

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

TRENDS UPDATE

20.08.2025(Periyodik Yayın Değildir)

Mehmet Öğütçü: Bizde strateji ofisleri çoğunlukla vizyonu uzun vadeye kilitleyip bugünü boş bırakıyor. “2035’te küresel oyuncu olacağız” diyorlar ama “bu yıl hangi pazara nasıl gireceğiz, maliyeti nasıl azaltacağız, ciromuzu nasıl artıracacağız?” sorularına cevap üretmiyorlar. Bu nedenle icracılar tarafından dikkate alınmıyorlar.

Çıkış yolu: Stratejiyi sahaya indirmek

1. Kısa vadeli somut hedefler koyun: Vizyon belgesi tek başına yetmez. Her hedef, üç ay içinde ölçülebilir sonuç üretmeli. Örneğin “Afrika pazarına açılacağız” değil, “ilk çeyrekte Nairobi’de ofis, yıl sonunda 10 milyon dolar ciro.”
2. Veriye dayalı karar alın: Strateji, rakamlarla desteklenmezse masaldır. Satış, üretim, müşteri verileri ve yapay zekâ analizleri kullanılmalı.
3. Stratejiyi icra ile bütünleştirin: CFO, COO ve pazarlama ile omuz omuza çalışmayan strateji birimi havada kalır. Strateji + finans + operasyon üçgeni şart.

4. Hızlı kazanımlar üretin: Her stratejik girişimin ilk yılda görülebilir bir meyvesi olmalı. Enerji verimliliği projesi faturayı yüzde 15 düşürüyorsa, stratejinin değeri hemen kanıtlanır.

5. Kaynak tahsisini sahiplenin: Paranın ve insan kaynağının nereye gideceğini belirlemeden strateji olmaz. Her yıl bütçenin en az yüzde 20'si yeniden tahsis edilmeli. (Notumuz: Yazar bütçeler geçen yıldan kopyala-yapıştır yapılmamalı, yeni alanlara tahsis edilmeli demek istiyor)

6. Senaryo ve risk yönetimi geliştirin: Jeopolitik şoklar, tedarik zinciri kırılmaları, iklim riskleri için en az üç senaryo çalışılmalı. "Ne olursa ne yaparız?" sorusunun yanıtı hazır olmalı.

7. Strateji kültürü yaratın: Her çalışan kendi işinin büyük resimdeki rolünü bilirse aidiyet artar. Strateji yalnızca bir departmanın değil, tüm kurumun meselesi olmalı.

* * *

NBE: Bugüne kadar finansal tablolarını açıklamış ve enflasyon muhasebesi uygulamasına tabi olan 282 borsa şirketinin 137'si bu dönemde zarar yazdı. Böylece şirketlerin yüzde 48,58'i zarar açıklarken geçen yılın

aynı döneminde bu oran sadece yüzde 36 seviyesindeydi. Hem Arçelik hem Vestel rekor zararlar elde ederken, Zorlu enerji, Carrefour, Petkim’de zarar yazanların başında geliyor.

En yüksek zarar açıklayan ilk 20 şirket (TL)		En yüksek kâr açıklayan ilk 20 şirket (TL)	
ZOREN	-8.354.703.000	THYAO	25.013.000.000
ARCLK	-4.074.613.000	TERA	18.545.295.301
PETKM	-3.312.984.000	FROTO	12.987.561.000
CRFSA	-3.233.416.000	TTKOM	10.315.820.000
VESBE	-2.868.662.000	TUPRS	8.986.698.000
GOZDE	-2.337.672.576	TCELL	7.467.754.000
INVES	-2.243.017.750	INVEO	6.576.123.345
TAVHL	-1.929.875.000	ASELS	6.404.744.000
CANTE	-1.875.962.491	CCOLA	6.402.818.000
SAHOL	-1.365.108.000	KCHOL	6.235.000.000
KLYPV	-1.267.875.028	AEFES	5.893.931.000
BRISA	-1.115.960.000	BINHO	3.758.831.549
TKNSA	-980.546.000	OYAKC	3.616.806.753
ISBIR	-926.267.478	RGYAS	3.263.560.000
KAREL	-864.355.911	ISDMR	3.040.825.000
ASGYO	-774.696.781	BASGZ	2.587.998.204
ISSEN	-704.301.937	PGSUS	2.497.837.153
EGSER	-639.620.987	ISGSY	2.303.165.377
TRILC	-570.851.503	MPARK	2.284.499.000
SNICA	-556.924.873	ZRGYO	2.108.680.128

Bugünkü yurtdışına kaçan yatırım haberi:

- Türk vatandaşları yurtdışı hisselerle 1.7 milyar dolar yatırarak rekor kırdılar. Sıradan Türk

hanehalkları bile yatırımlarını Türkiye'ye yapmıyor.

* * *

Temu'ya % 60 vergi (artı bir takım ek gümrük masrafları gerekiyorsa ÖTV vb) koymamıza rağmen Temu Türkiye'de büyüyor, teslimat süreleri kısaldı, Çin demiryolu erişimi de Türkiye'ye ulaştı. Temmuz 2023'te 7 milyon olan Türkiye'den Temu'ya erişim, Temmuz 2024'te 29 milyona çıktı. Türkiye'de alışveriş yapabilecek 60 milyon kişi olsa; yarısı Temu'dan alıyor diyebiliriz. % 60 ek vergi olmasa Temu Türkiye'deki pek çok sektörün sonunu getirecektir diyebiliriz.

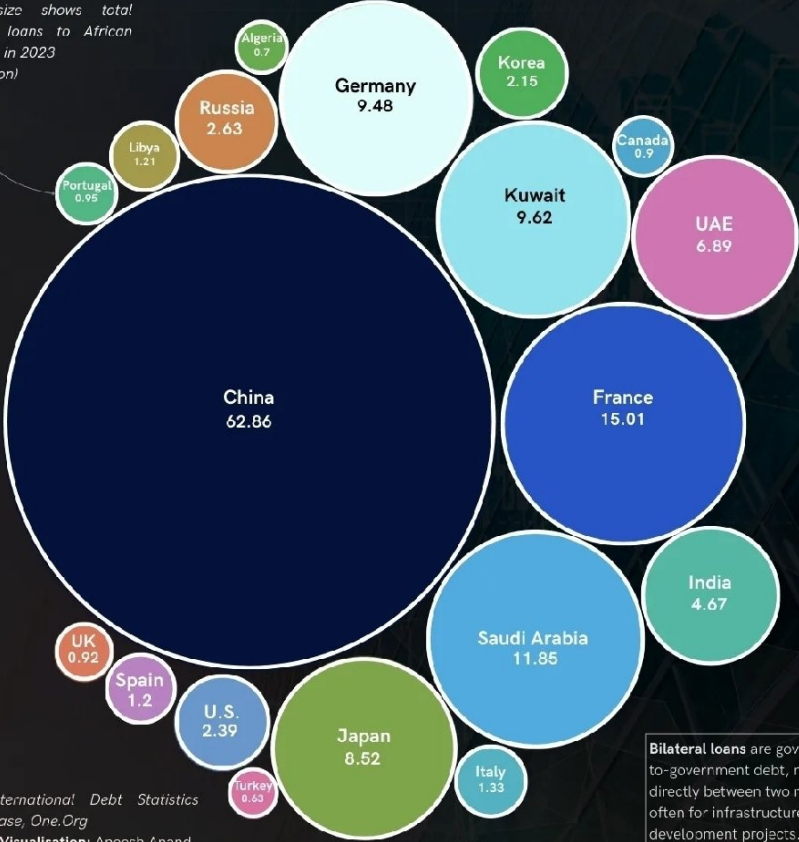
Çin Türkiye'ye 20 milyar \$'a yakın borç vermiş ayrıca 8 milyar \$'a yakında swap kullandırmış durumda. Böylece bazı hakimiyetleri kurabiliyor.

Öte yandan Çin aşağıdaki Grafikte görüldüğü üzere. Afrika'daki ülkelere de yoğun olarak borç veriyor ve böylece kendine bağlıyor

Africa's Top Bilateral Lenders

In 2023, Africa's debt reliance peaked with China, its largest bilateral lender by far

Circle size shows total bilateral loans to African countries in 2023 (US\$ billion)



Bilateral loans are government-to-government debt, negotiated directly between two nations, often for infrastructure or development projects.

Source: International Debt Statistics (IDS) database, One.Org
Research & Visualisation: Aneesh Anand

Alaattin Aktaş (NBE): Yıl 2001... Cumhuriyet tarihinin en büyük ekonomik krizlerinden biri yaşanmış ve Hazine bu krizin etkisiyle 2003'ün ilk aylarında bile ancak yüzde 50 faizle iç borç alabiliyor. Yıl 2025... Hazine'nin iç

borçlanma faizi bu yıl yeniden yükseliyor ve haziranda yüzde 47'yi buluyor. Yoksa bir krizin içindeyiz de farkında mı değiliz?

İris Cibire: Eskiden krizler bir gecede ortaya çıkar, V tipi dediğimiz formasyonla, çöker ardından toparlanırdı. Artık farklı. Artık, içten içe çürüterek gerçekleşiyor.

Mesela, her gün bir sanayi şirketinin iflasını duyar olduk. Halkın borçluluğu gittikçe artıyor, daha önce görülmemiş biçimde geçinemez hale geldi. Geniş tanımlı işsizlik tarihi seviyede.

İhracat rekor kırıyor. Sanayi üretimi, cirosu, batan sektörlerin yerine ikame, daha az iş gücü gerektiren sektörlerle, artıyor. Konut ve araç satışları tam gaz

İşte bu tutarsızlık bence tam da sıkışmışlığın işareti. Arkada biriken bir stres var!

Sadece bir kesimi etkileyen yavaşlama, enflasyonun önüne geçemezken, değerlenen TL ile, finans dışı kesimin döviz pozisyonu patlayacak bomba gibi büyüyor. (Notumuz: Hatırlarsanız biz de döviz pozisyonlarının şiştiği dönemlerin sonunda hep dövizin patladığını ve bu dönemin de yeni yıl başından önceye tekabül ettiğini savunuyoruz.)

Sinsi bir krizin içerisinde olduğumuzu düşünüyorum

* * *

Alaattin Aktaş (NBE): 6.5 milyon genç ne eğitimde ne de istihdamda, yani boşta geziyor.

* * *

Emre Alkin (NBE): Rolf Dobelli'nin kitabında birkaç örnekle "batık maliyet yanılgısı"ndan bahsedilir: "...Eşimle gittiğim film o kadar berbattı ki çıkmak istedim. O da bana biletlere adam başı 30 Euro verdiğimizi söyledi ve sonuna kadar oturmamızı istedi. Hâlbuki kaybedilen zaman paradan daha değerliydi. Aynı durum berbat bir reklam kampanyasını durdurmak istediğimde profesyonellerin verdiği cevapta gizliydi. Çok para harcadığımız için bu berbat işin tamamlanmasını istediler. Yeni berbat olan iş daha da berbat olacaktı. Vietnam Savaşında ölenleri bahane ederek geri çekilmeyen ABD gibi, zarar eden Concorde projesine devam etmek isteyen Fransız ve İngilizler gibi tarihten birçok örnek verilebilir..."

* * *

Yeni Kanun taslağı ile konkordato olarak borçların ödenmemesi değil yapılandırılması yani yeni ve ödenebilir bir ödeme planına bağlanması hedefleniyor. Mevcut “borçluları koruyan” düzenleme yerine “alacaklıları koruyan” düzenleme geliyor.

Üst gelir grubunda olup da çocuğunu yurtdışında okutmayan yok gibi. Dahası bu grup emekli olduğunda çocuğunun yanına yerleşiyor.

Hatice İlkimen (NBE): Türkiye’de faaliyet yürüten vakıf üniversitelerinin işletme ve psikoloji bölümlerinde ücretler yıllık 1 milyon TL’nin üzerine çıkarken, İngiltere üniversitelerinde benzeri fakültelerin ücret tarifeleri 600750 bin bandında seyrediyor.

TCMB Kadri Gürcü, Muhammed Furkan Erdoğan, Ömer Faruk Karaahmetoğlu, Süleyman Kutalmış Özcan makalesi: Firmaların yabancı para mevduat payı 2023 Haziran'da yüzde 61 iken 2025 Haziran itibarıyla yüzde 35'e geriledi. Yani; Firmalar artık eskisinden daha az döviz biriktiriyor (yorumumuz: Yazarlar TCMB çalışanı

olduğu için tam yorum yapamayabilirler: Firmalar artık Türkiye’de hukuki ve ekonomik güven ortamı olmadığından; eskisi gibi döviz Türkiye’ye getirmiyorlar ve ayrıca yatırımlarını yurtdışında yaptıkları için döviz zaten yurtdışında harcanıyor)