

# TRENDS UPDATE

## İç Basın ve Trend Özeti

### Güncel Gelişmeler.

Türkiye yerel tahvil piyasasında nadir görülen şirket temerrütlerinden biri oldu ve Kontrolmatik 450 milyon liralık borcunda temerrüde düştü yani vadesi gelen iki ayı lira cinsi tahvil ödemesini gerçekleştirmedi. Şirket 2020 yılında borsaya açılmıştı. Şirketin piyasa değeri yaklaşık 11 milyar lira idi. Şirket hissesi Eylül 2023'teki zirvesinden bu yana yüzde 84 değer kaybetti. Yönetim Kurulu Başkanı Sami Aslanhan ile Başkan Yardımcısı Ömer Ünsalan yıllardır hisse satmakta idi ve şirketteki payları yüzde 5'in altına düşmüş idi. *Kaynak: KAP*

Claude adlı yapay zeka avukatlıkla ilgili bir takım ekler yayınladı. (claude-for-legal deposundaki 12 plugin ve 150 skill) Özetle; herkes bazı eksiklerinden ve özellikle de Türk hukukuna göre eksiklerinden bahsediyor ama eminiz ki bu eksikler birkaç ay içerisinde giderilecektir. İkincisi kesin olan şu ki pek çok değer katmayan işi üzerine alıyor yani öncelikle eskiden asistanlara yaptırılan işleri üstleniyor. Öte yandan zaten hukukçu olmayanlara da verilen hizmetler var;

- Türkçe veya yabancı dilde sözleşmeyi sıfırdan hazırlama,

- Sözleşmelerin hukuki açıdan kontrolü, çelişkili, yetersiz, eksik, hatalı vb hükümlerin bulunması ve riskli hükümlerin risk derecelerine göre ortaya konması
- Hukuki görüş verme vb

Sonuçta genelde hukuk alanında işgücü gereğini ve avukatlık gelirlerini azaltacağı kesin olan bir uygulama.

En azından pek çok kişi ve KOBİ avukatlık masrafları yerine yapay zeka desteğini tercih edecektir. Eskiden ayda 20 adam/saat hukuki destek alan kurumsal firma artık 10 adam/saat hukuki destekle devam edecektir çünkü bir sözleşmenin avukat incelemesinden dönüşü 2 gün iken yapay zeka incelemesinden dönüşü 5-10 dakikadır.

**Halihazırda eksiklikleri şöyle:** KVKK ve VERBİS (otomatik olarak VERBİS bildirim taslağı oluşturmuyor), UYAP Entegrasyonu yok, Ticaret Sicili Gazetesi'ni otomatik analiz eden ve imza sirküleri kontrolü yapan sistemler yok. Vergi Hukuku tam olarak yok, TBB Meslek Kuralları yok yani mesela reklam yasağı ve genel avukatlık etiği kurallarının otomatik denetimi yok, İcra ve İflas Kanunu (İYK) kapsamındaki sürelerin takibi ve otomatik takip talebi hazırlama süreçleri yok. *Kaynak: Berk Dicle*

Carrefour İstanbul ve İngiltere Sainsbury'dan aynı içerikteki ürünleri online sipariş ettiğimde İstanbul daha pahalı çıktı. *Kaynak: Lizzie Porter*

**Arkas Holding**, Dünya Bankası Grubu kuruluşu IFC koordinasyonunda yürütülen 335 milyon dolarlık finansman paketinin ikinci aşamasında Asian Development Bank (ADB) ve DEG - Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft GmbH ile **75 milyon dolarlık kredi anlaşması imzaladı**. Sağlanan finansman; Arkas Holding'in önümüzdeki sekiz yıl boyunca Autoport'un kapasite yatırımı başta olmak üzere deniz filosunu modernize etmesine, lojistik kapasitesini artırmasına katkı sağlayacak. Kaynağın aynı zamanda gemi ve lojistik ekipman yatırımları, liman operasyonlarının geliştirilmesi, çekici ve ekipman tedariki gibi alanlarda kullanılması planlanıyor. *Kaynak: Arkas*



# Küçülmeye giden bir şirketin, neden ilk olarak toksik çalışanlarla yollarını ayırması gerekmektedir.

Kaynak: Michael Housman ve Dylan Minor, Harvard Business School

"Toxic Workers" makalesi, toksik çalışanları ayıklamanın, yüksek performanslı "süperstar"ları işe almaktan 2 kat daha fazla finansal getiri sağladığını ortaya koyuyor. Yaklaşık 50.000 çalışan verisine dayanan araştırma, toksik personelin bulaşıcı etkisiyle işten ayrılmaları artırdığını ve şirkete maliyetinin kişi başı 12.000 doları aştığını belirtiyor.

## Cost-savings

Superstar Rank	Hire a	Avoid a
	Superstar	Toxic Worker
top 25%	\$ 1,951	\$ 12,489
top 10%	\$ 3,251	\$ 12,489
top 5%	\$ 3,875	\$ 12,489
top 1%	\$ 5,303	\$ 12,489

Harvard Business School araştırmasına göre toksik personel; organizasyonel mülke, iş arkadaşlarına veya müşterilere zarar veren davranışlarda bulunan

**çalışanlardır.** Bu kişiler teknik olarak işlerinde çok başarılı olsalar bile, çevrelerine verdikleri zarar nedeniyle şirkete maliyet yüklerler.

## Toksik Personel Türleri ve Örnekleri

**Kural Tanımazlar (The Rule Breakers):** Şirket politikalarını ve yasal süreçleri sürekli esnetirler. Kendi çıkarları için etik dışı yollara saptmaya eğilimlidirler.

**Gizli Yıldızlar (The Productive Toxics):** Performans rakamları inanılmaz derecede yüksektir. Ancak bu başarıyı ekip arkadaşlarını ezerek ve mobbing uygulayarak elde ederler.

**Aşırı Özgüvenliler (The Overconfident):** Kendi yeteneklerini dev aynasında görürler. Hatalarını asla kabul etmezler ve geri bildirim tamamen kapalıdır.

**Dedikodu Kumkumaları (The Gossips):** Ofis içinde sürekli asılsız söylentiler yayarlar. Gruplaşmalara yol açarak güven ortamını tamamen yok ederler.

**Sürekli Şikayetçiler (The Cynics):** Her yeni fikre ve değişime negatif yaklaşırlar. Çalışma motivasyonunu ve enerjisini hızla aşağı çekerler.

## Yarattığı Gizli Maliyetler

**İstifalar Artar:** İyi çalışanlar toksik yöneticiler veya iş arkadaşları yüzünden şirketi terk eder.

**Verimlilik Düşer:** Diğer personeller işe odaklanmak yerine bu kişilerin yarattığı stresle uğraşır.

**Müşteri Kaybı:** Toksik davranışlar bir süre sonra müşterilere yansır ve marka imajını zedeler.

Küçülmeye giden bir şirketin neden ilk olarak toksik çalışanlarla yollarını ayırması gerektiğini şu kritik gerekçelerle açıklayabiliriz:

## 1. Kalan Personelin Bağlılığını ve Güvenini Korumak

Personel azaltma dönemleri çalışanlar için en stresli ve güvensiz zamanlardır. Şirket bu süreçte yüksek performanslı ve uyumlu çalışanları işten çıkarıp, toksik ama iş üreten kişileri tutarsa içerideki adalet duygusu tamamen yıkılır. En iyi çalışanlar sıranın kendilerine geleceğini düşünerek hızla iş aramaya başlar. Toksik çalışanı göndermek, kalan değerli personele "Bizim için karakter ve kurum kültürü her şeyden önemli" mesajını verir.

## 2. Küçülen Ekiplerde Dayanışma İhtiyacının Artması

Şirket küçüldüğünde, geride kalan çalışanların omuzlarındaki iş yükü doğal olarak artar. Bu zorlu süreçte ekiplerin her zamankinden daha fazla birbirine kenetlenmesi, yardımlaşması ve yüksek bir moral ile çalışması gerekir. Toksik bir çalışan ise tam tersine dedikodu, şikayet ve negatif enerji yayarak takım ruhunu baltalar. İş yükü artmış bir ekibin, bir de toksik bir iş arkadaşının yarattığı psikolojik yükü kaldırması imkansızdır.

### 3. Gizli Maliyetleri Doğrudan Kesmek

Housman ve Minor'ın araştırmasında vurgulandığı gibi, toksik bir çalışanın şirkete maliyeti sadece kendi maaşı değildir. evresindekilerin verimini dűřürür, işten ayrılmalarına neden olur ve kurumsal hafızaya zarar verir. Personel azaltmanın temel amacı maliyetleri kısmaktır. Dolayısıyla, şirkete en büyük gizli maliyeti yaratan unsuru (yani toksik personeli) sistemden çıkarmak, düz bir matematiksel hesapla şirkete en çok tasarruf ettirecek hamledir.

### 4. Yeni Döneme Temiz Bir Kültürle Bařlamak

Küçülme süreçleri aslında şirketler için zorunlu bir "yeniden yapılanma" ve format atma dönemidir. şirket küçülürken bu krizi bir fırsata çevirebilir ve **organizasyonu toksik unsurlardan temizleyebilir**. Küçülme tamamlandığında geriye kalan çekirdek kadro, birbiriyle uyumlu çalışan ve yüksek motivasyonlu insanlardan oluşursa, şirket kriz sonrasındaki büyüme dönemine çok daha evik ve güçlü bir kültürle giriş yapar.



## Finansal Yönetim Kültürüyle Öne çıkan şirketler

## Handelsbanken: Merkezin değil tabanın taşıdığı finansal sorumluluk

Merkezi bütçe sistemi tamamen kaldırıldı, karar alma yetkisi şube müdürlerine devredildi. Her şube kendi kar-zarar tablosundan sorumlu tutuldu ve performansı rakip şubelerle kıyaslanarak değerlendirildi.

Maliyet/gelir oranı sürekli olarak %50'nin altında seyretti; bu benchmark rakiplerin büyük çoğunluğunun ulaşamadığı bir eşik olarak kaldı.

Modelin özüne baktığımızda: Finansal disiplin merkezi; direktiflerden değil, hesap verebilirliğin en alt birime kadar indirilmesinden kaynaklanır.

\*\*\*

## Hermes: 186 yıllık aile disiplini: Borçsuz büyüme

Lüks tüketim sektörünün büyük oyuncularını büyümeyi borçla finanse ederken Hermes başka bir yol izledi. 2024 yılı sonunda şirketin net nakit pozisyonu 12 milyar Euro'yu aştı. Hermes, genişlemesini tamamen nakit

akışından finanse etmekte, borç bağımlılığına girmemekte.

Kontrollü büyüme stratejisi, ürün arzının talebe göre değil üretim kalitesine göre belirlenmesi ve tüm büyümenin öz kaynaklarla finanse edilmesi üzerine kurgulandı.

186 yıldır aynı aile tarafından yönetilen şirket, kısa vadeli piyasa baskısına hiçbir zaman teslim olmadı.

\*\*\*

## **IKEA: Tasarrufun ahlaki bir ilkeye dönüştüğü liderlik kültürü**

IKEA'nın kuruluş yıllarında Ingvar Kamprad şirketi hiçbir dış yatırım almadan, yalnızca kendi nakit akışına yaslanarak büyüttü. Dış borçlanmadan kaçınmak, o dönem perakende dünyasında son derece nadir görülen bir tercihti. Bu zorunluluk zamanla şirketin en güçlü rekabet avantajına dönüştü.

Kamprad, maliyet kontrolünü bir finansal egzersizden ahlaki bir ilkeye dönüştürdü. Çalışanlar, israfa

"verimsizlik" değil "müşteriye ihanet" gözüyle bakmayı öğrendi. Kamprad'ın kendi ifadesiyle: "Pahalı çözümler her zaman yetersizliğin eseridir. Bir çözümün maliyetini bilmeden ona saygı duymayız."

Şirket hiçbir zaman halka açılmadı, dış finansman almadı ve karını sürekli yeniden yatırıma döndürdü.

\*\*\*

## **Nucor Steel: Finansal sorumluluğunu en geniş tabana yaymak**

Çelik sektörü, 20. yüzyılın ikinci yarısında onlarca dev şirketin battığı bir mezarlığa dönüştü. Nucor ise sektörde 130 çeyrek boyunca karlı kalmayı başardı ve hissedarlarına %350'yi aşan yatırım getirisi sağladı. Bu başarının arkasında teknoloji değil, kültür vardır.

Stocktitan Nucor'un çalışan maaşlarını şirket performansına doğrudan bağlayan kar paylaşım modeli, üretim verimliliğini fabrika zemininden yukarıya doğru yönlendiren bir sistem kurdu. Her çalışan şirketin finansal sonuçlarından doğrudan etkilendiğinden, maliyet bilinci merkezi bir direktif olmaktan çıktı ve organik bir kültüre dönüştü.

Merkez ofis kasıtlı olarak sade tutuldu; ticari ve operasyonel kararların büyük bölümü tesis düzeyine devredildi. Kriz dönemlerinde rakipler zarar yazarken Nucor, bu yapısal esnekliği sayesinde hayatta kaldı ve güçlendi.

## **Berkshire Hathaway: Sermaye tahsisinin zirvesi: Başkasının parasıyla yatırım yapmak**

Warren Buffett, 1967'de bir sigorta şirketi satın alarak Berkshire'ın dönüşümünü başlattı. Sigorta sektörünün yapısal mekaniğini sermaye tahsis motoruna dönüştürdü. Sigorta döngüsü yani müşterilerin prim ödediği ile hasar tazminatının ödendiği arasındaki dönem; Berkshire için 1967'den bu yana 8.000 kattan fazla büyüdü.

Bu döngü, Berkshire'ın sigorta operasyonları karlı yönetildiğinden esasen faizsiz bir kredi işlevi görmektedir; şirket bu parayı tutmanın karşılığını almaktadır. Bugün bu döngü 176 milyar dolara ulaşmıştır. 2008 krizinde diğerleri donup kalırken Buffett, Goldman Sachs ve Bank of America'ya sermaye enjekte etti ve hiçbir sıradan yatırımcının erişemeyeceği koşulları elde etti.



## Yapay zeka nedeniyle işçi çıkaran firmalar kazanç sağlamadı.

Kaynak: Çağla Uren <https://tr.euronews.com/>

Araştırma ve danışmanlık şirketi Gartner tarafından yapılan ankete göre, büyük şirketlerin önemli bölümü yapay zeka yatırımlarına kaynak yaratmak için personel azaltımına gitti. Ancak bu hamlelerin şirketlere belirgin bir finansal avantaj sağlamadığı ortaya çıktı.

Çalışma kapsamında yıllık geliri en az 1 milyar dolar olan 350 küresel şirket yöneticisiyle görüşüldü. Ankete katılan yöneticilerin yüzde 80'i, yapay zeka ya da otonom teknolojilere yatırım yapabilmek için çalışan sayısını azalttıklarını kabul etti.

Ancak yöneticilerin büyük bölümünün, yapay zekanın gerçekten fayda sağlayıp sağlamayacağını bilmeden bu yatırımları yaptığı belirtildi. Araştırmaya göre birçok şirket, somut sonuçlardan çok "otomasyon vaadine" yatırım yaptı.

Gartner'ın bulgularına göre çalışanlarını azaltarak yapay zekaya yatırım yapan şirketler ile mevcut çalışanlarını koruyan şirketler arasında finansal kazanç açısından anlamlı bir fark görülmedi.

Fortune'a göre, araştırma ayrıca şirketlerin bu süreçte yalnızca çalışanlarını değil, aynı zamanda kurumsal bilgi birikimini ve çalışan bağlılığını da kaybetmiş olabileceğine dikkat çekiyor.

Geçen yıl Massachusetts Teknoloji Enstitüsü bünyesinde yapılan bir araştırma, yapay zeka kullanan şirketlerin büyük çoğunluğunda anlamlı gelir artışı görülmediğini ortaya koymuştu.

