

İstanbul Sanayi Odası Başkanı **Erdal Bahçivan:**

GÜNLÜK SORUNLARIMIZ YÜZÜNDEN DÜNYANIN DEĞİŞİMİNİ ISKALAMAYALIM

İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçivan ile sanayi şirketlerinin zor bir yıl olarak nitelendirilen 2026'da nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini konuştuk. Bahçivan, bu dönemde doğru borçlanmak gerektiğini, kâr etmeyen bir işi krediyle çözmeye çalışmanın daha büyük yük olacağını söylüyor. İnsan kaynaklarının şirketleri yarınlar taşıyacak en önemli departman olarak görülmesi gerektiğini vurguluyor. Ve en önemli mesajı da şu oluyor: Yaşadığımız günlük sorunlar bize dünyanın değişimini ıskalatmasın.

NECLA DALAN

İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçivan, 27 Ekim 2021 tarihindeki meclis toplantısında fiyat istikrarına dikkat çekerek önemli uyarılarda bulundu. Bahçivan, "Sürekli fiyat istikrarı ve finansal istikrara vurgu yapmamızın nedeni, enflasyonist bir büyüme yapısının nitelikli ve sürdürülebilir olamayacağının farkında olmamızdır. Son 20 yıldır elde ettiğimiz kıymetli kazanımlardan asla vazgeçmemeliyiz. Bunun karşılığı büyüme olsa bile... Büyüme pahasına enflasyon görüşü ülkemizin yararına değil, asla kabul etmemeliyiz" dedi.

Tüm kesimler için önemli bir belirsizlik ve endişe kaynağı olan enflasyonun ekonomik bir sorun olmanın ötesinde sosyolojik bir soruna da dönüştüğüne dikkat çeken Bahçivan'ın bir önemli uyarısı da şu oldu:



“KEŞKE O GÜN SÖYLEDİKLERİMİZ BİRİLERİ TARAFINDAN DESTEKLENMİŞ OLSAYDI”

“Bir tarafta hayat pahalılığı nedeniyle alım gücü zayıflayan çalışan kesimin haklı, yüksek ücret beklentileri, diğer tarafta artan girdi maliyetleri nedeniyle üreticilerin karşılaştığı kâr marjı baskısı aynı anda yaşanıyor. Bu durum, önümüzdeki dönemin sıcak gündem maddelerinden biri olacaktır. Bu sıcak sürece değinirken, ekonomik rasyonaliteden kopmamanın tüm taraflar için önemli olduğu da dikkatlerden kaçırmamalıyız.”

Aradan geçen zaman maalesef Başkan Erdal Bahçivan'ı haklı çıkardı. Dergimizin kapağı için bir araya geldiğimizde bu konuşmasına atıfta bulundu ve “Bu konuşmanın her bir cümlesi manifestoydu. Bugün geldiğimiz nokta daha o günden belliydi. Keşke 2021'in Ekim ayında söylemiş olduklarımız birileri tarafından da desteklenmiş olsaydı” diyor.

Erdal Bahçivan ile bu sohbetimizde de Türkiye ve dünyadaki gelişmeleri, sanayinin durumunu konuştuk. Bahçivan, zor bir yıl olacağı söylenen 2026'da sanayi işletmelerinin ayakta kalabilmesi için neler yapmaları gerektiğine dair değerlendirmelerde bulundu.

“DÜNYAYI OKUMADAN KENDİ SORUNLARIMIZA TEŞHİS KOYMAK AKILCI DEĞİL”

● **Sadece Türkiye'de değil, dünyada zorlu bir dönem yaşanıyor. Dünyada teknoloji ve tarife savaşları var. Türkiye'de enflasyon, yüksek faiz, artan maliyetler gündemden düşmüyor. Ve deniyor ki herkesin bu dönemde mevcudu koruması şart. Sizce sanayici, KOBİ bu dönemde nasıl bir yol izlemeli?** Dünya çok hızlı değişiyor. Dünyanın içinde bulunduğu analizi iyi yapmadan yaptığımız işle ilgili, yaşadığımız ülkeyle ilgili analiz yapmak hatalı olur. Nihayetinde biz bu evrenin, ileri

“ZOR GÜNLERİN GELDİĞİNİ EKİM 2021'DE HİSSETTİM, SANAYİ ODASINDAKİ EN AĞIR KONUŞMAMI YAPTIM”

Erdal Bahçivan, 2026'nın tek başına çok zor olacağını düşünmüyor. “2025'e göre bazı şeyler daha olumlu olacak diyebilirim. Mesela bir kur stabilizasyonu 2025'ten daha iyi. Yani bardağın dolu tarafında bazı gelişmeler var. 2024-2025'te kurla ilgili hiç kimse doğru dürüst bir tahmin yapamıyordu ama şu an 2026'da herkes mutabık ki dövizde çok böyle anormal bir hareketlilik olmayacak. Bundan rahatsız olan kesimler var ama öngörü açısından bu çok önemli.

Rahatsızlık başka bir şey öngörü yapmak başka. Bir şekilde kuru, enflasyonun her şeye rağmen gidişatını, faizlerde her şeye rağmen bir düşüş olabileceğini, Türkiye'ye fon akışlarının güçlü bir şekilde başladığını görüyorsunuz. Şu anda kur da kur diyorlar ya, kur artsın mı artmasın mı desen her ay artmasın diyenlerin oranı artacak. Niye? İnsanlar bilançosuna döviz koydu. Kur da kur diyenler bunu da görmeli. Öbür tarafta ciddi anlamda dövizle borçlanan bir kesim var. Beş-altı yıllık döviz kredisi bulduğu zaman alıyor. Şimdi kur artsın diyen bunun karşılığında ne diyecek?”

Bahçivan'a “Uzun zamandır sanayicilik yapıyorsunuz, yaşadığınız en zor dönemler bu dönemler” diyor musunuz sorusunu yöneltiyorum. Şunları anlatıyor: “Ben enflasyonun başladığı dönemi bundan daha zor görüyorum. Ekim 2021'deki konuşmam önemlidir. Çünkü zorun geldiğini hissetmişim. Şu anda en azından alınan tedbirlerin bizi tekrar adım adım finansal istikrara götürüyor olması bana daha az zorluk veriyor. O günleri zor görmeyenler aslında o günkü gerçekleri görme fırsatını kaçırdı. Benim o konuşmam sanayi odası tarihindeki en ağır konuşmamdır. Yoksa ben kolay kolay ölçüyü kaçırmam.”

teknoloji çağının içindeyiz. Onun için dünyayı okumadan, dünyadaki stratejik gelişmeleri değerlendirmeden kendimize ait sorunlara çözüm oluşturmak ve o sorunlara teşhis koymak akılcı değil. Doğru da değil, anlamlı da değil ve netice de vermez. Onun için nasıl bir dünyada olduğumuzu ve bu dünyanın nereye doğru evrildiğini herkesin çok iyi değerlendirmesi gerekiyor.

Ben son dönemlerde meclis toplantılarımızda her konuşmama dünyanın bir analiziyle başlıyorum. Ve üç ay, dört ay evvel düşünüp dile getirdiklerimizden daha da ağırlaşan, öngörüsü daha ağırlaşan bir dünyanın içindeyiz. En büyük problem de hakikaten öngörü yapmanın, tahmin yapmanın giderek zorlaştığı bir dünya. Bir taraftan bizim neslimizin, özellikle 1980'li, 1990'lı, 2000'li yıllarda alışmış olduğumuz dünya yönetim anlayışının giderek farklılaştığı bir yola doğru sapma var. Bunun da öncüsü olan dünyanın en büyük gücü ABD. Oradaki tutum kabul etmeliyiz ki dünyanın genelini bir şekilde o yönde etkiliyor. Ve bir süre daha da etkileyecek gibi gözüküyor. Artık haftalık değil, neredeyse günübirlik, saatlik



Türkiye ne pahasına olursa olsun finansal istikrardan taviz vermemeli. Çünkü oradan verilen tavizin bedeli çok ağır oluyor. Doğru teşhisleri koyup doğru yerleri rahatlatmak ayrı, seçime gidiyoruz bütün muslukları açalım demek ayrı bir şey. Türkiye'nin onu bir daha yaşama lüksü yok.



alınan kararlar, bu kararların etkilediği ekonomik ortamlar, farklı farklı yeni kamplaşmalar, yeni gerilimler, açılımlar yaşanıyor. Ve ne yazık ki stresi artan bir boyutta bu gözüküyor. Bunun da en somut göstergesi dünyadaki tüm ülkelerin savunma harcamalarını her geçen sene daha da artırma kararlılıkları. Avrupa Birliği'nin, yıllardır silaha yatırım yapmayan ülkelerin bu işe ne kadar bütçe ayırdıklarını gördüğümüz zaman zaten bu işin nereye doğru gittiğini çok net görebiliyoruz.

Öbür taraftan bunlar olurken yüksek teknolojinin oluşturduğu bir başka boyut var. Onu da yorumlamak ve hakikaten nereye doğru gideceğini görmek insanı ürküten, titreten, düşündüren bir başka konu. Yapay zekâ denen süreç bizi nereye doğru götürecektir? İnsanlığa getireceği fırsatlar ve tehditler hayatın her kademesinde şu anda derin bir tartışma konusu.

Tehdit boyutlu olanların hepsinin değil, çok küçük bir kısmının dahi olması insanlık adına başka bir felaket. Hadi onu bir tarafa bıraktım; kaybolacak işler, sektörler, meslekler, onların da çok hızlı geliştiği bir boyuttayız. Velhasıl artık bırak 40 sene, 10 sene, hatta 5 sene evvelindeki değerlendirmelerle bugüne bakmak ve çözüm üretmek mümkün değil.

“ŞU ANDA TEMEL STRES DEĞİŞİME ADAPTASYON AMA DEĞİŞMEK LAZIM”

● **Sanayici açısından baktığımızda bu gelişmeleri nasıl okumalıyız?**

Bence şu anda temel stres bu değişime adaptasyon. Değişmek lazım. Değişmeyip eskiye bağlı kaldığın müddetçe ya hayattan kopacaksın ya da mutlu olmayacaksın. Net. Yaptığımız tüm işlerde bu değişimi iyi okuyup değişimlerin içinde olarak başarılı



Ciddi bir değişim döneminin içinde olan ve belli ki daha da olacak bir dünyada maalesef biz kendi dertlerimize çok fazla gömüldük. Bu değişimlerin içinde miyiz, değil miyiz diye tartışmak yerine zamanımız tekrar geri döndüğümüz enflasyonist döneme çözüm aramaya harcamakla geçiyor.

olabileceğimizi görerek hareket etmemiz gerekiyor. Bu ticaret için de geçerli medya için de geçerli telefon kullanımı için de geçerli sanayi için de geçerli.

Bizim şanssızlığımız şu oldu. Böylesine ciddi bir değişim döneminin içinde olan ve belli ki daha da olacak bir dünyada biz kendi dertlerimize maalesef çok fazla gömüldük. Bu değişimlerin içinde miyiz, değil miyiz, bunları tartışmak yerine zamanımız son iki üç yıldan beri tekrar döndüğümüz enflasyonist döneme çözüm aramaya harcamakla geçiyor.

Biraz önce dört beş yıl önceki uyarılarımı konuştuk. Demek ki beş yıldır biz önce enflasyonu doğurup, enflasyonu doğurduktan sonra da şimdi çözümünü uğraşıyoruz. Maalesef kendimize ait bir soruna odaklanmış ve o sorunu çözmeye çalışmamız asıl büyük resmin içindeki check-up'ımızı yapmaya yeterli kadar imkân vermiyor.

“PANDEMİ TÜRK SANAYİSİNİN RÜŞDÜNÜ İSPATLAMA DÖNEMİDİR”

● Oysa Türk şirketler pandemi sürecinde hakikaten dijitalleşmeyi çok iyi yakalamış ve hızlı uyum sağlamıştı.

Kesinlikle. Zaten işin en tatsız tarafı o. Pandemi, Türk sanayisinin

kendini ortaya koyup ispat etmesi açısından şahane bir fırsat dönemi idi ve o dönemde emek veren herkesi bir kere daha kutlamak istiyorum. Fabrikada çalışan işçisi, lojistikçisi, depocusu, işvereni, herkes o dönem 7/24 fabrikalarında yatarak, tedarikçiler birbirini destekleyerek, kamu belli ölçülerde tolerans sağlayarak o dönemde başarı sağladık ve dünyaya örnek olduk. Ve dijitalleşmeyi ne kadar iyi yaptığımız da ortaya çıktı. Pandemi dönemi hakikaten bence Türk sanayisinin rüşdünü ispatlama dönemidir.

Türkiye bir tedarik ülkesidir. Türkiye'nin tedarik gücü böylesi zor bir dönemde sınanmıştır ve rüşdümüzü ispat etmişizdir. Ama arkasından yaşanan olaylar bizi tekrar kendi günlük stresimize, kendi günlük kavgalarımıza dönmek mecburiyetinde bıraktı.

● Peki sorunların ne kadarı değişime uyum sağlayamamızdan, ne kadarı kendi sorunlarımıza çözüm bulmaya çalışmaktan kaynaklanıyor?

Şu anda bu ikisi birbirine karışıyor. Dünyadaki değişimi engelleyemeyeceğimize göre birinci kısmı bir an evvel çözüp o kısımda doğan sorunları gündemimizden bir an evvel çıkarmamız lazım. Değişim yolculuğuna dönük çalışmaları-

mızı, dünyadaki teknolojik değişimle beraber bir şart olan sanayi yolculuğunda nasıl bir yer alacağımızı ıskalamamız lazım. Onun da birinci önceliği finansal istikrarın ve enflasyonun hayatımızdan çıkması.

“KİMSE SANAYİYE HAKSIZLIK ETMESİN, ENFLASYON YARATMADA KUSURU YOK”

● Ama enflasyon hayatımızdan çıkmıyor... Çıkmasının temel nedenleri üç aşağı beş yukarı belli. Burada kimse sanayiye haksızlık yapmasın. Sanayi verimlilikle, tüm imkânları zorlayarak pandemi gibi zor dönemde toplumun sigortası oldu, enflasyon döneminde de en düşük enflasyon payını alıyor. Hizmet, gıda, tarım, finans, sağlık, enerji, eğitim hangi sektöre dersiniz deyin, sanayi en düşük payı almayı başarıyor. Demek ki Türk sanayisinin enflasyonu yaratmakta kusuru yok.

Enflasyonun çözümüne dönük sınıf sınıf kategorize ettiğiniz zaman bu işe en riayet eden de yine sanayi. Ama enflasyonu çözme noktasında kullandığın en büyük silah olan faizi kullandığın zaman bundan en çok etkilenen de sanayi. Çünkü sektörlerin



Geleceği olmayan işlere aktaracağımız her kaynak, geleceği ve fırsatı olan işlerin kaynağından çalışıyor. Elimizdeki kaynakları günü kurtarmak ve bitkisel hayattakilerin sürecini uzatmak için harcamamız lazım.



hiçbiri sanayi kadar krediye muhtaç değil. Yatırım dönemi, işletme sermayesi dönemi, stok taşıma dönemi... Sanayinin her gün kana ihtiyacı var ve o kana kendi öz kaynaklarından ve oluşturabildiği kârdan sağlayamıyorsa ne yapıyor? Kredi almak zorunda kalıyor. Demek ki piyasada en çok krediye ihtiyaç duyan kesim sanayi ama senin enflasyonu çözmek için kullandığın ilacın en büyük hasar verdiği yer de yine sanayi. Benim endişem odur ki sanayinin bir arz sorunu, bir üretim sorunu riski ortaya çıkacak. Bu sefer katkı sağlar dediğimiz sektör bir yerden sonra üretim kaybından dolayı maalesef enflasyona olumsuz katkı sağlamaya dönebilir.

“HER SEKTÖRDEKİ HASARLARI TEDAVİ EDECEK FARKLI BAKIŞ AÇILARINA İHTİYACIMIZ VAR”

● Bu risk nasıl kalkacak ortadan? Artık Orta Vadeli Program açısından tek bir bakış açısına değil, sektör sektör hasarı tedavi edecek yöntemleri belirleyeceğimiz bakış açılarına ihtiyacımız var. Bu da bizi yüksek teknoloji, geleceğin sanayisine dönük yarınlara taşıyacak...

“TÜRKİYE NE PAHASINA OLURSA OLSUN FİNANSAL İSTİKRARDAN TAVİZ VERMEMELİ”

Herkes 2026 zor geçecek diyor ama bir o kadar da 2027'de seçim ekonomisi nedeniyle canlanmanın olacağı konuşuluyor. Erdal Bahçıvan'ın aynı fikirde olup olmadığını soruyorum. Şöyle yanıtlıyor:

“Ben bu konuda falcılık yapmak istemiyorum. Türkiye ne pahasına olursa olsun finansal istikrardan taviz vermemeli. Çünkü oradan verilen tavizin bedeli çok ağır oluyor. Doğru teşhisleri koyup doğru yerleri rahatlatmak ayrı bir şey, komple seçime gidiyoruz bütün muslukları açalım demek ayrı bir şey. Türkiye'nin onu bir daha yaşama lüksü yok.

Kabul edelim etmeyelim, 800 puanlara ulaşmış olan CDS'in 220'ye düşmüş olmasını takdir etmek lazım. 150 milyar dolara çıkmış kur korumalı mevduat denen yapının sıfırlanmasını takdir etmek lazım. Bir aylık borçlanamayan Hazine'nin şu anda 10-15 yılla borçlanabiliyor olmasını takdir

etmek lazım. Türkiye'ye bir fon akışının giriyor olmasını... Yüksek faizle geliyor diyorlar ama onu da kabul etmiyorum ben. Şu anda Türkiye'nin eurobond'ları neredeyse 5.5-6 puanlarda. Yani yurt dışından bir iki puan yüksek sadece. Onun için bazen gereğinden fazla ağır eleştirilere giriliyor. Dengeli olmamız lazım eleştirilerde. Yani yığıldı öldür ama hakkını da ver.

Uygulanan politika Türkiye'yi ciddi bir finansal kriz açmazından kurtarıp bu noktalara getirmiştir. Bugün sağlıklı -firmalar yedi sekiz yıl vadelerle yurt dışı döviz kredisi kullanabiliyorlar. Bu da sağlanan güvenle oluştu. Bunu kabul etmemiz lazım. Ama gidecek yolumuz çok mu? Çok. Keşke bu enflasyon olmasa mıydı? Keşke olmasaydı. Keşke 2021'in Ekim ayında söylemiş olduklarımız birileri tarafından da desteklenmiş olsaydı.

“2001 krizinde bankacılık sistemindeki konsolidasyon ve reformist kan tazeleme operasyonu gibi reel sektörde de benzer bir modele kesin ihtiyaç var. Burada bir devlet akıllı, devlet stratejisi devreye girmek zorunda.”

“DÜNYAYI ÜRETİM GÜCÜYLE BOĞAN, HER YERE SALDIRAN DEHŞET BİR ÇİN GERÇEĞİ VAR”

Erdal Bahçıvan, Çin faktörünün önemine dikkat çekiyor ve şunları söylüyor: “Dünyayı, hepimizi rahatsız eden dehşet bir Çin gerçeği var. Her geçen gün dünyayı ulaşmış olduğu üretim gücüyle boğan ve dünyanın her tarafına saldıran bir Çin... ABD Başkanı Trump'ın da zaten bütün işini gücünü bırakıp birinci sıraya Çin'i koyması da bunun sonucu. Amerika gibi dev bir ülke dahi Çin ticaretini kendisi açısından tehdit olduğunu görmeye başlamış durumda. Çin'deki gelişmeler çok enteresan, devasa kapasiteler, devlet kaynaklı destekler... Rakamlar ortaya koyuyor ki Çin GSMH'sinin yüzde 5'ine yakınına sanayiye sübvansiyon olarak ayırıyor. Öyle örnekler var ki ne yaparsan yap, yabancı sermayeli firma girmiş Çin'e, ürettiği malın değeriyte Çin'de ürettiği arasında yüzde 15 makas farkı var.

Dolayısıyla artık dünyayı hegemonyasına alan çok ciddi bir Çin gerçeği var. Şu anda Türkiye'nin dış ticaret açığının

neredeyse yüzde 70-80'i iki ülkeden kaynaklanıyor: Çin ve Güney Kore. Yani bizden hemen hiçbir şey almayan iki ülke. Senin Çin'e ihracatın ilk 15'e girmiyor! Senin ithalatının bütün ana havuzu orada. Burada şartlar hakikaten daha da sertleşecek ve daha da gerginleşecek. Ama Çin'le ilgili mücadeleye başladığın zaman oradaki bir ara hammaddeyi kesiyorsun, bu sefer başka sanayicin bağıyor, “Kardeşim, benim ara hammaddeyi etkiledin diyor. Yani adamlar hayatın içine o kadar farklı şekillerde girmişler ki, önlemeye çalıştığın ürünün sanayi ürünü ama öbür taraftaki sanayici diyor ki “Kardeşim, benim rakibim Çin ürünü kullanıyor. Ben rekabet edemiyorum.” Kolay bir iş değil, kabul etmek lazım. Hele ki Avrupa Birliği'nin Hindistan'la yaptığı anlaşmalar da gündeme gelirse bakalım nelerle karşılaşacağız... Tabii ki olumsuz etkisi olacak. O nedenle bizim bazı ürünlerde, bazı sektörlerde bütün bu gerçekleri bilerek hareket etmemiz lazım.

Burada bir konuyla da yüzleşmemiz lazım. Eğer dünya konjonktörü ve dünyadaki gelişmeler bazı sektörlerle, bazı iş modelleriyle gitmeyeceğimizi ortaya koyuyorsa o sektörlerle ve bunu geliştiremeyenlerle yüzleşip onların da gereksiz yere bir çaba ve mücadele içine girmemeleri yönünde tavsiyede bulunmamız gerekiyor.

● Konkordatolardaki artış bundan mı kaynaklanıyor?

Bence konkordato sayısı geçen dönemlerden çok daha yüksek değil. Buradaki temel konuyu bir an evvel ayırmamız lazım. Yani adaptasyon sorunu mu kendi sorunlarımıza çözüm bulmaya çalışmamızın sonucu mu? Şunu da kabul etmek lazım ki her canlının bir ömrü varsa her sektörün de bir ömrü var. Yani doğru analiz etmek lazım. Her sektörün bir dönemi var ve bunun en güzel örneği de sizin sektörünüz. Yirmi sene evvel Türkiye'nin ilk 500'ünde üç tane gazete yer alırdı. Bugün yok. Teknoloji aslında sanayinin gelişimini en güzel sizin sektörünüz üzerinden anlatıyor.

Devletin çok daha hızlı birtakım yönlendirici mekanizmalar geliştirmesi gerekiyor. Yani yeni çağın bu değişim hızında kamunun planlama kaynağıyla, planlama aklıyla, planlama otoritesiyle hangi sektörleri elimine edecek, hangi sektörler açık konuşulacak, hangi sektörler oyun dışı kalacak? Bunların belirlenmesine kesin ihtiyaç var. Bu konu, bırakalım herkes kendi yağında kavrulsun, yağlı olmayan da yansın gitsin denecek kadar basit bir konu değil.

“2001 KRİZİNDEKİ GİBİ REFORMİST KAN TAZELEME OPERASYONU OLMALI”

● Sizin öneriniz nedir?

Bu konuda hükümetle de konuşuyoruz. Ben hep 2001 yılındaki bankacılık krizi dönemini örnek gösteriyorum. O gün güçlü bir planlamayla Türkiye neye karar verdi? Belli bankalar sistemden çıktı, belli bankalar elendi, belli bankalar kamuyla buluştu, belli bankalar da yollarına aslanlar gibi tek başına devam etti. Geçen 25 sene içinde görüyoruz ki Türkiye'de o gün kurulan doğru modelle bankacılık sektöründe bir tek burun kanamadı. Deprem, enflasyon, pandemi, 15 Temmuz neler yaşadık...

Bir gün bir kişinin aklına “Bankadaki parama bir şey olur mu” sorusu gelmedi, böyle bir korku olmadı.

Demek ki Türkiye'nin o gün yaptığı bankacılık sistemindeki konsolidasyon ve reformist kan tazeleme operasyonu gibi reel sektörde de buna benzer bir modele kesin ihtiyaç var. Burada bir devlet akıllı, devlet stratejisi devreye girmek zorunda. Yeni teşviklerde Sanayi Bakanlığı buna biraz daha dikkat ediyor. Herkesin her istediği işi yapma noktasında bazı kriterler ve engeller getirildi. O da bardağın dolu tarafı. Ama mevcutların da bir şekilde bu yüzleşmeyle, böyle bir bakış açısıyla değerlendirilmesi lazım. Çünkü geleceği olmayan işlere aktaracağımız her kaynak, geleceği ve fırsatı olan işlerin kaynağından geliyor. Elimizdeki kaynakları ayırarsak günü kurtarmak ve bitkisel hayattakilerin sürecini uzatmak için harcamamız lazım. O tür firmalar sağlıklı firmalara da zarar veriyor. Ayakta kalmak için fiyat-maliyet analizini, kâr-zarar hesabını doğru yapmıyor. Piyasa fiyatını düşürüyor. “Üç ay yaşayacağım, nakde ihtiyacım var” diye belini kırıyor. Bu da sağlıklı firmayı da etkiliyor. Onun için 2026'da oluşması gereken reformlarından birinin bu olması lazım.

● Peki 2026'yı çok büyük hasar almadan atlatmak için neler yapmak gerekiyor?

Bir kere öz kaynak lüksü olmayan firmaların eğer kâr doğurmuyorlarsa yabancı kaynaklarla süreci yönetmeleri mümkün değil. Bu kadar net. Kâr doğurmuyorsun, öz kaynağın yok, sadece krediye mahkûm dönüyorsun, bu gidiş açmazın her gün biraz daha büyümesidir. Bu nasıl çözülebilecek? Ya kâr doğuracak bir şekle getirmesi lazım firmasını ya öz kaynağı bir şekilde artırması lazım ki kredi açığını kapatabilsin. Hep söylüyoruz: Keşke üç-dört tane doğru örnek kendi aralarında birleşebilip, daha güçlü bir yapıya dönüp o konsolidasyonla verimliliği artıracak boyutta çalışmalara gidebilse. Bence firmaların en çok dikkat etmesi gereken konu bu. Biz bazen hastalığı finans sıkıntısı olarak görüyoruz. Ama finansın çözümü her şeyin çözümü demek değil. Yani yapılan iş, firmanın kendi işi kâr doğuruyor mu ona bakmak lazım. İş hakikaten kâr doğurmuyorsa, bunu krediyle, ucuz krediyle çözmek mümkün olmaz...

TÜRKİYE'DE SAVUNMA SANAYİ BAŞARI HİKÂYESİ YAZIYOR

Erdal Bahçivan'a özellikle Çin tehdidi karşısında hangi sektörlere pozitif ayrımcılık yapılmalı ya da destek sağlanmalı diye soruyorum. Savunma sanayi bunlardan biri olmalı mı diye ekliyorum. Şu yanıtı veriyor:

"Muhakkak, tartışmasız. Türkiye'nin şu anda bu alandaki hikâyesi bence gerçekten örnek bir başarı hikâyesi ve belli ki ciddi de bir genişlemeye doğru gidecek. Deniziyle, karasıyla, silahıyla ve birbirine bağlanan sektörlerle. Türkiye'nin temel olarak ele alması gereken en önemli konularından biri orası.

Kimya tarafında hakikaten güzel çalışmalar var, yapılacak yatırımlarla orada Türkiye bence yine katma değerli bir yöne gidiyor. Otomotivde her ne kadar bu elektrikli otomobil

piyasası gelişse de Türkiye'nin oradaki mutlak surette birikiminin önünü açacağını kesinlikle düşünüyorum. Orada muhakkak gidecek yer var.

Tekstil zorlanıyor diyoruz ama teknik tekstilde de başarı hikâyesi yazan birçok firmamız var. Yani tekstilin yeni değişim çağında Türkiye bence çok kıymetli ve önemli bir oyuncu olacak. Makineyi hiç küçümsemeyelim. Hamdolsun Türkiye'nin bir tek sektöre bağlı bir sanayisi yok. Geniş bir yelpazeye sahip Türk sanayisi. Akla ilk etapta hazır giyim geliyor ama, evet hazır giyim bugüne kadar çok ciddi bir görev yaptı. Ama Türk sanayisi artık kabul edelim ki bir tek hazır giyim omurgasında değil.

"AĞLAYIP SAHADAN ÇEKİLME LÜKSÜMÜZ YOK"

Erdal Bahçivan, temelleri 1956 yılında atılan Bahçivan Gıda'nın patronu. Bahçivan Gıda'nın kurucusu ve Erdal Bahçivan'ın babası Mecit Bahçivan Erivan'da doğdu. Azeri bir ailenin çocuğuydu.

1930'larda ailesiyle birlikte, İran sınırından Türkiye'ye dört eşekle girdikten sonra Muş'a yerleştiler. Genç yaşta ticarete atılan Mecit Bahçivan, önce Doğu'nun efsane tüccarı sonra da Türkiye'nin 'Peynir Kralı' oldu. 2 Eylül 2016'da vefat eden Mecit Bahçivan'ın temellerini attığı şirket bugün Erdal Bahçivan liderliğinde dört kıtada 30'dan fazla ülkeye ihracat yaparak süt ve süt ürünleri kategorisinde en fazla ihracat yapan firmalardan biri. Erdal Bahçivan, şirketlere önerilerde bulunuyor ama kendi şirketinde nasıl bir politika izlediğini merak ediyorum. Şöyle yanıtıyor: "Söylediklerimi uygulamaya çalışıyorum. Hepsini uyguluyorum muyum, bir şey diyemem ama uygulamaya çalışıyorum. Çünkü uygulamazsak yarınlara zor. Tarım zor bir sektör... Hammadde tarafı ayrı bir konu, pazardaki rekabet ayrı bir konu, ihracattaki rekabet ayrı bir konu ama ağlayıp bırakıp sahadan çekilme lüksümüz yok. Fırsatlar her zaman var. Önemli olan o fırsatlara hâkim olup doğru zamanda doğru değerlendirebilmek."

● Bir röportajınızda dediğiniz gibi bu da akıllı ilaç değil, aspirin olur yani.

Yani... Kısa vadeli bir oksijen veriyor ama bir süre sonra bakıyorsun ki oksijen gitmiş, o faiz yükü sırtında daha da büyümüş. Tabii ki para eksikliği önemli bir sorun ama parayı çözdüğün zaman her şeyi çözmüş olmuyorsun çünkü iş devam ediyor. Ve devam eden işte de sürekli bir kayıp varsa zaten ne yaparsan yap sürdüremezsin.

Bu dönemde çok daha doğru borçlanmak gerekiyor. Orada da yine firmalarımızın kendinden kaynaklanan birtakım hatalar var. Yatırım yaparken yatırım kredisini doğru almayı, doğru kullanmayı sıkıştığında zaman da işletme kredisine dönünce sıkışıyorlar. O da başka bir açmaz. Ne yazık ki Türk sanayicisi finans okuryazarlığı ve finansal fırsatları kullanma noktasında yeteri kadar yetkin değil.

Bir başka önemli konu şu: İnsan kaynaklarını çok iyi yönetmesi lazım şirketlerin. Yeni neslin beklentileri başka, hayata bakışları başka... Yetenekleri değerlendirme noktasındaki o çocuklarda nasıl bir sadakat sağlayacağız, nasıl bağlayacağız onları? Bunların her biri ciddi efor isteyen konular. Bunlara bir bütünlük içinde bakmak zorunda herkes. Hakikaten çalışan bulamıyoruz, bu büyük bir sorun. Ama bu sorunu çözmek için senin de bir şeyler yapman lazım. Belki de en yüksek harcamayı insan kaynaklarına yapman lazım çünkü seni yarınlara taşıyacak olan o birim ve o birimin oluşturacağı temel stratejiler. 20 sene evvelin alışkanlıklarıyla insan kaynaklarını yönetmek artık mümkün değil. Yeni neslin hayata bakışı, sadakat kavramı farklı, kıyafet kavramı farklı. Yani lastik ayakkabıyla işe gelen insana tahammül edemiyorsan artık bu devirde çalışma. Her gelenden kravat bekliyorsan bu devirde çalışma.

Şu bir gerçek ki bunların her biri bütüncül değişim gerektiren



"KÜÇÜK OLSUN, BENİM OLSUN DEDİĞİN MÜDDETÇE BU OYUNUN SONU YOK"

● "Gerekirse şirketler başarı için birleşmeli" diyorsunuz ama Türkiye'de "Küçük olsun benim olsun" fikri bir türlü kırılmıyor.

Kırılacak. Kırılması lazım. "Küçük olsun, benim olsun" dediğin müddetçe bu oyunun sonu yok. Yani sen eğer kendi varlığınla rekabet edemiyorsan bu inat seni iyice açmaza doğru götürüyor. Belki bu birkaç sene idare etti ama bir yerden sonra bunun olmayacağına ikna olman lazım.

Bütün bunların yanında başarı hikâyesi yazan çok güzel örnekler de var. Farklılık noktasında iyi örnekler aradığımız zaman da işin o tarafını görmezden gelmemek lazım. Yeni neslin bakış açısını teknokentlere gittiğin zaman görüyorsun. Farklı projeler geliştiren, farklı hayaller kuran, oradan da yeni bir girişimci ruh, start-up boyutunda yeni heyecanlar... Sermaye olmamasına rağmen

yatırım peşinde koşup, yatırım desteği alıp bu yola devam etmek isteyen bir yeni nesil de kabul etmemiz lazım ki geliyor. Bunlar da Türkiye'nin geleceğine dair çok kıymetli ve güven veren çalışmalar. Bunların her birinin tohumlanmasını ben çok önemsiyorum. Yani işin bir tarafında da böyle, savunma sanayisine dönük çalışma yapanlar, o sektöre katkı sunmaya çalışanlar, lojistiğe katkı sunmaya çalışanlar... Tarımda fırsat arayanlar, oradaki imkânları zorlayanlar...

Tarım başlı başına bir konu başlığı. Türkiye'nin en büyük fırsatlarından biri. Orada o kadar çok yapılacak iş var ki. Lojistikte o kadar çok yapacak iş var ki. Genel anlamıyla karamsar olmamamız lazım. Türkiye'nin sanayinin yanında bir hizmet sektörü noktasında da değer üreten bir ülke olduğunu hesaba katmamız lazım. Bu da Türkiye'nin bence en büyük güçlerinden biri.

konular. Yani bunların her birini doğru değerlendirerek yarınlara rekabetini oluşturmak mümkün olabilecek. Tabii ki kredi maliyeti önemli, kredinin bulunması önemli ki bu konuyu önümüzdeki aylarda ufak ufak bazı kolaylıklar gelecek ama parayı bulmak her şey değil. Bunu net

söylüyorum. Paranın bulunması zor ve bunu kolaylaştırmak lazım, paranın maliyetini düşürmek lazım. Bunların hepsinin altına imza atıyoruz ama iş ve sektör noktasındaki rekabeti açmaza giren konularda da ısrar ederek netice almak çok kolay değil.