



## NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ 09 HAZİRAN 2026 SALI

### ARAŞTIRMA-1

"Üreten KOBİ'lere Güçlü Destek, Yeni Başvuru Dönemi Başladı" haberine ulaşmak için lütfen <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/9391/ureten-kobilere-guclu-destek-yeni-basvuru-donemi-basladi> linkini tıklayınız.

Kaynak: KOSGEB

### ARAŞTIRMA-2

"TOBB Haftalık Ekonomi Bülteni" (01 - 05 Haziran 2026)"  
<https://www.tobb.org.tr/ekonomibulteni/Docs/2026/23.pdf>

Kaynak: TOBB

### ARAŞTIRMA-3

"2026 EMEA AML Araştırması" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/suistimal-uyum-ve-kriz-yonetimi-danismanligi/yayinlar/emea-aml-arastirmasi-2026.html> linkini tıklayınız.

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



#### ARAŞTIRMA-4

"Ticaret Bakanlığı, Sahte Servislere Karşı Tüketicileri Koruyor; SERBİS ile Yetkili Servis Bilgilerine Tek ve Güvenilir Kaynaktan Erişim Sunuyor" haberine ulaşmak için lütfen <https://www.ticaret.gov.tr/haberler/ticaret-bakanligi-sahte-servislere-karsi-tuketicileri-koruyor-serbis-ile-yetkili-servis-bilgilerine-tek-ve-guvenilir-kaynaktan-erisim-sunuyor> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

#### ARAŞTIRMA-5

"Gözetim ve Muayene İşleri-Uygunluk Değerlendirme" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/gozetim-ve-muayene-isleri-uygunluk-degerlendirme> linkini tıklayınız.

Kaynak: İTO

#### ARAŞTIRMA-6

"VDK Tarafından Geliştirilen Yapay Zekâ Destekli "Bilinç Platformu" Nedir?" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.alomaliye.com/2026/06/08/vdk-tarafindan-gelistirilen-yapay-zeka-destekli-bilinc-platformu-nedir/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

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)



## ARAŞTIRMA-7

### **“Çevik Değilsiniz, Karar Alamıyorsunuz?”**

“Yol haritamız sürekli değişiyor çünkü çeviyiz”

Bu cümleyi son birkaç yılda, farklı ekiplerden defalarca duydum. Çoğu zaman bu bir açıklama değil, daha çok bir savunma gibi geliyor.

Çünkü gerçekte olan şey esneklik değil. Daha çok karar verememe hali.

Bir fintek ekibiyle yapılan bir çalışmada, ekip üç ay içinde yol haritasını dört kez değiştirmişti. Her seferinde yeni bir öncelik “daha kritik” olarak ortaya çıkıyordu. Ekip gerçekten yoğundu. Sprintler doluydu. Yapılacaklar listesi sürekli güncelleniyordu. Ama üç ayın sonunda ortada pek bir ilerleme yoktu.

Hatta bazı işler birkaç kez başlatılmış ama yine de tamamlanamamıştı. Aynı problem farklı önceliklerle tekrar tekrar ele alınıyor, ama hiçbir versiyonu bitmiyordu. Bu da ekip içinde görünmeyen bir maliyet yaratıyordu: başlanan ama bitmeyen işler.

Bu noktada ekiplerin çoğu yanlış soruyu sorar: “Neyi yanlış yapıyoruz?” Oysa doğru soru genellikle şudur: “Hiç karar alabiliyor muyuz?”

Sorun yanlış kararlar değildi. Aslında sorun, kararın hiç alınmamasıydı.

Farklı paydaşlar farklı şeyleri önceliklendiriyor, ürün ekibi dengelemeye çalışıyor, ama hiçbir noktada net bir yön belirlenemiyordu. Her yeni bilgi, yeni bir yön değişikliğine dönüşüyordu. Bir özellik, önce gelir etkisi nedeniyle öne çıkıyor, sonra operasyonel risk nedeniyle geriye alınıyor, ardından başka bir paydaşın baskısıyla tekrar masaya geliyordu. Bu döngü içinde ekip, neye “evet” dediğini de neye “hayır” dediğini de netleştiremiyor.

Bu durum zamanla başka bir probleme daha yol açıyor: Ekipler, karar almaktan çok, kararları ertelemeye başlıyor. Çünkü karar almak, bir tercihi görünür kılar. Görünür tercih ise sorumluluk ister.

Ekip sürekli hareket halindeydi. Ama buna rağmen ilerleme yoktu. Çünkü ilerleme, aktiviteyle değil, kararlarla oluşur.

**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)



Bugün birçok organizasyon aslında benzer bir döngünün içinde. Öncelikler sık değişiyor. Yol haritası anlamını yitiriyor. Yapılacaklar listesi büyüyor. Toplantılar artıyor. Ama çıktılar aynı hızda artmıyor.

Ve zamanla ekip içinde şu his oluşuyor: “Her şey önemli, ama hiçbir şey gerçekten öncelikli değil.”

Dışarıdan bakıldığında bu durum çeviklik gibi görünebilir. Ama içeride olan şey çoğu zaman yön eksikliği.

Gerçek bir çevik ekipte değişim, öğrenmenin sonucudur. Bir hipotez kurulur, test edilir ve çıkan sonuca göre yön güncellenir. Bu değişim bilinçlidir. Neden değiştiği bellidir. Hangi varsayımın yanlışlandığı konuşulur. Yeni karar, önceki karardan öğrenilenlerle alınır.

Ama pratikte çoğu ekipte bu böyle işlemiyor.

Kararlar veriyle değil, çoğu zaman anlık baskılarla şekilleniyor. Öncelikler öğrenmeye göre değil, en yüksek sesle konuşana göre belirleniyor. Bazen satış ekibinin acil ihtiyacı, bazen regülasyon kaygısı, bazen üst yönetimin yeni fikri, bazen de rakiplerin yaptığı bir hamle bütün yönü değiştiriyor. Bunların hiçbiri tek başına yanlış değil. Sorun, bu girdilerin karar sürecine nasıl girdiğinin belirsiz olması.

Bu noktadan sonra değişim, öğrenmenin değil, yönsüzlüğün bir yan etkisine dönüşüyor. Ve mesele teknik değil. Oldukça organizasyonel.

Çünkü ortada net bir karar sahipliği yok.

Üst yönetim yön veriyor ama çoğu zaman net karar almıyor. Ürün ekipleri süreci yürütüyor ama her zaman sahiplenemiyor. Paydaşlar yönlendiriyor ama sorumluluk almıyor.

Herkes sürecin içinde. Ama kararın sahibi yok.

Bu yapı ekipleri yavaşlatıyor. Ama işin garibi, bu her zaman fark edilmiyor. Çünkü herkes gerçekten meşgul.

**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)



Toplantılar yapılıyor. Yeni fikirler konuşuluyor. Yapılacaklar listesi güncelleniyor. Sunumlar hazırlanıyor. Yeni aksiyonlar çıkıyor. Ama buna rağmen ilerleme oluşmuyor.

Çünkü ilerleme, aktiviteyle değil, kararlarla oluşur.

Bu noktada organizasyonlar genellikle daha fazla süreç ekleyerek çözüm arar. Daha fazla toplantı, daha fazla dokümantasyon, daha fazla onay mekanizması... Bazen de yeni bir araç alınır, yeni bir dashboard hazırlanır, yeni bir önceliklendirme modeli denenir.

Bunların bazıları faydalı olabilir. Ama temel sorun karar eksikliğiyse, yeni süreçler sadece kararsızlığı daha düzenli hale getirir.

Sorun süreç eksikliği değildir. Sorun, karar eksikliğidir.

Çevik olmak, sık fikir değiştirmek değil. Doğru kararı zamanında alabilmek. Değişim, kararın yerine geçmez. Karar yoksa, değişim sadece gürültü üretir.

Bu döngüyü kırmak için karmaşık çerçevelere de gerek yok aslında. Üç basit şey fark yaratıyor.

Her kararın tek bir sahibi olmalı. Katkı çok olabilir ama karar tek kişide toplanmadığında süreç uzuyor, netlik kayboluyor. Kararın kime ait olduğu net olmadığında, herkes katkı verir ama kimse sorumluluk almaz. Bu da kararın sürekli yeniden açılmasına neden olur.

Ödünleşmeler açık olmalı. Bir şeyi seçmek, başka bir şeyden vazgeçmek demek. Bu açıkça konuşulmadığında ekip aynı anda her şeyi yapmaya çalışıyor. Sonuçta hiçbir şey gerçekten bitmiyor. Oysa iyi ürün yönetimi biraz da neyi yapmayacağını söyleyebilme cesaretidir.

Yol haritası yön verir. Yapılacaklar ise o yönün nasıl hayata geçeceğini gösterir. İkisi karıştığında ekip sürekli yön değiştiriyor gibi hisseder ve bu da güven kaybına yol açar. Yol haritası her hafta değişiyorsa, ekip neye odaklanacağını bilemez. Ana liste hiç değişmiyorsa, ekip öğrenmiyor olabilir. İkisi arasındaki farkı bilmek bu yüzden önemlidir.

Elbette her karar doğru olmayabilir. Zaten amaç da her zaman doğru kararı ilk seferde almak değildir. Ama karar alınmadığında öğrenme de başlamaz. Çünkü ancak bir yöne gidildiğinde, o yönün doğru olup olmadığı anlaşılır.

**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)



Bu yüzden çeviklik, kararsızlığın daha modern bir adı olmamalı. Çeviklik, belirsizliğe rağmen karar alabilme becerisi olmalı.

Bugün birçok ekip aslında çevik değil. Daha doğrusu, çevik olmaya çalışıyor ama karar alamıyor.

Ve bu durum, en çok da “çevik” adı altında fark edilmeden devam ediyor.

**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)