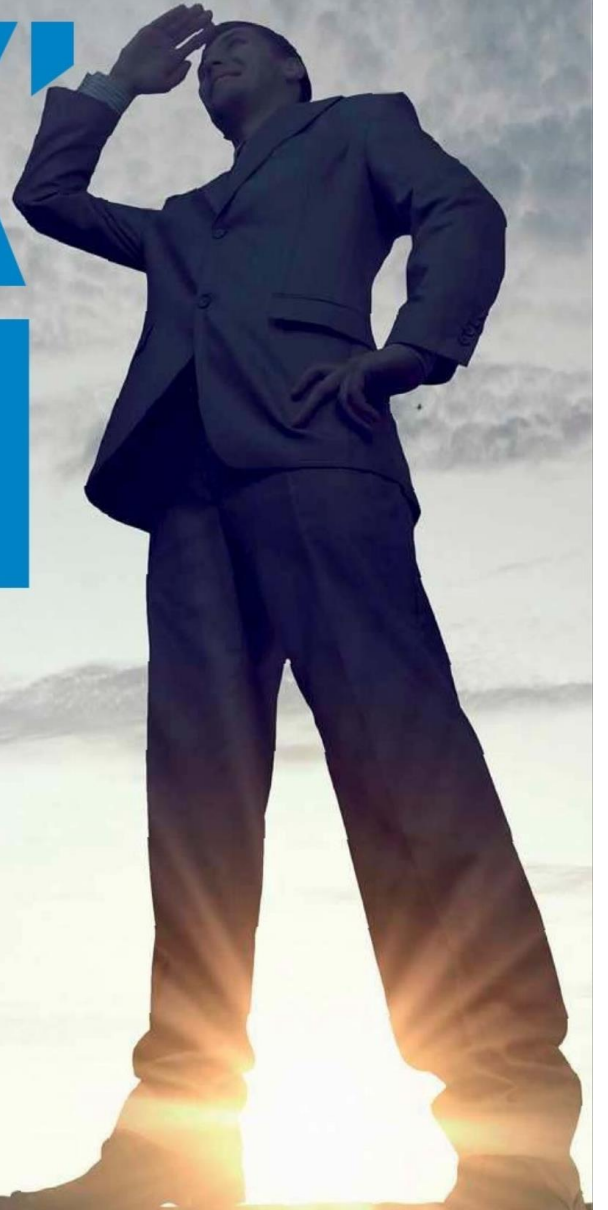




KAPAK

SIBEL ATIK satik@ekonomist.com.tr
ARAM EKIN DURAN eduran@ekonomist.com.tr
AYŞEGÜL ŞAKARYA PEHLIVAN asakarya@ekonomist.com.tr
LEVENT GOKMEN DEMIRCILER lgokmen@ekonomist.com.tr

LİDERLERİN 'FARKI' PLANI





2018 yılında büyük kur hareketleri ve ekonomide yaşanan kriz nedeniyle hedeflerini tutturmakta zorlanan şirketler, 2019 yılına muhafazakar hedeflerle giriyor. Mart ayında gerçekleşecek yerel seçimler ve ekonomik hedeflerdeki farklı tahminler nedeniyle büyük grupların tepe yöneticileri 2019'da temkinli adımlarla büyümenin yolunu arayacak. 2019'un piyasalarda hem talep hem de fonlama açısından zorlu geçeceği öngörüsüyle hareket eden patronlar, yurtdışında yeni pazarları kollarken, yurtiçinde ise yeni bir maceraya atılmak yerine mevcudu koruyacak. CEO ve patronlar yönettikleri şirketlerin 2019 yılı büyüme stratejilerini ve odaklandıkları başlıca yatırım alanlarını Ekonomist'e anlattı.

25 İŞ İNSANININ 2019 ROTASI

İş insanı	Unvanı	2019'da ne yapacak?
1 Ahmet Çelik	Sinpaş GYO YKB Vekili	Stoklarımızı en verimli şekilde satmayı planlıyoruz.
2 Ahmet Öksüz	Kıpaş Holding YKB Vekili	Stratejik yatırımlarla grubun ihracattaki büyümesine önem vereceğiz.
3 Ali Altınbaş	Altınbaş Holding Onursal Başkanı	Uluslararası finans sistemine entegre olursak parası olan için fırsat yılı.
4 Ali Kibar	Kibar Holding YKB	Global pazarlarda daha etkin olmak için çalışacağız.
5 Aziz Torun	Torunlar GYO YKB	İş ortamlarımız ile daha yakın olacağız.
6 Cengiz Eroldu	Tofaş CEO'su	Değişen müşteri beklentilerine uyum başarıyı getirir.
7 Erdal Bahçivan	İSO Yönetim Kurulu Başkanı	Temkinli ve dikkatli olunması gereken bir yıl.
8 Erhan Boysanoğlu	Mesa YKB	Yurtiçinde yeni iş almaya planlamıyoruz, yurtdışına odaklandık.
9 Fuat Tosyalı	Tosyalı Holding YKB	İstikrarlı büyümeye devam edeceğiz.
10 Gülden Yılmaz	Koton Yönetim Kurulu Eş Başkanı	Verimlilik ve çevikliğe odaklanacağız.
11 Hakkı Yıldız	Yıldızlar Yatırım Holding YKÜ	Yeni yatırımlarımızı tam kapasite ile çalıştırıp satış ağıımızı güçlendireceğiz.
12 Hamdi Akın	Akfen Holding YKB	2019 yatırım yılı olacak.
13 Hürşit Zorlu	Anadolu Grubu İcra Başkanı	İçerde ve dışarıda yeni yatırım fırsatlarını değerlendireceğiz.
14 Mehmet Göçmen	Sabancı Holding CEO'su	Tedbiri elden bırakmadan yatırımlara devam edeceğiz.
15 Mehmet Nane	Pegasus Hava Yolları CEO'su	Misafirlerimize en uygun fiyatlarla, kolay dijital deneyim sunma hedefindeyiz.
16 Mehmet Okay	Ant Yapı YKB	İş kapasitesini düşürmeyeceğiz.
17 Mehmet Tütüncü	Yıldız Holding CEO'su	2019 için önceliklerimiz kârlı büyüme, borçlarımızı ödeme ve işletme mükemmeliyeti.
18 Nihat Özdemir	Limak Holding YKB	Hedef, dünya markaları yaratmak.
19 Paul Doany	Türk Telekom CEO'su	Önceliğimiz, 2019'da fiberleşme ile birlikte internet penetrasyonunu artırmak.
20 Sabri Ünlütürk	Sun Holding YKB	Nakit akışı yakın takip ve maksimum likidite.
21 Sami Kariyo	Penti YKB	Çok değil, doğru satışa odaklanacağız.
22 Süleyman Çetinsaya	Artaş İnşaat YKB	Daralan piyasada yola devam edip stokları eriteceğiz.
23 Süleyman Orakçioğlu	Orka Holding YKB	2019 hepimiz için verimlilik ve maliyet yönetimi yılı olacak.
24 Vahap Küçük	LC Waikiki YKB	Tema globalleşme, Avrupa'da moda perakendesi alanında ilk üçte olmak istiyoruz.
25 Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding İcra Kurulu Başkanı	Global yatırımlarımıza devam edeceğiz.



KAPAK

ALİ KİBAR KİBAR HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Yurtdışı girişimleri hızlandıracağız"

"2019 yılı için tahmini grup ciromuzu 7,1 milyar dolar, büyüme ise yüzde 3 olarak öngörüyoruz. Bu süreçte yatırımlarımıza devam etmeyi ve istikrarlı büyümemizi sürdürmeyi hedefliyoruz. İleri teknolojiyle ürettiğimiz yüksek katma değerli ürünlerimizle yurtiçi ve yurtdışında büyümeyi planlıyoruz. Grup şirketlerimizle sadece Türkiye'de değil global pazarlarda daha etkin



olmak için çalışmaya devam edeceğiz. ABD pazarına yönelik iş geliştirme ve büyüme planlarımızı hızlandıracağız."

YÜKSEL YILDIRIM YILDIRIM HOLDİNG İCRA KURULU BAŞKANI

"Satın almaları sürdüreceğiz"

"Büyüme sevdalisi bir grubuz ve böyle bir dönemde yurtiçi ve yurtdışı planlarımızı ötelemeyi düşünmüyoruz. Globalde alıncı yılımız ve İtalya, ABD, Ekvador, Kazakistan, İsveç'te yatırımlarımız sürüyor. Bu süreçte yeni yatırımların yanı sıra satın almaları da sürdüreceğiz. Neticede para gideceği yeri biliyor. Bankalar başarılı işleri desteklemeye devam ediyor. Bizim yaptığımız gibi büyük ve iyi işlere finansman bulmak zor değil.



Bankalar genel olarak kredi vermiyor gibi olsa da grubumuzun kredibilitesi yüksek."

VAHAP KÜÇÜK LC WAIKIKI YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Globalleşmeye odaklandık"

"Önümüzdeki dönemin temasını globalleşme olarak belirledik. 2019'da markamızın ve ülkemizin bayrağını daha güçlü dalgalandırmayı ülkemize sözümlük olarak görüyoruz. Hedefimiz, cumhuriyetimizin 100'üncü yaşında Avrupa'da moda perakende alanında ilk üçte ülkemizin bayrağını dalgalandırmak. 2019 yılında veri analitiği, daha da gelişmiş algoritmalar, ivmelenmiş dijitalleşme ve çok kanallı kesintisiz müşteri deneyimi, müşteriyle beraber ortak tasarım odak yatırım alanlarımız olacak. Gelecek yıl yurtiçinde 15, yurtdışında 85 mağaza açmayı planlıyoruz. Yüzde 3'lük büyüme ile ciromuzu 21,3 milyar TL'ye yükseltmeyi hedefliyoruz."



NİHAT ÖZDEMİR LİMAK HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Turizm yatırımlarına hız vereceğiz"

"İstanbul Havalimanı'nın ilk etabını 29 Ekim tarihinde Cumhurbaşkanımızın katılımıyla hizmete açtık. Konsorsiyum olarak ilerleyen günlerde buradaki yatırımlarımızı faz faz tamamlayacak ve dünyanın en büyük havalimanını Türkiye Cumhuriyeti'ne



kazandırmış olacağız. Bir diğer önemli proje olan 1915 Çanakkale Köprüsü'nde de rüzgar testlerimizi başarıyla tamamladık, keson inşaatlarını bitirdik ve yüzdürdük. Yatırıma süratle devam ediyoruz. Yurtdışında hizmete açtığımız ilk otel olarak tarihe geçen KKTC'deki Limak Cyprus Deluxe Otel ile turizm grubumuzun yatak kapasitesi 7 bini aştı. 2019 yılında gerek yurtiçi gerekse yurtdışında turizm yatırımlarımıza hız kazandıracaktır. Bunun dışında taahhüt, çimento ve enerji alanlarında da ciddi bir büyüme dönemine girmiş bulunuyoruz. Türkiye ekonomisini geleceğe taşıyacağına inandığımız çok sayıda önemli projeyi devreye aldık, 2019 yılında da almaya devam edeceğiz."

AZİZ TORUN TORUNLAR GYO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Birbirimizi daha iyi anlamamız gerekiyor"

"2019 yılı, perakende firmaları ile alışveriş merkezi yatırımcılarının birbirini daha iyi anlaması, daha iyi iletişim kurması, işbirliği yapması gereken bir yıl olacak. Bu da bir inovasyondur. Hepimiz aynı çatı altında, aynı gemideyiz."





MEHMET TÖTÜNCÜ YILDIZ HOLDİNG CEO'SU

"Çift haneli büyüyeceğiz"

"Doğru stratejiler sayesinde daha önce yakaladığımız iki haneli büyümeyi bu yıl da sürdürdük. 2018 yılını yüzde 21 büyüme ile kapatmayı hedefliyoruz. Her gün geliştirdiğimiz yalın ve esnek bir organizasyonumuz var. Türkiye'deki ekonomik durumu fırsata çevirmek bizim işimiz. Global markalarımız için Türkiye'yi üretim üssü haline getirdik. İhracatımızı arttırıyoruz. Yeni Yıldız Holding stratejimiz doğrultusunda odaklandığımız atıştırmalık ve perakende sektörü resesyondan etkilenmediği için 2019'da enflasyonun üzerinde yani çift haneli büyüme hedefliyoruz. Değişen tüketici trendleri ve pazar dinamikleri ile oluşan yeni fırsat ve iş modellerini yakından takip ediyoruz. Yine 2019 yılı içinde tüketiciye daha da yakın olmak için ürünlerimizi çok hızlı bir şekilde tüketiciye ulaştıracak e-ticaret gibi alternatif dağıtım kanallarına da yatırım yapacağız."



HAMDİ AKIN AKFEN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"7-8'inci ayda güven gelir"

"2018 başında açıkladığımız 5,6 milyar TL'lik yatırım paketimizde sözümüzde durduk ve tamamını gerçekleştirdik. Yatırımlara ilave sağladığımız istihdam sayısı da 4 bin 59 olarak gerçekleşti. Türkiye'nin geleceğine duyduğumuz güvenle bu yatırımlara devam edeceğiz. Açıklanan ekonomik programın tamamen arkasında durulursa, ben 7-8'inci aydan itibaren yatırımcılara güven geleceğini, hem içerdeki hem de dışardaki yatırımcıların hükümetin programın arkasında durduğunu görürse yatırımlarına tekrar devam edip, ondan sonraki yılları satın alacağına inanıyorum."



MEHMET GÖÇMEN SABANCI HOLDİNG CEO'SU

"Tebdri elden bırakmadan yatırıma devam"

"2019'da kırılan olabilecek noktaların farkındayız ve yaptığımız işin avantajlı taraflarını biliyoruz. Bu doğrultuda 2019 yılı yatırımlara devam edeceğimiz bir yıl olacak. Bizim hiçbir yatırım kararımız konjontürel durumlardan anlık olarak etkilenmez. Dolayısıyla yine tebdri elden bırakmayacağımız fakat yatırımları sürdüreceğimiz bir yıl olacak. Türkiye için olumlu düşünüyoruz. Türkiye'nin yönetilebilecek bir gündemi var. Bu ülkeye güvenmeyince, iyimser olmayınca yatırım yapamazsınız."



ERHAN BOYSANOĞLU MESA YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Yurtdışına odaklanacağız"

"2019'da yeni iş almayı planlamıyoruz. Çengelköy'de ruhsatı alınacak olan küçük projemiz dışında yeni projemiz olmayacak. Var olan 11 projemizi tamamlayıp teslim edeceğiz. 2019 yurtdışına odaklandığımız bir yıl olacak. Polonya'da projeler yapıyoruz, iki arazide çalışmamız var. Rusya'ya odaklandık, 2-3 noktada görüşmeler sürüyor. Özbekistan'da müşavirlikle başladık, yap-sata gireceğiz. Libya'da ise ülkede yaşanan karışıklıklar nedeniyle 400 milyon dolarlık işimiz duruyor."



ALİ ALTINBAŞ ALTINBAŞ HOLDİNG ONURSAL BAŞKANI

"Parası olan için fırsat yılı"

"Mücevher alanında yurtdışı mağazalaşma sürecimiz devam edecek. Eğitim alanında hizmet ihracat gelirlerimizi arttırmaya odaklanacağız. Enerjide ise birçok yatırım teklifi geliyor, ilgilenen gruplar içinde anlaşacağımız yapıyla ortaklığa gidebiliriz. Biz bu dönemde mevcudu korumaya gayret edeceğiz. Türkiye uluslararası finans sistemine entegre olursa her şey daha değişecek. 2019 yılını, parası olana fırsat yılı olarak görüyorum."





KAPAK

FUAT TOSYALI TOSYALI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

“Yatırımlarda hız kesmeyeceğiz”

“Üç kitada 20'nin üzerinde farklı tesiste üretim yapan bir Türk şirketi olarak, ülkemizin bayrağını dünyanın farklı coğrafyalarında dalgalandırmayı sürdüreceğiz. Bu kapsamda, 2019 yılında da yatırımlarımıza hız kesmeden devam edeceğiz. Yurtiçinde devam eden demir-çelik ve liman yatırımlarımızın yanı sıra yurtdışında da hızlı ama istikrarlı büyümemizi sürdürüyoruz. Dört fazdan oluşacak Tosyalı Algeria yatırımımızda, ilk üç fazı da devreye alırken şimdi dördüncü faza başladık. Bunun dışında geçtiğimiz aylarda, Senegal yatırımımız için de imzaları attık. Tosyalı Holding olarak hedefimiz ve vizyonumuz çok net. Faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde bir dünya markası olmak. Bu kapsamda, bugün başlattığımız ve proje aşamasında olan tüm yatırımlarımızı devreye aldığımızda, sektörümüzde dünyanın en önemli üreticilerinden biri olacağız.”



ERDAL BAHCIVAN İSO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

“Temkinli olunması gerekiyor”

“2019 yılı için biraz temkinli olmamız gerekiyor. Özellikle yılın ilk yarısı için dikkatli olunması gereken bir yıl olacak. Yerel seçimlerin mart ayında olması, bizi bekleyen birtakım temel konulara biraz daha sabır göstermemiz gerektiğini gösteriyor. Seçimlerden sonra Türkiye uzun süre bir seçim konuşmayacak bir döneme girecek ve umarız ki daha güçlü yapısal reformlarla 2019'un en azından ikinci yarısını daha güçlü ve daha çözümlere odaklanmış olarak geçirecektir.”



GÜLDEN YILMAZ KOTON YÖNETİM KURULU EŞ BAŞKANI

“Verimli ve çevik olacağız”

“2018'de odağımız moda ve yeniliğe yaptığımız yatırımlar doğrultusunda yurtdışındaki mağaza sayımızı artırmaktı. Nitekim 2018 sonu itibarıyla yurtiçi ve yurtdışında toplam 513 mağazamız bulunuyor. Önümüzdeki dönemde mevcut stratejilerimizi verimlilik ve çeviklik ilkeleriyle zenginleştirmeyi hedefliyoruz. Bu bağlamda 2019'da mottomuz 'verimlilik ve çeviklik' olacak. Bu mottomuzu sürdürülebilir iş modelimizin tüm birimlerine taşıyacağız. Koton, sektörün oyun değiştirici markasıdır. Bu liderliğimizi sürdüreceğiz. Orta vadeli hedeflerimizde, 2023 yılında beş kitada, en zengin ve en beğenilen koleksiyonlara sahip, hızlı moda markası olmak var. Bir taraftan tasarım merkezimiz Design Lab kanalıyla marka ve tasarım gruplarına devamlı bilgi akarken, diğer taraftan iş ve müşteri iç görüleri departmanımız, rekabet, müşteri eğilimleri ve ticaretin dünyadaki yönelimleri hakkında ekibimizin bilgilerini tazeliyor.”



HAKKI YILDIZ YILDIZLAR YATIRIM HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ

“Satış ağını güçlendireceğiz”

“Türkiye 2018'de parlak bir yıl yaşadığı demek zor ancak yaşananlar sorunları anlayıp çözüm yolları üzerinde yoğunlaşmaya da olanak sağladı. 2018'de yaşanan ekonomik hareketlerin etkisinin 2019 yılında yaşanacağını düşünüyorum. 2019'da bildiğiniz gibi mart ayında yerel seçim yapılacak. Ülkelerin kılcal damarları olarak gördüğüm yerel yönetim seçimlerinin ardından daha iyi bir gelecek beklentisi içindeyim. Hükümetin açıkladığı programlara, hedeflere bakarsak, 2019, toparlanmanın hızlanacağı bir yıl olacak. Büyüme hedefi, önceki yıllarda olduğu gibi yüksek değil, hükümetin açıkladığı yüzde 2,3'lük büyüme hedefinin mantıklı olduğunu düşünüyorum. Bu doğrultuda bizim için 2019 yılı yeni yatırımlarımızı tam kapasite ile çalıştırıp satış ağımızı güçlendireceğimiz bir yıl olacak.”





PAUL DOANY TÜRK TELEKOM CEO SU



"Türkiye'yi geleceğe bağlayacağız"

"2019 yılı için mottomuz 'Türk Telekom, Türkiye'yi geleceğe bağlamaya devam ediyor' olacak. Türk Telekom olarak 2019'da, Türkiye'nin dijital dönüşüm yolculuğunu tamamlaması için ne gerekiyorsa yapacağız. Türkiye'deki mevcut altyapıyı genişletmek ve Türkiye'nin dijital dönüşümünü tamamlayarak tüm ülke için sağlam ve kalıcı yararlar yaratabilmek adına yatırımlarımız devam edecek. Dijitalleşmeye bağlı olarak ve fiziksel, sosyal, ekonomik ve bölgesel nedenlerle bilgiye erişimi sınırlı kesimler de dahil olmak üzere tüm Türkiye'de internet kullanımının ve buna bağlı bilgiye erişiminin yaygınlaşması için çalışmalarımızı hız kesmeden sürdüreceğiz. Yatırımdaki önceliğimiz, 2019 yılında ülkemizin fiberleşmesi ile birlikte internet penetrasyonunu artırmak olacak."

HURŞİT ZORLU ANADOLU GRUBU İCRA BAŞKANI



"Yatırım fırsatlarını değerlendireceğiz"

"2019 yılına ilişkin öngörülerde bulunmanın zor olduğu görülmele birlikte, temkinli finansal yönetim yaklaşımımızla değişen koşullarda operasyonel verimliliği artırma yönündeki stratejilerimizi uygulamaya devam edeceğiz. Faaliyet gösterdiğimiz sektör ve pazarlarda organik olarak büyümenin devamı hedeflenirken, yurtiçi ve yurtdışında portföyümüze uygun ve sinerji sağlayabilecek yeni yatırım fırsatlarını değerlendireceğiz. Özellikle yıllardır faaliyet gösterdiğimiz ve yakından tanıdığımız coğrafyalar olan Orta Asya, Balkanlar, Ortadoğu'da güçlü büyüme potansiyeli gördüğümüz ülkelere odaklanıyoruz."

AHMET CELİK SİNPAS GYO YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ



"Yavaşlama var ama işler durmaz"

"Türkiye 10 yılda bir kriz görür, kendinde olmasa bile uluslararası krizlerden etkileniyor. Ülkemiz dinamik bir ülke, evlenme, boşanma, göç, ayrı ve çıkma gibi nedenlerle yıllık en dip noktada 600 bin konut talebi oluyor. Bu da sektörümüzü canlı tutuyor. Durgunluk dönemlerinde biraz yavaşlama olur ama işler durmaz. Gayrimenkul sektörü uzun soluklu bir sektör, bir arsada projeye başlayıp bitirmek beş yılı bulur. Bu nedenle 2019'da da çalışacağız."

AHMET ÖKSÜZ KİPAŞ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ



"Stratejik yatırımlarla ihracatı artıracacağız"

"Bizim açımızdan 2018 yatırımların devam ettiği bir yıl oldu. Tekstilde yeni bir hamleyle kapasite artışına gittik. Kağıtta yeni fabrika için yatırıma başladık. Yeni kağıt tesisiyle 300 milyon dolarlık ithalatın önüne geçilecek. Dolayısıyla yatırım kararlarının ertelenmediği ve büyümeye devam ettiğimiz bir süreç oldu. 2019 yılında da stratejik yatırımlarla grubun ihracattaki büyümesine önem vereceğiz. Özellikle ihracat odaklı sektörlerde canlanma söz konusu ve gelecek yıl da böyle bir trend bekliyoruz."

SAMİ KARIYO PENTİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI



"Doğru satmaya konsantre olacağız"

"Bu yıl mottomuz 'günlük ve haftalık olarak hedefleri yönetmek' şeklinde olacak. Radarlarımızı buna göre ayarladık. 2019 yılında 2018'e benzer bir oranda büyüme öngörüyoruz. Hedefimiz Pentı'nın yüzde 30 büyümesi. Daha çok satmaktan öte daha doğru satmaya konsantre olarak hedefe ulaşacağız. Toplam 534, yurtdışında 159 mağazamız var. Yurtdışında önemli bir büyüme ivmimiz var. Romanya'da bu yıl sonunda 40 mağazaya ulaşarak hızlı büyümemize devam edeceğiz."



KAPAK



CENGİZ EROLDU TOFAŞ CEO'SU

"AR-GE ve dijital yatırım yapacağız"

"Ocak-Kasım döneminde ürettiğimiz toplam araç sayısı 281 bine, ihrac ettiğimiz araç sayısı da 233 bine ulaştı. Yılın üçüncü çeyreğinde 3 milyonuncu aracımızı ihrac etmenin gururunu yaşadık. İç pazarda Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Jeep, Ferrari ve Maserati markalarımız ile yaklaşık 60 bin adetlik satış gerçekleştirdik ve pazar payımız yüzde 11 oldu. Toplam satışlarımızın yüzde 90'ını yerli üretim araçlar oluşturdu. Bu oranla ülkemizin en yüksek yerli satış payına sahip kuruma olma özelliğimizi de koruduk. 2019'da AR-GE ve dijital teknolojilere yatırım yapmaya devam ederek rakabetçiliğimizi artırmayı hedefliyoruz."



SABRİ ÖNLÜTÜRK SUN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Yeni pazarlarla büyüyeceğiz"

"2019'da çift haneli büyüme hedefliyoruz. Büyüme için mevcut pazarlara ilave yeni pazarlar ve farklı ürün gruplarıyla elde edeceğimiz. Teknik tekstil alanında çalışan, özellikli üretim yapan firma arayışlarımız devam ediyor. Bu dönemde nakit akışı ve verimlilik öne çıkacak."



SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU ORKA HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Globalde büyüme ışık hızıyla sürecektir"

"2018 yılında planladığımız gibi tüm hedeflerimizi tuttuk. 2018 yılında toplam yatırımlarımız 80 milyon TL oldu. Yurtdışında planladığımız gibi 40 mağaza açılışını gerçekleştirerek toplamda 180 mağazaya ulaştık ve global büyümemize ışık hızıyla devam ediyoruz. 2019 yılının hepimiz için ülke pazarında verimlilik ve maliyet yönetimi yılı olacağını düşünüyorum. Nakit akışı da çok önemli olacak. Holding olarak iç pazarda verimliliği artırmayı ve performans değerlendirmesi yapmayı, yurtdışında ise ihracatı yüzde 40 artırmayı hedefliyoruz."



SÜLEYMAN ÇETİNSAYA ARTAŞ İNŞAAT YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Daralarak yola devam"

"2019'da daralarak yürümek zorundayız. Satışların iyi gitmemesi nedeniyle yeni inşaat yapmak yerine var olan stoklarımızı eritmeye çalışacağız. Elimizde üç projenin ruhsatı var ama onların inşaatına bu ortamda başlamıyoruz. Şu anda yabancı satışları var ama onların stoklarımızı eritmesi mümkün değil. Faizlerin düşmesi halinde iç pazar hareketlenmesiyle birlikte yeniden üretime geçebileceğiz."



MEHMET T. NANE PEGASUS HAVA YOLLARI CEO'SU

"Uçak filomuzu büyüteceğiz"

"Türkiye havayolu sektöründe büyümeyi sürdürecektir. Yeni havalimanı ve Sabiha Gökçen'deki ikinci pist yatırımı tamamen bu büyümenin adımları. Biz de sektördeki tek düşük maliyetli havayolu şirketi olarak bu büyümeden uçak filomuzu büyütmeyle devam ederek faydalanmayı ve şirketimizi büyütmeyi hedefliyoruz. 2019 yılında dijitalleşme konusundaki yatırımlarımız tüm hızıyla sürecektir. Mottomuz 'Türkiye'nin dijital hava yolu' olarak devam edecek."



MEHMET OKAY ANT YAPI YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Yurtdışında gaza basacağız"

"Yeni yılda yurtdışı işlerinde biraz daha gaza basacağız. Yurtdışında Antwell ve Anthaven projelerimize devam edeceğiz. Yurtdışında Rusya, İngiltere ve ABD'de var olan projelerimizi yürütmeyi yanı sıra yeni projelerin ihalelerini almak için çalışmalar yapmayı sürdüreceğiz. Bu dönemde en önemli hedefimiz var olan işgücü kapasitesini korumak ve kapasiteyi düşürmeden yola devam etmek."





İSO'da istikrar vurgusu

İSTANBUL Sanayi Odası (İSO) Meclisi'nin 2018'in son aylık olağan toplantısı, "2019'a Giderken Küresel Ekonomik Beklentiler ve Türkiye Ekonomisi" ana gündemi ile gerçekleştirildi. **İSO** Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**, Türkiye'nin geçtiğimiz aylarda çok ciddi bir finansal stres döneminden geçtiğine dikkat çekti.



Erdal Bahçivan

Bahçivan, "Tanık olduğumuz finansal dengelenmeyi reel sektörde bir dengelenme de takip etmeli. Kamu bankalarına ilaveten birkaç özel banka dışındakilerin 'oyuna ara verdim' deme lüksü yok. Özellikle 2019'un ilk yarısında mevcut risk ve belirsizlikler nedeniyle çok dikkatli olunmalı. Ekonomik istikrarın

sağlanması, çok boyutlu, uzun soluklu ve kararlılık gerektiren bir süreç" dedi. Sanayicilerin, 2019'u karamsar ve edilgen bir konumda karşılamak gibi bir lüksü olamayacağını söyleyen Bahçivan, "Sanayici uzun vadeli düşünen, geleceğe iyimser bakan, taşın altına elini koyarak risk alan, toplumun refahını, aş, iş üretmeyi kendisine öncelikli görev edinmiş bir ekonomik aktördür. Dünya ve ülkemizin içinde geçtiği zorlu süreçte sanayicilerimizi kahraman olarak değerlendirenler, hakkaniyetle çok doğru bir tanım yapıyor" dedi. İyimser beklentilerle girdiğimiz 2018'i biraz buruk kapattığımızı vurgulayan Bahçivan, "Dördüncü çeyrekte düşük bir büyüme rakamı ile karşı karşıya kalacağız ve muhtemelen yılı yüzde 2.5-3 aralığında bir büyümeyle kapatacağız" dedi.



Türkiye'nin yeni bir ekonomik ajandası oluşturduğunun altını çizen İSO Başkanı Erdal Bahçivan, "İçinde bulunduğumuz dönem, yeniden dengelenme ve toparlanmaya dönme süreci" diye konuştu

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan, seçimlerin hemen ardından Türkiye ekonomisine yönelik özellikle kur kaynaklı oluşan taarruzun; son aylarda giderek bozulma işaretleri görülen finansal istikrarı, en başta döviz, arkasından da faiz ve onu tamamlayan enflasyon üzerinden ciddi anlamda sarstığını söyledi.

YENİ BİR EKONOMİK AJANDA

O tarihten sonra Türkiye'nin ekonomik gündeminin, ortaya çıkan aşırı güçlü türbülansı ve dengeleri toparlamaya doğru evrildiğini dile getiren Bahçivan, "Ağustos ve eylül aylarında ekonomi yönetiminiz bütün bunlarla boğuşurken alınan ilk önlem olan Yeni Ekonomi Programı (YEP) ile de Türkiye'nin yeni bir ekonomik ajandası oluştu. İçinde bulunduğumuz dönem, hakikaten yeniden dengeleme ve yeniden bir toparlanmaya dönme sürecindeyiz. 2019'u işte böyle bir tabloyla, yani 2017'yi kapattığımızdan farklı bir tabloyla karşıyoruz. Bu-

gün içine girdiğimiz süreci bir fedâkarlık ve tekrar sağlıklı bir çıkış oluşturabilmek adına bir kararlılık süreci, bir sabır süreci olarak görmeliyiz. Bu nedenle bunu çok kısa zamanda hemen realize ediyoruz derssek çok gerçekçi olmaz" şeklinde konuştu.

YENİ FİNANSMAN MODELİ

Bahçivan, hükümetin, hem genel manada hem sektörlerle can suyu verilebilecek adına almış olduğu dönemsel birtakım teşvik kararları olduğunu ancak bunların genele yayılması ve bir toparlanma oluşturmasının zaman alacağını söyledi.

Finansman bulma açısında şirketlerin problem yaşadığını ifade eden Bahçivan, "Zaten eminim ki önümüzdeki aylarda gerçek yapısal reform diyeceğimize, Türkiye'nin ihtiyacı olan yüksek katma değerli, teknolojik, Türkiye'nin cari açığına katkı sağlayacak yatırımları desteklemek için birtakım farklı finansman araçları, birtakım farklı finansman modelleri ortaya konacaktır" dedi.

YAPISAL REFORMLARA ODAKLANILACAK

Bu yıl, beşarılı ilk yarının ardından olumsuz giden ikinci yarın nedeniyle yüzde 2.5-3'lük bir büyüme ile kapatıldığını düşündüğünü dile getiren Bahçivan, şunları kaydetti:

"2019 yılı için ise temkinli iyimserlik sürecindeyiz. Gelecek yıl biraz temkinli olumsuz geçiyor. Özellikle yılın ilk yarısı için dikkatli olunması gereken bir yıl olacak. Yeni seçimlerin mart ayında olması, bizi bekleyen birtakım temel konulara biraz daha sabır göstermemiz gerektiğini gösteriyor. Seçimlerden sonra Türkiye, uzun süre, 4 küsur yıl seçim konuşamayacak bir döneme girecek ve umarız ki daha güçlü yapısal reformlarla 2019'un en azından ikinci yarısını daha güçlü ve daha çözümlere odaklanmış olarak geçirecektir. Ben onun için yılın ilk yarısıyla ikinci yarının biraz daha birbirinden farklı olacağını düşünüyorum."



YENİ EKONOMİK AJANDA OLUŞTU

İSTANBUL Sanayi Odası (ISO) Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**, seçimlerin hemen ardından Türkiye ekonomisine yönelik özellikle kur kaynaklı oluşan taarruzun; son aylarda giderek bozulma işaretleri görülen finansal istikrarı, en başta döviz üzerinden, arkasından da faiz ve onu tamamlayan enflasyon üzerinden etkilediğini söyledi.

“KARARLILIK SÜRECİ...”

O tarihten sonra Türkiye'nin ekonomik gündeminin, ortaya çıkan aşırı güçlü türbülansı ve dengeleri toparlamaya doğru evrildiğini dile getiren Bahçivan, “Ağustos ve Eylül aylarında ekonomi yönetimimiz bütün bunlarla boğuşurken alınan ilk önlem olan Yeni Ekonomi Programı (YEP) ile de Türkiye'nin yeni bir

ekonomik ajandası oluştu. İçinde bulunduğumuz dönem, hakikaten yeniden dengeleme ve yeniden bir toparlanmaya dönme sürecindeyiz. 2019'u işte böyle bir tabloyla, yani 2017'yi kapattığımızdan farklı bir tabloyla karşılıyoruz. Bugün içine girdiğimiz süreci bir fedakarlık ve tekrar sağlıklı bir çıkış oluşturma-bilmek adına bir kararlılık süreci, bir sabır süreci olarak görmeliyiz. Bu nedenle bunu çok kısa zamanda hemen realize ediyoruz dersek çok gerçekçi olmaz” şeklinde konuştu. Bahçivan, hükümetin, hem genel manada hem sektörlere can suyu verebilmek adına almış olduğu dönemsel bir takım teşvik kararları olduğunu ancak bunların genele yayılması ve bir toparlanma oluşturmasının zaman alacağını da söyledi...

İSO YÖNETİM KURULU BAŞKANI ERDAL BAHÇIVAN:

Dengelenme ve yeniden toparlanma sürecindeyiz



**SADECE BANKA
KREDİSİYLE OLMAZ
TEKNOLOJİ DE SART**

İSO Başkanı

Bahçivan yapılan reformların bir an önce hayata geçirilmesi gerektiğini belirterek "Emnim ki önümüzdeki aylarda gerçek yapısal reform diyeceğiz, Türkiye'nin ihtiyacı olan yüksek katma değerli, teknolojik, Türkiye'nin cari açığına katkı sağlayacak yatırımların desteklenmesi için birtakım farklı finansman araçları, birtakım farklı finansman modelleri ortaya konacak. Yoksa sadece banka kredisiyle, normal ticari bankalarla bir kredi boyutlu çalışmayla bu işlerin çözülmesi çok kolay gözüküyor" diye konuştu.

Ticaret savaşları, ekonomik saldırılar derken Türkiye ekonomisi zorlu bir yılı geride bırakıyor.

Kur üzerinden gerçekleştirilen saldırılar bazı makroekonomik göstergelerde bozulmaya sebep olsa da iş dünyası 2019 için iyimser. İş dünyası temsilcilerine göre 2019 yılı dengelenme sürecinin yaşanacağı bir yıl olacak. Seçimlerin hemen ardından Türkiye ekonomisine yönelik özellikle kur kaynaklı saldırıların finansal istikrarı, en başta döviz üzerinden, arkasından da faiz ve onu tamamlayan enflasyon üzerinden ciddi anlamda sarstığını ifade eden ISO Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**,

"Türkiye'nin maalesef ekonomik gündemi, bu ortaya çıkan aşırı güçlü türbülansı ve dengelerin bozulmasını toparlamak gündemine doğru dönüştü. Ağustos ve eylül aylarında ekonomi yönetiminiz bütün bunlarla boğuşurken alınan ilk önlemler olan Yeni Ekonomik Programı, Yeniden Dengele Programı ile de Türkiye'nin yeni bir ekonomik ajandası oluştu. İçinde bulunduğumuz dönem şu anda adı üstünde, hakikaten yeniden dengeleme ve yeniden bir toparlanmaya dönme sürecindeyiz. 2019'u işte böyle bir tabloyla karşılıyoruz. Bugün içine girdiğimiz süreci bir fedakârlık ve tekrar sağlıklı bir çıkış oluşturabilmek adına bir kararlılık süreci, bir sabır süreci olarak görmeliyiz. Bu nedenle bunu çok kısa zamanda hemen realize ediyoruz dersek çok gerçekçi olmaz. Burada tabii ki hükümetin hem genel manada hem sektörler için can suyu verebilmek manasında almış olduğu dönemsel birtakım teşvik kararları var. Bunların genele yayılması ve genelde bir toparlanma oluşturması zaman alacak. Bu süreç sabır ve kararlılık istiyor" dedi.

2019 TEMKİNLİ YIL OLACAK

2019'da seçimlerin yapılacağına dikkat çeken Bahçivan sözlerini şöyle sürdürdü: 2019 yılı için biraz temkinli olmamız gerekiyor. Özellikle yılın ilk yarısı için dikkatli olunması gereken bir yıl olacak. Zaten hükümetin de vermiş olduğu mesajda 2019 yılı için Yeni Ekonomik Programdaki büyüme hedefinin 2,8 olduğunu görüyoruz ki orada da zaten çok gerçekçi bir analiz var.



'2019, UZUN VADELİ EKONOMİK POTANSİYELİ GÜÇLENDİRECEK'

Istanbul Sanayi Odası (İSO) Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**, "2019'u, Türkiye'nin uzun vadeli ekonomik potansiyelini güçlendirecek, ihracat becerisini geliştirecek, dinamizmini artıracak reformlara odaklanma yılı olarak değerlendirmemiz gerek." dedi.

Bahçivan, son yıllarda dünyanın hemen her bölgesinde, özellikle Türkiye'nin içinde bulunduğu Ortadoğu'da, geçen hafta Suriye'de Amerika'nın aldığı kararlar ezberleri bozan bir belirsizliğin hakim olduğunu dile getirdi.

2019'un giderek artan jeopolitik gerilimler, toplumsal olaylar, ticaret savaşları ve siber saldırılar gibi yeni nesil riskleri ve ekonomik belirsizlikleri 2018 yılından miras olarak kapıya çalacağına işaret eden Bahçivan, şunları kaydetti:

"Biz sanayicilerin, 2019'u karamsar ve edilgen bir konumda karşılamak gibi bir lüksü olamaz. Aslında böyle bir tutum sanayicinin doğasına, hali ruhiyesine de



aykındır. Sanayici, uzun vadeli düşünen, geleceğe iyimser bakan, taşın altına elini koyarak risk alan, toplumun refahını, iş üretmeyi kendisine öncelikli görev edinmiş bir ekonomik aktördür. Evet, dünya ve ülkemiz zorluklarla dolu bir süreçten geçiyor. İşte bu sıkıntılı süreçte sanayicilerimizi, sergilediği iyimser tutum, yaptığı fedakârlık ve sönmeyen yatırım arzusu nedeniyle kahraman olarak değerlendirenler, hakkaniyetle hareket ederek çok doğru bir tanımlama yapmaktadır."

İSO'nun 2018 yılında yaptığı çalışmalar hakkında bilgi veren Bahçivan, "Bir düşünürün dediği gibi 'Gelecek, umut sahibi olanlar için vaatlerle doludur.' Bizler de her türlü zorluğa karşın, ülkemizin, sanayimizin ve ekonomimizin aydınlık geleceğine

dair inanç ve umutla doluyuz." dedi.

Bahçivan, İSO'yu yönetirken, bugüne kadar aklı, sağduyuyu, planlı çalışmayı, riskleri ve fırsatları birlikte görmeyi, çözüme odaklı olmayı hep ön planda tuttuklarını belirterek, çok seslilikle yollarına devam edeceklerini bildirdi.

Yılın sonuna yaklaşırken, dünyada ve Türkiye'de yaşanan ekonomik gelişmelere ilişkin değerlendirmelerde bulunan Bahçivan, 2018'e başlarken oldukça iyimser beklentilere sahip olduklarını anımsattı.

Yılın sonlarına doğru ise çok daha belirgin bir yavaşlama dikkati çekti. Piyasalar tarafında ise Amerika'dan Çin'e dünyanın önde gelen borsaları, 2018 yılının tüm kazanımlarını silecek biçimde değer kaybetti. 2008 küresel krizinden sonra geçen 10 yılda, toplam 12 trilyon dolarlık mali kurtarma paketleri bugün gelinen nokta itibarıyla soruna maalesef kalıcı bir çözüm getirebilmiş değil."

