

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

TRENDS UPDATE

07.08.2025(Periyodik Yayın Değildir)

Trump, Rusya'dan petrol almayı sürdüren Hindistan'a yüzde 25 ek gümrük vergisi getirdi. Bilindiği üzere Rusya'dan en çok petrol alan ülkeler arasında Türkiye'de var.

Fatih Şen, Turkishpost (Özet): **Vergi Baskısı Üretim Gücünü Zayıflatıyor**

Üretime ve istihdama dayalı iş modelinden uzaklaşılması, özellikle imalat sanayisini zorlarken, vergisel baskılarla mücadele eden firmalar üretim kapasitesini korumakta zorlanıyor. Devletin “Adat Faizi” gibi uygulamalarla sermaye desteği sunan ortakları

bile cezalandırması, işletmelerin dayanıklılığını ciddi şekilde test ediyor. Şirket ortaklarının işletmeye geçici nakit desteği vermesi, piyasa koşullarına göre faiz uygulanmadığı gerekçesiyle yüksek cezalarla karşılaşılıyor. Bu yaklaşım hem nakit akışı yönetimini hem de yatırım planlamasını doğrudan tehdit ediyor. Geriye dönük beş yılın incelenmesiyle, milyonları bulan ceza riski doğuyor. Vergi gelirlerinin adaletsiz dağılması — büyük firmaların sıfır vergi öderken Anadolu'daki üretici KOBİ'lerin cezalandırılması — sektörde güven krizine yol açıyor. Bu durum, yatırım iştahını azaltırken istihdamı da tehdit ediyor. Makine imalat sektörü gibi yüksek sermaye ve uzun vadeli planlama gerektiren alanlarda, vergi uygulamalarının açık, öngörülebilir ve reel ticari ihtiyaçlarla uyumlu olması şart. Aksi halde, yatırım kararları askıya alınabilir ve üretim hacmi daralabilir.

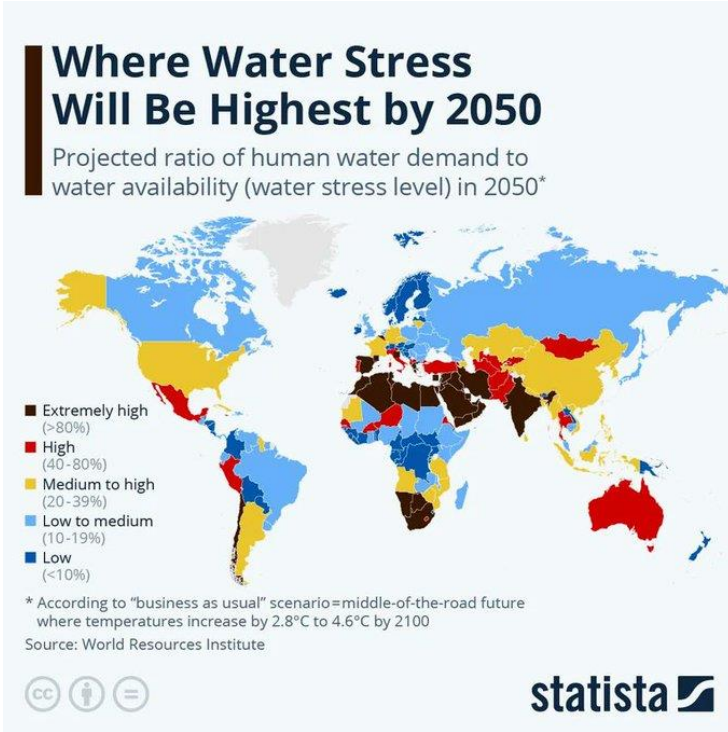
KOBİ olmak için gerekli kriterlerden biri olan net satış hasılatı veya mali bilanço üst limiti, 500 milyon TL'den 1 milyar TL'ye çıkartıldı. Çalışan sayısı kriterinde ise herhangi bir değişikliğe gidilmedi.

Merkezi yönetim bütçesinden araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine yapılan fonlama son yıllarda kısmen artmakla birlikte, Avrupa ülkelerinin hala çok gerisinde bulunuyor. Geçen yıl AB ülke-leri ortalamasında merkezi yönetim bütçesinden Ar-Ge'ye yapılan kişi başına harcama 284,7 euro olurken, Türkiye'de 57,5 euro ile bunun beşte biri düzeyinde kaldı.

Drewry Dünya Konteyner Endeksi, 7 ayda yüzde 40'a yakın geriledi. Küresel uzmanlar, ikinci yarıda navlundaki düşüşün hızlanmasını bekliyor. Diğer yandan, piyasada arz-talep dengesizliğinin artmasıyla, yeni gemi siparişleri de ilk yarıda yüzde 64 azaldı.



2050 yılına gelindiğinde, mevcut politika ve tüketim alışkanlıkları devam ettiği takdirde dünya genelinde suya erişim ciddi şekilde zorlaşacak.



2050 perspektifi, su kıtlığını yalnızca çevresel değil; stratejik bir üretim riski olarak konumlandırıyor. Özellikle Türkiye gibi su stresi

yüksek ülkelerde faaliyet gösteren makine imalatçıları için:

- **Su yönetimi bir çevre politikası değil, rekabet avantajı haline gelmelidir.**
- **Geri kazanım, tasarruf, dijital su izleme** gibi sistemlere yatırım yapmayan firmalar operasyonel tehditlerle karşılaşabilir.
- Uluslararası ihalelerde veya iş birliklerinde, **su ayak izi düşük teknolojiler** tercih sebebi olacaktır.

Şebnem Turhan, Ekonomi: (Özet)

TCMB'nin yüksek faiz politikası devam ederken kredi erişimi hem bireyler hem de şirketler için önemli ölçüde zorlaştı. **Ticari kredi kanalları açık gibi görünse de aslında şirketlerin teminat yapıları ve bilanço sağlığı çoğu zaman kredi alımına olanak tanımıyor.** BDDK, bireysel kredilerde yapılandırma sınırlarını gevşetti

ancak ticari kredilerde henüz benzer bir düzenleme yapılmadı. Bankalar, kendi inisiyatifleriyle şirketlerle borç yapılandırma görüşmeleri yürütüyor. Bu durum, özellikle dev şirketlerin borç çevriminde zorluk yaşadığını gösteriyor. **Yeni yatırım veya kapasite artırım kararları alınmadan önce mevcut borç yapısının vadesi, faiz oranı ve döviz cinsi tekrar gözden geçirilmeli.** Ayrıca alternatif finansman kanalları (tahvil, ihracat kredileri, leasing gibi) araştırılmalı. Dev şirketler dahil olmak üzere birçok şirket, nakdi elde tutmayı tercih ederek banka borçlarının vade uzatımı için görüşmeler yapıyor. Bankalar bu talepleri geri çevirmiyor, zira olası geri çevirmelerde sistemik risk oluşabileceği endişesi var. Örnek: Zorlu Holding, 1,3 milyar \$ kısa vadeli borcunu, 15 yıla kadar vadeli Euro cinsinden kredilerle yapılandırdı ve ek 500 milyon € likidite sağladı. Vade uzatımı ön planda olsa da bazı yapılandırmalarda borç indirimi (haircut) da masaya geliyor.

Jim Spohrer, Harvard Business Review (Özet):
Yapay Zekâ Yerine İnsanları Güçlendirme Yaklaşımı

İleri görüşlü şirketler, yapay zekâyı çalışanların yerine koymak yerine onların üretkenliğini artıracak şekilde destekleyici araç olarak kullanıyor. Düşük değerli ve tekrar eden işleri optimize edip otomasyona geçirerek çalışanların daha stratejik işlere odaklanmasını sağlıyorlar.

Yapay zekâ çağında çalışan bağlılığı azalıyor; özellikle genç kuşaklar sık sık iş değiştiriyor. Bu nedenle organizasyonların, çalışanlarını sürekli geliştirmesi ve onlara kariyerlerinde anlamlı fırsatlar sunması gerekiyor.

Dijital çalışanlar (AI destekli yazılımlar ve robotlar), verimliliği artırırken işgücü yönetimini de karmaşık hale getiriyor. İş tanımları yeniden şekilleniyor, çalışanlardan

beklentiler değişiyor. İnsanlar sosyal zekâ, muhakeme ve yaratıcılık gibi alanlarda üstünlüğünü koruyor; makineler ise rutin işleri devralıyor.

Başarılı organizasyonlar; insan-makine iş bölümünü doğru yapıyor, değersiz işleri ayıklıyor, çalışanları dijital araçlarla iş birliğine yönlendiriyor ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kültür inşa ediyor. Ayrıca başarıyı ölçebilen metrikler geliştirerek dönüşüm sürecini yönetiyor.

Stratejik Dönüşümde 4 Odak Alanı

Yazarlar, organizasyonel dönüşüm için dört alan öneriyor: operasyonel verimlilik (maliyet azaltma), yeni ürün ve hizmetler (veriye dayalı modeller), sonuç odaklı platformlar ve otonom taleple şekillenen süreçler. Bu alanlar, AI entegrasyonu için sağlam bir çerçeve sunuyor.

Kurumsal Hayatta Güveni Sessizce Kaybetmenin Sekiz Yolu

Güven, kurumlar için görünmez ama stratejik bir sermayedir. Büyük krizlerle değil; küçük, tekrar eden hatalarla kaybedilir. Sessiz kalmak, tutarsız davranmak ya da ilgisiz kalmak gibi basit görünen tutumlar, zamanla ekip ruhunu ve çalışan bağlılığını ciddi şekilde zedeler. Yüksek performanslı ekiplerin ortak noktası, fikirlerini rahatça ifade edebildikleri psikolojik güvenlidir. Bu ortam sadece üretkenliği değil, çalışanların uzun vadeli bağlılığını da doğrudan etkiler. Bu nedenle güven, sadece “insani” değil, stratejik bir yönetim önceliğidir.

Güveni Sessizce Zayıflatan 8 Alışkanlık

1. Tutarsız Kararlar: Söylemle eylem çelişirse güven sarsılır.
2. Sessizlik: Zor konularda susmak söylentilere zemin hazırlar.

3. Boş Geri Bildirim: Dinlemek yetmez, aksiyon da gerekir.
4. Aşırı Kontrol: Micromanagement, güveni boğar.
5. Dijital Eşitsizlik: Dijitalde bile adaletli görünmek gerekir.
6. Mekanik Takdir: Samimiyetsiz övgü, değersizlik hissi yaratır.
7. Yanıtsız İletişim: Küçük mesajlar, büyük anlamlar taşır.
8. Verilen Sözleri Tutmamak: Sözler tutulmazsa sistem güveni çöker.

Güvenin Kaybı Kültürel Aşınmadır

Bu alışkanlıklar tek başına zararsız gibi görünse de birlikte ve sıkça tekrarlandığında güven kültürünü aşındırır. **Güven, bir günde değil ama her gün biraz daha kaybedilir.**

Rol Bazlı Sorumluluk: Birey ve Yönetici Katkısı

Bireyler, küçük sözleri tutmak, samimi takdir göstermek ve açık iletişim kurmakla güvene katkı sağlar. Yöneticiler ise örnek davranış

sergileyerek, şeffaf iletişimle süreci sahiplenerek ve inisiyatif paylaşarak güven ortamını güçlendirir.

Bugünden İtibaren Ne Yapabilirsiniz?

Kurumsal güven, sunumlardaki değerlerden değil, gündelik davranışlardan doğar. Kaybetmesi kolay, kazanması zahmetlidir. Bu yüzden herkesin kendine şu soruyu sorması gerekir: Bugün güveni artırmak için neyi farklı yapabilirim?

*** * * * ***