

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

TRENDS UPDATE

10.09.2025(Periyodik Yayın Değildir)

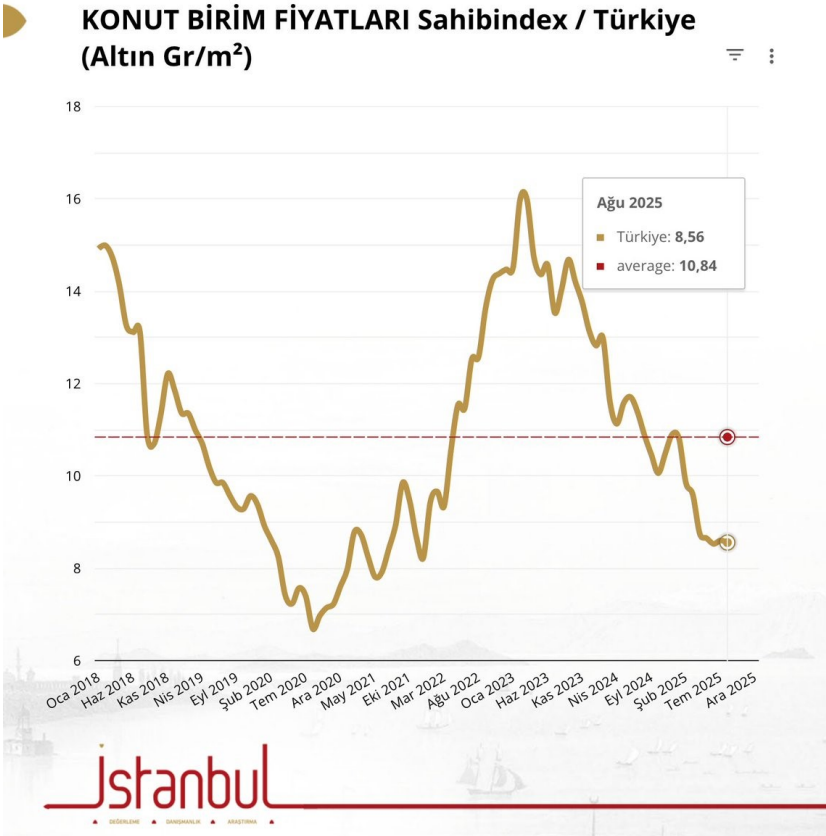
Siyaset bizim işimiz değil ama seçim bizim işimiz çünkü ekonomiyi etkiliyor. Son gelişmeler hakkındaki ortak kanaat seçim olasılığının ortadan kalkması. Çünkü hiçbir hükümet, hele ki “tüm bir İstanbul halkını üzme uğruna taksicileri üzmemeyi ilke edinmiş” bir hükümet taksicilere, esnafa karşı basit usulü kaldırmak gibi bir vergi aksiyonunu seçim öncesi yapmaz, yurtdışı çıkış harcını artırıp, her gün yeni bir vergi ile halkın karşısına çıkmaz.

Nihat Delibaşı (Tekreferans.com): Baykar CEO’su Haluk Bayraktar Ege Serbest Bölgesi’nde su filtrasyonu alanında üretim yapan ve çok sayıda ülkeye ihracat gerçekleştiren İzmir merkezli Mat Filtre’ye ortak oldu.

Mat Filtrasyon Teknolojileri’nin Kurucusu Erdem Akartepe, İzmir ve Dubai’de faaliyet gösteren üç üretim tesisine ek olarak, Ege Serbest Bölge’de dördüncü fabrikayı devreye aldıklarını hatırlattı. Akartepe,

ABD'deki fabrikanın 2026 yılında açılması planlandığını, altıncı fabrikanın Çin'de kurulması için görüşmelerin sürdüğünü söyledi. Akartepe, Ege Serbest Bölge'deki yeni fabrikanın üretim kapasitelerini yüzde 30 artıracığını, 2026 yılında ise ciroyu 100 milyon dolara çıkarmayı hedeflediklerini söyledi.

Eğer altın satıp konut alacaksanız iyi bir dönem çünkü konutlar altın karşılığı olarak ucuzlamış durumda:



TÜİK verilerine göre, 2023'te 9 bin 30 olan Ar-Ge teşviklerinden yararlanan girişim sayısı 2024'te 10 bin 569'a yükseldi. Teşvik tutarının yüzde 48'i bilgi ve iletişime, yüzde 36'sı imalat sanayine, yüzde 5,3'ü ise mesleki, bilimsel ve teknik faaliyet gösteren girişimlere gitti.

Vergi türleri bazında dolaylı Ar-Ge Teşvikleri (Milyon TL)			
	2023	2024	Değ. %
	59.332,1	105.977,2	78,6
Kurumlar vergisi	34.810,2	50.552,4	45,2
Gelir vergisi	815,1	1.399,3	71,7
Katma değer vergisi	46,0	99,1	115,4
Gelir vergisi stopaj teşviki	23.660,8	53.926,3	127,9
TOPLAM	59.332,1	105.977,2	78,6

Şenol Babuşçu: Citigroup: “Büyüme maske, altında zayıflık Var” derken “Türkiye’de büyüme kırılğan, resesyon riski var” demek istiyor.

Türkiye 2. çeyrekte %4,8 büyüdü ama: PMI geriliyor, istihdam zayıf, özel tüketim ve yatırımlar kısıtlı, İhracat pazarları yavaşlıyor, 2. yarıda hafif resesyon bekleniyor.

Demir Çelik Üreticileri Derneği Genel Sekreteri Veysel Yayan: ABD ve AB'nin korumacılık duvarını aşamayan Asya ülkelerinin ihracatında yaşanan artışlar, Türkiye'nin **üretim kapasitesinin büyük oranda atıl kalmasına yol açtı.**

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü, ikinci çeyrek döneme ilişkin "Verimlilik İstatistikleri Bülteni"ne göre, mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış **toplam sanayi çalışılan saat başına üretim endeksi, önceki döneme göre yüzde 5,3 arttı.**

Atılım Murat (Nasil Bir Ekonomi NBE):Yatırımcı da, ihracatçı da “Dolar kuru çok daha yukarıda olmalı” diyor. Ancak OVP’den gelen mesaj net: Kurun ipi bırakılmayacak.” Dolar yılbaşından beri yüzde 14 yükseldi. Ocak-ağustos döneminde enflasyon yüzde 21 oldu. Yatırımcı da, ihracatçı da, kurun çok daha yüksek olması gerektiğini söylüyor. Türk Lirası’nın (TL) aylık enflasyon oranı kadar değer kaybetmesi, sene başındaki düşünceydi. İç ve dış gelişmelerle bu görüş değişti.

Şebnem Turhan (Nasil Bir Ekonomi NBE): Yatırımcılar Eylüldeki ilk siyasi karara anında tepki verdi. Yatırımcılar yatırım fonlarında hisse ve para piyasası fonlarından çıktılar ve serbest döviz fonları ile altın vb kıymetli maden fonlarına girdiler.

Gelişim Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Akçay: Nasil Bir Ekonomi (NBE): “En büyük müşterimiz VF Corporation idi. The North Face, Vans, Timberland, Dickies, Supreme, Eastpak, JanSport, Napapijri, Smartwool, Icebreaker, Kipling ve Altra gibi küresel ölçekte tanınan markalarına üretim yapıyoruz. The North Face’in ise dünyada ikinci, AB’de ise en büyük üreticisi idik. Geçen seneden itibaren aldığı karar ile Bangladeş’e ve Vietnam’a gidiyor. Yüzde 10-20 civarında üretim kalacak. 30 milyon Euro üretim yapıyorduk yaklaşık 25 milyon Euro’luk kısmı gidecek. Başka bir ifade ile 4 milyon adet ürünün 400-500 bin adedi bizde kalacak gerisi maliyetlerin yüksekliği nedeni ile gidiyor. Küçülmeye gideceğiz. Önümüzdeki yıl mayıstan itibaren yarı yarıya düşer çalışan sayısı.” Şirketin 2023’te 35 milyon Euro

yatırım ile hayata geçen Çorlu fabrikasında 300, yine aynı yıl Adıyaman'da 5 milyon Euro yatırım ile hayata geçen Adıyaman fabrikasında 350 ve İstanbul fabrikasında ise 500 çalışanı bulunuyor. Grubun aylık 1 milyon adet kapasitesi varken şu anda ayda ayakta kalabilmesi için gerekli olan 400-500 bin adet üretimle yoluna devam ediyor.

Nasil Bir Ekonomi (NBE) Boyplast Yönetim Kurulu Başkanı Metin Saraç: Romanya ve Polonya, eskiden bizden çok daha verimsizdi ama a bugün bizden üç kat verimli imli hale geldiler. Bizde ise maliyetler kontrolsüz arttı. 2023'ten bu yana işçilik yüzde 165, enerji yüzde 200, mazot yüzde 100 arttı ama döviz kurunun yükselişi sınırlı kaldı. Bu tablo ihracatçının rekabet gücünü tamamen zayıflatıyor. Eskişehir'de beyaz eşyada kapasite kullanımı yüzde 50'lere düştü. Türkiye genelinde 2024'te bir önceki yıla göre yüzde 8 daralan üretim, bu yılın ilk yarısında da yüzde 7-8 daraldı. Buna karşılık karış ithalat yüzde 29 arttı.

Anot Group Yönetim Kurulu Üyesi Eray Gönenli: Son dönemde ana sanayiler Çin'den çok fazla ikame ürün bulmaya başladı. Fiyatı düşürmeyen firmalara kota baskısı uygulanıyor, üretim Vietnam ve Tayvan'a kaydırılıyor. Bir

yıldır bu yöntemle çalışan ana sanayiler yan sanayileri zora soktu. Çin'den gelen fiyat farkı yüzde 3-5 değil, yüzde 30'lara varıyor. Talep de ciddi düştü, maliyetler de hızla arttı. Döviz sabit kalırken işçilik ve enerji maliyetleri katlandı. İç satışta yüzde 11, ihracatta yüzde 15 düşüş var. Mayıs ayında üretim geçen yıla göre yüzde 23 azaldı. En büyük sorun finansmana erişim

Gençler Kablo Yönetim Kurulu Üyesi Sayat Çakır: Bugün beyaz eşyada en büyük problem fiyat baskısı ve finansmana erişimin zorluğu. Çin devlet eliyle ihracatçıları destekliyor. Hammaddeye, navluna, dövizle teşvik veriyor. Böyle olunca Çin, Türkiye'deki üreticilerden yüzde 20-30 daha ucuz fiyat sunabiliyor. Ana sanayiler de buna yöneliyor. Bizde ise faizlerin yüzde 50-60 olduğu bir ortamda vadeli satış yapan firmaların ayakta kalması çok zor. Öz sermayesi güçlü olmayan birçok firma konkordato ilan etmek zorunda kalıyor. Çinli üreticiler Avrupa ve Amerika'da satın almalar yapıyor, ekosistemi kendi hegemonyalarına alıyor. Bu ülkenin mühendisliği, işçiliği ve üretim kapasitesi dünyada ilk sıralarda. Ancak finansman yükü ve dış rekabet koşulları nedeniyle bu gücü kullanamıyoruz.

Mehmet Uçaravcı: Üretim denildiğinde çoğu insanın aklına ilk gelen şey hızdır. Daha hızlı makineler, daha hızlı işçiler, daha hızlı hatlar... Mantık basittir: herkes maksimum kapasitede çalışırsa, fabrika daha çok üretir ama işin aslı hiç de öyle değildir. Üretim dünyasında gerçek hızı belirleyen şey en hızlı makine değil, en yavaş noktadır: yani darboğaz.

Darboğaz, üretim hattındaki en düşük kapasiteye sahip adımı temsil eder. İster eski bir makine ister deneyimsiz bir işçi ister karmaşık bir işlem olsun; o adım, fabrikanın toplam çıktı potansiyelini belirler. İşte tam da bu nedenle, fabrikanın tamamını darboğazın temposuna göre yavaşlatmak, uzun vadede üretimi artırabilir.

Bir üretim hattını otoyol gibi düşünelim. Yolda hızla ilerleyen arabalar, dar bir köprüye ulaştığında mecburen yavaşlar. Arkadaki arabalar da beklemek zorunda kalır. Köprüyü (darboğazı) genişletmeden otoyolda hızı artırmak, sadece daha uzun kuyruklar yaratır. Aynı şey fabrikalarda da geçerli. Eğer darboğaz kapasitesinin üzerinde üretim yapılırsa:

- Önünde aktif iş (WIP) stoku yığılır,
- Malzeme taşıma ve depolama maliyetleri artar,
- Çalışanlar stresli bir şekilde hataları görmezden gelebilir,

- Tüm sistem daha yavaş ve tahmin edilemez hale gelir. Bu noktada akla şu soru geliyor: “O halde neden herkes darboğazın hızına göre çalışmasın?”

Bu soruya en güçlü cevabı Eliyahu Goldratt’ın geliştirdiği **Theory of Constraints (TOC)** veriyor. Goldratt, fabrikanın kalbinin darboğaz olduğunu söylüyor. Buna cevaben önerdiği drum-buffer-rope adlı çok basit bir sistem öneriyor:

Davul (Drum): Darboğaz fabrikanın ritmini çalar. Tüm fabrika onun temposuna göre hareket eder.

Tampon (Buffer): Darboğazın önünde yeterince stok tutulur ki hiçbir zaman boşta kalmasın.

Halat (Rope): Üretimin geri kalanının hızı, darboğazın temposuna “bağlanır”.

Bu yaklaşım sayesinde fabrika, herkesin kendi başına hızlanmaya çalıştığı kaotik bir yer olmaktan çıkar; düzenli, dengeli ve akıcı bir sisteme dönüşür.

Yavaşlamak Nasıl Daha Fazla Çıktı Sağlar?

Daha Az Stok Yığılması: Upstream süreçler darboğazdan hızlı çalıştığında fazladan yarı mamul üretir. Bu da gereksiz WIP envanteri, yüksek maliyetler ve uzun teslim süreleri demektir.

Akışa Odaklanma: Birçok fabrika “kaynak verimliliği” peşinde koşar: makineler boş durmasın, hep çalışsın ama asıl mesele, sistemin bütününde akış verimliliği

sağlamaktır. Bazen makinenin durması, fabrikanın hızlanmasına yardım eder.

- Öngörülebilirlik ve Planlama: Senkronize olmayan üretimde teslim süreleri kaotik hale gelir. Darboğaza göre hızlanmak veya yavaşlamak, fabrikanın çıktısını daha öngörülebilir yapar. Bu da müşteri güvenini artırır.
- Kalite Artışı: Hız baskısı çoğu zaman hataları artırır. Daha yavaş ama dengeli bir akış, çalışanların kaliteye odaklanmasını sağlar. Ayrıca düşük stok seviyeleri, hatalı ürünlerin sistemde uzun süre saklanmasını engeller.
- Maksimum Verimlilik: Fabrikanın gerçek kapasitesini belirleyen darboğazdır. Bu sınırı aşmaya çalışmak anlamsızdır. Tüm sistemi darboğazın ritmine göre senkronize etmek, mevcut kaynaklarla alınabilecek en yüksek çıktıyı garanti eder.

Sonuç: yavaşlamak aslında hızlanmaktır. Darboğaz yönetimi bize şunu öğretiyor; Herkesin son sürat koştuğu bir sistemde, aslında kimse gerçekten ileri gitmez. Asıl hız, tüm sistemin uyum içinde çalışmasından gelir. Fabrikalar darboğazlarına göre yavaşladıklarında, daha az stok, daha yüksek kalite, daha öngörülebilir teslimatlar ve nihayetinde daha yüksek çıktı elde ederler. Kısacası, üretimde paradoks nettir: bazen hızlanmanın tek yolu yavaşlamaktır.