

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

TRENDS UPDATE

14.08.2025(Periyodik Yayın Değildir)

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Yönetim Kurulu Başkanı Nadir Küpeli (NBE): Yüksek finansman maliyetleri ve düşen kârlılık, sanayiciyi zorluklarla karşı karşıya bırakıyor. Finansmana erişim hem büyük hem de küçük işletmeler için zorlaştı. **Bankaya gidip 300 milyon TL kredi talep ediyorsunuz, '10 milyon ya da 20 milyon verebiliriz' diyorlar.** Geçtiğimiz günlerde büyük ölçekli şirketlerin bilançolarını inceledim, neredeyse tamamında çok ciddi zararlar var. Sanayicinin borcunu ödemek ek için malını satmak zorunda kaldığı bir noktadayız. Bu şartlarda üretim, yatırım ve istihdamı artırmak mümkün değil.

Eskişehir **OSB'nin elinde arsa bulunmasına rağmen yatırımcı talebi azaldı.** Yeni açtığımız 2 milyon 450 bin metrekarelik bir alan tahsise hazır durumda. Ancak talep çok düşük. Bu yıl yalnızca iki ya da üç tahsis yapabildik. Yatırımcı başvurusu olmazsa, **krediyle altyapı yapıp faiz ödemek mantıklı değil.** 5 milyon metrekarenin 500 bin ya da 1 milyon metrekaresini imara açıp doldurdukça

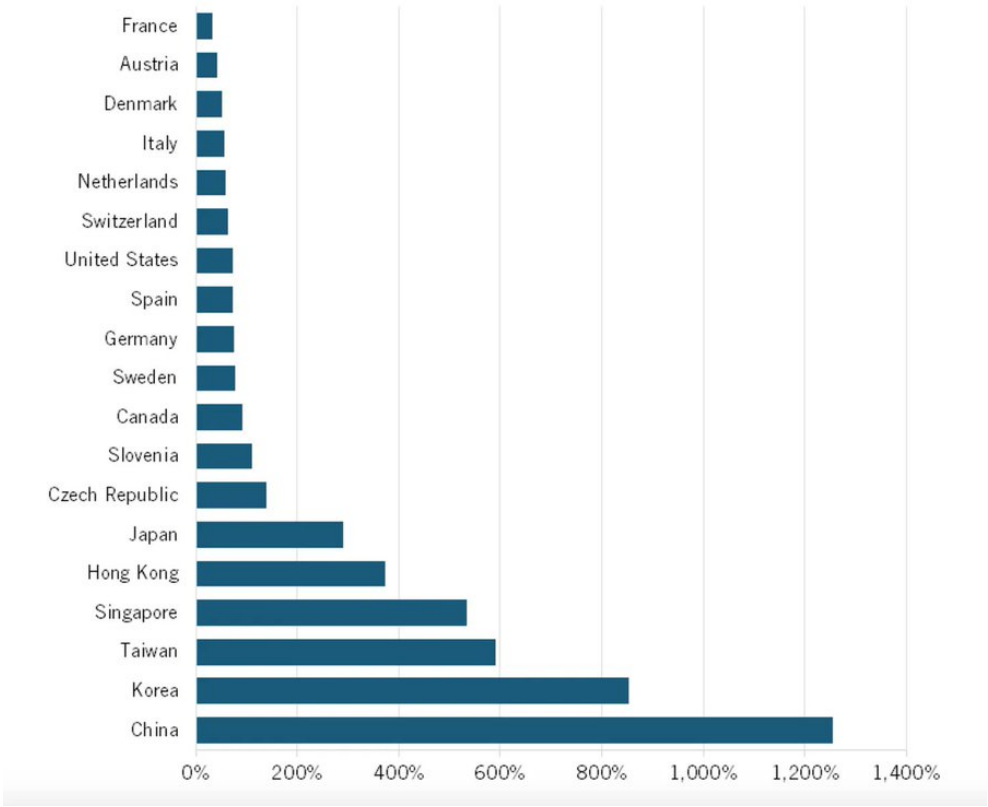
diğer kısımlara geçiyoruz. Çünkü bugünkü finansman maliyetleriyle tüm alanı birden altyapıya açmak akıllıca olmaz.

Kapasite kullanımı düştüğü için yeni istihdam talebi azaldı, ancak halen nitelikli çalışan bulmakta zorlanıyoruz. Eskiden bu ihtiyaç yüzde 10 seviyelerindeydi, bugün yüzde 6'ya geriledi. OSB olarak MEGEM'de 400 ila 750 arasında kişiyi meslek sahibi yapıp sanayiye kazandırdık. Özel Eskişehir OSB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde 300 civarında öğrenciyi sektöre kazandırdık. ESBEM'de de benzer çalışmalar yürütüyoruz.

Uluslararası Enerji Ajansı (UEA), küresel petrol piyasalarında gelecek yıl talep büyümesinin yavaşlamasını bekliyor. Bununla birlikte arzın artması sonucu pazarın rekor düzeyde fazla vermeye hazırlandığını ifade edildi. Dün yayınlanan UEA Petrol Piyasası Raporu'na göre, petrol stokları artacak.

International Federation of Robotics (IFR): Sanayide robot kullanımı başta Çin olmak üzere Uzakdoğu ülkelerinde beklenenden fazla iken batı ülkelerinde tersine beklenenden daha az. (Beklenen robot benimsemesi ülkedeki ücret düzeyinin yüksekliğine göre belirleniyor)

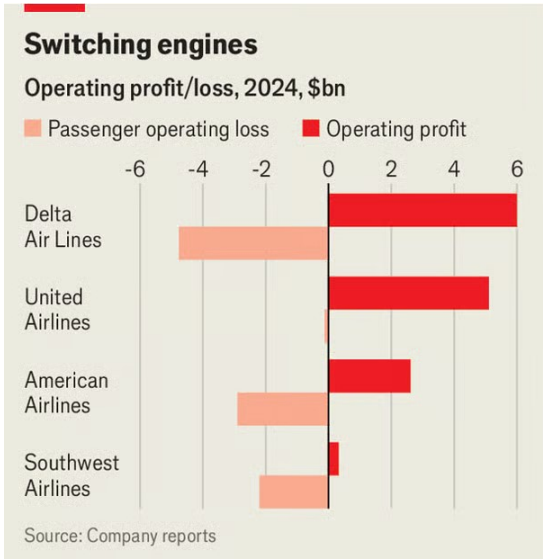
Figure 2: Actual robot adoption rate as a share of expected robot adoption rate, 2022¹⁴



Amerika robot benimseme oranı olarak 2017'de yedinci iken; 2022'de 10.000 üretim işçisi başına 285 robotla dünyada endüstriyel robotların dokuzuncu en büyük

benimseyici haline geldi. Buna karşılık, Güney Kore, 10.000 üretim işçisi başına 1.012 robotla dünyanın en büyük endüstriyel robot benimseyicisi olarak sıralandı. Benzer şekilde, Almanya'da 415 robot, Japonya'da 397 robot ve Çin'de 10.000 işçi başına 392 robot vardı.

Garip ancak; Amerikan havayolu şirketleri yolcu taşımacılığından zarar ederken toplamda kar ediyorlar çünkü ana kar unsurları; müşteri sadakat programları, kredi kartı firmaları ile yapılan anlaşmalar vs.



Aslında bu durum pek çok sanayici için dahi geçerlidir. Örnek olarak; Türkiye’de “vadeli satışı kaldırıyoruz”

dediğinizde cirosu ciddi oranda düşecek çok firma vardır. Bu durumda firmanın karlılığının ana sebeplerinden birisi de finansman imkanı tanımaktır.

Bir Türk oteli aynı otel odasını yabancı konuklara daha düşük, yerli konuklara daha yüksek fiyata satabilmektedir. Çünkü otel erken tahsilat, yabancı konuklardan elde edilen diğer gelirler gibi otel odası satma dışındaki gelirlere öncelik veriyor olabilir.

Volvo'nun sahibi olan Çin'in üçüncü büyük otomobil üreticisi Geely Group, dün araçlarının konumlandırma, iletişim ve otonom sürüş özelliklerini desteklemek için 11 uydu fırlattı. Geely şu ana kadar 41 uydu konuşlandırdı ve önümüzdeki iki ay içinde toplam uydu sayısının 64'e ulaşması bekleniyor.

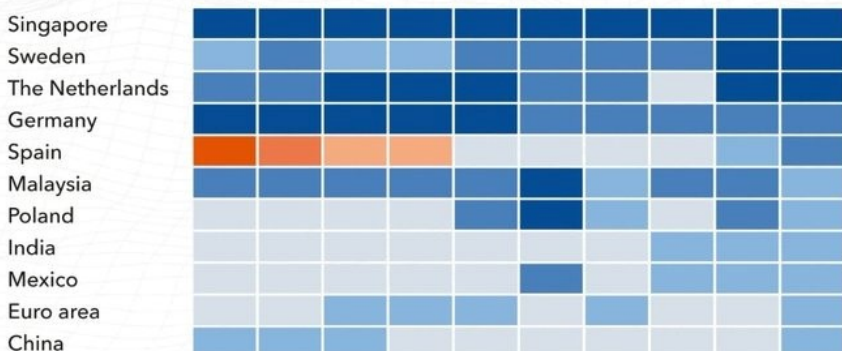
IMF'e göre Türkiye ekonomisi dış görünümü itibariyle zayıflıyor:

Evolution of External Sector Assessments, 2015-24

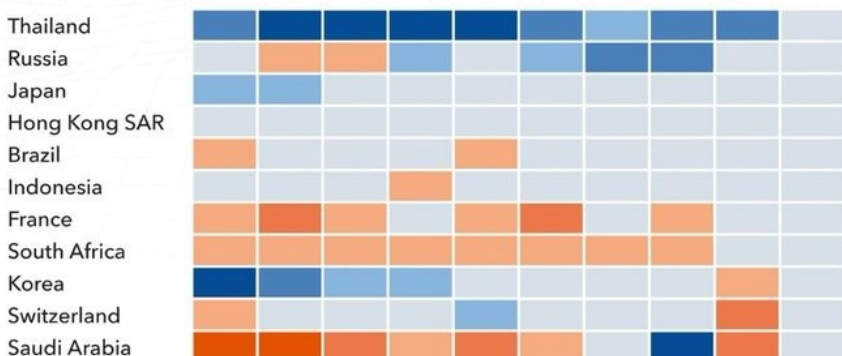
External sector assessments use a wide range of indicators to form a holistic view on the external position of each individual economy.



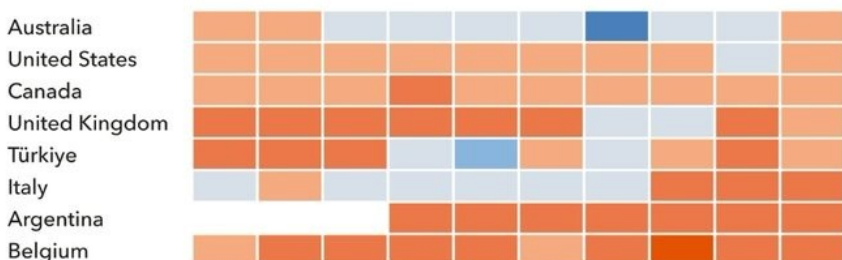
Stronger than Implied by Fundamentals



Broadly in Line with Fundamentals



Weaker than Implied by Fundamentals



Source: IMF, 2025 *External Sector Report*. Note: Grouping and ordering based on economies' excess imbalance during 2024. Coverage of Argentina in the *External Sector Report* started in 2018.

Viyana Üniversitesi öğretim görevlileri Martin Fieder, Susanne Huber'e göre:

- Erkekler için yüksek maaş, evlenme olasılığını artıran en güçlü faktör.
- Kadınlar için ise etki tam tersi: daha yüksek maaş, evlenme olasılığının daha düşük olmasıyla ilişkili.

MAKALE: Burak DALGIN (NBE): 'İş hayatında en büyük israf ne?' deseniz, tereddütsüz cevap veririm: Toplantılar! Buluşalım, konuşalım, dağılalım. Netice: Zaman israfı. Bunun en büyük sebebi, kişilerin dinlemek yerine sadece kendini anlatmaya odaklanması: Monolog festivali!

Çoğu iş toplantısının verimsiz geçtiğini söylesem pek itiraz eden çıkmaz. Peki, neden ısrarla bu kadar çok toplantı yapılıyor? Çünkü her paydaşı memnun eden bir tarafı var!

Öncelikle, herkes bir iş yaptığı, 'meşgul/ önemli insan' olduğu hissine kavuşuyor.

Üst yönetici 'açık iletişim' ve 'kapsayıcılık' gibi fiyakalı prensipleri hayata geçirdiği için memnun. Yapılması gereken bir mecburiyeti yerine getirdiğini düşünüyor.

Tepeye en yakın yöneticiler aslında kararların böyle geniş toplantılarda değil, birebir veya dar grup görüşmelerinde alındığının bilinciyle rahat. Rollerini oynuyor.

Sistemi çözmüş, organizasyonda yaşamayı öğrenmiş çalışanlar sorumluluğun belirsiz hale gelmesinden ve mesaiyi doldurmaktan memnun. Top çeviriyorlar.

Daha toy çalışanlar görüşlerini heyecanla savunuyor. Niyetleri iyi, ama yegane odakları kendilerini ısrarla ifade etmek. İlerleyemiyorlar.

Pek çok kişinin konuştuğu ama kimsenin birbirini pek dinlemediği toplantılara iş hayatında en sıkça rastlanır. Katılımcılar sırayla söz alır, kendi fikrini söyler ve susar. Bazen aynı fikir üç farklı kişiden üç farklı cümleyle tekrar edilir. Bazen de fikirler çatışır ama kimse diğerini dikkate almadığı için sonuç çıkmaz. Neticede toplanılmış ve istişare edilmiş olur ama sonuç alınmaz.

Bu durum sadece zaman kaybı değil; kararların gecikmesine, çalışan motivasyonunun düşmesine ve iç

iletişimin zayıflamasına da yol açar. 2015'te Microsoft, ekip içi toplantıların verimsizliğinin yılda 150 milyon dolar kayba yol açtığını hesaplamıştı.

Procter & Gamble, iç toplantılarında sürekli aynı fikirlerin dönüp durduğunu fark edince "Amazon tarzı" sessiz başlangıç uygulamasına geçti: Yani toplantının ilk 10 dakikasında herkes hazırlık dokümanını sessizce okuyor, sonra tartışma başlıyor. Böylece herkes aynı bilgide buluşmuş oluyor.

Airbnb, "tek sesli beyin fırtınası"na karşı önlem olarak "yazılı fikir toplama" kuralı getirdi. Önce tüm katılımcılar fikirlerini kağıda yazıyor, sonra tartışılıyor. Böylece sadece en baskın konuşanların değil, herkesin sesi duyuluyor.

Toplantıların bir monolog festivali haline gelmemesi için ne yapmalı? Üç önerim var.

Birincisi, toplantıların amacını netleştirmek: Karar mı alacağız, fikir mi toplayacağız, bilgilendirme mi yapacağız? Basit bir kural: Amaçsız toplantı olmaz.

İkincisi, dinlemeyi teşvik edecek bir kültür oluşturulmalı. Zira toplantılar sadece konuşmak için değil, düşüncelerin birbirine temas etmesi için var. Basit bir kural: "Birinin

fikrine referans vermeden yeni fikir önerme (katılıyorum / katılmıyorum çünkü)”

Üçüncüsü, aktif moderasyonu sağlamak. Yani toplantıya başkanlık eden kişinin pasif şekilde dinlemesi ve herkesin sırasını savmasını beklemesi yerine görüşleri özetlemesi, öneriler arasında bağ kurması ve neticeyi sözlü/ yazılı özetlemesi şart. Basit bir kural: Her toplantının özet notunun tutulması.