



**NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ**  
**17 NİSAN 2026 CUMA**

**ARAŞTIRMA-1**

**"17/04/2026 BUGÜN TARİHLİ RESMİ GAZETE"**

**KANUN**

**7577 Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun**

**TEBLİĞLER**

**— Dahilde İşleme Rejimi Tebliği (İhracat: 2006/12)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2026/2)**

**— İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2026/17)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ**

**ATAMA KARARLARI**

**— Cumhurbaşkanlığı Tarafından Yapılan Atamalar Hakkında Kararlar (Karar: 2026/106, 107, 108, 109, 110, 111)**

**ARAŞTIRMA-2**

**"Girişim Özelliklerine Göre Uluslararası Hizmet Ticareti İstatistikleri, 2024"**  
Hizmet ihracatının %62,3'ünü, hizmet ithalatının %56,0'ını büyük ölçekli girişimler yaptı.

**<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58304>**

**"Ücretli Çalışan İstatistikleri, Şubat 2026"**  
Ücretli çalışan sayısı yıllık %1,3 arttı.

**<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/57950>**

**Kaynak: TÜİK**

**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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



### ARAŞTIRMA-3

“Dış Ticarete Risk Esaslı Kontrol Sistemi (TAREKS) Planlı Kesinti” duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.ticaret.gov.tr/duyurular/dis-ticarete-risk-esasli-kontrol-sistemi-tareks-planli-kesinti-duyurusu> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

### ARAŞTIRMA-4

“Ödeme Süresi ve Haksız Ticari Uygulamalar”

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/odeme-suresi-ve-haksiz-ticari-uygulamalar>

“BTM-Kesişim Projesi Startup Başvuruları Açılmıştır”

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/btm-kesisim-projesi-startup-basvurulari-acilmistir>

Kaynak: İTO

### ARAŞTIRMA-5

“İş Kazası Süreci” yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.alomaliye.com/2026/04/15/is-kazasi-sureci/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



## ARAŞTIRMA-6

### **“Belirsizlikte Kazananlar Nasıl Karar Veriyor?”**

Belirsizlik ile muğlaklık aynı kavramlar değildir. Belirsizlik, yöneticinin çevresel gelişmeleri, bunların kuruma etkisini ve uygun yanıtı öngörmekte zorlanmasıdır. Muğlaklık ise mevcut sinyallerin birden fazla, hatta çatışan yorum üretmesidir. İlki bilgi açığıdır ve önünüzdeki tablonun nereye evrileceğini bilememektir. İkincisi ise anlam açığıdır ve aynı tabloya bakan insanların aslında aynı şeyi görmemesidir. Yani muğlaklık sistir; neye baktığınızı tam seçemezsiniz. Belirsizlikte ise manzara ortadadır ama darbenin nereden, ne zaman ve hangi sırayla geleceği net değildir. Bu durum stratejik körlük yaratır.

Şirketleri zorlayan da tam budur. Risk görünürdür ama hangi etkinin bilançoğu önce vuracağı, hangi kararın birkaç çeyrek sonra geri tepeceği ve hangi refleksin şirketi korurken aslında zayıflatacağı netleşmez.

### **Panik mi, disiplin mi?**

Bu yüzden birçok yönetici kadrosu belirsizlik zamanlarında aynı refleksi gösteriyor: Harcamaları kısılam, kararları merkeze çekelim, biraz da bekleyelim. Bu durum kulağa disiplinli döneme geçiş gibi geliyor. Bazen de gerçekten disiplin sanılıyor. Oysa panik, çoğu zaman disiplin kılığında gelir.

Yönetim literatürü bu daralmayı yıllar önce adlandırdı: Tehdit altında katılma etkisi. Staw, Sandelands ve Dutton'ın (1981) klasik çalışması, tehdit yükseldikçe kurumlarda bilgi işlemenin daraldığını, kararların merkezileştiğini ve yöneticilerin tanıdık reflekslere daha fazla sarıldığını gösteriyor. Kısacası risk arttıkça düşünme alanı daralıyor.

### **Nova Post'un yaptığı ayırım**

Nova Post, 2001'de kurulmuş bir Ukrayna şirketi. Bugün ülkenin önde gelen ekspres teslimat markalarından biri ve Avrupa'da 16 ülkeye yayılan bir lojistik ağına sahip. Reuters'ın 22 Aralık 2025 tarihli haberine göre Nova Post, savaş, elektrik kesintileri ve saldırılar altında günde 1,5 milyondan fazla paket taşımaya devam etti. 2024'te yaklaşık 480 milyon gönderiye ulaştı ve 2025'in ilk dokuz ayında net kârını yaklaşık yüzde 35 artırdı.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Ama asıl mesele, sonuç değil tasarımıdır. Şirket büyük ayrıştırma merkezlerinde kendi gaz tedarikini kurdu, şubelerini jeneratör ve Starlink ile destekledi, ağına küçültmek yerine büyüttü ve iki ülkeden 16 ülkeye yayıldı. Elektrik kesildiğinde operasyon durmadı. İnternet çöktüğünde bilgi akışı kopmadı. Talep yer değiştirdiğinde müşteri kaybı kalıcı hale gelmedi.

### **Sadece içeriği değil, dışarıyı da okumak**

Benzer bir stratejiyi, danışmanlık verdiğim bir Türk sanayi şirketinde de gördüm. Burada şirketi X Ambalaj olarak anayım; isim ve bazı ayrıntılar gizlilik nedeniyle değiştirilmiştir. Pazar daralırken ve maliyet baskısı yükselirken masadaki soru yalnızca “neyi keselim?” değildi. Daha kritik bir soru daha sorduk: Rakipler bu krizde nelerden vazgeçiyor? Bu yüzden X Ambalaj’ın yönetimi ile birlikte detaylı bir rakip analizi yürüttük. Piyasada hangi yatırımların dondurulduğunu, hangi müşteri alanlarında geri çekilme yaşandığını ve hangi kabiliyetlerin budandığını inceledik. Böylece sadece kendi ayırt edici yetkinliklerini korumadık; kriz geçtikten sonra nerede daha güçlü konum alınabileceğini de gördük. Belirsizlikte kazananların farkı tam burada başlıyor. Sadece masa başında maliyet konuşmuyorlar, dışarıda boşalan alanı da okuyorlar.

Biri Reuters haberiyle doğrulanan uluslararası bir örnek, diğeri sahadan gelen anonim bir Türkiye vakası, iki örnek benzer bir sonuca işaret ediyor: Belirsizlikte kazananlar, refleksle hareket etmek yerine ayırım yaparak ilerliyor.

Buradan ilk ders çıkıyor: Her maliyet aynı değildir. Belirsizlik dönemlerinde birçok yönetim, bütün harcamalara tek bir gözle bakmaya başlar. Oysa bazı maliyetler gerçekten yüküdür; bazıları ise şirketin gelir üretme, müşteri tutma, operasyon sürdürme ve kriz sonrasında yeniden hızlanma kapasitesidir. Kısa vadede tasarruf gibi görünen bazı kesintiler, birkaç çeyrek sonra şirketin kasını zayıflatabilir. Bu yüzden ayırım yapabilen şirketler yalnızca “Ne kadar kısacağız?” sorusunu sormaz. “Neyi kesersek yarın daha kırılğan hale geliriz?” sorusunu da masada tutar. Bu, maliyet disiplini ile kapasite korumayı birbirine karıştırmamanın adıdır.

İkinci ders, krizi yalnızca savunma dönemi gibi okumamaktır. Belirsizlik yükseldiğinde birçok şirket doğal olarak içeri kapanır. Fakat pazar aynı anda dışarıda da yeniden dağıtılır. Rakiplerin hangi segmentlerden çekildiğini, hangi yatırımları ertelediğini, hangi yetkinlikleri budadığını izlemek gerekir.

## **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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Çünkü kriz sadece tehdit üretmez; sessiz bir pozisyon değişimi de yaratır. Liderliğin el değiştirdiği birçok dönem, tam da bu gürültülü evrelerin içine saklanır. Öne çıkan şirketler bu yeniden dağılımı kriz bittikten sonra fark etmek yerine kriz sürerken okuyanlardır.

Üçüncü ders, operasyonel süreklilik ile karar kalitesini birbirinden ayırmamaktır. Şirketler çoğu zaman operasyonu teknik, karar almayı ise yönetsel bir mesele gibi ele alır. Oysa belirsizlik altında bu iki alan iç içe geçer. Elektrik kesildiğinde, veri akışı bozulduğunda, tedarik geciktiğinde ya da müşteri talebi yön değiştirdiğinde yalnızca operasyon aksamaz; yöneticinin gördüğü resim de bozulur. Resim bozulunca karar kalitesi düşer. Bu nedenle hazırlıklı şirketler sadece alternatif tedarikçi, yedek enerji ya da tampon stok kurmaz; görünür veri, alternatif senaryo ve hızlı geribildirim mekanizmaları da kurar. Dayanıklılık yalnızca operasyonel değil, bilişsel bir meseledir.

Dördüncü ders ise yetki mimarisiyle ilgilidir. Belirsizlik arttığında kararların merkeze çekilmesi anlaşılır bir eğilimdir. Ancak her kararın tepede toplandığı yapılar bir süre sonra yavaşlar, körleşir ve sahadan kopar. Yönü merkezde netleştirip bütün uygulama reflekslerini tek elde kilitlememek gerekir. Hangi kararların merkezde kalacağı, hangilerinin sahada alınabileceği önceden tarif edildiğinde organizasyon hem dağılmaz hem de felç olmaz. Belirsizlikte asıl mesele mutlak kontrol değildir; dağılmadan esneyebilmektir. Bu da kurumsal olgunluk testidir.

Sonuçta belirsizlik dönemlerinde avantaj çoğu zaman en sert hamleden değil, en doğru ayırımdan çıkar. Öne çıkan şirketler, riskin içinde doğru ayırımları daha erken yapabilenlerdir. Onlar, risk büyürken neyi koruyacağını, neyi erteleyeceğini, hangi sinyali ciddiye alacağını ve nerede pozisyon alacağını daha erken ayırabilen şirketlerdir. Çünkü belirsizlik dönemlerinde üstünlüğü çoğu zaman karar kalitesi belirler.

**Kaynak:** HBR Türkiye

**Not:** Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.

**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](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)