

# SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

## TRENDS UPDATE

21.08.2025(Periyodik Yayın Değildir)

Diyelimki Avrupanın her ülkesinde bir şirketiniz var ve her şirketin yöneticisine brüt aylık 5.000 Euro ücret vermek üzere anlaştınız. Çalışan yönünden bakarsak en iyi ülke İsviçre, İngiltere görünüyor ve ülkelerin çoğunda çalışanın eline 3.000 Euro civarında geçiyor.

### AYLIK 5.000 € VE YILLIK 60.000 YILLIK BRÜT MAAŞ VERİLEN KİŞİNİN ELİNE NE GEÇER Kaynak: BoundlessHQ

|    | ÜLKE             | İŞVEREN MALİYETİ |         | NET MAAŞ |         |
|----|------------------|------------------|---------|----------|---------|
|    |                  | YILLIK           | AYLIK   | YILLIK   | AYLIK   |
| 1  | İsviçre          | 68.887 €         | 5.741 € | 50.117 € | 4.176 € |
| 2  | Birleşik Krallık | 66.643 €         | 5.554 € | 46.245 € | 3.854 € |
| 3  | Hollanda         | 77.004 €         | 6.417 € | 43.678 € | 3.640 € |
| 4  | İrlanda          | 66.690 €         | 5.558 € | 43.322 € | 3.610 € |
| 5  | Lüksemburg       | 67.494 €         | 5.625 € | 40.364 € | 3.364 € |
| 6  | Almanya          | 74.724 €         | 6.227 € | 39.679 € | 3.307 € |
| 7  | Fransa           | 95.303 €         | 7.942 € | 39.501 € | 3.292 € |
| 8  | İspanya          | 79.673 €         | 6.639 € | 39.062 € | 3.255 € |
| 9  | TÜRKİYE          | 69.240 €         | 5.770 € | 38.026 € | 3.169 € |
| 10 | Norveç           | 72.124 €         | 6.010 € | 37.901 € | 3.158 € |
| 11 | Belçika          | 73.190 €         | 6.099 € | 36.885 € | 3.074 € |
| 12 | Danimarka        | 61.628 €         | 5.136 € | 36.518 € | 3.043 € |
| 13 | Polonya          | 70.889 €         | 5.907 € | 36.091 € | 3.008 € |
| 14 | Litvanya         | 62.366 €         | 5.197 € | 36.036 € | 3.003 € |
| 15 | İtalya           | 88.326 €         | 7.361 € | 35.963 € | 2.997 € |
| 16 | Yunanistan       | 73.884 €         | 6.157 € | 35.775 € | 2.981 € |
| 17 | İsveç            | 77.618 €         | 6.468 € | 35.279 € | 2.940 € |
| 18 | Portekiz         | 75.350 €         | 6.279 € | 34.425 € | 2.869 € |

İşveren yönünden manzara daha dramatik. Bazı ülkelerde iki katından fazla maliyet ile personel çalıştırmanın en pahalı olduğu ülkeler Fransa ve İtalya olarak görünüyor. Örnek olarak; İtalya’da aylık 5.000 Euro brüt ücret ile anlaştığınız kişinin eline yaklaşık 3.000 Euro geçerken bu kişinin şirketinize olan maliyeti 7.360 Euro. Bu araştırmaya göre Türkiye’de aylık 5.000 Euro brüt ücret ile anlaştığınız kişinin eline yaklaşık 3.000 Euro geçerken bu kişinin şirketinize olan maliyeti 5.770 Euro.

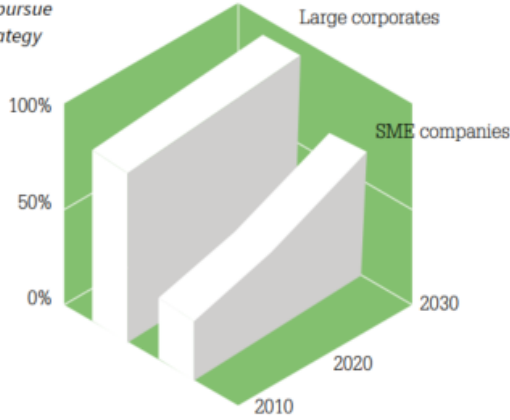
AYLIK 5.000 € VE YILLIK 60.000 YILLIK BRÜT MAAŞ VERİLEN KİŞİNİN ELİNE NE GEÇER Kaynak: BoundlessHQ

|    | ÜLKE             | İŞVEREN MALİYETİ |         | NET MAAŞ |         | NET / MAL | VERGİ + PRİM | VERGİ PRİM % |
|----|------------------|------------------|---------|----------|---------|-----------|--------------|--------------|
|    |                  | YILLIK           | AYLIK   | YILLIK   | AYLIK   |           |              |              |
| 1  | Fransa           | 95.303 €         | 7.942 € | 39.501 € | 3.292 € | 41%       | 55.802 €     | 59%          |
| 2  | İtalya           | 88.326 €         | 7.361 € | 35.963 € | 2.997 € | 41%       | 52.363 €     | 59%          |
| 3  | İspanya          | 79.673 €         | 6.639 € | 39.062 € | 3.255 € | 49%       | 40.611 €     | 51%          |
| 4  | İsveç            | 77.618 €         | 6.468 € | 35.279 € | 2.940 € | 45%       | 42.339 €     | 55%          |
| 5  | Hollanda         | 77.004 €         | 6.417 € | 43.678 € | 3.640 € | 57%       | 33.326 €     | 43%          |
| 6  | Portekiz         | 75.350 €         | 6.279 € | 34.425 € | 2.869 € | 46%       | 40.925 €     | 54%          |
| 7  | Almanya          | 74.724 €         | 6.227 € | 39.679 € | 3.307 € | 53%       | 35.045 €     | 47%          |
| 8  | Yunanistan       | 73.884 €         | 6.157 € | 35.775 € | 2.981 € | 48%       | 38.109 €     | 52%          |
| 9  | Belçika          | 73.190 €         | 6.099 € | 36.885 € | 3.074 € | 50%       | 36.305 €     | 50%          |
| 10 | Norveç           | 72.124 €         | 6.010 € | 37.901 € | 3.158 € | 53%       | 34.223 €     | 47%          |
| 11 | Polonya          | 70.889 €         | 5.907 € | 36.091 € | 3.008 € | 51%       | 34.798 €     | 49%          |
| 12 | TÜRKİYE          | 69.240 €         | 5.770 € | 38.026 € | 3.169 € | 55%       | 31.214 €     | 44%          |
| 13 | İsviçre          | 68.887 €         | 5.741 € | 50.117 € | 4.176 € | 73%       | 18.770 €     | 27%          |
| 14 | Lüksemburg       | 67.494 €         | 5.625 € | 40.364 € | 3.364 € | 60%       | 27.130 €     | 40%          |
| 15 | İrlanda          | 66.690 €         | 5.558 € | 43.322 € | 3.610 € | 65%       | 23.368 €     | 35%          |
| 16 | Birleşik Krallık | 66.643 €         | 5.554 € | 46.245 € | 3.854 € | 69%       | 20.398 €     | 31%          |
| 17 | Litvanya         | 62.366 €         | 5.197 € | 36.036 € | 3.003 € | 58%       | 26.330 €     | 42%          |
| 18 | Danimarka        | 61.628 €         | 5.136 € | 36.518 € | 3.043 € | 59%       | 25.110 €     | 41%          |

\*\*\*

McKinsey araştırmasına göre stratejisinde bir diğer şirket hisselerini devralma, birleşme (M&A) olmayan pek az büyük şirket kalmış durumda. Ayrıca pek çok KOBİ dahi M&A işlemlerini stratejilerine dahil etmiş.

Fig 1. More companies pursue M&A as part of their strategy

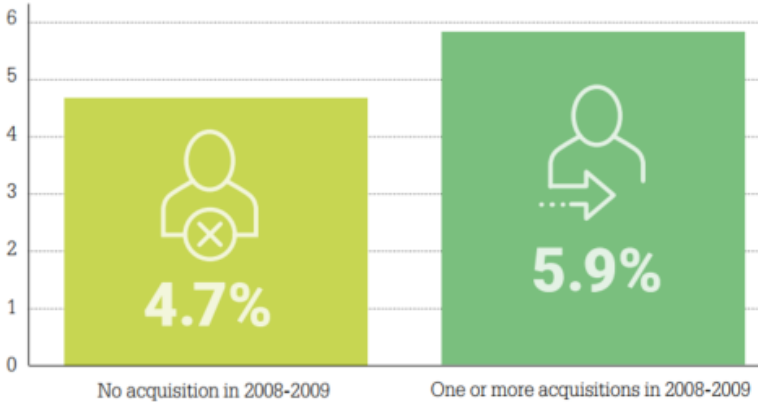


Şirket satın alma yatırımların nedenleri/hedefleri:

- Pazar payını artırma
- Geliri artırma ('gelir satın alma')
- FAVÖK'ü, FAVÖK marjını ve gelir marjını artırma
- Finansal oranları iyileştirme (grubun)
- Dönüşüm (grup profilinde stratejik büyük değişiklik)
- Çeşitlendirme (faaliyetlerin dikey veya yatay olarak genişletilmesi/grup profilinde küçük değişiklik)
- Tedarikte anantaj, pazarlık fırsatları
- Sinerji ve maliyet tasarrufları
- Sorunlu varlık veya borç fırsatları

- Komşu pazarlara açılma
- Yeni bir büyüme motoru oluşturma
- İnovasyon, dijitalleşme
- Yetenek çekme (satın alma-işe alma)
- Hazine yönetimi
- Şirket kültürüne yeni bir yön verme
- Mevcut rekabeti kesme veya yenme
- (Gelecekteki) aksaklıkları önleme

Fig 5. Average total shareholder returns (compound annual growth rate 2007-2017)



Source: Bain & Company M&A Report

Yukarıdaki Bain araştırmasına göre 2008-2009 yıllarında şirket satın alan firmalar diğerlerinden daha fazla Birleşik Yıllık Ortalama Büyüme Oranı (CAGR) elde etmişler.

\*\*\*

Konut satış adetleri fazla ancak konutta reel fiyat artışları yok gibi. Mademki bu kadar canlı bir konut piyasası var; neden fiyata yansımıyor?

- Satış adetleri gerçekte fazla olmayabilir ancak “ekonomide işler yolunda izlenimi vermek için” diğer pek çok istatistik ile birlikte yüksek gösteriliyor olabilir.
- Konkordatoya gidenler mallarını dost ve akrabalarının üzerine aktarıyor olabilirler. Yani tapu devirleri var ancak bunlar gerçekten satış değil.
- Altın, faiz gibi alanlarda parasal gelir sağlayanlar gayrimenkule yöneliyorlar ancak bunlar “tok alıcı”, ihtiyaçtan almıyorlar, sadece piyasada nakde sıkışmışlardan düşük fiyat varsa alıyorlar.

\*\*\*

Makine İhracatçıları Birliği Başkanı Kutlu Karavelioğlu:

- Toplam makine ihracatı ocak-temmuz döneminde yüzde 0,9 (yıllıklandırılmış verilere göre ise yüzde 0,6) arttı.
- İhracatı miktar bazında yüzde 6,1 azalan sektör, ortalama kilogram fiyatlarını yüzde 6,7 artışla 7,9 dolara yükseltti.
- Makine ithalatı ise yeniden yükseliş trendine girdi.
- Yılın ilk yarısında Çin’den makine ithalatı %18 arttı.
- Makine imalatçılarının tedarikçi ve müşterilerinin mali durumlarını yakından izlemesi kritik hale gelmiş durumda

- Katar ile yapılan anlaşma sonrası Çin menşeli makineler Katar üzerinden sıfır gümrükle Türkiye'ye gelebilir.
- Küresel sanayi PMI'nın Temmuz ayında yeniden daralma bölgesine inmesi, ticaret müzakereleri ve tarife belirsizlikleri reel üretimi tahminlerin ötesinde baskılayabilir.

\*\*\*

Bugünkü konkordato haberleri:

- Ege Zeytin ve Zeytinyağı İhracatçıları Birliği tarafından “tescilli markasıyla en çok ihracat yapan firma” ve “en çok ambalajlı ihracat yapan firma” ödüllerine değer görülen Olivos Pazarlama A.Ş., konkordato talebinde bulundu.

\*\*\*

Yatırımcıların Rusya, Ukrayna ve ABD arasındaki barış görüşmelerinin Rus ham petrolüne yönelik yaptırımların hafifletilmesine yol etkisiyle petrol fiyatları hafif çapta düşüş gösterdi.

\*\*\*

TÜİK İşgücü İstatistikleri'ni açıkladı. Herzamanki gibi gerçekdışı şekli ile işsizlik oranı 0,3 puan gibi son derece az yükselirken yine herzamanki gibi işsizler âtlı işgücü (yani canı çalışmak istemiyor) şeklinde gösterildiğinden âtlı işgücü kısmı %3,5 arttı.

Merkez Bankası raporunda göre ise işsiz sayısı 12 milyon, elbette onlar da çoğunluğu işsiz değil de “çalışmak istemeyenler, part time çalışanlar, potansiyel işgücü vb” diğer alanlarda gösteriyorlar.

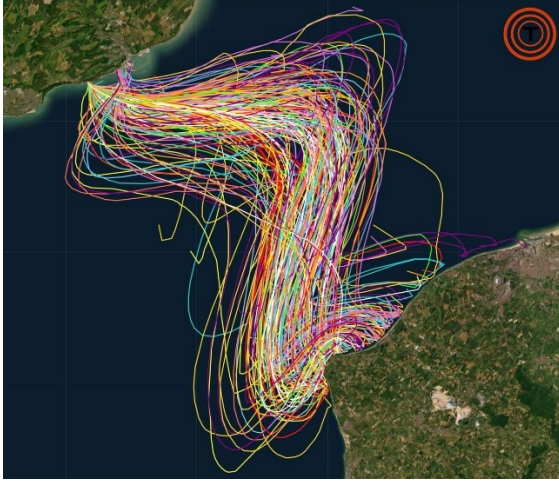
| Tablo 1: Atıl İşgücü Bileşenleri (Ocak-Haziran, Bin Kişi) |       |        |        |                 |
|-----------------------------------------------------------|-------|--------|--------|-----------------|
|                                                           | 2023  | 2024   | 2025   | 2025-2024 Farkı |
| İşsiz (1)                                                 | 3.399 | 3.118  | 2.953  | -164            |
| Zamana Bağlı Eksik İstihdam (2)                           | 2.139 | 3.295  | 4.202  | 907             |
| Potansiyel İşgücü (3)                                     | 3.161 | 3.946  | 5.148  | 1.203           |
| Atıl İşgücü (1+2+3)                                       | 8.699 | 10.359 | 12.304 | 1.945           |

Kaynak: TÜİK.

\*\*\*

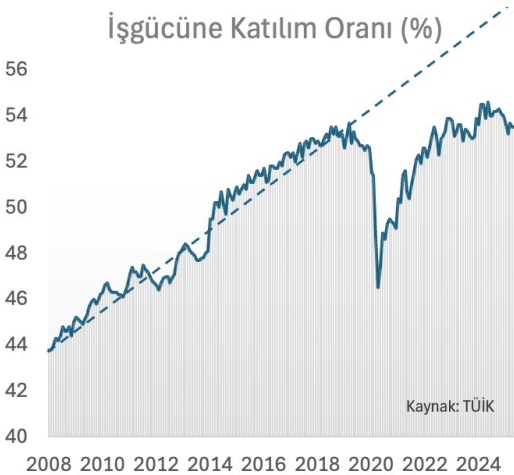
Aşağıda Manş denizini yüzerek geçenlerin izledikleri rotalar var. Gördüğümüz gibi kimse en kısa rotadan gitmiyor. Rasyonel davranıyorlar ve akıntıları izliyorlar. Benzer durumlar uçak rotaları için de söz konusu. İş

hayatı da bazen böyledir. En kısa rota her zaman en iyi rota değildir.



\*\*\*

Hakan Kara (X): Türkiye’de işgücüne katılım oranı 2018’e



kadar istikrarlı artış trendi gösterdi.

2018’den sonra bir daha eski gücüne kavuşamadı. İnsanlar ya çalışmak istemiyor ya da iş bulmaktan ümidini kesti.

\*\*\*

Türkiye’de genç işsizlik oranı %15,9 iken Çin’de genç işsizlik oranı %14,5 seviyesinde ve bu durum, sahte ofislerde “çalışıyormuş gibi yapma” trendini doğurdu. Yeni mezunlar ve genç profesyoneller, günlük 4-7 dolar ödeyerek işsiz olmanın getirdiği sosyal baskıyı azaltmak, ebeveynlere “çalışıyor” görüntüsü vermek ve en azından bir iş atmosferinde bulunmak için bu sahte ofislere gidiyorlar. Bu ofislerden birinin sahibi olan Feiyu, sattığı şeyin bir masa değil, “işe yaramaz biri olmamanın onuru” olduğunu belirtiyor.

Çin hükümeti yüksek genç işsizlik tablosunu gizlemek için işsizlik verilerini yayımlamayı durdurdu. (hiç şaşırmadık) Türkiye’deki ev genci sorunu benzeri olarak;

- Kariyer yarışından çekilen, sadece hayatta kalmayı hedefleyen milyonlarca genç var.
- Günlerini evde pasif şekilde geçiren, sosyal medyada bu yaşam tarzını paylaşarak bir alt-kültür oluşturan genç kuşak var.
- Ailelerin ve toplumun sosyal baskısı var.

Sahte ofisler, sadece bir psikolojik kaçış değil, aynı zamanda iş arama, freelance çalışma ve sosyal ağ kurma alanı işlevi görüyor. Ziyaretçilerin %40’ı yeni mezunlardan, %60’ı ise freelancerlardan oluşuyor. Böylece bireyler, evde izolasyona kıyasla daha motive edici bir ortam buluyor.