

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

TRENDS UPDATE

27.10.2025(Periyodik Yayın Değildir)

TÜİK eylül ayına ilişkin iş gücü istatistiklerini duyurdu. Eylülde işsizlik bir önceki aya göre değişim göstermeyerek **yüzde 8,6 seviyesinde** gerçekleşti.

Alper Üçok (x.com): Almanya, enerji yoğun sanayi sektörlerinde yatırımların büyük bir kısmını kaybediyor. Bu, Avrupa ve ABD'de kimya, çelik, cam ve çimento sektörlerinden 240 üst düzey yöneticiyle yapılan bir anketin sonucu. Almanya'dan sorumlu şirket temsilcilerinin %31'i, üretimi aktif olarak diğer kıtalara kaydardıklarını ve %42'si ise Almanya yerine diğer Avrupa ülkelerine yatırım yaptıklarını ifade ediyor.

İş İnsanı, Yazar Hilmi Güvenal (Nasil Bir Ekonomi NBE):
Şu sırada yönetim kurullarında her şirkette ve sektör için konuşulan konular farklı. Görüyoruz ki, savunma sanayi öne çıkıyor. İki flaş gelişme bunu somutlaştırdı. Biri, Aselsan borsanın yıldızı oldu. Bu gelişme herkesin uyanmasına yol açtı. İki, Türkiye'nin en çok vergi verenleri, Koçlar, Sabancılar olurdu. Şimdi Selçuk ve Haluk Bayraktar zirvede. Bu işte para var denildi. Şu an herkes savunma sanayine girmek istiyor. Bana göre, savunma sanayi yeni otomotiv sanayi olacak. 20 sene önce herkes otomotiv alanına giriyordu, bu alana hizmet veriyordu. Savunma sanayi de böyle bir noktaya gelecek.

Dijital oyunlarda da Türkiye önemli işler başardı. Fakat bunların hiçbiri tekstilde kaybedilen istihdamı yerine koyamıyor. Nüfus artmıyor, yakında düşüşe geçebilir. İşsizlik de eskisi gibi olmayacak.

Şirketlerde yeteneğe erişim en önemli gündem. Yurtdışından part time, home ofis insan çalıştırıyorlar. Nakit yaratamamak da en büyük ikinci sıkıntı.

Öte yandan, Türkiye'nin önde gelen sanayi grupları arayış içerisinde. Bunun etkisiyle CEO sirkülasyonu var. Sabancı'da, Anadolu Grubu'nda Eczacıbaşı'nda, Zorlu'da değişiklikler oldu. Diğer şirketler 'bizde de

kan değişimi zamanı mı?’ diye dūřunuyor. CEO piyasasında bir açılma bekleyebiliriz. Aile şirketleri de farklı evrim geçiriyor.

Gazeteci Hakan Gūldaę: Enflasyonla mūcadelede iřimiz daha da zor olacak. Kontrollū kur rejimi de yūksək faiz de devam eder. Kredilerin geniřlemesine izin verilmez. Bu ortam enflasyonun dūřūrūlmesi için gerekli gōrūluyor. Ancak gelinen noktada enflasyonla mūcadelenin bu kadar uzaması Tūrkiye'nin en önemli kası olan ūretimde ciddi sıkıntılara neden oluyor.

Dūnya yeni bir sanayileřme hamlesine hazırlanırken, Tūrkiye bu sūrece ters ayakta yakalandı. Siyasetin direksiyona geçmesinden bu yana da ekonomiye odaklanamıyor. Őnūmūzdeki yıl, siyaset ekonomi ūzerinde daha da etkili olacak. Bu da sanayisizleřme yōnūndeki sūreci řiddetlendirir.

řeref Oęuz (ekonomim.com): Tūrkiye'nin būyūmesi, ihraç edebileceęi malları ūretme kapasitesine baęlı ancak son yıllarda uygulanan ekonomi politikaları, sanayiden uzaklařmaya yol açmıř durumda.

Veriler çarpıcı: ISO PMI endeksi 2023'ten bu yana daralma bölgesinde ve sanayicilerin uyarılarına rağmen hükümetin özellikle "savunma dışı" sanayiye ilgisi zayıf. Sanayi üretiminin GSYH içindeki payı 30 yıl önce %30'lara yaklaşırken bugün %20'nin altına geriledi. Bu, Türkiye'yi "ince buz tabakası üzerinde hızla kayan bir kayakçıya" benzetiyor: Sanayinin payı azaldıkça buz inceliyor ve ekonomi kırılganlaşıyor.

Sanayisizleşmenin temel nedenleri arasında kârsızlık, yüksek maliyetler, finansmana erişim zorlukları ve katma değeri yüksek üretime geçilememesi yer alıyor. Buna ek olarak, kamu kaynaklarının üretken olmayan "zombi şirketlere" aktarılması da rekabet gücünü zayıflatıyor.

Çözüm için zihniyet değişimi şart. Hükümetin sanayiye stratejik öncelik olarak görmesi, ileri teknolojiye geçişi desteklemesi, faktör verimliliğini artıracak reformlar yapması gerekiyor. Ayrıca iş birliği ve iş bölümü ile ölçek ekonomilerinin yakalanması, sanayinin yeniden güçlenmesi için kritik önemde.

Türkiye'nin sanayiden uzaklaşması sadece ekonomik bir tercih değil; dış ticaret, istihdam ve stratejik bağımsızlık açısından da büyük risk.

Dünya Gazetesi: ABD Senatosu Sağlık, Eğitim, Çalışma ve Emeklilik Komitesi'ndeki Demokratlar tarafından hazırlanan bir araştırma, yapay zekânın önümüzdeki 10 yıl içinde 100 milyondan fazla Amerikalının işini kaybetmesine yol açabileceğini ortaya koydu.

Ufuk TARHAN (dunya.com): Şirketlerde çalışanların bir kısmı yapay zekâyı (YZ) resmî izin almadan, sessizce kullanıyor. Buna Gölge Yapay Zekâ (Shadow AI) deniyor. Bu da aslında gölge çalışanlar anlamına geliyor. IT'nin ve/ve-ya yönetimin onayı olmadan kullanılan araçlar, süreçlere dokunmadan verim yaratıyor; ancak ölçülmüyor, yönetilmiyor, riskleri ve potansiyel zararları görünmüyor.

Farklı araştırmalarda oranlar değişse de yön aynı: YZ çalışanlara ciddi zaman kazandırıyor ve bu da toplamda verimlilik artışı anlamına geliyor. Ancak bu “görünmez verim” aynı zamanda ciddi bir yönetim boşluğu yaratıyor. Kimin neyi, hangi veriyi, hangi modele, hangi hesaplara paylaştığı belirsizleşiyor. LayerX'in kurumsal güvenlik raporuna göre çalışanların yaklaşık %45'i GenAI

araçlarını kullanıyor; Bu kullanıcıların %77'si, üretken yapay zekâ araçlarına düzenli olarak metin veya veri 'kopyalayıp yapıştırıyor'; yani kurumsal bilgiyi dış sistemlerle paylaşıyor.

Ülker CEO'su Özgür Kölükcü (Nasil Bir Ekonomi NBE): Gerçekten çok belirsiz bir ortamdan geçiyoruz. Bu değişim içinde eğer büyümüyorsanız şirket olarak, gerilemeye başlıyorsunuz. Büyümeyen her şey ölmeye başlıyor. Bu nedenle bizim geleceğe bakış açımızda bu belirsizlik ortamında ve değişen ortamda büyüme çok önemli bir yer tutuyor. Bizim bu noktada 5 temelli bir mutluluk formülümüz var. Ülker olarak amaç odaklı liderliğe inanıyoruz, amaç odaklı markalara ve işlere inanıyoruz.

Mutluluğun 5 temeli var.

- Birincisi tutarlı mutlu büyüme. Bizim Ülker, McVitie's, Godiva gibi ikonik markalarımız var. Biz inovasyonlarla sürekli yenilik katmak ve yeni mutluluklar getirmek istiyoruz.
- İkincisi rekabetçi mutlu büyüme. Mevcut pazarlarımızda rekabet gücümüzü tüketicilerimize ve

iş ortaklarımıza katma değer sağlayarak artırmayı hedefliyoruz. Yeni pazarlarda büyümeye çalışıyoruz.

- Üçüncüsü kârlı mutlu büyüme. Biz kârlılığı markalarımızın geleceğe yatırım yapma özgürlüğü olarak görüyoruz. Uygun fiyatlı ürünleri tüketicilerimize en uygun şartlarda en iyi kalitede sunmaya çalışıyoruz. Bunu yaparken de teknolojiyi; verimliliği artırmak, operasyonel mükemmeliyet için işimize katıyoruz.
- Dördüncüsü, sürdürülebilir mutlu büyüme. Dünyamıza, değer zincirine, çalışanlara ve topluma olmak üzere 4 ana temelli bir sürdürülebilirlik stratejimiz var ve bu konuda da gerçekten öncü bir rol üstlenmeye çalışıyoruz. İsrafsız şirket kültürü bizim kurucumuz rahmetli Sabri Ülker'in çok değer verdiği bir kavram. Biz bu buradan aldığımız ilhamla sürülebilir stratejimizi oluşturduk ve bu yolda da devam ediyoruz.
- Beşinci mutlu büyüme, insan odaklı büyüme formülü. Burada da bizim mutluluğa bakış felsefemiz yatıyor. Biz Yıldız Holding'te de Ülker'de de **mutlu et mutlu ol** felsefesiyle yola çıkıyoruz ve bu bütün hareketlerimizin kaynağı oluyor. **Sadece tüketicilerimizi, müşterilerimizi değil; çalışanlarımızı, iş ortaklarımızı ve paydaşlarımızı da mutlu etmeye çalışıyoruz.**



Value in Motion Araştırması'nın çıktıları (Nasil Bir Ekonomi NBE):

- Her 100 CEO'nun 45'inin iş modelini değiştirmezse varlığının maksimum 10 yıl süreceğini kabul etmiş durumda.
- Herkes artık kar-zarar ekseninde değil, var olup var olmama ekseninden bakmaya başladı
- Eskiden tarif ederken şirketleri üretim firması derdik, hizmet firması derdik. Artık bu ayrım kalkmış durumda. Amazon, Microsoft, Google gibi şirketlere bakalım. Artık bunlar enerji üretim firması mı, yoksa bunlar gerçekten data işleyen firma mı, bilmiyoruz.
- Yeni dünya düzeyinde bugün, tıpkı Çin'in yapmaya çalıştığı gibi, birçok coğrafyada üretim yapmanız gerekiyor. Birçok coğrafyada hizmet vermeniz gerekiyor. Birçok coğrafyada var olmanız gerekiyor ki bu anlık kararların şirketinize olan etkilerinden kurtulabilin. Ayakta kalmak için, mevcudu korumak için inovasyon artık bir opsiyon değil şart.
- CEO'ların yüzde 35'i gelirlerinin yüzde 20'den fazlasını, geçmişten beri faaliyet gösterdikleri

alanların dışındaki sektörlerden elde ettiklerini söylüyor.

Beliz Kudat (Harvard Business Review): HP'nin 2025 tarihli İş İlişkileri Endeksi araştırması, çalışan deneyiminin kurumların kârlılığı ve verimliliği üzerindeki belirleyici rolünü bir kez daha gözler önüne seriyor. Türkiye'nin de dahil olduğu 14 ülkede, 18 bini aşkın bilgi çalışanıyla yapılan çalışmada ortaya çıkan tablo düşündürücü. Dünya genelinde bilgi çalışanlarının yalnızca yüzde 29'u, Türkiye'de ise yalnızca yüzde 20'si kurumuyla sağlıklı bir ilişki içinde olduğunu söylüyor. Bu veriler, çalışan deneyimi projelerine yapılan yatırımların nicelik olarak arttığını ancak nitelik açısından yeterince etkili olmadığını gösteriyor.

Araştırmanın Türkiye ayağında dikkat çeken bulgulardan biri, çalışanların büyük çoğunluğunun şirketlerinin büyümeyi, çalışan deneyiminin önüne koyduğuna inanması. Katılımcıların yüzde 63'ü kurumlarının çalışanı değil, kârlılığı öncelediğini, yüzde 67'si ise kendilerinden beklentilerin giderek arttığını ifade ediyor. Bu da çalışanların büyük

kısının baskı altında hissettiği bir iş ortamına işaret ediyor.

Öte yandan çalışanlar en çok “gelişim” ve “dijital deneyim” boyutlarında memnuniyetsizlik yaşıyor. Yapay zekâ ve otomasyonun iş hayatında hızla yaygınlaşması, teknolojiyle ilgili kaygıları artırırken aynı zamanda dijital becerilerini geliştirme isteğini de güçlendiriyor.

Sonuç olarak, veriler iş dünyasının yeni bir gerçeğini işaret ediyor: sürdürülebilir kârlılık artık yalnızca finansal verimlilikle değil, çalışan deneyiminin kalitesiyle de ölçölüyor. Kurumların geleceği, teknolojik dönüşümü çalışan memnuniyetiyle dengeleyebilme yeteneğinde şekilleniyor.
