



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
01 AĞUSTOS 2025 CUMA

ARAŞTIRMA-1

“01/08/2025 BUGÜN TARİHLİ RESMİ GAZETE”

CUMHURBAŞKANI KARARI

— 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanununun Geçici 67 nci Maddesinde Yer Alan Tevkifat Oranları Hakkında Karar (Karar Sayısı: 10154)

ATAMA KARARI

— Cumhurbaşkanlığı Tarafından Yapılan Atama Hakkında Karar (Karar: 2025/297)

TEBLİĞ

— Firmaların Yurt Dışı Kaynaklı Dövizlerinin Türk Lirasına Dönüşümünün Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Sayı: 2023/5)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2025/18)

ARAŞTIRMA-2

“Para Politikası Kurulu Toplantı Özeti – (Toplantı Tarihi: 24 Temmuz 2025)” duyurusuna ulaşmak için lütfen

<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Duyurular/Basin/2025/DUY2025-43> linkini tıklayınız.

Kaynak: TCMB

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-3

“Ticari Hayatın Dijital Altyapısı Olan Mersis’in Aktif Kullanıcı Sayısı 3 Milyonu, Mobil Uygulama İndirilme Sayısı 68 Bini Aştı” haberine ulaşmak için lütfen <https://www.ticaret.gov.tr/haberler/ticari-hayatin-dijital-altyapisi-olan-mersisin-aktif-kullanici-sayisi-3-milyonu-mobil-uygulama-indirilme-sayisi-68-bini-asti> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

ARAŞTIRMA-4

“Dış Ticaret İstatistikleri, Haziran 2025”

Haziran ayında genel ticaret sistemine göre ihracat %7,9, ithalat %15,2 arttı.

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Istatistikleri-Haziran-2025-53904&dil=1>

“Hizmet Üretici Fiyat Endeksi, Haziran 2025”

Hizmet Üretici Fiyat Endeksi (H-ÜFE) yıllık %37,40 arttı, aylık %4,72 arttı.

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hizmet-Uretici-Fiyat-Endeksi-Haziran-2025-53979&dil=1>

“Turizm İstatistikleri, II. Çeyrek: Nisan-Haziran, 2025”

Turizm geliri geçen yılın aynı çeyreğine göre %8,4 arttı.

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-II.-Ceyrek:-Nisan-Haziran,-2025-54156&dil=1>

Kaynak: TÜİK

ARAŞTIRMA-5

“MEDOS Yazılımı Güncelleme Çalışmaları” duyurusuna ulaşmak için lütfen

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/medos-yazilimi-guncelleme-calismalari> linkini tıklayınız.

Kaynak: İTO

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-6

“KDV Genel Uygulama Tebliği (Seri No: 55) – Taslak” duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.alomaliye.com/2025/07/31/kdv-genel-uygulama-tebligi-seri-no-55-taslak/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

ARAŞTIRMA-7

“Belirsizlik Ortamlarında Dönüşüm Projelerini Yönetmek”

Belirsizlik; olayların gerçekleşme olasılığının bilinmediği durum olarak açıklanmaktadır. Bu açıdan matematiğin bir dalı olarak olasılık, geleceğin tahmin edilmesi veya belirsizliğin ölçülmesidir. Belirsiz durumlar ise matematikte verilen haliyle değeri belirlenemeyen ifadelerdir.

Finans ve iktisat alanlarına bakacak olursak belirsizlik, davranış bilimleri alanında birçok araştırmada yer almış olup kazanç artırımı amaçlı çalışmalarda geleceğin belirsizliği ve piyasa fiyatlamasının net olmaması nedeniyle riskler içermektedir. Finansal açıdan risk, zarar etme olasılığıyken belirsizlik, olası sonuçların bilinmediği durumları gösterir. İktisat ve finans alanlarında “belirsizlik anında karar verme” ilk olarak Bernoulli tarafından 1738 yılında Beklenen Fayda (Değer) Teorisi ile ortaya atılırken bu teoriyi geliştirenler ise Von Neumann ve Morgenstern (1944) olmuştur.

Belirsiz ortamları; net olmayan durumların sebep olduğu ya da sonucunda ortaya çıkan dönemsel zaman aralıkları olarak betimlemek mümkün. Belirsiz ortamlar belirli bir zaman aralığı olabileceği gibi sadece tanımlı bir bölgeye özgü de olabilir. Buna en güzel örnek olarak ülkeler arası ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar gösterilebilir. Örneğin ekonomik bir belirsizlik sadece bir ülkeye özgü hatta aynı ülke içerisinde belirli bir yöreye yada şehre özgü olabilir.

Belirsiz ortamların uzun süreli olmadığı, yıllardır süregelen deneyimler, teorik ve ampirik araştırmalarla ortaya konulmuştur. Belirsiz ortamlar; birazdan sıralayacağım sebeplerle başlar, gelişir ve alınan önlemler yada belirsizliği yaratan koşulların değişimi ile beraber yok olarak ömrünü tamamlamış olur.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST **Tel: 444 60 27 (pbx)**

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Dolayısı ile belirsizlik ya da belirsizlik dönemleri de aynı projeler gibi başlangıcı ve bitişi olması açısından bir benzerlik gösterir.mda elektron gibi bir atom altı taneciğinin bazı özelliklerinin ayn

Belirsizliğe sebep olan durumları ise temelde iki kategoriye ayırmak mümkün. Çevresel etmenler ve kurum içi sebeplerden oluşan belirsizlik ortamları her iki kategori içerisinde farklı sebeplerle ortaya çıkar. Bu sebepleri aşağıdaki gibi sıralayabilirim:

Çevresel seviyedeki belirsizlikler;

- Değişen jeopolitik ve askeri sebepler,
- Değişen ekonomik koşullar,
- Toplumsal ve sosyolojik sebepler (savaş, göç gibi),
- Ülkeler arası ticari antlaşmalar,
- Ülkedeki sektörel bazlı regülasyonlardaki değişimler,
- Bölgesel bazlı ticari sebepler,

Kurumsal Seviyedeki Belirsizlikler;

- Organizasyonun net olmaması,
- Yönetimsel boşluklar,
- Yöneticiler arasındaki anlaşmazlıklar,
- Kurum vizyonu ve stratejilerinin belirlenmemiş olması,
- Kurum kültürünün olmaması,
- Yönetişim ve proje yönetim süreçlerinin olmaması yada iyi işlememesi,
- Yetkin kaynakların eksikliği.

Bu kategorilerde yer alan belirsizlik sebeplerini çeşitlendirerek arttırmak mümkün olmakla beraber bize çözümü konusunda da bazı fikirler verir. Her bir belirsizliği çıkış sebebine bağlı olarak çözmek mümkün görünür. Çözüm noktasında iki yaklaşımla ilerlemenin doğru olacağını belirtebilirim:

1- Mevcut belirsizlikler devam ederken doğru yönetim ve proje yönetim yaklaşımlarını oluşturarak uygulamak,

2- Belirsizliğe sebep olan koşulları tamamen ortadan kaldıracak süreçleri geliştirecek dönüşüm projelerini devreye almak.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



İlk yaklaşım mevcut durumu kabullenmek gibi algılanmakla beraber her kurumun hatta her bireyin uyması gereken “değişen koşullara adaptasyon” olarak belirtmekte fayda var. Zira özellikle pandemi her birimize değişen koşullarda nasıl davranmamız gerektiğini uygulamalı olarak göstermiş olup çevikliğin, adaptasyonun ve sürekliliğin önemini bir kez daha hatırlattı. Dolayısı ile ilk yaklaşımda ilerlediğimizde kurumun içinde bulunduğu ülke yada sektöre bağlı olan koşulları değiştirmek birey yada kurum olarak elimizde olmayan ya da etkimiz olsa da sınırlı seviyede olacak durumlardır. Bu nedenlerle kurum olarak enerjimizi ve odağımızı mevcut belirsizlik ortamlarındaki değişime ayak uydurmak olarak da tanımlanan “çeviklik” ve “adaptasyon” yaklaşımlarına çevirmek en efektif olmanın ötesinde aynı zamanda bir zorunluluk haline gelmiştir.

Belirsizlikte Yönetişim ve Proje Yönetimi

Kurumda devam etmesi gereken şirketin kârlılık, sürdürülebilirlik ve insan kaynağı gibi stratejik hedefleri ile varlığını ve temellerini doğrudan etkileyen proje ve programların devamlılığı esastır. Projeler; en yalın tanımıyla “belirli bir başlangıç ve bitiş zamanını içeren kendine özgü çalışmalar bütünü” olarak belirtilir.

Bu tanımı, çeşitli versiyonlarla genişletmek mümkündür. Örneğin; kurum stratejileriyle uyumlu çalışmalar, müşteri isteklerine yönelik kapsamı belirli işler, kurum içi organizasyonel değişim çalışmaları gibi. Kategoriden bağımsız olarak nihayetinde her proje belirli seviyede ve farklı kategorilerde risklere ve belirsiz durumlara sahiptir. En başta proje yöneticileri ve kurum yönetimi olmak üzere proje liderlerinin iletişimde iyi olmak kadar belirsiz koşullarda çözüm üretebilecek ve gerektiğinde değişim ve dönüşüm süreçlerinde karar verici ve aksiyoner olabilecek yetkinliklere sahip olmaları kritik öneme sahiptir.

Tam da bu noktada kurumlardaki projeler ve çalışmaların devamlılığına ilişkin yapılmış kapsamlı araştırmalardan birinden bahsetmekte fayda görüyorum. 800’den fazla yöneticinin katılımı ile 2024 yılı ilk yarısında yapılan “İş Dünyası Karar Alıcılar Araştırması” kapsamında yöneticilerin yer aldığı şirketlerin ticari, işgücü, teknoloji ve iklimden oluşan dört temel trend çerçevesinde çekinceleri ve zorlayan konuları araştırıldı. Bu çalışmadan çıkan en temel sonuçlardan birinin de yüzde 72 seviyesindeki oranla yöneticilerin şirketlerine dair riskler ve çalışan kaynaklarla ilgili sorunları çözmek için gerekli olan “çevikliği ve adaptasyonu gösteremedikleri” olmasını vurgulamak isterim.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmak yerine mevcut belirsizlik içerisinde yürütülmesi gereken proje ve operasyonları yürütmek, kurum adına kaynak verimliliği açısından daha önemlidir. Zira belirsizlikleri ortadan kaldırmak için harcanacak güç, kaynak ve bütçe gerekliliği mevcut projelerin yürütülmesinden çok daha fazla maliyetli olacaktır. Dahası başta üst yönetim olmak üzere kurum yönetimi ve çalışanlarının da mevcut projeleri başarıya ulaştırmaya odaklanması hem verimlilik hem de çalışan memnuniyeti açısından yerinde olacaktır.

İşte bu nedenlerle şirket genel dönüşüm projeleri, kültür geliştirme faaliyetleri gibi çalışmaların nasıl yürütüleceğine dair teorik ve ötesinde uygulamadaki deneyim ve önerilerimi bir sonraki adım olan “Belirsizlikleri Ortadan Kaldıracak Süreç ve Dönüşüm Projeleri” kısmında detaylıca paylaştım.

Belirsizlikleri Ortadan Kaldıracak Süreç Çalışmaları

"Zekanın ölçüsü, değişme yeteneğidir." - Albert Einstein

Einstein bu sözüyle klişe olan ve alışlagelmiş, standart yöntemlerin dışına çıkarak kuruma ve organizasyona dolayısı ile kendine özgü yöntemler geliştirmek için çevresel şartlara uyum için dönüşüm önemine vurgu yapar. Öte yandan yer aldığı kurumda uzun yıllardır çalışarak alıştıkları süreçlerin dışına çıkmayan veya çıkamayan çalışan ve yöneticiler olduğu da aşikardır. Bu durumdaki çalışan oranının bir kurumda yüksek olması o kurumda baskın olan kültürün de dönüşüme kapalı olacağı malumdur. Böylece bu durumdaki çalışan ve yöneticilerin olduğu ortamda da ne değişim ne de dönüşümden bahsetmek mümkün olacaktır. Bunların ötesinde aynı kurumda hem bireysel hem de kurumsal gelişimden de bahsetmek doğru olmaz.

Değişim ve dönüşüme açık olan çalışanların yoğunlukla olduğu bir kurumda gerek ve yeter şart sadece bu olmayacaktır. Buna mukabil karar verici seviyelerdeki yönetim kademesindeki kişilerin de değişim ve dönüşüm projelerin inançlarının olması ve dahası bu projeleri destekleyici “proje sponsorluğu” faaliyetlerini doğru şekilde yürütmesi gereklidir.

Böylece kurumdaki üst yönetim iradesinin yanında bu değişimi gerçekleştirecek kurum içi bir proje ekibinin kurulması ilk adım olacaktır. Bunun yanında süreçlerin geliştirilmesi için de eğer şirkette varsa süreç geliştirme ekibinin bu projeleri sahiplenerek yönetmesi sağlanmalıdır. Ancak süreç ekibi yoksa ya bir strateji ekibi ya da proje yönetim ofisi aracılığı ile görevlendirilecek bir ekip bu yönetim ve koordinasyon çalışmalarını yürütebilir. Diğer bir alternatif de kurum dışından bir veya bir ekipten oluşan danışman desteği almak olacaktır.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST **Tel: 444 60 27 (pbx)**

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu tarz bir yaklaşımın en önemli etkisi organizasyon içerisinde görevlendirilen ekibin şirket çalışanları veya alt/orta kademe yöneticiler üzerinde beklenen ve istenen yaptırımı uygulamadaki yavaşlığı veya yumuşak yaklaşımı söz konusu olmasıdır. Bu nedenle danışmanlık özellikle değişim ve dönüşüm projelerine direnen ve projelere soğuk duran yada sadece sözde destekleyen görünen tüm proje paydaşlarının katılımını sağlamak açısından aksiyoner çözümlerden olacaktır. Belirsizlikleri ortadan kaldıracak çalışmaları yürütmek için de süreç çalışmaları yapmak gerekli olup daha önceki süreç geliştirme makalemde bahsettiğim şu dört özelliğin uygulanması gereklidir:

- Proje geliştirme süreç çalışmalarının ölçülebilir olması,
- Her bir süreç adımının sahibi ve sorumlusunun tanımlanması,
- Çalışmaların gerektiğinde tekrarlanabilir olması,
- Organizasyonel yapı olmakla beraber hiyerarşiden bağımsız seviyede esnek olması.

Bir deneyim paylaşımı yapmam gerekirse; Türkiye'nin büyük ölçekli otomotiv şirketlerinden birinde yaklaşık bir yıl süren proje yönetimi dönüşüm projesinde, başta proje kültürünün yaygınlaştırılması gibi dönüşüm projesi olmak üzere devam eden yada başlayacak projelerin yönetim yaklaşımlarının ve süreçlerinin de güncellendiği bir danışmanlık sürecini yönetme fırsatı buldum. Doğrudan şirket genel müdürü ve üst yönetimi kademesi ile yakın çalışmanın yanı sıra şirket içerisinde her seviyeden kişi ile de çalışma imkanının oluşturmak doğru bir proje kültürünü oluşturabilmek ve iyi bir yönetim süreci sağlamak için gerekliydi. Bu danışmanlık sürecinde; başta proje yönetimi olmak üzere tüm iş ve operasyonel süreçlerin yenilendiği veya yenilerinin eklendi. Ayrıca kurum stratejisinin belirlenerek stratejik hedeflerle uyumlu olan geniş kapsamlı projeler ve programların seçimi çalışmalarını yürüttüm.

Bir yıla yakın süren bu dönüşüm projesi danışmanlığı boyunca çalışanların alışkanlıklarının ötesinde yeni süreçlerin geliştirilmesinin yanında çalışanları için gerekli proje yönetimi, toplantı yönetimi, strateji ve çeşitli eğitim ve kariyer gelişimi için destekler de verildi. Tüm bu çalışmaların ötesinde bazı konularda başarı sağlanırken bazı konuların da gelişime açık yönleri vardı. Bunun ana sebeplerinden biri ise kullanıcıların dönüşüme kapalı olması ve sözlü olmasa da aksiyonları ya da aksiyonda bulunmamaları ile yani dönüşüme destek vermemeleri ile yani bir nevi sessiz direnişleriydi. Ayrıca kurumda yürütülen önemli bir geçiş projesi de üst yönetim kararı ile birkaç kez ötelenmek durumunda kalmış ancak sonunda yeni yazılıma geçiş kararı sonrası çalışanlarca kullanımı sağlanarak müşterilerin süreçlerinde iyileşmeler ile beraber memnuniyet artışı elde edilmiştir.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST **Tel: 444 60 27 (pbx)**

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu deneyimden elde edilen çıkarımlarımı ise şöyle sıralamak mümkündür:

- Dönüşüm projeleri üst yönetimce desteklenir ancak çalışanlarca uygulanır,
- Çalışanlar uzun süreli alışkanlıklarını yeniliğe ve dönüşüme tercih etmektedir,
- Çalışanlar önceliğe kendi konfor alanlarını koyarlar,
- Belirsizlikleri kaldırmak için iyi bir dönüşüm projesi ile iyi yönetim gereklidir,
- Başarılı proje yönetimi için süreç yönetimi ve proje kültürünün oluşturulması gereklidir.

Bu bilgi ve deneyimlerden yola çıkarak, belirsizlikte dönüşüm projelerini yöneterek başarıyı elde etmek için yapılması gerekenleri 10 adımda özetlemem gerekirse;

- 1- Kurum içi ve dışındaki çevresel belirsizliklerin farkında olunmalı,
- 2- Belirsizliklere karşı kısa ve uzun vadeli önlem ve stratejiler geliştirilmeli,
- 3- Kurum stratejilerinin belirsizlik ve etkilerine karşı güncellenebilir olduğu farkında olunmalı,
- 4- Kurum içerisinde proje yönetimi gibi kültürel dönüşüm projeleri yönetilmeli,
- 5- Dönüşüm projelerine üst yönetim de çalışanlar da “gerçekten” destek olmalı,
- 6- Belirsizlikleri ortadan kaldıracak dönüşüm projelerinin zamanlaması önemli,
- 7- Aynı zamanda kurumun proje ve operasyonlarının devamlılığı sağlanmalı,
- 8- Kurum stratejileri ve hedefleriyle hizalanma projeler seviyesinde de gerçekleştirilmeli,
- 9- Dönüşüm projelerine karşı olabilecek çalışan dirençlerinin aşılması için önlemler alınmalı,
- 10- Dönüşüm ve süreç geliştirme çalışmalarında kurum içi ya da dışında profesyoneller ekiple takip edilmelidir.

Başta kurumun stratejik öncelikleri olmak üzere belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve aynı zamanda proje yönetiminin gerçekleştirilmesi için çalışanların sadece sonuçlara odaklanmaları yerine süreçte yer almaları da gereklidir. Böylece ortaya çıkacak süreç ve iyileştirme kültürü ile beraber iyi bir yönetim modeli ortaya çıkarılmış olur ki bu da kurumsal hafızanın oluşturularak sürdürülebilir karlılık ve başarıyı elde edilmesini sağlayacaktır. **Kaynak:** HBR Türkiye

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com