



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
04 AĞUSTOS 2026 SALI

ARAŞTIRMA-1

“1507–TÜBİTAK KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı 2026 Yılı 1. Çağrısının Değerlendirme Sonuçları Açıklandı” duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://tubitak.gov.tr/tr/duyuru/1507-tubitak-kobi-ar-ge-baslangic-destek-programi-2026-yili-1-cagrisinin-degerlendirme-sonuclari-aciklandi> linkini tıklayınız.

Kaynak: TÜBİTAK

ARAŞTIRMA-2

“2026 Yılı Temmuz Ayı Dış Ticaret Verileri” haberine ulaşmak için lütfen <https://www.ticaret.gov.tr/haberler/2026-yili-temmuz-ayi-dis-ticaret-verileri> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

ARAŞTIRMA-3

“Yurt İçi Üretici Fiyat Endeksi, Temmuz 2026”
Yurt İçi Üretici Fiyat Endeksi (Yİ-ÜFE) yıllık %27,83 arttı, aylık %1,52 arttı.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58033>

Kaynak: TÜİK

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



ARAŞTIRMA-4

“COP31 Sürecine İlişkin Bilgi Notu”

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/cop31-surecine-iliskin-bilgi-notu>

“2025 Yılı "Başarılı Vergi Mükellefleri" Başvuruları Başlamıştır”

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/2025-yili-basarili-vergi-mukellefleri-basvurulari-baslamistir>

Kaynak: İTO

ARAŞTIRMA-5

“Vergi Cezalarında İndirim Uygulaması Broşürü”

<https://www.alomaliye.com/2026/08/03/vergi-cezalarinda-indirim-uygulamasi-brosuru-2/>

“Varlık Beyannamesi Uygulamaya Açıldı”

<https://www.alomaliye.com/2026/08/03/varlik-beyannamesi-uygulamaya-acildi/>

Kaynak: Alo Maliye

ARAŞTIRMA-6

“Dijital Türk Lirası Projesi Ekosistemine Katılım Çağrısı Başvuru Sonuçlarına İlişkin Basın Duyurusuna (2026-33)” ulaşmak için lütfen

<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Duyurular/Basin/2026/DUY2026-33> linkini tıklayınız.

Kaynak: TCMB

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



ARAŞTIRMA-7

“Sanayide Teşvik Webinarları - Ar-Ge ve Yenilik Destek Programları Ücretsiz Webinar Programı – (14 Ağustos 2026 Cuma / Saat 14:30)” duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://isoakademi.com/seminerler/sem8126-sanayide-tesvik-webinarlari-ar-ge-ve-yenilik-destek-programlari-webinari> linkini tıklayınız.

Kaynak: İSO Akademi

ARAŞTIRMA-8

“Süreci Yasal Çerçeve Aşamasına Getiren Yöntem ve Sonrası...” yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.setav.org/sureci-yasal-cerceve-asamasina-getiren-yontem-ve-sonrasi> linkini tıklayınız.

Kaynak: SETA

ARAŞTIRMA-9

“Giriş Pozisyonları Kaybolursa Yönetici Nerede Yetiyecek?”

Şirketlerde bazı işler küçük görünür: Rapor hazırlamak, toplantı notu çıkarmak, müşteri dosyası okumak, sunum düzeltmek, bir teklifin neden kaybedildiğini anlamaya çalışmak. Bu işler bir gecede ortadan kalkmıyor. Ama giderek daha az kişiye, daha az görünür biçimde ve daha kısa yoldan yaptırılıyor. Bir kısmı sistemlere devrediliyor, bir kısmı kıdemli çalışanların iş akışına karışıyor, bir kısmı da “verimsiz başlangıç işi” diye yeniden tasarlanırken öğrenme değerini kaybediyor.

Bu değişim ilk bakışta makul görünüyor. Kim daha hızlı rapor, daha az tekrar, daha düşük maliyet istemez? Fakat şirketler burada kritik bir ayrımı kaçırıyor gibi. Bu işler yalnızca düşük riskli görevler değildir; genç profesyonellerin şirketin nasıl düşündüğünü, nasıl hata yaptığını, nasıl karar aldığını ve sorumluluğu nasıl taşıdığını öğrendiği kurumsal çıracılık alanlarıdır.

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



İlk basamaklar zayıfladığında yalnızca gençlerin kariyer başlangıcı değil, şirketin gelecekteki yönetici havuzu da zayıflar.

Bu risk yalnızca sezgisel değil. World Economic Forum ve PwC'nin erken kariyer yolları üzerine yayımladığı çalışma, giriş rollerindeki değişimin organizasyonel performans, işgücüne katılım ve yetenek hatları açısından önemli sonuçlar doğuracağını vurguluyor. Randstad'ın Gen Z Workplace Blueprint araştırması ise 0-2 yıl deneyim isteyen iş ilanlarının Ocak 2024'ten bu yana ortalama 29 puan düştüğünü gösteriyor. Bu veriler çoğu zaman gençlerin iş bulma sorunu olarak okunuyor. Yönetim açısından asıl soru şu: Alt basamaklar zayıflarsa, üst basamaklara çıkacak yöneticiler nerede yetişecek?

Giriş işi sadece iş değildir

Bir şirketin yönetici yetiştirme kapasitesi yalnızca yetenek programlarına, liderlik eğitimlerine veya performans değerlendirme sistemlerine bağlı değildir. Bu kapasite, günlük işlerin içine gömülüdür.

Genç profesyonel ilk yıllarında yalnızca “iş yapmayı” öğrenmez. Hangi bilginin eksik olduğunu görür. Hangi müşterinin kârlı görünse de organizasyonu yordüğünü fark eder. Hangi sürecin kâğıt üzerinde düzgün, sahada kırılan olduğunu öğrenir.

Bu öğrenme biçimi sınıfta kolay kolay verilmez. Çünkü muhakeme çoğu zaman anlatılarak değil, izleyerek ve deneyerek gelişir. Genç çalışan bir kararın nasıl hazırlandığını görür. Bir yöneticinin kötü haberi nasıl verdiğini duyar. Bir müşteri krizinde hangi cümlelerin seçildiğini izler. Bir toplantıda herkes aynı fikirdeymiş gibi görünürken aslında kimin tereddüt ettiğini fark eder.

İlk iş bir maliyet kalemi değil, gelecekteki yönetici kalitesine yapılan erken yatırımdır.

Kurumsal çıraklık nasıl kırılır?

Bir üretim şirketi düşünün. Raporlama sistemi yenileniyor, bazı rutin analizler sadeleşiyor, junior analist alımları iki yıl boyunca erteleniyor. İlk bakışta sorun yoktur. Raporlar daha hızlı çıkar. Sunumları deneyimli ekip hazırlar. Müşteri dosyalarını orta kademe toparlar. Yönetim “daha az kişiyle daha çok iş” yapıldığı duygusuna kapılır.

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



Üçüncü yıl bir müdür pozisyonu açıldığında zayıflık görünür. İçeride teknik olarak iyi, hızlı ve çalışkan insanlar vardır. Fakat veriyi kaynağında temizlemiş, müşteri itirazı duymuş, karar toplantısını izlemiş, düşük riskli hata yapmış ve geribildirimle gelişmiş yeterli aday yoktur. Şirket verimlilik kazanmış gibi görünürken, yönetici adaylarının yetiştirilmesi alanı daraltmıştır.

Kurumsal çiraklık çoğu zaman böyle çalışır: Sessiz, dağınık ve günlük işlerin içine saklanmış halde. Genç çalışan dosya hazırlar, toplantıya girer, hata yapar, düzeltilir, tekrar dener. Bazen sıkılır. Bazen gereksiz iş yaptığını düşünür. Ama zaman içinde şirketin dilini, müşterinin davranışını, iç gerilimlerin sınırını ve kararın ağırlığını öğrenir.

Bu sürecin kötü tasarlanmış örneklerini savunmaya gerek yok. Genç çalışanların anlamsız işlerle oyalanması, kimsenin okumadığı raporları hazırlaması veya toplantılarda sadece sessizce beklemesi gelişim değildir. Fakat kötü tasarlanmış çiraklık ile çiraklığın kendisini karıştırmamak gerekir. Sorun genç profesyonellerin rutin iş yapması değil; bu rutinin öğrenme üretmemesidir.

Hızlı çıktı, olgun muhakeme değildir

Şirketler bugün genç çalışanlardan daha hızlı sonuç bekliyor. İş araçları değişti. Bilgiye erişim hızlandı. Raporlama, araştırma, analiz ve sunum hazırlama süreçleri eskisine göre daha kısa sürebiliyor. Fakat burada tehlikeli bir karışıklık var: Daha hızlı çıktı üretmek, işi daha iyi anlamak anlamına gelmez.

Genç bir profesyonel etkileyici bir sunum hazırlayabilir. Fakat sunumun dayandığı verinin nerede zayıf olduğunu bilmiyor olabilir. Güzel bir pazar analizi yazabilir. Fakat müşterinin gerçek karar kriterini kaçırabilir. Hızlı bir özet çıkarabilir. Fakat hangi bilginin yönetim için kritik olduğunu ayırt edemeyebilir.

PwC'nin Global AI Jobs Barometer çalışması, insan becerilerinin, muhakemenin ve liderlik davranışlarının daha erken kariyer aşamalarında önem kazandığını gösteriyor. Bu bulgu teknolojiyle ilgili görünse de asıl mesele yönetimdir: Gençlerden daha erken olgunluk beklenirken, o olgunluğu geliştirecek deneyim alanları azalıyor olabilir.

Yönetici yetiştirmek için çıktı yeterli değildir. Muhakeme gerekir. Muhakeme ise üç şey ister: Temas, tekrar ve geribildirim.

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



Genç profesyonel müşteriyle temas etmeden müşteri sezgisi geliştiremez. Benzer sorunları tekrar tekrar görmeden örüntü okuyamaz. Yaptığı işin neden iyi ya da zayıf olduğunu duymadan karar kalitesini geliştiremez.

Gençler daha erken çıktı ürettiyor olabilir; peki daha erken muhakeme geliştiriyorlar mı?

Orta kademenin görünmeyen görevi

Giriş pozisyonlarının zayıflaması tek başına sorun değildir. Aynı dönemde orta kademe yöneticiliğin de baskı altında olması sorunu büyütür. Çünkü genç profesyoneller yalnızca iş yaparak değil, orta kademe yöneticileri izleyerek yetişir.

İyi bir müdür, genç çalışana sadece görev vermez. İşin bağlamını açıklar. Neyin neden önemli olduğunu gösterir. Hata yapmasına alan açar. Sonra o hatayı birlikte okur. Karar toplantısına alır. Müşteri görüşmesine sokar. Kötü haberi nasıl söyleyeceğini öğretir.

Fakat birçok şirkette orta kademe bu rolünden uzaklaşıyor. Daha fazla rapor istendiği için rapor hazırlıyor. Daha fazla toplantıya çağırıldığı için toplantıdan toplantıya koşuyor. Daha fazla proje üstlendiği için ekip geliştirmeye zaman ayıramıyor. Üst yönetimin baskısını aşağıya, operasyonun sorunlarını yukarıya taşıırken sıkışıyor.

BCG'nin AI at Work araştırması, çalışanların kazandığı zamanın stratejik netlik olmadan değere dönüşmediğini gösteriyor. Bu bulgu yönetim zinciri açısından önemli: Zaman kazanmak tek başına gelişim üretmiyor. Kazanılan zamanın öğrenmeye, müşteri temasına, karar gözlemine ve geri bildirimle çevrilmesi gerekiyor.

Giriş işleri azalır, orta kademe de koçluk rolünü kaybederse öğrenme zinciri iki yerden kırılır. Gençler işi yeterince görmez. Orta kademe insan yetiştiremez. Üst yönetim birkaç yıl sonra hazır yönetici bulamaz.

Bu sorun hemen fark edilmez. Çünkü kısa vadede işler akmaya devam eder. Raporlar çıkar. Sunumlar yapılır. Toplantılar tamamlanır. Göstergeler ilk bakışta bozulmayabilir. Ama birkaç yıl sonra şirket başka bir soruyla karşılaşır: “Neden içeriden güçlü yönetici çıkaramıyoruz?”

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



Yönetici açığı ilk yıllarda başlar

Şirketler yönetici açığını genellikle terfi dönemlerinde fark eder. Bir departmanda müdür pozisyonu açılır. İçeriden bakılır. Teknik olarak güçlü kişiler vardır. Çalışkandır. Hızlıdır. İş bitirirler. Fakat ekip yönetmeye, müşteri gerilimi taşımaya, belirsizlik altında karar vermeye ve üst yönetimle net konuşmaya hazır değildirler.

Sonra dışarıdan yönetici aranır. Bu kez kültür uyumu sorunu doğar. Şirket kendi içinden insan çıkaramadığını fark eder. Çözüm olarak liderlik eğitimi, mentorluk programı veya yetenek havuzu tasarlanır. Bunların hepsi yararlı olabilir. Fakat geç kalmış olabilirler.

Çünkü yönetici açığı çoğu zaman terfi döneminde başlamaz. Kariyerin ilk yıllarında başlar. İnsanlar yeterince karar görmemiştir. Yeterince müşteri gerilimi taşımamıştır. Yeterince düşük riskli hata yapmamıştır. Yeterince iyi yönetici izlememiştir. Yeterince geri bildirim almamıştır.

Bu eksikler bir eğitim programıyla tamamen kapanmaz. Çünkü yönetici olgunluğu yalnızca bilgi değildir. Birikmiş deneyimdir. Bu nedenle giriş pozisyonlarının yeniden tasarımı, insan kaynakları meselesi olduğu kadar stratejik yönetim meselesidir.

Giriş rollerini yeniden tasarlamak

Burada savunulması gereken şey eski model değildir. Genç çalışanların anlamsız işlerle yıllarca oyalanması doğru değildir. Kimsenin okumadığı raporları hazırlamaları, sadece kıdemli kişilerin yükünü taşımaları veya gelişim üretmeyen rutinlere sıkışmaları savunulamaz.

Fakat bu kötü örneklerden hareketle giriş işlerini tümüyle değersiz görmek de yanlıştır. Doğru soru “Bu işi ortadan kaldırabilir miyiz?” değildir. Daha iyi soru şudur: “Bu işi genç bir profesyonelin yönetici olgunluğunu artıracak şekilde yeniden tasarlayabilir miyiz?”

Görev listesi değil, öğrenme rotası kurun. Her giriş rolü için şu sorular yanıtlanmalı: Bu kişi ilk altı ayda neyi görecektir? Hangi müşteri gerçeğiyle karşılaşacak? Hangi karar toplantısını izleyecek? Hangi hatayı düşük riskle yapabilecek? Hangi konuda geri bildirim alacak? Bu sorular sorulmadan tasarlanan giriş pozisyonu ya angaryaya dönüşür ya da sadece çıktı üreten dar bir role sıkışır.

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



Rutin işleri öğretici hale getirin. Her rutin iş kötü değildir. Bazı rutinler yönetim sezgisi üretir. Bir genç çalışan müşteri şikâyetlerini sınıflandırıyorsa, ondan sadece özet istenmemeli. Şikâyetin ürün, süreç, satış vaadi, iletişim veya beklenti yönetimiyle ilişkisini de değerlendirmesi istenmeli. Bir toplantı notu çıkarıyorsa, sadece aksiyon maddelerini değil, alınmayan kararları ve açıkta kalan riskleri de görünür kılmalı.

Küçük karar alanları verin. Yönetici olgunluğu karar sorumluluğu taşımadan gelişmez. Genç profesyonellere erken dönemde büyük kararlar vermek gerekmiyor. Fakat küçük ve gerçek karar alanları verilebilir: Bir analizde hangi veri setinin kullanılacağını önermek, bir müşteri problemi için iki çözüm alternatifi hazırlamak, bir iç süreçteki aksaklığı önceliklendirmek veya küçük bir iyileştirme önerisinin etkisini takip etmek.

Orta kademeyi yetiştirme rolüne geri çağırın. Orta kademe yöneticilerin performansı yalnızca hedef, bütçe, rapor ve proje takibiyle ölçülmemeli. Yetiştirdikleri insan kalitesi de yönetim gündemine girmeli. Genç çalışanlar bu yıl hangi kararları izledi? Hangi müşteri temasına girdi? Hangi hatadan ne öğrendi? Hangi işi artık sadece yapmıyor, anlıyor? Bu sorular sorulmadığında yetiştirme görevi kişisel iyi niyete kalır.

Çıktı kadar muhakemeyi de değerlendirin. Genç profesyonelleri yalnızca hız, teslim tarihi ve çıktı kalitesiyle değerlendirmek eksik kalır. Varsayımını açıkça ifade edebiliyor mu? Verisinin sınırını biliyor mu? Karşı görüşü duyabiliyor mu? Riskleri erken fark ediyor mu? Yardım istemesi gereken yeri ayırt ediyor mu? Hatasından sonra yaklaşımını değiştirebiliyor mu? Bunlar ölçülmediğinde şirket hızlı ama kırılğan profesyoneller yetiştirir.

İlk basamaklar kaybolursa

Şirketler haklı olarak verimlilik arıyor. Rutin işleri azaltmak, süreçleri sadeleştirmek, genç çalışanların zamanını daha değerli işlere yönlendirmek istiyor. Bunlar yanlış hedefler değil. Fakat verimlilik arayışı, yönetici yetiştirme zincirini zayıflatıyorsa maliyet hesabı eksik yapılmış demektir.

Çünkü şirketler yalnızca bugünün işlerini tamamlamak için insan çalıştırmaz. Yarın sorumluluk vereceği insanları da yetiştirir. Giriş pozisyonları kaybolursa sadece gençlerin ilk işi kaybolmaz. Şirketin kendi içinden yönetici çıkarma kapasitesi de zayıflar.

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



Bu nedenle yönetim ekiplerinin sorması gereken soru basittir: Bugün kaldırdığımız, sadeleştirdiğimiz veya görünmez hale getirdiğimiz işler, yarının yöneticilerine ne öğretiyordu?

İyi yöneticiler yalnızca liderlik eğitimlerinde yetişmez. Küçük işlerde, düşük riskli hatalarda, müşteri temasında, toplantı gözleminde, eksik verilerle boğuşurken ve kıdemli bir yöneticinin zor bir kararı nasıl taşıdığını izlerken yetişir.

Kurumsal çiraklık görünmez olabilir. Ama yokluğu birkaç yıl sonra çok görünür olur: “İçeriden neden iyi yönetici çıkaramıyoruz?” O gün sorun yalnızca yetenek piyasasında aranmaz. Şirketin kendi yönetim zincirinde aranır.

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 (Deposit Arkası) İkitelli/İST **Tel:** 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com