



Başarı çitasını nasıl yükseltiriz?



ASLINA BAKARSANIZ

Adnan Nas

adnann@global.com.tr

Sanırım herkes hatırlayacaktır, çok uzak olmayan bir geçmişte, serbest piyasa ekonomisinin dünya çapında rakipsiz kalmasına ve sosyalist modelin çökmesine rağmen, gelişmenin son aşaması olarak tanımlanan küreselleşmeye yaygın bir itiraz söz konusuydu. İtiraz büyük ölçüde küreselleşmenin teknolojiye ve sermayeye sahip gelişmiş ülkelerin dünyanın geri kalanını sömürmesinin doruk noktası olarak görülmesinden ve kısmen de dev ölçeklere erişen açgözlü sermayenin doğayı ve doğal kaynakları tahrip etmesinden kaynaklanıyordu.

Benim de kendimi daha yakın hissettiğim ikinci bir görüş ise küreselleşmenin yol açtığı riskler olmakla birlikte temel dinamiğinin tüketicinin çıkarları olduğu, bu nedenle insanlığın refahı ve küresel gelir adaleti yönünden olumlu tarafının çok daha ağır bastığı yolumdaydı. Sistemin küresel finans krizinden sonra içine sürüklendiği belirsizlik ve şimdi ortaya çıkan gelişmeler, bir yandan küreselleşmeden en fazla hoşnutsuzluk duyanların gelişmiş batı toplumları olduğu gibi ilk bakışta şaşkıncı bir sonucu ortaya koyarken, diğer yandan geniş tüketici kitlelerinin lehine bir çözüm üretmeyeceği için kalıcı olması beklenmeyen korumacı ve milliyetçi bir geçiş dönemi sonrasında dünya düzeninin köşelerini teknoloji, küresel şirketler ve ulus devletlerin oluşturduğu bir üçgen içinde nereye evrileceğini önümüzdeki yıllarda

cevabı aranacak en önemli soru haline getiriyor.

Türkiye açısından da durumda pek yenilik yok: Şimdiye kadar jeopolitik avantajlardan ve dış konjonktürün sağlayacağı fırsatlardan yararlanma dışında toplumsal dinamikleri güçlendirme ve çıtarlarımızı yükseltme bağlamında gösteremediğimiz performansın bundan sonraki seyrine bağlı her şey. Yani sorunlarımızla ve zaaflarımızla korkmadan yüzleşerek, avantajlarımızı ve önceliklerimizi gerçekçi bir şekilde belirleyerek, eylemlerimizi söylemlerimize uydurarak tasarladığımız politikaları kararlılıkla uygulamamıza...

Fazla teşvik ile gemi yüzdürme

Oysa görünen o ki biz, gemiyi kızağa çekip onarmakla değil, deliklerini tıkayıp yüzmesini sağlamakla uğraşıyoruz. Temel ekonomik göstergelerde gözlenen olumsuz seyir üzerine üst üste açıklanan vergi indirimleri, kredi kolaylıkları, diğer destekler ile hem düşen istihdamı ve üretimi, hem de tüketimi canlandırmaya çalışıyoruz. Ama bu arada kamunun üstlendiği yükleri arttırıp potansiyel gelirlerini azaltarak tek çıpamız olan mali disiplini tehlikeye atıyor, döviz kurlarındaki büyük dalgalanmaya ve enflasyondaki yükselişe rağmen gevşek para politikasında değişiklikten kaçınmaya çalışıyor, böylece durgunlaşan inşaat yatırımlarını ve konut satışlarını hızlandırmayı amaçlıyoruz. Bu arada, orta ve uzun vadede, ekonominin zaten sorunlu olan yapısal direncini daha da zayıflattığımızı, reel kesimin **ISO Başkanı**'nı bile panikleten kur kaynaklı bilanço riskini iyice azdığımızı göz ardı ediyoruz.

Uzunca bir süre ihmal ettiğimiz özel yatırım durgunluğu konusunda ilk attığımız adım da, her zamanki refleksimizle, yeni bir teşvik paketi oldu. Bu defa, evvelce yürürlüğe konmuş ve ancak kısmen sonuç alınabilmiş olan proje bazlı ve süper teşviklere ilaveten, "Cazibe Merkezleri Programı" adı altında yatırım yeri, bina yapımı ve taşın-



Temel ekonomik göstergelerde gözlenen olumsuz seyir üzerine üst üste açıklanan vergi indirimleri, kredi kolaylıkları, diğer destekler ile hem düşen istihdamı ve üretimi hem de tüketimi canlandırmaya çalışıyoruz.

ma için nakit desteklerini de içeren ve 23 ile yönelik olarak hazırlanmış bir proje söz konusu. Gümüşhane ve Bayburt ile birlikte Doğu ve Güneydoğu bölgelerinden illeri kapsayan proje ile beklenen, yüksek dozlu ilaç tedavisinde olduğu gibi kısa sürede sonuç almak. Ne var ki sürekli düşüşte olan güven endeksleri, öngörülebilirlik noksanı ve hukuk sistemi kalitesi değişmeden sadece maddi desteklerle, üstelik istikrardan daha uzak bölgelerde birdenbire yatırım seferberliği başlaması pek kolay görünmüyor. Ayrıca teşviklerin fazlaşması ve destek dozunun arttırılması, özellikle yabancı yatırımcılar açısından, yatırım ortamının temel unsurları yani öngörülebilirlik, karlılık, nitelikli işgücü, hukuk güvencesi bakımından olumsuz işaretler olarak da algılanabilir.

Zihniyet kilitleri

Ashında bana sorarsanız ülkelere performanslarını etkileyen ya da yansıtan faktörler sadece nicelelik ile de ilgili değil. Olaylara yaklaşım tarzını ya da başarı kriterlerini belirleyen zihniyet farklılıkları veya eğitim ve inovasyon gibi konulardaki kurumsal yetersizlikler üzerinde de durulması gerekiyor. Söz gelişi "ihracatta kilogram satış fiyatının arttırılması", "marka yaratılması", "yüksek teknoloji ürünü oranının arttırılması" gibi mottoları son yıllarda çokça konuşup sahiplenmekten hoşlanıyoruz da iş bu konularda ayrıntılı politi-

kalar tasarlayıp ölçülebilir bir şekilde uygulamaya aktarmaya gelince hiçbirinde ciddi bir ilerleme sağlamadığımız anlaşılıyor. Bilişim ve İnovasyon üzerine ülkemizde son yıllarda yazılan makale, düzenlenen konferans seminer, fuar sayısı başka ülkeleri kıskandıracak düzeyde ama Birleşmiş Milletler'in "bilgi ve iletişim teknolojileri endeksinde" ki yerimiz son 10 yıl içinde 14 sıra gerileyerek 175 ülke içinde 70'inci sıraya oturmuş durumda. Öte yandan neredeyse Batı ile aynı anda girdiğimizi iddia ettiğimiz "sanayi 4.0" sürecinde başarı birebir bu endeksin yansıttığı kapasite ile ilişkili.

Turquality ile hiç değilse bir ölçüde başarı sağladığımız marka konusunda da zihniyet kilitlerimiz ve çita düşüklüğümüz söz konusu. Uyanık ve atılgan bir restoran işletmecimizin bir el hareketinin eğlenceli bulunup internet popülaritesi kazanmasını markalaşma sayanların, üstelik eğitimsiz olmasının bir başka övgüye değer özellik addedip böyle insanlarımızın önünü açarsak bir dünya devi haline gelebileceğimizi iddia edenlerin yaygınlığı görünce bu çita düzeyi ile gidebileceğimiz mesafenin fazla olmadığını düşünüyorsunuz. Bambaşka bir alanda, önemli bir banka yöneticisinin zaten önemli düzeye varmış olan konut kredilerini menkul kıymetleştirip hem içerde hem dışarda pazarlayarak bir koyundan üç post çıkarılabileceğini söylemesi de akla, gelişmiş batının 90'larda başlayan ve sonunda küresel krizi tetikleyen finans sihirbazlığının kaynağının da aynı olduğunu hatırlayıp hatırlamadığımızı getiriyor.

Ünlü bir komedyenimizin sloganlaştırdığı "eğitim şart" sözü tam da bu bağlamda önemli. Bütün nüfusuna kaliteli bir eğitim sunabilen ve bu kapsamda hem gelişmenin anahtarı olacak bilgileri ve değerleri, hem de bunları hayata aktaracak beceri setini kazandıran ülkelerin aynı zamanda milli gelir ve insani gelişme açısından en yukarıda olmaları da bu yüzden...



CEO'LARIN 2017 SENARYOLARI

ABDİ İBRAHİM İLAÇ:

Her şeye inat yatırımı öne çekti

Yatırımda iştahın pek kalmadığı bir dönemde, bazı şirketler her şeye rağmen istihdamı artıracak adımları cesaretle atmaktan çekinmiyor. 16 yılda 630 milyon dolarlık yatırım imza atan Türkiye'nin en büyük yerli ilaç üreticisi Abdi İbrahim, "bu yıl da biraz duralım" demedi, daha sonrası için planladığı onkoloji ilaçları üretecek fabrika yatırımı 2017'ye çekti. CEO Süha Taşpolatoğlu şirketin Türkiye'ye inancının altını çizdi ve "Yatırıma başladık, 115 milyon dolarlık bir yatırım. 2018 için planlıyorduk. Son gelişmeler sonrası yönetim kurulumuz Türkiye'de yatırımı hızlandırma kararı aldı ve yatırımı öne çektik" dedi. 2016'da 300 yeni eleman istihdam etti Abdi İbrahim. 2017 için ise 500 kişilik yeni istihdam hedefi var. 3500 çalışana ulaşacak Abdi İbrahim. Taşpolatoğlu her şeye rağmen ülkenin hem büyümeye hem de güvenli bir ortama kavuşacağını düşünüyor: "Burada hepimize görevler düşüyor. Başka türlü çıkamayız bu işin içinden." Taşpolatoğlu 2016'yı şu sözlerle resmetti: "İlaç sektörünün üzerinde son 7-8 yıldır bir baskı var, genel olarak ilaç fiyatlarındaki değişimler ve geri ödeme sisteminde olabilmek için verdiğimiz iskontolar düşünüldüğünde bir sıkıntı var. Son derece doğal, sadece bizim ülkemizde değil bu. Para ödeyiciler devletler olunca bunu geri çekmek için doğal bir çaba içindeler. Baktığımızda bu durum sektörde yatırımların azalması ve



yerli şirketleri global devlerin satın almasına yol açıyor. Ama her şeye rağmen 2016, Abdi İbrahim olarak yatırımlara devam ettiğimiz bir yıl oldu. Yüzde 20 büyümeye hedeflemiştik, bunu tutturduk. Yurtdışında da büyüyüyoruz. Kazakistan'da bir fabrika kurduk. Cezayir'de bir fabrika yatırımımız var. Türkiye'de 100 milyon dolarlık bir yatırım yapıyoruz, biyoteknoloji alanında. Mevcut üretim tesislerimize ve Ar-Ge'ye yatırıma sürekli devam ediyoruz.

YABANCILARIN İLGİSİ BÜYÜME ALANI

2017 hedefleri ise şöyle: "Biz pazar büyümesinin üzerinde bir büyümeye hedefliyoruz yine. Yurtdışındaki fabrikalarımızın faaliyete geçmesiyle dış pazarlarda da büyüyeceğiz. Bu yıl hükümetimizin yerli üretime desteği ile birçok uluslararası firma Türkiye'de üretmek yolunda kararlar alıyorlar. Bu da bizim için bir büyümeye alanı. Türkiye'nin en geniş kapasiteli fabrikalarından birine sahibiz, birçok çokuluslu şirket için zaten üretim yapıyoruz, 2017'de bu alanda da büyümeye bekliyoruz. Bütün bunlarla yine yüzde 20 büyümeye olur diye düşünüyoruz."

Süha Taşpolatoğlu

"2020'de 1 milyar dolar ciro hedefi koyduk ve dolardaki bu çıkışla revize etmeyi de düşünmüyoruz. O rakam zaten sembolik, bizim temel hedefimiz 3 yıl içinde dünyanın en büyük 100 ilaç şirketi arasına girebilmek. Türkiye'den bir dünya markası çıkacaksa, bunlardan birinin biz olacağımıza inanıyoruz."

AKKÖK HOLDİNG:

Bu yıl bilançoların sağlamlığı en önemli konu



Akkök CEO'su Ahmet Dördüncü, Türkiye ekonomisinin dirençli olduğunu vurguluyor. Yurtdışında şirketlerin yönetim kurullarında kendisine endişe ile 'neler oluyor ülkenizde' diye sorulduğunu anlatan Dördüncü, "Onlara her seferinde aynı şeyi söylüyorum. Bizim başımıza gelenin 10'da biri burada olsa siz çökmüştünüz."

Geçen yıl, zorlukları ile geride kaldı, şimdi 2017'yi tarıyor Dördüncü. Ona göre bu yıl şirketler açısından en önemli odak, bilanço yönetiminde olmalı. Kur zararları, ala-



çak yönetimi, kredilerin uzun vadeli olması... Dördüncü, "Benim için 2017'nin en önemli konusu bilançolarımızın sağlam temeller üzerinde olması" diyor. 2017'nin geçtiğimiz yıldan daha iyi bir yıl olacağını düşünen Akkök Holding CEO'su, şirket performansında karlılığı önemseydiğini, büyümenin önemli olduğunu ancak karlı büyümenin esas olduğunu vurguluyor.

Dördüncü 2016'yı nasıl geçirdiklerini şöyle anlattı: "Biz konjonktürden bağımsız olarak yatırımlarımıza devam ediyoruz. Böyle bir senede Ülker'den Saf Gayrimenkul'ün çoğunluk hisselerini satın aldık. Akmerkez ve özellikle Akasya'da da işler çok iyi gidiyor. Kimya sektöründe 2023'te 1 milyar dolarlık bir değer hedefimiz var. Aksa, biliyorsunuz dünyanın en büyük akrilik elyaf üretim kapasitesine sahip şirketi. Global pazarda yüzde 17 paya sahip. Cirosu 700 milyon dolarla 1 milyar dolar arasında dolaşan, kimya sektöründeki amiral gemimiz Aksa. Akkim faaliyet karlılığı çok yüksek, yüzde 20 artı EBİTDA ile çalışan bir şirket. 2017 bütçesi 300 milyon dolar. Gizem Frit şirketini aldık büyüme yolunda. Akkim geçen yıl 35 milyon dolar yatırımla su filtrasyon sistemine yatırım yaptı. Bu coğrafyada çok önemli bir alan olduğunu düşünüyorum."

**ENERJİDE İŞE İŞLER PEK İSTENİLDİĞİ GİBİ GİTMEDE:
SANTRALLERİ SÖKÜP GÖTÜRME DÖNEMİ**
"Bizim 1.211 megawatt'lık hatırı sayılır bir mevcut

ALARKO HOLDİNG:

Şimdi üretme vakti

Alarko CEO'su Ayhan Yavrucu, "Mücadele gücü Türkiye'nin iş insanının DNA'sında var" diyor, dolardaki artışı "olması gereken seviye zaten buydu" sözleri ile yorumluyor. Hayıflanmadan edemiyor, keşke İstanbul'da arazi fiyatları uçarken doğru bir vergi politikası ile hem sosyal gelişime fon yaratılsaydı, hem de sanayiye akacak yatırımın gayrimenkule kaçması önlenbilseydi... Enerji sektöründe 780 milyon TL yatırım, turizmde KKTC'de yeni bir otel, peşinde olunan rafineri projeleri, Kazakistan'daki 800 milyon dolarlık yol projesi, Alarko'nun yeni yatırım projeleri. Türkiye'nin dinamizmi ile yatırım yapmaya mecbur olduğunu belirten Yavrucu, "Bu genç nüfusa nasıl iş sağlayacağız. Sanayileşmeden gelişmek diye bir şey yoktur. AVM'lerle olmaz, üreteceğiz. Türkiye bir sanayileşme politikasına dönmek zorunda, çünkü Türkiye'nin geleceği orada" diyor. Ayhan Yavrucu, dolar kuru seviyesinin olması gereken yere geldiğini, Türkiye'nin üretimde atağa kalkabileceğini vurguluyor.

Alarko 2016'da müteahhitlikte hedeflerinin gerisinde kalmış ama 2017 için umut var: "Ben petrol fiyatları artacak diye düşünüyorum. Dünyada ağır da olsa büyüme yolunda bir trend geliyor. ABD büyümesinin kalıcı

kurulu gücümüz var. Bunun çok büyük bir çoğunluğu doğal gaz ve en modern, en verimli santraller. Fakat bizim doğal gaz çevirim santrallerimiz bu merit order denilen sistem nedeniyle, Özal zamanından kalan yap işlet devret santrallerinden kalan önce onları çalıştırma gerekliliğinden dolayı duruyor. Şu anda kapasite kullanım bedelleri hakkında konuşuluyor çünkü 'madem ben bunu çalıştıramıyorum, söküp götüreyim arkadaş. Götüreyim Pakistan'a, İran'a taşıyayım' trendi var. Biz de yaptık bunu, söktük Sri Lanka gibi ülkelere götürdük."

2017 yılına dair şirketin önemli yatırım hedefleri var. Dördüncü şöyle anlatıyor: "Dow Aksa, grubun geleceğe dönük en büyük iddiası olarak dünyanın en büyük rüzgar türbini üreten firmalarından biri ile bir anlaşma imzaladı. Kanatların içindeki karbon elyaf parçaların üretimini yapacağız. 2017'de ciddi bir büyüme bekliyoruz bu alanda. Kimya sektöründe 2017'de yurtdışında bir satınalmamız olacak."

Ahmet Dördüncü

"Grup olarak dolar bazında 2016'da yüzde 3 civarında bir büyüme söz konusu. Bu yıl satın almalarla yine dolar bazında yüzde 8'lik bir büyüme öngörüyoruz. En büyük endişem terör. Yeter ki şu memlekette huzur olsun, ben Türkiye'nin potansiyeline, Türk iş insanının bu potansiyeli kullanma kabiliyetine çok inanıyorum."



olacağı anlaşılıyor. Avrupa büyüme yönünde bir kulvar değiştirmeye başladı. Çin evet eskisi gibi büyümüyor

Ayhan Yavrucu

"2017, dikkatli gidilmesi gereken bir yıl olacak. Kaptanın hiç uyumaması gereken bir yıl olacak. Manevra alması, durması, hızını artırması gereken zamanlar olabilir. Dünya daha en az 2 yıl bol para ile devam edecek. Bu paraların hemen çekileceğini kimse düşünmesin. Yeter ki siz güvenli bir liman görünüm verin. Bunu sağlarsak Türkiye yatırım yapılabilecek en önemli ülkelerin başındadır."



ama Hindistan hızlı büyümeye başladı. Bu, hammadde talebi artıracak diye düşünüyoruz. Bu elbette ödemeler dengemiz açısından iyi değil ama müteahhithlik açısından iyi. Bu nedenle 2017'de yurtdışı işlerden çok daha ümitliyim. Yurtdışında birkaç rafineri projesinin peşindeyiz, en az birini alacağımızı düşünüyorum. Kazakistan'da büyük bir yol projemiz var, 800 milyon dolar mertebesinde."

YATIRIMDA PROGRAMI AKSATMAYACAK

Enerji ve turizm yatırımları da iddialı: "Dağıtım-

da 2016'da yıl yaklaşık 250 milyon liralık bir yatırım yaptık. Dağıtımda 2017 için 280 milyon lira yatırım öngörüyoruz. Üretimde Karabiga'daki kömür santralinde 650 milyon liralık yatırım tamamlandı, 2017'de de yaklaşık 500 milyon TL'lik bir yatırım yapacağız, bu yıl içinde iki ünite de devreye girecek. Konya'da güneş enerjisi yatırımlarımız sürüyor. 30 megavata geldik, oradan 100'e doğru gidiyoruz. Başka imkanlar çıkarsa değerlendireceğiz. Yatırımda hiç programlarımızı aksatmayacağız. 2017'de KKTC'de Hillside Karpaz otelimizin yatırımını yapacağız, ruhsat aşamasını tamamladık."

INDEX:

"Vitesi ikinci 6 ayda büyüteceğiz"



Index Grup CEO'su Erol Bilecik, yılın ilk 6 ayından değil ama ikinci yarıdan ümitli. 2019 için şirketine 3 milyar TL ciro hedefi belirleyen Bilecik, "Grup olarak bu yıl satın almalara açığız, fırsatları yakından izliyoruz" dedi.

Dijital dönüşüm 2017'nin en önemli gündem maddelerinden biri olacak. İç ve dış politika gündemi o kadar meşgul ediyor ki bu konu gündemde gerilere kayıyor belki ama Index CEO'su Erol Bilecik konunun önemini şu saptama ile ortaya koyuyor: "Önümüzdeki yıllarda dijital dönüşümü gerçekleştiremeyen şirketler sahneden silinecek. Üretimde verimliliği artırmak için 4.0 olmazsa olmaz. En büyük 500 şirketin belki yarısı bu dönüşümü gerçekleştiremeyip değişecek. Bundan bir 10 yıl önce listede var olup şimdi olmayanlar gibi..."

Bilecik 2017 hedeflerini şöyle anlattı: "Kendi bütçe planımızda ikinci yarıda vitesin biraz daha artacağı bir süreç öngörüyoruz. Biz de vitesi ikinci yarı artıracacağız. Sektörümüzde zaten cironun yüzde 40'ı ilk yarı, yüzde 60'ı ikinci yarıda yapılır. Bu yıl ise bu oranın yüzde 30 ilk yarı,

yüzde 70 ikinci yarı olacağını öngörüyoruz. İnşallah bu parlak bir 100 olur, sönük bir 100 olmaz. Biz sektör olarak en şanslı sektörlerden biriyiz bu anlamda."

Peki dolarda nasıl bir seyir olur? Bilecik yanıtıyor: "İlk yarı yine bir dalgalanma bekliyoruz açıkçası. Nisan sonuna kadar bu dalgalanmaların devam etme ihtimalini biz de fikren satın almış vaziyetteyiz. Ondan sonrası daha stabil bir düzen olur. Hiçbir şekilde bu volatilite sürekli devam edemez, o zaman kristal vazo kırılır ki böyle bir şey olamaz."

FIRSATLARI İZLİYORUZ

2023 yılında teknoloji kulvarında Avrupa'nın ilk 5 büyüğü grubu içinde olmayı hedefleyen Index Grup, 2016'da yurtdışına açıldı. Oracle ile işbirliği yapan grup şirketlerinden Artum AŞ; Azerbaycan, Özbekistan, Türkmenistan, Gürcistan, Ermenistan, Tacikistan ve Kırgızistan'da kamu kurumları, bankalar ve telekom şirketlerine teknolojik çözümler sunacak. Artum AŞ, ilerleyen dönemlerde özellikle cep telefonu kanalında da bu ülkelerde hizmet vermeyi planlıyor.

Krizde satınalma fırsatları oluşur. Index'de bu fırsatları yakından takip ediyor: "Biz şirketlerimizden Datagate şirketini, Neteksi 2001 krizinden sonra bünyemize kattık. Artum AŞ'yi de 2011'de satın aldık. Grubun DNA'larında satın alma ile büyüme var. Hedef ve amaçlarımıza uygun yapılar olduğunda bu tip dalgalanmalar olduğunda onları bünyemize katmak bizim oyun planımızın bir parçası. Her zaman açığız. Ağırlıkla yurtiçinde bakacağız."

Erol Bilecik

"Türkiye'nin "2023 yılında 50 milyar dolarlık yazılım ihracatı" gibi bir hedef koymaya ihtiyacı var. Neden Türkiye Google yaratamıyor? Kriz gündeminin ötesinde bir liderlik ve bir hedef ortaya konulursa, bunu gerçekleştirebilecek altyapının var olduğunu ben görüyorum. Şimdi düğmeye basarsak 5 yıl sonra meyvelerini toplama imkanımız olabilir."



İKTİSADİ KALKINMA VAKFI:

Gümrük Birliği genişletilirse milli gelir 20 bin doları bulur

İKV Başkanı Ayhan Zeytinoğlu, doların olması gereken seviyenin bugün bulunduğumuz nokta olduğunu düşünüyor. Zeytinoğlu, doların değerini aşağıda tutmanın, 4-5 yılda bir sıçramalara yol açtığını belirterek, "Türkiye'nin önündeki en önemli kaldıraç Gümrük Birliği'nin genişletilmesi. Bu olursa, milli gelir 20 bin dolar seviyesine çıkar, orta gelir tuzağından kurtuluruz" yorumu yaptı.

Anlaşmanın güncelleştirilmesiyle, Gümrük Birliği'nin tarım, hizmetler, sanayi ve kamu alımları alanlarını kapsayacak şekilde genişlemesi ve AB'nin 3. ülkelerle imzalayacağı serbest ticaret anlaşmalarında Türkiye'nin mağdur olmasının da önüne geçilmesi hedefleniyor. Suriye ve Irak pazarının açılmasının da Türkiye ihracatına 2 yılda çok hızlı bir katkı yapacağını vurgulayan Zeytinoğlu, dolar kurunda ise sıçramalar yerine "merdivenlerin çıkılması gerektiğini" söylüyor.

İRAN PAZARI AÇILIRSA...

Zeytinoğlu'na göre ekonominin önündeki en önemli sorun istikrar: "Etrafımızda bir ateş çemberi var. Dünyanın kaynayan yeri Ortadoğu ve biz şu an onlara bitişigiz hatta müdahale halindeyiz. Bence 2016'nın en olumlu gelişmesi Rusya ile barışmamızdı. Rusya ile kavga etmek için çok yanlış bir durumdaydık. Biz çok fazla bağımlıyız



iki ülke olarak birbirimize. 2017'de İran, Suriye ve Irak pazarları bize açılırsa aylık 13 milyar dolarlık ihracatımızın sadece iki yılda 20 milyar dolar seviyesine çıkması istenmiyor. Mısır ve Suriye'yi kaybedince Afrika'ya da kaybettik. Onlar köprü ülkelerdi."

Ayhan Zeytinoğlu

"AB'nin büyük bölümü Türkiye'yi kaybetmek istemiyor. Onlar için bir tampon bölge oluşturduğumuzun farkındalar. Bugün Allah göstermesin Suriye'ye dönersek Ortadoğu sorunu kapılarına gelmiş olacak. Burada Trump'ın tavrının etkili olacağını düşünüyorum. Ayrıca Brexit konusundan İngiltere'den 'hata yaptık, dönelim' dönüşü bekliyorum."

İNSANİ GELİŞME VAKFI:

Tüketici bu yıl ihtiyatlı davranacak

Türkiye'deki tüketici 'Survivor'. Bu tespit Ipsos hisselerini devrettikten sonra İNGEV'i kuran Vural Çakır'a ait. Çakır Türkiye'de tüketicinin darbeye, terör saldırılarına rağmen paniğe kapılmayıp normal hayatına devam ederek survive ettiğinin altını çizdi. Vural Çakır, tüketicinin bu anlamda büyük sorumluluk gösterdiğini vurguladı. "Başka bir ülke olsa marketler yağmalanır, bankalardan paralar çekilirdi" diyen Vural Çakır, "Bunun ardından terör eylemleri oldu, tüketici yine her şeyi normal tutmaya devam etti, aşırı tepki vermekten kaçındı. Her görüşten insan ne gerekiyorsa onu yaptı. İnsanlar bu garip sürece farklı tepki verse şu anda başka bir ekonomik noktada olabilirdik" tespitini yaptı. Çakır'a göre bunları sonra artık bir perspektif verilmesi geliyor: "Artık insanlar normalleşme ile ilgili bir perspektif bekliyor. OHAL şu zaman bitecek. ekonomi ile ilgili şöyle bir süreç işleyecek gibi... Teknik programların ötesinde asıl meseleye dokunan, ihtiyatlı tüketim davranışına yol açan, yatırımı erteleten ortamın düzeltilmesi, sistemin normalleşmesi için bir şeylerin yapılması gerekiyor."



ÜST GELİR GRUBUNDA BÜYÜME DEVAM EDECEK

Vural Çakır'a 2017 öngörülerini soruyoruz: "2017'de ihtiyatlı bir döneme gireceğimizi düşünüyorum. Tüketicilerin yüzde 70'i sabit gelirli. Kamu tarafında en fazla enflasyon kadarlık bir gelir artışı söz konusu. Bu refahı artıran değil, durum koruyan bir artış ve bunun satın almaya döndüğü yer sabit bir büyüme demek. Özel sektörde de



zamlar yine enflasyon seviyesinde olacak gibi görünüyor. Refah artmayınca tüketici gelirinde oynayabileceği kalemlere bakıyor. Hane bütçesinin çok önemli bir kısmı gıda, haberleşme, konut, ulaşım gibi vazgeçilemeyen sabit giderlerden oluşuyor. Bu yüzde 70'i buluyor. Kalan alan ev eşyası, hazır giyim, dışarda harcadığımız para kalıyor. Krizde ev eşyası, hazır giyim perakende ve otel, restoran harcamaları hemen etkileniyor. Sabit giderlerde ise ürün portföyü etkileniyor, fiyat avantajı daha fazla aranmaya başlanıyor. Marka portföyünü değiştirip değeri aynı ama fiyatı daha düşük markalara doğru bir arayış olduğunu görüyorsunuz. Toplumun yüzde 67'si taksit ödüyor. Alanınız çok sınırlı. Tüketim portföyünü hafifçe değiştirip, tasarruf edebileceği yerden ederek kendine bir alan açmaya çalışacak. Sözüünü ettiğim ev eşyaları, hane dışı tüketim ve

Vural Çakır

"Bu referandum bir sistem değişimi için yapılacak, dolayısıyla daha sert, daha kopuşmalara aday olacak. Bu nedenle ekonomi açısından tehlikeli. Suriye'deki mücadele, terör örgütlerinin içeri doğru yaptığı ataklar... Bu noktada insanların tüketim davranışının muhafazakarlaşmasını bekliyorum."

İSTANBUL SANAYİ ODASI:

"Omurgayı zorlamayalım"

İSO Başkanı Erdal Bahçivan, Türk iş dünyasının, son 3 yılda üst üste karşılaşılan sıkıntılara rağmen ülkenin omurgası olan ekonominin sağlam kalabilmesi için görevini yaptığını söyledi. "Ancak artık omurga 'yüklenme bana' diyor" ifadesini kullanan **İSO Başkanı**, "Belirsizlik olan ortamdan verim çıkarmak çok zorlaşıyor" dedi.

YATIRIMA GİRMEK, NE KADAR GÜÇLÜ TEŞVİK OLURSA OLSUN PEK MÜMKÜN OLMUYOR

Yatırım iştahında nasıl bir seyir söz konusu? Bahçivan şöyle yanıtladı: "Kabul etmemiz lazım ki hükümet bu konuda son derece yapıcı, cesurun da ötesinde agresif adımlar atıyor. Söylemden eyleme geçiyor. Ancak son 3 yıldır yaşanan olaylar yatırım ortamının müteşebbis açısından tam olarak oluşmasını engelliyor. Öngörülebilirlik, fiyat yapabilme, projeksiyon yapabilme, borçlanmanın maliyeti... Bunların hepsi-



nin belirli bir istikrar noktasında yapılabiliyor olması gerekir ki fizibilitenizi doğru yapabilesiniz. Ancak projeksiyonlarda zafiyetlerle karşılaşılan bir noktada yatırıma girmek, ne kadar güçlü teşvik olursa olsun pek mümkün olmuyor. Burada siyasetten bahsediyorum. Bu yıl girdiğimiz mevcut tablo... Elbette küçük tevsi yatırımlar var ama cesur, güçlü, ses getirecek projelerde kabul etmek gerek ki dünyanın her yerinde böyledir, güven endeksinin güçlü olması gerekir. İnsanlar ev alırken bile buna dikkat eder. Yabancı sermayenin tavrını da iyi ölçmemiz lazım. Düşüşü iyi okumamız gerekiyor. Onun ardında yatan nedenler sorunuzun cevabını veriyor zaten. Kabul edelim ki rüzgar, yabancı yatırımcı için de yerli için de çok güçlü ve heyecan verici seyretmiyor."

Erdal Bahçivan

"Tüketici güven endeksini çok önemsiyorum. O ve PMI birkaç ay ivmelenmeden düzelmeye başladı diyemem. Ocak ayı da çok iyi gelmeyecek gibi görünüyor. Benim en çok dikkat ettiğim bir diğer endeks de İstanbul'da kiralık ev ilanlarıdır. Gözünüze çok ilan çarpıyorsa anlayın ki işler iyi değil."



FINANSAL İSTİKRAR ÇOK ÖNEMLİ

Finansal istikrar vurgusu yapan Bahçivan dolarındaki artışın ihracatı destekleyeceği savına katılmıyor: "Türkiye'nin dövizin oynamasıyla ihracat artırdığı dönemleri çoktan geçtiğini düşünüyorum. O, 1980'lerde ihracat sığken bir anlam ifade edebiliyordu ama bugün Türk özel sektörü çok daha farklı bir noktada. Rakamlar bunu çok

güzel gösteriyor. Türkiye dolar 1.50'lerdeyken ihracatını artırdı. Ne vardı, finansal istikrar vardı. Olay finansal istikrar. Kur hareketinin zaman içinde enflasyonda yaratacağı tahribat da söz konusu. Bu kadar yüksek döviz borçlusu olunan bu noktada dolardaki her yükseliş bilançolar üzerinde, bankalarla ilişkilerde sıkıntı yaratıyor. Finansal istikrarsızlığın bedeli çok daha ağır sonuçlar yaratabiliyor."

SABANCI HOLDİNG:

2017 daha iyi olacak

Sabancı Holding CEO'su Zafer Kurtul, yeni yıldan umutlu. Özellikle emtia fiyatlarındaki gerilemenin Türkiye ekonomisi açısından fırsat yaratacağını, Avrupa pazarlarındaki büyümenin iyi değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyor. Elektrikli otobüsler, kompozit teknolojileri kendi kendini temizleyen çimento ve son beş senede 22 milyar TL'yi aşan yatırım... Kurtul, 'inovasyonla sınırları aşma' mottosu ile teknoloji ihracatçısı olmayı hedeflerinde tutarak çitayı biraz daha yükselttiklerini anlatıyor. Kurtul'un 2017 beklentileri şöyle: "2017'de de enerji sektörünün 2016 gibi 2017'de de iyi gitmesini bekliyoruz. 2016 yılında Tufanbeyli linyit santralini, Bandırma 2 yüksek verimli doğal gaz santralini ve Yamanlı hidroelektrik santralini tam kapasite ile işletmeye aldık. Bugün Türkiye'de her dört kişiden birinin elektriğini biz veriyoruz. Enerji dışında çimento sektörünün de 2017'de iyi gideceğini öngörüyoruz. Sanayi şirketlerimizle de 2017'de 2016'dan daha iyi performans bekliyoruz. Bugün Türkiye'de satılan her üç lastikten biri Brisa markalı. Türkiye'deki sektör liderliğimizi daha da pekiştirmeyi ve uluslararası pazarlarda Türkiye'nin ihracatçı gücünü daha da artırmayı hedefliyoruz. Kordsa Global, Türkiye'nin en iyi üç Ar-Ge merkezinden biri konumunda. Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'ne 100 milyon TL yatırım yaptık. Dünyadaki her üç uçak lastiğinden ikisinde Kordsa



Global lastik takviye malzemesi kullanılıyor. Naylon bezde dünyada pazar payımız yüzde 30 seviyelerinde. TEMSA yenilikçi ürünler üzerinde çalışıyor. Elektrikli otobüs üretmeye başladık. Enerji Türkiye'nin cari açığında en önemli kalemlerden biri. Bu açıdan TEMSA'nın bu ürününün yaygınlaşması çok önemli. Çimento şirketlerimizle de yeni yatırım olanaklarını araştırıyoruz. Hedefimiz çimentoda daha da güçlenmek."

PERAKENDEDE HİZMET DÖNEMİ

Zafer Kurtul perakende yeni dönemde hizmetlerin öne çıkacağını düşünüyor: "İnternet satışları her geçen gün artmakla birlikte müşterilerimiz hala mağazaya gidip ürünü görmek ve Teknosa çalışanından teknik danışmanlık almak istiyor. Biz de hem mağazalarda hem de internet ve sosyal medyada bu danışmanlık hizmetini etkin şekilde verebilmek istiyoruz. 2017'de Teknosa'yı müşterisine daha da yakın olan ve hizmet götüren bir şirket olarak konumlanıyoruz. CarrefourSA'da da benzer şekilde 2017 yılı önceliklerimiz, hizmet kalitesini daha da yukarılara taşımak ve verimlilik olacak."

Zafer Kurtul

"En büyük fırsatı teknolojik inovasyonda görüyoruz. Bu sebeple inovasyon ve Ar-Ge'deki gücümüzü daha da artırmak için de planlarımız var. 2017 bence fırsatlarla dolu bir yıl olacak."

ZORLU HOLDİNG:

Konsolidasyon yılı olacak

Zorlu Holding CEO'su Ömer Yüngül, 2017'ye dair karamsar değil. Kriz tecrübesi ile baktığında önümüzdeki yıl birçok fırsat oluşacağını görüyor. İhtiyatlı olmayı da bir kenara bırakmıyor. "Radan 1 mile ayarladık ama hız

kesmiyoruz" diyen Yüngül, enerji ve madencilikte yeni yatırım sinyali veriyor. Ömer Yüngül'e "2017 nasıl bir yıl olacak, sizce zor olacak mı" diye soruyoruz. "Ben 40 yıldır iş hayatındayım, kolay yıl hiç görmedim ki" diye yanıtıyor.



O, yeni bir şeylerin peşine düştüğünde yaşanan heyecanlı zor olan her şeyin kolaylaştığını düşünüyor. "Belki Ocak, Şubat, Mart bir sıkışıklık olabilir ama sonrası açılır" diyen Yüngül, bu yıl insanların birbirine güveninin artmasının kendisi için en kritik gösterge olduğunu vurguluyor; her yerde, işte, trafikte, açık oturumlarda...

Vestel ile özellikle telefonda ihracat atağına hazırlanıyor Zorlu Holding. Beyaz eşyada kurutma fabrikası yatırımını yapacak. Yatırımını olan Pakistan'da yeni yatırımları izliyor. Akıllı şehirler konusunda iddialı bir projesi, mendencilikte büyüme hedefi var.

İŞSİZLİK BEKLENTİSİ YÜZDE 10

2017'ye dair en önemli endişesinin mali disiplin olduğunu söyleyen Yüngül, mali disiplinin bozulmaması gerektiğini vurguluyor. Zorlu Holding CEO'su, bu yıl işlerde her yerde her an kontrolü elden bırakmamak gerektiğini belirtiyor. Yüngül 2017 öngörülerini şöyle paylaşıyor: "Biz suyunu sıksak her sene 400 milyon dolar civarında yatırım yapıyoruz. Ciro bu yıl 16 milyar TL'ye yakın olacak. Yılsunu dolar tahminimiz 3.5, işsizlik beklentimiz yüzde 10. Büyüme beklentimiz ise yüzde 3."

Yüngül'ün Türkiye'nin geleceğine dair bir proje öne-



risi var: "Bu dönemde ben olsam 15 sektör seçerim. Bu sektörlerin en iyilerini ortaya çıkarırım, her sektörden 3 en iyi şirket. Bu sektörlerde neleri ithal ediyorum. Bunları ortaya koyarım. Bu 15 sektörde kimin kasları hangi ürünü üretmek için güçlüyse, bir kamu ortaklığı desteğiyle bunu üretiririm."

Ömer Yüngül

"Bir savaş var, Türkiye bir savaşın içinde. Bir yandan FETÖ'cülerle çarpışıyorsunuz. Bürokrasi son derece yavaşladı, imza atmıyorlar. Ama öbür tarafta bakıyorsunuz perakende çok da kötü değil. Konut satışları yüzde 20 artmış. Otomobil satışları da iyi. Bu, Türkiye'nin iç dinamiklerini ortaya koyuyor."

ZİYLAN HOLDİNG:

İstihdam ve yatırıma devam

Geçtiğimiz yıl yüzde 30'a yakın büyümeye imza atan Ziyılan, Almanya'nın ikinci büyük perakendecisi Reno'yu satın aldı, 100 yeni mağaza açtı ve yatırım rekoru kırdı. CEO Burak Övünç, 2017 yılı için de iddialı. Bu yıl hedef 130 mağaza açıp 600 mağazaya ulaşmak ve çoklu kanal sistemine geçmek. Flo mağazalarına yılda 150 milyon kişi giriyor. E ticarete aylık 5 milyon kişilik trafik yakalanıyor. Bu çok önemli bir öğrenme merkezi. Ziyılan CEO'su Burak Övünç, müşterilerinin tüm verilerini sürekli analiz ettiklerini anlatıyor. Bu analizlere göre Övünç Türk tüketicinin kolay kandırılmayan, kolektif akla sahip, bilinçli bir tüketici olduğunu anlatıyor.

1800 YENİ İSTİHDAM YARATACAK

Övünç 2017 öngörülerini şöyle ifade etti: "2016'ya baktığımızda 2017'ye çok olumlu bakıyoruz. 2016'da hain bir darbe girişimi yaşadık, terör olayları yaşadık, moral bozuldu ama bir yandan da bir birlik hissi oluştu, onu da çok önemsiyorum. Perakendede Kasım, Aralık ayları oldukça iyi geçti örneğin. Sadece Kasım'da yüzde 30 büyüdük, Aralık'ta yüzde 22'lerde... Ciro olarak 2 milyar TL ile kapattık yılı. 2017'de 2.6 milyar lira ciro hedefimiz var. Çalışan sayımızı 7 bini geçti. 2017'de de yine 1800 kişiyi işe almayı hedefliyoruz. 130 yeni mağazanın 50'sini yurtdışında açacağız. Markalarımıza yatırıma devam ediyoruz. Önümüzdeki yıl var olan mağazalarda yüzde 15-20 büyü-



me bekliyoruz. Yani yine yüzde 30 hedefliyoruz. Yeni satın almalara her zaman açığız. Yakın coğrafyada Flo formatı ile büyütüyoruz. Yakın ülkelerde 50 mağazaya ulaştık. Bir önceki yıl 3 mağazamız vardı. Avrupa'da ise Reno formatı ile büyüyeceğiz. 505 mağazası, 550 milyon euro'luk cirosu ile 25 milyon ayakkabı satan bir marka Reno. Yol haritamızı hazırlıyoruz. Sonrasında Reno'yu Avrupa'daki ana platformumuz yapmak ve Polaris, Kinetix, Dockers, Lumberjack gibi markalarımızı bu platform üzerinden satmak."

Burak Övünç

"Bize birçok İtalyan markası 'satın alın' diye geliyor. Ama biz stratejimize uymayan markalarla ilgilenmiyoruz. Uygun fiyatlı ürün satan bir şirketiz. Bizim iş modelimiz hacimle para kazanmak. 2018'de 1 milyar dolar cirolu bölgenin en büyük ayakkabı şirketi olmayı hedefliyoruz."