

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

TRENDS UPDATE

27.08.2025(Periyodik Yayın Değildir)

Kosgeb Aydın İl Müdürü Sadullah Dülger: Her şirkette bir muhasebe olduğu gibi teşvik uzmanı da olması gerekir. Teşvik uzmanları şirkette değer yaratır ve ilgili teşviklerden yararlanmayı sağlayarak kendi maliyetlerinden daha fazlasını çıkartabilir.

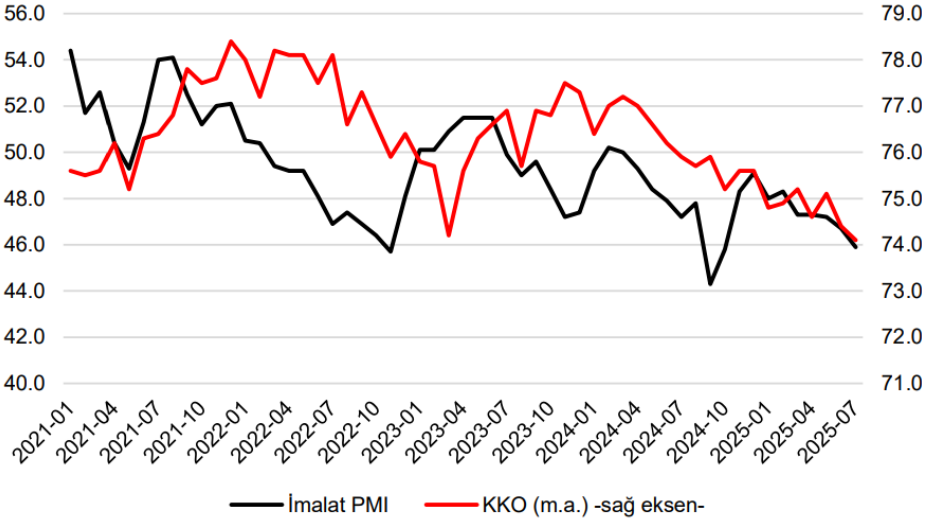
Kemalettin BULAMACI: İndeks, Penta, Arena, Bilkom, Ingram Micro, Mobiltel, Datagate ve Despec gibi mali sonuçlarını kamuoyu ile paylaşan bilişim ürünleri dağıtıcılarının bilançolarında bilişim sektöründeki ödeme krizi ortaya çıktı. Stoklar artıyor, dağıtılan malın parası toplanamıyor.

Veriler, BİT dağıtım sektörünün bir bütün olarak zorlu bir döneme girdiğini gösteriyor. Artan stokların finansman maliyeti ve tahsil edilemeyen alacakların doğrudan bilançolara zarar yazılması, kârlılıkları ciddi şekilde eritiyor. Ingram Micro'nun kârdan zarara dönmesi , Arena ve Datagate'in zararlarının artması ve İndeks, Bilkom, Penta, Despec gibi kâr eden firmaların

kârlarındaki ciddi düşüşler, bu darboğazın somut sonuçları olarak öne çıkıyor.

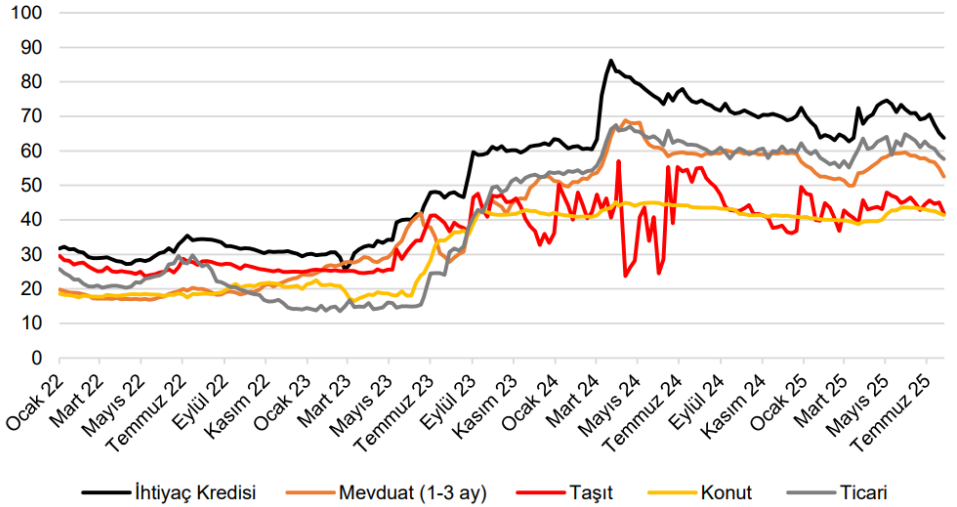
Bilişim Sektörü	31.12.2024	30.06.2025	Değişim (%)
Hasılat	101,1 Milyar TL	109,6 Milyar TL	8,40%
Stoklar	11,5 Milyar TL	16,1 Milyar TL	39,60%
Ticari Alacaklar	46,9 Milyar TL	46,9 Milyar TL	0,10%
Şüpheli Alacak Karşılığı	440 Milyon TL	816,5 Milyon TL	85,60%

Aşağıdaki grafikte imalat ve kapasite kullanımı trendlerini görebiliyoruz.



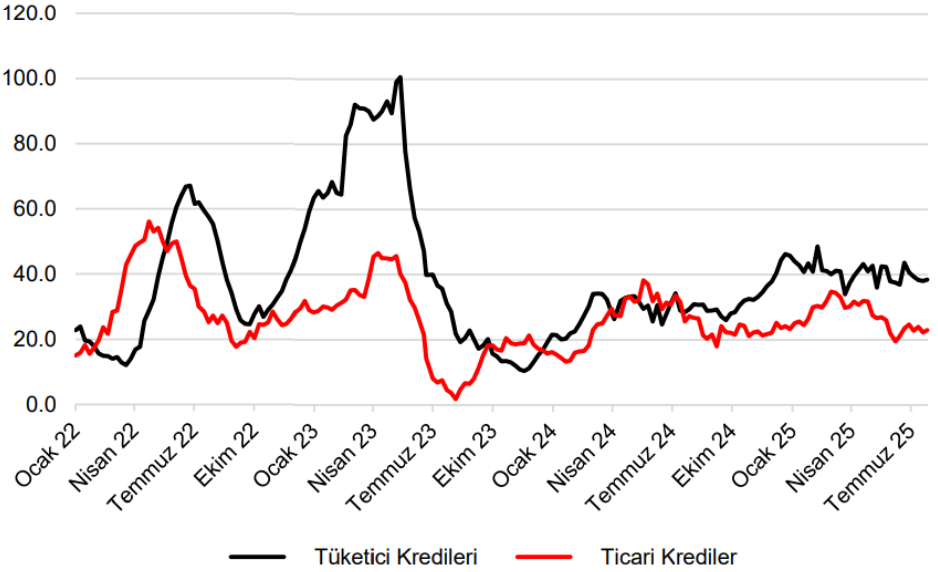
Kredi faizleri 2023 sonrası bir hayli yüksek, ticari krediler % 60 civarı:

Kredi ve Mevduat Faiz Oranları (%)



Aynı dönemde ticari kredi büyümesi enflasyonun altında yani reel olarak kredi hacmi azalıyor:

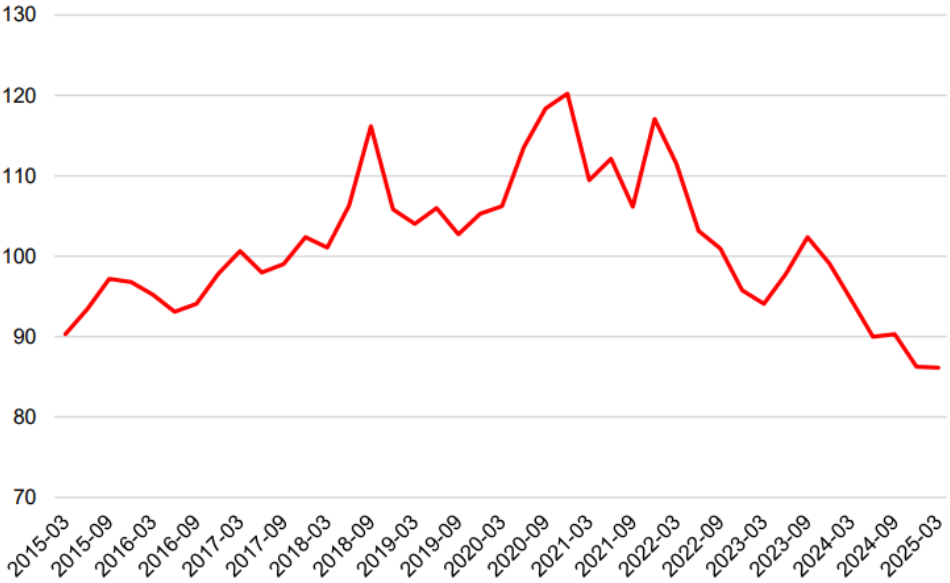
Kredi Büyümesi (yıllıklandırılmış 13 haftalık büyüme, %)



TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabetçilik Endeksi, Türkiye'nin 10 ihracatçı imalat sektöründeki üretim maliyetleri (ara mallar, enerji, işgücü ve finansman) eğilimlerini rakip ülkelerin maliyetleriyle karşılaştırarak izlemek için geliştirilmiş bir endekstir. Buna göre, Türk ekonomisi, düşük verimlilik, yüksek enflasyon ve TL'nin reel değer

kazanmasının etkisiyle 2020'nin 4. çeyreğinden bu yana rekabet gücünü kaybetmiştir

TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi



Trump, ABD tarihinde ilk kez Merkez Bankası Guvernörü Lisa Cook'u görevden alarak Merkez Bankası'nda çoğunluğa sahip olma imkanı elde etti. Böylelikle Merkez Bankası bağımsızlığını yitirecek ve Trump'da faizleri düşürtebilecek.

GEBZE Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Abdurrahman Aslantaş: Gebze, zor bir süreçten geçiyor. İMES Makine OSB’de elektrik tüketimi yüzde 5.5 geriledi. SEDAŞ verilerine göre bölgemizde elektrik tüketiminde yüzde 7 azalma var. Tahsil edemediğimiz elektrik alacağımız yüzde 5 düzeyindeydi. Şimdi yüzde 15’e çıktı. OSB’mizdeki tesislerden bir bölümü elektrik borcunu dahi ödeyemez durumda. Konkordatoya giren şirket bize olan elektrik borcunu da ödemiyor. Borç ödenmemesine rağmen biz elektriğini kesemiyoruz. Sadece elektrik borcuna kamu faizi işletebiliyoruz.

* * *

Merve Yiğitcan (Nasıl Bir Ekonomi NBE):

- Üretimde küçülme iş dünyasının ‘eleman bulamıyoruz’ sorununu gündemden çıkarmaya başladı.
- Artık firmaların iş ilanlarına daha hızlı ve fazla sayıda başvuru alınabiliyor.
- Yılın ikinci çeyreğinde sanayi istihdamı 156 bin kişi azaldı. Hizmetler sektöründe ise istihdam aynı dönemde 174 bin kişi arttı (sanayide işsiz kalanlar yaz dönemi hareketli olan turizm, inşaat gibi sektörlerle geçmiş olmalıdır)

- Züccacıyeciler Derneği (ZÜCDER) Başkanı Burak Önder: Öncelikle beyaz yakada kolaylıkla istenilen personel bulunabiliyor. Bununla birlikte önceleri mavi yaka personel bulmak da çok zordu. Bugün mavi yakada personel bulma sorunu da eskiye göre azaldı.
- TOBB Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayi Meclisi Başkanı Şeref Fayat: Çalışanlar da son dönemde genel olarak piyasadaki firmaların durumlarını iyi görmedikleri için tedirgin vaziyetler ve işlerini koruma çabasındalar. Duyuyoruz ki çalışanlar zam ya da fark istemeyi bıraktılar. “Önceleri bizim kaybettiğimiz istihdam özellikle hizmet sektörüne geçerek çok rahat iş buluyordu. Ancak son dönemde piyasadaki duyduğumuz artık hizmete geçişin de çok rahat olmadığı. Bu nedenle şu anda imalatta eleman arayan firmalar artık çok daha hızlı bulabiliyorlar.
- TOBB Plastik, Kauçuk ve Kompozit Sanayi Meclisi Başkanı Yavuz Eroğlu: İmalat sanayi istihdamının önündeki en büyük rakip hizmet sektörü. Birçok genç, imalatta çalışmak yerine hizmet sektöründe çalışmayı tercih ediyor. Ancak şu anda vasıfsız çalışan bulma konusunda nispeten bir rahatlama söz konusu. Özellikle teknisyen çalışan grubunda sıkıntı hala devam ediyor.

TCMB: Türkiye’de Kapasite Kullanım Oranı yüzde 73,6 ile son 5 yılın en düşük seviyesine gerilemiş oldu.

Tablo 1. Sektörlere Göre KKO (%) *

 Gıda	72,4	 Basım	71,9	 Elektrikli teçhizat	72,8
 İçecek	70,6	 Kimyasal	74,7	 Makine ve ekipman	66,4
 Tütün	85,9	 Eczacılık ürünleri	74,8	 Motorlu kara taşıtları	64,9
 Tekstil	68,5	 Kauçuk ve plastik	75,0	 Diğer ulaşım araçları	76,6
 Giyim	74,2	 Diğer mineral ürünler	74,7	 Mobilya	75,9
 Deri	64,3	 Ana metal	73,7	 Diğer imalatlar	67,3
 Ağaç ürünleri	85,0	 Fabrikasyon metal	72,4	 Kurulum ve onarım	72,4
 Kağıt	84,3	 Elektronik	68,4		

Burak DALGIN (Nasıl Bir Ekonomi NBE): Şirket performansını ve kültürünü yalnızca tepe yönetici belirlemez. Onun çevresindeki ikinci sıra -üst yöneticiler, sağ kollar, danışmanlar- somut kararları alır, çalışanlarla temasta olur ve havayı şekillendirir.

İddialı bir vizyonu pratik operasyona dönüştürmek, hızlı büyüme ile kurumsallaşmayı eş zamanlı olarak başarmak ve olgun şirketliğe geçişi doğru yönetmek için vizyoner ve teknik kökenli kurucuyu farklı kabiliyetlere sahip ve kaliteli bir ikinci sıra ile desteklemek gerekiyor.

Apple'ın efsanevi CEO'su Steve Jobs, vizyoner olduğu kadar zorlu bir liderdi. Onun fikirlerini hayata geçirip şirkete sürdürülebilirlik kazandıran ise ikinci sıradaki isimlerdi: Tim Cook operasyonları yönetirken, Jony Ive tasarımları küresel başarıya dönüştürdü. Nitekim Apple'ın Jobs'un vefatından sonra ayakta kalabilmesi ve başarılı performansını sürdürebilmesi ikinci sıranın gücü sayesinde mümkün oldu.

Benzer bir tablo Facebook'ta (bugünkü adıyla Meta) görüldü. Mark Zuckerberg, teknolojik vizyonu ve ürün odaklılığıyla öne çıkarken, Sheryl Sandberg şirketin iş modelini kurdu. Reklam gelirleri ve iş süreçleri büyük ölçüde Sandberg'in katkısıyla şekillendi. Zuckerberg büyük fikri, Sandberg ise işleyen makineyi temsil ediyordu.

SpaceX'in başarısında Elon Musk kadar, şirketin başkanı Gwynne Shotwell'in rolü büyüktür. Musk'ın vizyoner, hatta uçuk fikirleri Shotwell'in yönetim becerisiyle hayata geçebildi. Yani birinci sıra hedefi koyarken, ikinci sıra onu uygulanabilir hale getirdi.

Tarihte de pek çok benzer örnek var. İstiklal Savaşı'nda Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün yanında Fevzi Çakmak, İsmet İnönü, Kazım Karabekir ve Rauf Orbay gibi

isimlerin olması aynı anda pek çok cephede mücadele verilmesini sağladı. ABD'nin kuruluşunda George Washington'un pek çok kurucu baba ile beraber çalışması 250 yıldır ayakta kalan bir sistemin kurulmasına imkan verdi.

Elbette aksi durumlar da var. Karizmatik liderin gölgesinde kalan ikinci sıra yetersizse, kurumlar hızla çözülüyor. Ekip yetiştirilmediği için vizyon ve düzen bir anda ortadan kalkıyor. Mesela birçok aile şirketi bu yüzden kurucusunun ardından dağılıyor.

Neden iş hayatında güçlü bir ikinci sıra kurulamıyor: Birincisi, özgüvensizlik. 'A kalite yöneticiler A kalite ekiplerle çalışır, B kalite yöneticiler C kalite ekiplerle çalışır' sözünde özetlenen durum. Kör onay veren ikinci sıranın sunduğu sahte konfor acı gerçeklere göre daha cazip gelebiliyor. İkincisi, gerek görmeme. 'İşler zaten yolunda, bu meselelerle uğraşmaya ne gerek var?' düşüncesi. Tabii 'Steve Jobs'un, Mark Zuckerberg'in, Elon Musk'ın ihtiyaç duyduğu şeye bizim gerçekten ihtiyacımız yok mu?' sorusunu sorabilen liderler, kuşkusuz rakiplerinin önüne geçiyor.
