ömer Bolat'ın açıklamaları, esnaf kredilerindeki faiz indirimlerinin bu sürecin önemli bir parçası olduğunu gösteriyor.

Türkiye ekonomisi bir yandan enflasyon ve küresel belirsizliklerle mücadele ederken, diğer yandan dijitalleşme, yeşil dönüşüm ve yapısal reformlarla geleceğe hazırlanıyor. Sanayi üretimi, teknoloji yatırımları ve enerji dönüşümü, ülkenin hem iç piyasada hem de uluslararası arenada rekabetçi bir konum kazanmasını sağlayacak stratejik unsurlar olarak öne çıkıyor. Bu süreçte, kısa vadeli zorluklar olsa da, uzun vadeli planlama, reform ve inovasyonla Türkiye ekonomisinin istikrarlı büyüme yolunda ilerlemesi mümkün görünüyor.