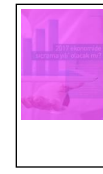


DOSYA



PY

# 2017 ekonomide 'sıçrama yılı' olacak mı?

IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşlar Türkiye'nin kuvvetli toparlanmayı engelleyen güçlüklerle karşı karşıya olduğu görüşünde. Referandum öncesi ve sonrası belirsizliklerin bu yılın ekonomik performansını etkileyeceğini belirten bu kurumlar, ihracatın ve kamu harcamalarının sürüklediği yüzde 2,5 ila 2,7 arasında bir büyüme bekliyor. Ekonomistler hükümeti bir an önce önlem almaya çağırırken iş dünyası görece daha umutlu bir tablo çiziyor.



## DÜŞÜNYA

Global ekonomik krizden en az etkilenen ülkelerin başında yer alan Türkiye, 2016 yılında ekonomik olarak geçmiş yılların gerisinde kaldı. Üst üste gelen seçimler, komşu ülkelerle yaşanan siyasi gerilimin getirdiği ihracat kaybı, sınırlarımızda şiddetini artıran çatışmaların getirdiği yabancı yatırımcı güvensizliği ve daralan küresel ticaret nedeniyle 2016 yılının üçüncü çeyreğinde büyüme oranı ilk kez eksiye düştü ve yüzde 1.8 geriledi. Dördüncü çeyrekte TÜİK'in hesaplama yöntemini değiştirmesiyle gelen yüksek rakamlar yılı beklentilerin üzerinde büyüme ile kapattırdı.

Şimdi herkes 2017'de neler olacağını, nasıl bir ekonomik manzarayla karşılaşacağımızı kestirmeye çalışıyor. Türk Lirası üzerindeki kur baskısının bir miktar gevşemesiyle iç piyasa sakinleşmiş gibi görünse de yılın son aylarında getirilen vergi indirimleri ve çeşitli teşviklerle hanehalkı harcamaları, ekonomik aktivitenin bel kemiğini oluşturdu. Bu durumun yılın ilk çeyrek rakamlarına da yansımaları bekleniyor. Ancak daha sonra ne olacağını kestirmek oldukça zor.

İhracat, turizm ve sanayideki kapasite kullanım oranlarının görece düşmesinin bu yıl da ekonomiyi olumsuz etkileyeceği beklentisi hakim. Zira Kasım 2016'da 48,8'e ve aralık ayında 47,7'ye düşen imalat sektörü satın alma yöneticileri endeksi (PMI), imalat sektöründe faaliyetin cansız olduğunu gösteriyor. Talep tarafında, kurdaki değer kaybına ve otomobildeki vergi artışlarına bağlı olarak tüketicilerin fiyat artış beklentileri yüzünden satın alma kararlarını öne çekmeleri sebebiyle otomobil ve beyaz eşya satışları hızlı bir şekilde yükseldi.

Ancak perakende satışlarındaki düz seyir, tüketici harcamalarındaki toparlanmanın geniş tabanlı olmadığını gösteriyor. Tüketici kredilerindeki artışın hızlanması, dördüncü çeyrekte özel tüketimde beklendiği kadar güçlü olmasa da bir toparlanma olduğunu teyit ediyor. İşletme eğilimleri anketi sonuçlarının gösterdiği üzere, kurumsal kredi artışındaki hafif zayıflama ve yatırım harcamalarındaki düşüş, şirketlerin kurdaki değer kaybı sonucu kötüleşen bilançoları ve azalan karlılıkları sebebiyle dördüncü çeyrekte yatırım harcamalarını kısıtığını gösteriyor. Dördüncü çeyrekte, AB'de güçlenen ekonomik faaliyet sayesinde ihracatın ithalattan daha hızlı artması sebebiyle net ihracat, büyümeye bir önceki çeyreğe göre daha fazla katkıda bulundu. Bu yıl aynı durumun sürüp sürmeyeceği de muamma.

## Merkez Bankası'nın gündemine enflasyon var

Yükselen bir diğer gösterge ise enflasyon. Aralık ayında enflasyon 1,5 puan artışla yüzde 8,5'e sıçradı. Enflasyondaki artışın üçte birini vergi artışları gibi tek seferlik faktörler açıklarken, diğer üçte birlik kısmı, gıda fiyatlarındaki sert artışlar açıklıyor. Özellikle, tütün ürünlerindeki vergi artışı manşet enflasyonu 0,4 puan yükseltirken, otomotiv sektöründe uygulamaya konulan vergi artışları 0,1 puanlık bir artışa yol açtı. TL'deki değer kaybı küresel petrol fiyatlarındaki artışa daha da ağırlaştırarak, ulaşım ve yurt içi enerji fiyatlarının yükselmesine sebep oldu.

Aralık ayında 12 aylık çekirdek enflasyon 0,5 puanlık artış ile yüzde 7,5'e yükselirken, 12 aylık yurt içi ÜFE 3,5 puanlık artış ile yüzde 9,9'a yükseldi. Analistler, yurt içi ÜFE'deki önemli artış maliyet baskılarına işaret etti-

Bu yılki beklenti daha da yüksek. Özellikle güvenlik endişeleri sebebiyle gelen turist sayısındaki önemli düşüşün etkisiyle, bu artışın 1,2 milyar dolarlık bölümü hizmetler sektöründen kaynaklandı. Bu yıl artması pek de muhtemel olmayan turist sayısı ve yükselen enerji fiyatları cari açık için yukarı yönlü baskı oluşturabilir.

## Mali sektör de sorun yaşıyor

Dünya ekonomileri uzun zamandır Fed'in alacağı faiz kararını bekliyordu, nitekim bu beklenti geçen yılın son aylarında netleşti. Ardından ABD başkanlık seçimleri ve Trump'ın başkan olması birçok ülke gibi Türkiye tahvil piyasasından portföy çıkışlarını hızlandırdı. Bu trendin bu yıl da sürdüğü görülüyor. Yılın son çeyreğinde tahvil piyasasından çıkışlar 3,4 milyar dolara ulaşırken, sermaye piyasası 0,1 milyar

## Orta Vadeli Program'ın tahminleri

	2016	2017	2018	2019
GSYH (Milyar TL, Cari Fiyatlarla)	2,148	2,404	2,686	2,987
GSYH (Milyar Dolar, Cari Fiyatlarla)	726	756	815	884
Kişi Başına Gelir (GSYH; Dolar)	9,243	9,529	10,164	10,926
GSYH Büyümesi (%)	3,2	4,4	5	5
İşsizlik Oranı (%)	10,5	10,2	10,1	9,8
İhracat (fob, Milyar Dolar)	143,1	153,3	170	193,1
İthalat (cif, Milyar Dolar)	198,0	214	236,9	261,8
Ham Petrol Fiyatı (Brent, USD/Varil)	43,3	50,7	53,5	55,6
Cari Denge (Milyar Dolar)	-31,3	-32	-31,7	-31,2
Cari Denge / GSYH (%)	-4,3	-4,2	-3,9	-3,5
Enflasyon (Yılsonu, TÜFE, %)	7,5	6,5	5	5
Bütçe Dengesi (Milyar TL)	-34,6	-46,9	-44,3	-40,1
Bütçe Dengesi / GSYH (%)	-1,6	-1,9	-1,6	-1,3
Faiz Dışı Denge / GSYH (%)	0,8	0,4	0,7	1,1

ği için endişe verici olduğu görüşünde. Enflasyonun yarattığı baskının yılın ilk aylarında da etkili olduğu görülüyor. Zira Mart 2017 enflasyon rakamları TÜFE'de yüzde 1,02, ÜFE'de ise yüzde 1,04 artışa işaret ediyor. Bu rakamlar uzun bir aradan sonra enflasyonun çift haneli rakamlara yükseldiğini gösteriyor. Orta Vadeli Program'da ise beklenti bu yıl enflasyonun yüzde 6.5 olacağı yönünde.

Yine Orta Vadeli Programa göre 31 milyar dolar seviyesinde olması beklenen cari işlemler açığı, yılı beklentilerin bir miktar üzerinde 32 milyar 610 milyon dolar düzeyinde kapattı.

doların altında marjinal bir giriş katetti. Bu çıkışlar 2 yıllık göstergede devlet tahvilinin getirisini yükseltti.

Öte yandan bugüne kadar sağlam bir duruşa sahip olan bankacılık sektöründe de bazı sorunlar baş göstermeye başladı. Borçlanma maliyetleri gittikçe artan bankalar faizleri düşürmeleri konusunda da siyasi baskı ile karşı karşıya. Bu durum bankaların net karları üzerinde olumsuz etki yapacağı, kredi verme oranlarının düşeceği ve takipteki kredi oranını artıracacağı beklentisi hakim.



PY

## Dünya Bankası: Satın alma gücü erozyona uğrayabilir

Dünya Bankası, iyileşen net ihracat sayesinde 2017 yılında büyümenin toparlanarak yüzde 2,7 olarak gerçekleşmesini bekliyor. 2017 yılında büyümenin sürükleyici etkilerinin büyük ölçüde kamu harcamaları ve net ihracat, daha küçük ölçüde ise özel tüketim ve yatırımlar olmasını da beklentiler arasında yer alıyor. Kurumun Türkiye ekonomisi ile ilgili öngörülerini şöyle: AB'de güçlenen büyümenin, ihracatın artmasına yardımcı olurken, cansız özel talep ithalat artışını sınırlamasını bekliyoruz. Güvenlik endişeleri Rusya ile iyileşen ilişkilere rağmen hem Avrupa hem de Rusya'dan turist ziyaretlerini sınırlamaya

devam edebilir. TL'deki değer kaybı tüketici fiyatlarına daha fazla yansiyabilir ve hanehalklarının satın alma güçlerini erozyona uğratabilir. Öte yandan, büyük döviz açık pozisyonları sebebiyle şirketlerin bilançoları kötüleşebilir, dolayısıyla özel yatırımlar zayıflayabilir. Kurdaki değer kaybının büyüklüğü ve hızı, para politikasında düzeltmeyi kaçınılmaz kılıyor, dolayısıyla 2017 yılında önemli ölçüde bir faiz artışı kuvvetle muhtemel. Bu durum yakın gelecekte iç talebi kısıtlayabilir ancak orta vadede olumlu etkilere yol açabilir. Ayrıca düşen bankacılık sektörü borç yenileme oranları kredi artışını sınırlayabilir.

### Orta Vadeli Program'ın tahminleri

	2016	2017	2018	2019
GSYH (Milyar TL, Cari Fiyatlarla)	2,148	2,404	2,686	2,987
GSYH (Milyar Dolar, Cari Fiyatlarla)	726	756	815	884
Kişi Başına Gelir (GSYH; Dolar)	9,243	9,529	10,164	10,926
GSYH Büyümesi (%)	3,2	4,4	5	5
İşsizlik Oranı (%)	10,5	10,2	10,1	9,8
İhracat (fob, Milyar Dolar)	143,1	153,3	170	193,1

## IMF beklentilerini revize etti

Uluslararası Para Fonu (IMF), 2017 yılında Türkiye için ekonomik büyüme beklentisini yüzde 3'ten yüzde 2,5'e düşürdü. IMF'nin yılda iki kez açıklanan Küresel Ekonomik Görünüm raporunun nisan sayısında Türkiye için büyüme rakamları Ekim 2016 sayısına göre revizyon edildi. Ekim ayında Türkiye'nin 2017 yılında yüzde 3 büyüyeceği tahmin ediliyorken son raporda bu rakam yüzde 2,5'e düşürüldü. Fon, 2018 yılında Türkiye ekonomisinin yüzde 3,3 büyüyeceğini tahmin ediyor.

IMF son raporunda gelişmekte olan ülkeler açısından ekonomik büyüme potansiyelinin karmaşık bir tablo çizdiğini vurgularken Türkiye ve Orta Doğu'da jeopolitik gelişmeler dolayısıyla büyümenin geride kaldığını belirtiyor.

Avrupa'nın gelişmekte olan ülkeleri için ekonomik görünümün lehte bir görünüm çizdiği ancak Türkiye için durumun böyle olmadığını dile getiriliyor.

2016'nın üçüncü çeyreğinde büyümede görülen keskin yavaşlamanın ardından, ekonomik aktivitede ılımlı bir hızlanma bekleniyor. 2017'de güçlü net ihracat ve ılımlı mali teşvik

ile büyümenin yüzde 2,5'e ulaşması bekleniyor. Görünüm artan siyasi belirsizlik, güvenlik endişeleri, liranın değer kaybı yüzünden ortaya çıkan yabancı para cinsinden borcun artması sebebiyle belirsiz hale gelmiş durumda.

## Enflasyon da yükselecek

IMF Türkiye'de enflasyonun liranın değer kaybı yüzünden artacağını ortaya koyuyor. Ekim ayında Türkiye için 2017 enflasyon tahminini yüzde 8,2 olarak ortaya koyan IMF, son raporunda bu tahminini yüzde 10,1'e yükseltti.

2018 için enflasyon tahminini ise yüzde 9,1 olarak ortaya koydu. IMF, Türkiye için işsizliğin ise 2017 yılında yüzde 11,5, 2018 yılında ise yüzde 11 olacağını tahmin ediyor. Rapora göre, Türkiye'de cari açığın GSYH'ya oranı 2017'de yüzde 4,7, 2018'de yüzde 4,6 olacak. Küresel ekonomik aktivitenin ise uzun zamandır beklendiği üzere yatırım, imalat ve ticarete döngüsel bir iyileşmeye gireceği düşünülüyor.

Dünya ekonomisinin 2016'daki yüzde 3,1'lik büyümeden, 2017'de yüzde 3,5'e, 2018'de yüzde 3,6'lık bir büyümeye çıkması tahmin ediliyor. Ekim ayındaki raporda 2017 büyümesi yüzde 3,4 olarak tahmin edilmişti.



**Rifat Hisarcıklıoğlu**  
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı

## İstihdam seferberliği ekonomiyi canlandıracak

Yaşanan tüm olumsuz gelişmelere rağmen Türkiye ekonomisinin büyüme ve güçlenmeye devam ettiğini vurgulayan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu, kesintisiz devam eden büyüme trendinin bunun somut göstergelerinden biri olduğunu söyledi. Türkiye'nin gücüne inandıklarını, hükümetin attığı adımların ekonomiye yansımaları için kendilerine düşen her sorumluluğu yerine getirerek, çalışmaya ve üretmeye devam edeceklerini belirten Hisarcıklıoğlu, atılan adımların ekonomiyi canlandıracağını bir süre önce başlatılan istihdam seferberliğinin de işsizlik rakamlarını düşüreceğini düşünüyor.

İstihdam seferberliği sayesinde piyasalarda canlanma gözlemlediklerini, bu sayede işsizliğin ciddi anlamda azaldığını aktaran Hisarcıklıoğlu, "Reel sektör olarak ekonomideki bu adımları olumlu ve gelecek için umut verici görüyoruz. İşsizlik oranına baktığımız zaman ilk 3 ayda Türkiye'de 760 bin yeni iş imkanı ortaya çıkmış. Bu yeni iş sahalarının açıldığının en somut göstergesi. Bu durum bu yıl Türkiye'nin büyük bir büyümeyle kapatacağını gösteriyor. Zaten bütün uluslararası kuruluşlar Türkiye'nin büyüme rakamlarını yukarı doğru revize ettiler.



DOSYA



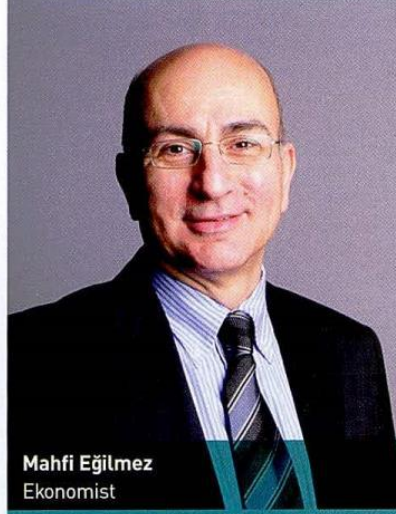
**Erdal Bahçivan**  
İstanbul Sanayi Odası (İSO) Başkanı

“Teşvikler işe yaradı,  
moralimiz yüksek”

Hükümetin vergiden teşvike dek getirdiği çok boyutlu destekler, ekonominin bir süredir yavaşlayan çarklarını hızlandırmayı başardı. **İstanbul Sanayi Odası**'nın Kapasite Raporu'nun yeni üye kaydı verileri de bu hızlanmayı teyit ediyor.

Yine **İSO** verilerine göre, mart ayında odamıza yeni kayıt olan firma sayısı geçen yılın aynı ayına göre yüzde 80 arttı. Ayrıca kapasite raporuna girmek için başvuruda bulunan şirketlerin de sayısı arttı, bu da moral motivasyonunun yüksek olduğunu gösteriyor. Bu gelişmeleri teyit eder nitelikte, **İstanbul Sanayi Odası** Türkiye İmalat Sanayi PMI (Satın Alma Yöneticileri Endeksi) anket verileri de mart ayında son 3 yılın en yüksek seviyesi olan 52,3'e çıktı.

Diğer yandan 'istihdam seferberliği' kapsamında üyelerimizin sağladığı yeni istihdam rakamı 10 bin kişiyi buldu. Bütün bu veri ve gelişmeler, hükümetin üretim, ihracat, yatırım ve istihdamı artırmaya yönelik uyguladığı teşvik ve destek paketlerinin, ekonominin lokomotifini ve sürdürülebilir büyümenin dinamosu olan sanayi sektöründe beklenen canlanmayı yarattığını ortaya koyuyor. Reel sektöre kredi desteği, sigorta primlerinde erteleme, mobilya ve beyaz eşyada ÖTV ve KDV indirimleri gibi uygulanan bir dizi tedbirler, üretimde çarkların daha hızlı dönme-ye başlamasını sağlamış bulunuyor.



**Mahfi Eğilmez**  
Ekonomist

“Hükümetin önünde iki  
seçenek var”

Referandum sonrası hükümetin önünde iki seçenek bulunuyor. Birincisi Türkiye ekonomisinin bir darboğazda olduğunu kabul ederek ona göre politikalar üretmek, ikincisi de mevcut durumu geçici bir durum kabul edip 2019'da yapılacak cumhurbaşkanı ve milletvekili seçimlerini düşünerek politikalar uygulamak...

Türkiye'nin GSYH'sı, TÜİK'in yüzde 20 oranında artışla sonuçlanan revizyonuna karşın 2017 yılında ciddi biçimde düşüş yaşayacak gibi duruyor. 2018'de tekrar toparlanmaya geçeceği tahmin edilse de 2016 düzeyine gelmesinin gelecek yılda da mümkün olmayacağı görülebiliyor. Yani Türkiye orta gelir tuzağında kalmaya devam edecek. IMF tahminlerine göre

Türkiye'nin dünya GSYH'sı içindeki payı da geriye gidiyor.

IMF Türkiye'nin bu iki yılda potansiyel büyümesinin altında kalacağını öngörüyor. IMF tahminleri gerçekleşirse Türkiye, 2017 ve 2018 yıllarında, aralarında yer aldığı gelişmekte olan ekonomilerin büyüme ortalamasının oldukça altında bir büyüme performansı sergileyecek.

Enflasyon oranı konusunda Türkiye'nin, 2017'de iki haneli düzeyde kalacağı tahmini var. 2018'de enflasyon hala oldukça yüksek bekleniyor. Bu durumda Merkez Bankası'nın yüzde 5'lik enflasyon hedeflemesi artık tümüyle devre dışı kalacak. Öte yandan Türkiye'nin enflasyon oranını içinde bulunduğu gelişmekte olan ekonomilerin ortalama enflasyon oranıyla karşılaştığımızda Türkiye'deki enflasyonun yarısı düzeyinde bir oran görüyoruz. Türkiye'de işsizlik oranının iki haneli düzeyin altına inmesinin beklenmediğini görebiliyoruz.

Türkiye'nin, son yıllarda bozulan ekonomik dengeleri IMF tahminlerine de yansımış durumda. Bütçe dengesi dışında bütün göstergelerimiz, içinde yer aldığımız gelişmekte olan ekonomiler grubu ortalamalarından kötü durumda bulunuyor. Türkiye'nin elinde kalan tek dayanak olan bütçe dengesinin bağlı olduğu mali disiplin referandum nedeniyle oldukça sarsıldı. Bu dengeyi yeniden toparlamak Türkiye açısından hayati önem taşıyor gibi görünse de kabul edelim ki, büyümenin bu kadar düştüğü bir ortamda bunu söylemek yapmaktan çok daha kolay. Buna karşılık şurası çok açık ki elde kalan bu son çapa da yitirilirse Türkiye dış finansman bulmak konusunda oldukça sıkıntıya düşebilir.





**Canan Güllü**  
Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu  
Başkanı

**"Güçlü ekonomi güçlü  
toplumun çimentosudur"**

**2017 yılında Türkiye ekonomisinin nasıl bir seyir izlemesini bekliyorsunuz? Bu yılı kadınlar açısından da değerlendirdiğinizde saptama ve beklentileriniz nedir?**

Türkiye, 2015 yılından bu yana seçim ekonomisi yaşıyor. Arkasından gelen terör olayları da ekonomi üzerinde ciddi sıkıntılar yarattı, oysa yatırımcı güven ister. Yaşanan patlamalar, saldırılar nedeniyle bacasız sanayi olan turizm sektörü de son iki yıldır büyük kayıplar yaşıyor. Bu ekonomik kriz kadınları çok yakından ilgilendiriyor.

2017 yılına ciddi sıkıntılarla başladık. Aslında ekonomik kriz dönemleri kadınların

açısından pek sıkıntı olmazdı. Bu dönemlerde erkekler işten çıkarılır ve ucuz emek görülen kadınlar işe alınır, bu da kadın istihdamında sürekli olmasa da bir fırsat yaratırdı. Ancak 2016 yılından beri erkek işsizliğinin ikamesi Suriyeli sosyal güvencesiz mültecilerle karşılandığı için kadınlar da bu dönemde ciddi işsizlik yaşıyor. Üstüne üstlük yaşanan referandum süreci de sıkıntıları öteleyen ve çözüm üretmeyen, sonuca göre hedef belirleyecek yatırımcı profili ile pek iç açıcı değil.

**Türkiye'nin en büyük sorunlarından biri istihdam. Bu yıl istihdam konusunda nasıl bir gelişme bekliyorsunuz?**

Açıkçası açılmamakta direnilen kreşler ve ülkemizde kadın sorumluluğunda olan yaşlı bakım merkezlerinin açılmamış olması kadın istihdamının yeterli oranda artmasının önünde engel olmaya devam ediyor. Her ne kadar esnek çalışma yasası çıkmış olsa da bu adım kadın istihdamı artışına etki etmedi. Yasanın içeriğinin hem iş dünyasını hem kadın çalışanı memnun etmekten uzak oluşu sorun yaratıyor. Öte yandan toplumda yaratılan kadınların aile içinde yer alması ve çocuk doğurması yönündeki bakiş açısı da ciddi boyutta engel oluşturuyor.

**Art arda seçimler ve siyasi gerginliklerin yoğun olduğu bir dönemdeyiz, bu süreçte sosyal yapının etkilenmemesi, iş barışının bozulmaması için neler yapılması gerektiği konusundaki önerilerinizi alabilir miyiz?**

Aslında her alanda taraf olmaya başladığımız bir süreçte yapıcı olmanın yararına ihtiyacımız var. Güçlü ekonomi güçlü bir toplum çimentosudur. İş barışı, sosyal barış ol-

arak da bilinir, çalışma yaşamında toplu iş sözleşmesinin yürürlük süresi içinde tarafların grev, lokavt ve boykot gibi toplu iş uyuşmazlığı araçlarına başvurulmasıdır. İş barışı bu dönemde çalışan ve üreten mavi yakalıların işverenin kardan az miktarda zararı göze alarak sürdürülebilir bir ücret politikası ve diyalogu sağlaması ile mümkün. Özel sektör kuruluşları taraflarla görüşmelerinde piyasa koşullarına göre tavır sergileyerek işbirliği ve ücretlendirme politikaları uygulamalı.

**Kadınların sosyal hayat ve iş dünyasındaki temsili konusundaki sorunlar devam ediyor. İnsan kaynakları yöneticilerine kadın istihdamının artırılması için ne önerirsiniz?**

Karar mekanizmalarında görünür olmayan kadın sorunu hala devam ediyor. Eşitlik ilkesinin sağlanması adına öncelik eşit işe eşit ücret politikasını uygulamalıdır. Kadın-erkek çalışan sayısında eşitliğin sağlanması ve işe alımlarda bu ayrıma dikkat etme politikası da iş yeri politika belgelerinde yazılı hale getirilmeli. Kamu alanında tepe noktalarda kadın göremiyoruz. Özellikle son yıllarda bu daha belirgin hale gelmişken özel sektörün bu alanda atacağı adımlar farkındalık yaratacaktır, şirketlerin konuya bu açıdan bakmalarını da öneriyorum. İnsan kaynaklarının kadın çalışmasını sağlama adına toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri ile işyerinde kadın çalışanlara bakış açısının değişimi ve başarıları için ev içi sorumluluklarını hafifletici önlemler almalarını önerebilirim.





DİJİTAL

## Sabancı, yüzde 3.5 büyüme bekliyor

Sabancı Holding'in 2016 yılı bilançosunun açıklandığı toplantıda holdingin 2017 yılına ilişkin beklentileri de paylaşıldı. Açıklamaya göre Türkiye'nin geçen yıl güçlü bir ilk yarı geçirdiğini düşünen Sabancı Holding, son çeyrekte alınan tedbirlerle 2016 için büyüme beklentisini yüzde 2,6 olarak açıkladı. Gerçekleşme de bu orana yakın bir seviyede oldu. Holding yönetiminin bu yıla ilişkin beklentileri şöyle:

ABD Başkanı Donald Trump'ın politikalarının, Fed'in faiz artırımlarının devam etmesi gelişmekte olan ülkeleri olumsuz etkileyecek. Avrupa Birliği'ndeki siyasal belirsizlikler, seçim takvimleri ve Brexit de gelişmekte olan ülkelere olumsuz etki yapacak.

İç talep, kamu yatırımları, kısmen tüketim, ihracattaki ve turizmdeki artışla 2017'deki büyüme beklentimiz yüzde 3,5. Tüketici kredilerindeki ivmelenme özel tüketime katkı vermeye devam edecek. Ülkemiz açısından 2017'nin 2016'ya göre hem kur istikrarı hem ekonomik büyüme hem işsizliğin azalması konusunda daha iyi olacağı yönünde. Yılsonu TÜFE oranının ise yüzde 9,5 oranında gerçekleşmesi bekleniyor.



**Fügen Toksü**  
Türkiye Halkla İlişkiler Derneği  
Yönetim Kurulu Üyesi

"Kurum içi iletişimin ön plana çıktığı bir dönemdeyiz"

"Ülkemizin içinde bulunduğu siyasi ve ekonomik şartlar, iş dünyasını oldukça zorluyor. Bu zorluk küçük esnafa ve halka

yansıyor. İşsizlik artıyor, iş dünyası küçülmeye yöneliyor. Aslında bizim ekonomik ve sosyal yapımız, krizlere ve hızlı değişimlere daha esnek yaklaşma özelliğine sahip. Umudumuzu asla kaybetmemeliyiz, biz büyüme potansiyeline sahip bir ülkeyiz.

Buna karşın ciddi ekonomik sorunlarla karşı karşıyayız. Ekonomik ve politik sorunlar nedeniyle genç nüfusun iş bulma olanağı fazla değil. Ancak devletin farklı teşvik politikaları ve işveren örgütlerinin desteği ile istihdamın artırılması konusundaki adımların bu sorunu tamamen olmasa da kısmen çözüme kavuşturması bekleniyor.

Son dönemde artan siyasi kamplaşmanın da iş barışını bozmamasına dikkat edilmesi gerekiyor. İşyerindeki huzurun ve iş barışının bozulmaması böylesi dönemlerde çok önemli, çünkü toplumun katmanlarını oluşturuyor. Bu nedenle de işverenlere, yöneticilere ve de çalışanlara önemli görevler düşüyor. Bütün tarafların özverili davranmaya ihtiyaçları var. Üretimin devamlılığı olmadan işyerinde huzur ve iş barışı sağlanamaz. Çalışan ve üreten de bu

bilinçte davrandığında, çok krizlerin atlatıldığını, çalışanın özverili davranmayı reddettiğinde de asıl zararı kendinin gördüğünü çalışma hayatı içinde yaşadık.

Bu noktada doğru iletişim ön plana çıkıyor. İletişim iyi yönetildiğinde hepimiz için krizsiz bir yaşam demektir. Bu nedenle de iletişim yönetimi hem bireyler için hem de kurumlar ve ülkeler için büyük önem taşıyor. İletişim kazaları ise bütün taraflar için çeşitli sorunlar yaratıyor. Bütün üst düzey ve orta kademe yöneticiler için de iletişim yönetimi çok önemli. Hem kendi kariyerleri hem de kendi çalışma alanları ve ekipleri için önem taşıyor. İnsan kaynakları yöneticileri için iletişim 'olmazsa olmaz' bir çalışma alanıdır. Motivasyonu artırmak, kurum kültürünü anlamak, kuruma aidiyeti sağlamak ve sürdürmek, ekip çalışmasını ve uyumluluğunu oluşturmak gibi iletişim unsurlarını kullanmadan mümkün olmayan faaliyetler... İçeride çok geniş bir hedef kitle ve iç müşteri var. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışma konularının yarısından fazlasının iletişim ile yönetilmesi gereken alanlar olduğunu düşünüyorum."



Geçtiğimiz gün izlediğim bir TEDX videosunda konuşmacılardan bir tanesi şu soruyu soruyordu dinleyicilere: "Neden 1.5 milyon Türk'ün yaşadığı Almanya'dan dünya çapında ün kazanmış ve başarılı onlarca futbolcu çıkıyor da, 77 milyonluk ülkemizden bir tane bile çıkmıyor?"

Üzerine durulması gereken bir konu. Tabiki sadece futbol özelinde değil, aynı problemi bir çok alanda yaşıyoruz. Örneğin her yıl **İstanbul Sanayi Odası**, Fortune, Capital, Platin gibi kurumların düzenlediği, "En Büyük 500 Sanayi Firmaları" listesinde yer alan firmaları bir ara inceleyin. Bu listeye girebilen firmaların 448 tanesi düşük ve orta teknoloji ürün üretirken, sadece 12 tanesi ileri teknoloji ürün üretebiliyor. Başka bir örneği yine spordan verelim. Ne bir olimpiyat oyununda, ne bir tenis turnuvasında ne de diğer spor dallarında kalıcı başarılar elde ediyoruz. Aslında sporla oldukça iştigal bir toplumuz ama demek ki bir noktada hata yapıyoruz ki bu alanda adımızdan pek söz ettiremiyoruz. Yaşamakta olduğumuz olumsuz tabloyu anlatabilmek için başka alanlardan daha bir çok örnek verilebilir.

Peki neden bu olumsuz tablo bizim karşımızda?

Olumsuzluk yaşanan her alanın kendine özgü bir sebebi olmakla beraber, ortak sebep, bir hedefin, vizyonun olmaması. Bir yola çıkarken

edindiğiniz niyet çok önemli. Belki de bu yüzden ebeveyn ve öğretmen, kişinin hayatında kritik bir rol alıyor. Onlar keşfediyor sizin neye yetenekli olduğunuzu, eğiliminizin neye doğru olduğunu. Eğer ki bu kişiler gerçekten arzu ve niyetleri iyi tespit edebilen seviyede iseler sizi doğru bir yola sevk edebiliyorlar. Ama eğer öyle değilse işte o zaman basma kalıp düşünce sistemi ortaya çıkıyor. Herkes gibi olmak gerektiği vurgulanıyor ve farklılık kabul edilmiyor. Gelecekte elektrikli otomobil tasarlayabilecek kapasitede olan başarılı bir mühendislik öğrencisi, üç gün sonra unutacağı teorik bilgilerle dolduruluyor ve vizyonu "elektrikli araba üretmek"ten, "üniversiteden mezun olabilmek"e kayıyor otomatik olarak. Ya da tenis konusunda çok başarılı bir 8.sınıf öğrencisi için tenis sadece bir hobi olarak kabul ettiriliyor. Çünkü ona hiç kimse, "prestijli bir tenis turnuvasında ülkesini temsil etmek ve başarmak" vizyonunu aşılamıyor. O kimseler biliyor ki, eğer bu vizyonu o öğrenciye aşılasa çocuk derslerinden geri kalacak, TEOG'da arkadaşlarından kötü bir sonuç alacak. Özetle alışlagelmişin dışına çıkacak.



### En Büyük Engelimiz, Sıradanlık

En çok duyulan ama gerçekleştirilmesi en zor eylemlerden biridir hedef belirlemek. Gerçek manada hedef belirleyen kişi, eğer ki bir de bu hedefi yüksek seviyelerde ise, çokça yorulmayı göze almış demektir. Hedefi ve vizyonu olan sıradanlıktan uzak durur. Rutinin girdabına girdiğini fark ettiği an, bir yanlışın içerisinde olduğunu fark eder ve hemen yeni rota belirler kendine. Çok çalışmak ve düşünerek adım atmak onun hayat felsefesidir.

Yukarıdaki örnekte belirtilen en büyük 500 şirket içerisindeki yüksek teknoloji ürün üreten şirketlerin sayısının bu denli az olmasının sebebi, atadan, dededen devrolmuş işe farklı bir gözle bakamayıp, rutini devam ettirmek arzudur. Yaşadığımız şehirdeki ve ülkemizdeki diğer şirketler ÜR-GE ve AR-GE'ye yatırım yapsa, inovasyon gözlüğünü taksa ve bu amaçlar uğruna yüksek bilgi ve deneyime sahip özel personel istihdamı gerçekleştirse daha yüksek teknoloji ürünler üretebilirler. Bunun yanı sıra özellikle bizim gibi Anadolu şehirlerinde faaliyet

gösteren köklü firmalar kendi aralarında bir araya gelseler, ortak bir hedef belirleyebilir ve katma değerli, yüksek teknoloji bir ürün üretebilmek için kolları sıvayabilirler.

Yüksek teknoloji ürün üretebilmek hedefini gerçekleştirimin bir diğer yolu da üniversiteleri için içine katmaktır. Eğitimin zirve noktası olan üniversitelerde görev yapan akademisyenler maalesef iş dünyasından uzakta durmaktadır. Bu bilinçli bir tercih değil. Yine rutinden çıkmama probleminin bir sonucu. "Şu ünvanla, bu kadar sene görev yaptıktan sonra bir de tez yazarsa şu ünvana sahip olur" kuralını bir kenara bırakıp, üniversiteleri bir özel kurum gibi görüp, iş dünyasından gelen talepleri yerine getiren, onlara know-how sağlayan ve bunun karşılığında gelir yaratan bir üniversite modeli daha çok yarar sağlayabilir. Böyle bir modelde en ufak bir araştırma görevlisinden en kıdemli profesöre kadar tüm kadro bir hedef uğruna bir araya gelse ve iş adamları da onlara destek olsa ülkemizin ekonomik kalkınması adına önemli adımlar atılabilir. Avustralya, Amerika, Kanada, İngiltere gibi bir çok gelişmiş ekonomi, başarısını buna borçlu.

Sözün kısısı, farklı bakabilmek, rutinden sıyrılmak, gerçek manada bir hedef belirlemek ve bu hedefi gerçekleştirebilmek için odaklanmak lazım. Herkese hayırlı kazançlar dilerim.