



Yeni yıla girerken Türkiye ekonomisi ve küresel gelişmeler - **Sanayi** cephesinde kademeli toparlanma

Yeni yıla girerken hem içerde hem dışarıda veri akışı ve siyasi başlıklar, Türkiye piyasaları açısından dikkatle okunması gereken bir tablo sunuyor. Önce iç-

Her ayın ilk iş gününde yayınlanan **İSO** imalat **sana-yı** PMI verisinin Aralık sonuçları açıklandı. Endeks, 48,9 seviyesiyle son 12 ayın en yüksek noktasına ulaşmış durumda. Bu, imalat **sanayi** açısından toparlanma sinyali verse de metodoloji gereği 50 seviyesinin altının daralmaya işaret ettiğini unutmamak gerekiyor. Endeksin 21 aydır daralma bölgesinde büyüme bölgesine geçerken, diğer sekiz sektör daralma eğilimini sürdürüyor. Bu tablo, **sanayide** temkinli iyimserliği zorunlu kılıyor. Bunun da BIST **Sanayi** Endeksi hisseleri tarafında ufak da olsa sarıdan yeşile dönecek bir sinyal olarak okuyoruz. Özellikle ilk üç ay sonrasında pi-

Piyasa Dinamikleri Cenk AKYOLDAŞ

cenk.akyoldas@dunya.com



yasanın gerisinde kalan bu hisseler tarafında fırsat yarattığını düşünüyorum.

İstanbul enflasyonu ve TÜİK verileri

Enflasyon cephesinde önce İstanbul verileri geldi. **İTO**'nun açıkladığı verilere göre Aralık ayında İstanbul'da TÜFE aylık %1,23 artarken, yıllık enflasyon %37,68 oldu. Gıda, konut, sağlık, lokanta-otel ve ev eşyası gruplarındaki artışlar dikkat çekerken; giyim-ayakkabı ve ulaşırmada düşüşler izlendi. İstanbul enflasyonunun Türkiye ortalamasının üzerinde seyretmesi, TÜİK için %0,90 civarındaki aylık beklentimizle uyumlu bir sinyal verdi.

Nitekim TÜİK verileri bu beklentiyle örtüştü. Aralık'ta aylık TÜFE %0,89, yıllık enflasyon %30,89 olarak gerçekleşti. Yurt içi ÜFE'de aylık ar-

tış %0,75, yıllık artış %27,67 oldu. Piyasa tepkisi Bist100 için olumlu olurken bankacılık hisselerine sınırlı bir kar realizasyonu geldi.

Çekirdek göstergeler ve para politikası beklentisi

Merkez Bankası'nın yakından izlediği B ve C endekslerinde aylık artışların manşetin altında kalması, enflasyonun ana eğilimi açısından olumlu bir tabloya işaret ediyor. Bu görünüm, Aralık ayında dezenflasyon sürecinin daha sağlıklı ilerlediğini gösteriyor.

Ocak ayında yapılacak zamların yeniden değerlendirilme oranının altında kalması ve aylık enflasyonun %3,5 civarında şekillenebileceği öngörümüz, para politikasında ilave gevşeme alanı yaratıyor. Bu çerçevede TCMB'den Ocak ayında 150 baz puanlık bir faiz indirimi beklentimizi koruyoruz. Ancak önden yüklemeli faiz indirim ihtimallerinin de güçlenmeye başladığını söylemek isterim. TCMB'nin 2026 yılında yapacağı 8 toplantıda politika faizinin %26 seviyesine ineceğini öngörüyorum; bunun büyük kısmının 2026 yılının ilk yarısında gerçekleşme ihtimalinin güçlendiği

de masada.

Yeni yılın ilk günlerinde siyasi başlıklar da gündemin üst sıralarında. Kabine revizyonu ihtimali artık daha yüksek sesle konuşuluyor. Resmi Gazete'de yayımlanmadan kesinlik atfetmemek gerekse de 4-5 bakanlıkta değişim beklentisi piyasalara yansımış durumda. Ekonomi yönetiminin kilit isimlerinin korunması nötr algılanırken, ticaret ve **sana-yı** alanlarında güçlü isimlerin gelmesi olumlu karşılanabilir.

Öte yandan Cumhurbaşkanı Erdoğan ile ABD Başkanı Trump arasında yapılması beklenen telefon görüşmesi, CAATSA yaptırımlarından savunma **sanayi** başlıklarına kadar geniş bir ajandayı içeriyor. İç politikada tansiyonun düşük seyretmesi ve MASAK düzenlemelerinin FATF çerçevesinde ele alınması da finansal istikrar açısından destekleyici unsurlar. Son dönemde gerçekleştirilen kara para ile ilintili operasyonların arka planında bu ev ödevlerinin yattığına işaret ediyor.

Küresel cephede artan jeopolitik riskler

Dış cephede Trump 2.0 döneminin daha sert ve çatışmacı bir küresel iklimi işaret

ettiğini bir süredir vurguluyoruz. ABD'nin Venezuela'ya yönelik askeri hamlesi bu yaklaşımın somut bir örneği oldu. Enerji, jeopolitik ve siyasi hedefleri olan bu adımın petrol fiyatları üzerinde sınırlı bir yukarı baskı yaratması muhtemel. Ancak operasyonların Kolombiya, Meksika ve Küba'ya yönelmesi ihtimalleri de dillendiriliyor. Bu da hâlâ jeopolitik risklerin masada kaldığı bir yıla işaret ediyor.

Venezuela'nın rezerv büyüklüğüne rağmen üretimdeki düşük payı, fiyat etkisinin sertleşmesini engelliyor. Türkiye açısından bakıldığında ise bu gelişmenin ikili ilişkiler üzerinden belirleyici bir risk yaratmasını beklemiyoruz.

Genel değerlendirme ve portföy stratejisi

Genel çerçevede bakıldığında, kısa vadeli dalgalanmalar bir kenara bırakıldığında Türk finansal varlıklarına yönelik ilginin yeni yılın başında güçlü kaldığını görüyoruz. Bu nedenle portföylerde TL varlık ağırlığının korunması ve 2025'te oldukça geri kalan hisse senetlerinin daha ön planda olacağı ve ağırlığının artırılması gerektiği görüşümü koruyorum.



ARAŞTIRMA

ÇALIŞAN EĞİTİMİNE EN ÇOK





YATIRIM YAPAN ŞİRKETLER

YETENEĞE DEĞER KATIYORLAR

BECERİ HIZININ DEĞİŞİMİ, YETENEK AÇIĞININ İÇ ADAYLARLA KAPATILMASI, ÇALIŞAN GELİŞİMİNİN KARLILIK ÜZERİNDEKİ OLUMLU ETKİSİ GİBİ VERİLER, ŞİRKETLERİN 'OKUL' FONKSİYONLARINI GÜÇLENDİRMEK ZORUNDA KALACAKLARI BİR DÖNEME GİRDİKLERİNİ GÖSTERİYOR. HEADHUNTER OLARAK BU SENE İLKİNİ HAZIRLADIĞIMIZ "KURUMSAL EĞİTİMİN ZİRVEDEKİ ŞİRKETLERİ" ARAŞTIRMASI 40,4 MİLYON SAATLİK EĞİTİM VERİSİNİ ANALİZ EDİYOR. LİSTENİN ZİRVESİNDE FORD OTOSAN, TAB GIDA VE MİGROS VAR.

Eyyüp Karagüllü



ARAŞTIRMA

İşgücü piyasasına yönelik veriye dayalı analiz hizmetleri sunan LightCase'in bu sene başında yayımladığı "The Speed of Skill" (Becerinin Değişim Hızı) başlıklı araştırma, bir meslek için gerekli becerilerin değişim hızının arttığını ortaya koyuyor. Araştırmaya göre 2021 ile 2024 arasında ortalama bir iş için gerekli becerilerin yüzde 32'si değişti. Araştırma şirketi, dijitalleşmeden yoğun olarak etkilenen iş dallarında ise bu oranın yüzde 75'lere çıktığını hesaplıyor. Yani çoğu iş sadece üç sene içinde eski yetkinliklerle yapılamaz hale gelmiş durumda.

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) bu sene başında yayımladığı "Future of Jobs" (İşlerin Geleceği) raporu da, 2030'a kadar mevcut işlerde gerek duyulan becerilerin yüzde 39'a yakınının değişeceğini öngörüyor. Ayrıca WEF raporunda 2030'a kadar her 100 çalışandan 59'unun yeniden eğitime (reskilling) veya yetkinlik geliştirmeye (upskilling) ihtiyaç duyacağını öngörüyor. Aynı raporda, bu 59 kişiden 11'inin bu eğitimi alma olasılığının düşük olduğuna dolasıyla yaklaşık 120 milyon çalışanın orta vadede risk altında olabileceğine işaret ediliyor.

Türkiye'deki tablo da benzer... Danışmanlık şirketi McKinsey'in Türkiye'ye özel olarak hazırladığı "Future of Work" isimli araştırma, 2030'a kadar yaklaşık 21,1 milyon çalışanın mevcut işlerini koruyabilmek için dijital becerilerini geliştirmek (upskilling) zorunda kalacağını gösteriyor. Bu rakam 2025 itibarıyla toplam istihdam edilenlerin yüzde 65'ine denk düşüyor. Aynı araştırmada yaklaşık 7,6 milyon çalışanın ise otomasyon ve dijitalleşme sebe-

biyle "yeni beceriler kazanmak" (reskilling) zorunda kalacağı öngörülüyor. McKinsey'in bu araştırması 2020 tarihinde hazırlanmıştı. Yani pandeminin birçok şeyle beraber iş yapış şekillerini de kökten değiştirmedeği günlere aitti. Üstelik yapay zeka o günlerde sadece 'teknolojik bir şeydi'.

YAPAY ZEKA SONRASI

Son raporlar ise yapay zeka ve hızlanan dijital dönüşümle birlikte yetkinlik ihtiyacının kritik seviyelere yaklaştığını ortaya koyuyor. Türkiye ile ilgili bölümü TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) yürütücülüğünde hazırlanan WEF'in "İşlerin Geleceği" raporunda, Türkiye'deki işverenler, 2027'ye kadar çekirdek becerilerin yüzde 44'ünün değişeceği beklentisini taşıyor. Ayrıca işverenlerin yaklaşık yüzde 63'ü, beceri eksikliğini iş dönüşümünün önündeki en büyük engel olarak görüyor.

OECD'nin Türkiye'ye ilişkin son raporlarında da (özellikle Bir Bakışta Eğitim 2025 ve Ekonomik İnceleme 2025) benzer analizlere rastlanıyor. OECD'ye göre Türkiye eğitime erişimde ilerleme kaydetti. Ama bu eğitimli nüfus, işgücü piyasasıyla uyumlu değil

ve mevcut işgücünün yeni beceri geliştirme hızı yavaş. OECD'ye göre üniversite mezunlarının sayısındaki artışa rağmen, işgücü piyasası bu mezunları yeterince ve niteliklerine uygun bir şekilde istihdam edemiyor. Kurumun "Yetişkin Becerileri Araştırması"nda (PIAAC) "yükseköğrenim mezunlarının önemli bir kısmının sahip oldukları diploma düzeyine kıyasla işin gerektirdiği temel okuryazarlık ve sayısal becerilerde düşük yeterliliğe sahip olabileceği veya aşırı nitelikli kaldığı" yorumuna yer veriliyor.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) İşgücü Yol Haritası Raporu'nda ise nitelikli çalışan bulma zorluğuna vurgu yapılarak mühendislik gibi teknik alanlardaki kalifikasyonun geçmişe kıyasla daha az tatmin edici olduğuna dikkat çekiliyor. Aynı şekilde İSO'nun Eğitim ve Gelişim Paydaşları Derneği (TEGEP) ile hazırladığı Türkiye sanayi sektörünün (ağırlıklı olarak KOBİ'ler) kurumsal eğitim eğilimlerini gösteren "Kurumsal Eğitim 2024" çalışmasına katılan şirketlerin yüzde 90'ından fazlası belli veya tüm pozisyonlarda yetenek açığı çektiklerini belirtiyor.

Kuşkusuz bu tablo, Türkiye'nin dijital ve yeşil dönüşüme uyum sağ-





**Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin
Zirvedeki Şirketleri sıralaması
2024 yılı çalışan başına ortalama
eğitim saati verisine göre
düzenlenmiştir.**

lama hızını yavaşlatma potansiye-
line sahip. Dolayısıyla hem beceri
değişim süresi çok hızlı kısılırken
hem de yükseköğrenim kalitesi
zayıflarken şirketlerin 'okul' mis-
yonu daha ön plana çıkmak zo-
runda. Aslında şirketler de bunun
farkında. Kurumsal eğitim bütçeleri
büyüyor ve eğitimlerin içerikleri-
ni de çeşitlendiriyorlar. Çalışanla-
rın da gelecekte işlerini kaybede-
bileceklerine yönelik farkındalığı
artmış durumda.

**KÜLTÜR VE
HEVES EKSİKLİĞİ**

Ancak artan farkındalığa rağmen
çalışan gelişimi, insan kaynakları
departmanları için mayınlarla dolu
bir alan. Araştırma şirketi Gallup'un
2025'in ilk çeyreğinde yayımladı-
ğı "Çalışan Gelişiminin Önündeki
Engelleri Aşmak" başlıklı araştı-
rma, insan kaynakları (İK) yöneti-
cilerinin yüzde 59'u çalışan gelişim
faaliyetlerinin en çok zorlandıkları
konu olduğunu belirtiyor. Bu,
2024'e göre 16 puanlık bir artış
demek... Çünkü çalışanlar bece-
ri gelişim eğitimlerine katılmakta
pek hevesli değil. Gallup verisine
göre 2024'te Amerikalı çalışanla-
rın yarısından azı (yüzde 45), mev-
cut işleri için yeni beceriler geliştir-
mek amacıyla eğitimlere katılmış.
"Öğrenme ve gelişimin önünde-
ki engeller nedir?" sorusuna ise
çalışanların ve yöneticilerin ortak
bir cevabı var: İş sorumlulukların-
dan uzak kalınan zaman... İK yö-
neticilerinin yüzde 89'u, çalışanla-
rın ise yüzde 41'i bunu en büyük

KURUMSAL EĞİTİMDE TÜRKİYE'NİN ZİRVEDEKİ ŞİRKETLERİ

	ŞİRKET	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATI (2023)	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATI (2024)	ORTALAMA EĞİTİM SAATI ARTIŞ / AZALIŞ ORANI (%)	EĞİTİM HARCAMASI (BİN TL)
1	Ford Otosan	144,1	195,0	35,3	147.648,4
2	TAB Gıda	161,98	171,95	6,2	-
3	Migros	107	124,0	15,9	60.100
4	Enerjisa Üretim	88,0	102,0	15,9	28.000
5	Kalyon Enerji	81,9	87,44	6,8	-
6	Gen İlaç	37,0	74,0	100,0	-
7	Albaraka Türk	63,13	70,0	10,9	-
7	QNB Türkiye	69,0	70,0	1,4	206.705
9	Garanti BBVA	54,2	69,52	28,3	200.400
10	THY	48,3	69,48	43,9	491.700
11	Deva Holding	71,1	69,2	-2,7	-
12	Koç Holding	53,0	67,0	26,4	-
13	DenizBank	59,0	63,0	6,8	-
14	Yünsa	58,0	62,7	8,1	824,4
15	Türkiye Ziraat Bankası	58,8	62,5	6,2	-
16	Türkiye Halk Bankası	60,12	60,99	1,4	-
17	TÜPRAŞ	51,0	59,0	15,7	113.400
18	Aselsan	23,2	58,56	153,0	192.478,4
19	Türkiye İş Bankası	56,5	58,0	2,7	-
20	Allianz Türkiye	60,1	57,7	-4,0	41.343,9
21	Aksigorta	53,6	56,30	5,0	21.456,6
22	PETKİM	47,33	56,0	18,3	57.345,5
23	Kalekim	80,0	54,9	-31,4	3.704,8
24	Alarko Holding	70,9	54,61	-23,0	14.929,0
25	MLP Sağlık Hizmetleri	52,8	51,1	-3,3	-
25	Çimsa	64,0	51,0	-20,3	14.900
25	Nuh Çimento	59,0	51,0	-13,6	1.739
28	Sahibinden	21,1	49,63	135,2	-
28	SOCAR Türkiye	42,89	49,63	15,7	233.387,1
30	Kuveyt Türk	44,0	48,9	11,1	-
31	Akçansa	11,3	48,5	329,2	9.112,5
32	Emlak Katılım Bankası	56,0	48,0	-14,3	-
33	Türk Eximbank	45,77	47,45	3,7	-
34	LAV	34,9	46,9	34,4	-
35	TürkTraktör	28,0	46,0	64,3	29.100
36	VakıfBank	39,44	45,9	16,4	-
37	Otokar	24,25	45,8	88,9	43.200
38	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	61,2	45,7	-25,3	-
39	Akkök Holding	44,0	45,0	2,3	29.786,2
40	Fiba Yenilenebilir Enerji	40,18	44,58	11,0	-
41	Biotrend Enerji	37,0	44,5	20,3	724,65
42	Polisan Holding	29,0	44,0	51,7	2.184
46	Enka İnşaat	50,3	43,6	-13,3	14.751
43	Limak Çimento	49,0	43,0	-12,2	11.415,9
44	Aygaz	44,58	42,8	-4,0	13.383,4
44	Türkiye Hayat Emeklilik	29,0	42,8	47,6	29.019
47	Erciyas Çelik Boru	21,0	41,0	95,2	-
48	Logo Yazılım	29,49	40,78	38,3	-
49	Akenerji	48,0	40,0	-16,7	-
50	Memorial Sağlık Grubu	53,0	40,0	-24,5	-
51	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ)	62,22	39,86	-35,9	-
52	Akfen Yenilenebilir Enerji	37,8	39,7	5,0	-


KURUMSAL EĞİTİMDE TÜRKİYE'NİN ZİRVEDEKİ ŞİRKETLERİ

	ŞİRKET	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATİ (2023)	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATİ (2024)	ORTALAMA EĞİTİM SAATİ ARTIŞ / AZALIŞ ORANI (%)	EĞİTİM HARCAMASI (BİN TL)
53	WAT Motor	54,1	38,6	-28,7	-
54	Yapı Kredi Bankası	33,0	38,5	16,7	245.400
55	Anadolu Hayat Emeklilik	37,19	38,4	3,3	21.500,0
56	Akbank	32,0	38,0	18,8	-
57	Oyak Çimento	29,46	37,65	27,8	-
58	İzocam	33,5	37,6	12,2	-
59	Erdemir + İsdemir	29,0	36,94	27,4	69.724,1
60	Türk Telekom Grubu	25,0	36,7	46,8	-
61	Aksa Doğalgaz	44,6	36,44	-18,3	-
62	Hepsiburada	28,0	36,0	28,6	13.153,6
62	Teknosa	30,0	36,0	20,0	24.862,8
64	Akpa Kimya	69,0	35,89	-48,0	310,5
65	Siemens Türkiye	36,1	35,8	-0,8	58.000
66	Aromsa	37,6	35,4	-5,9	-
67	Şişecam	35,9	35,34	-1,6	85.262,4
68	Akiş GYO	28,9	35,3	22,3	4.100,0
69	Agesa	37,0	35,0	-5,4	23.674,6
69	Sarten Ambalaj	19,61	35,0	78,5	-
69	Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası	53,3	35,0	-34,3	-
72	Yıldız Holding	29,4	34,03	15,7	-
73	Batı Anadolu Grubu	46,6	33,6	-27,8	4.467,4
74	Enerjisa Enerji	35,0	33,5	-4,3	167.231,2
75	Türkiye Sigorta	27,0	33,2	23,0	13.600
76	İGA Havalimanı İşletmesi	32,25	33,17	2,9	-
77	Polinas	29,0	33,0	13,8	-
78	Doğuş Otomotiv	46,03	32,84	-28,7	16.477,3
79	Aksa Akrilik	38,1	32,30	-15,2	6.004,6
80	Adel Kalemcilik	15,2	32,0	110,8	6.229,0
80	Eczacıbaşı Yapı Ürünleri - Vitra	51,0	32,0	-37,3	6.535,6
80	Sabancı Holding	32,0	32,0	0,0	408.000
83	Kardemir	31,73	31,78	0,2	9.630
84	Anadolu Sigorta	17,07	31,21	82,8	-
85	Beymen Group	-	31,0	-	-
86	Kocaer Çelik	51,36	30,8	-40,0	-
87	ADM Elektrik Dağıtım	33,6	30,2	-10,3	-
88	Turkish Technic	55,0	30,0	-45,5	26.856,1
89	Yeşilova Holding	23,2	29,98	29,3	-
90	GDZ Elektrik	22,7	29,84	31,5	-
91	Süper Film Ambalaj	22,0	29,83	35,6	-
92	Polat Enerji	18,2	29,42	61,6	-
93	TOFAŞ	21,1	29,2	38,4	4.800
94	Atakey	28,0	28,39	1,4	160,28
95	Yıldız Demir Çelik	27,5	28,1	2,2	-
96	Eczacıbaşı Holding	32,8	28,0	-14,6	-
97	Esas Gayrimenkul	27,52	27,80	1,0	-
98	Smart Güneş Teknolojileri	6,49	27,62	325,6	-
99	Odeabank	29,66	27,15	-8,5	-
100	Karsan Otomotiv	19,75	27,0	36,7	8.327,7
100	Cevher Grubu	28,0	27,0	-3,6	-

engel olarak gösteriyor.

Türkiye açısından tablo daha tehlikeli. Çünkü yetişkinlerin (25-64 yaş) eğitim ve gelişim faaliyetlerine hem katılım kültürü ve önemine dair bilinci yok. OECD'nin "Education at a Glance" ve "Yetişkin Öğreniminde Eğilimler" (Trends in Adult Learning) çalışmaları, Türkiye'de 25-64 yaş aralığındaki yetişkinlerin bir yıl içinde eğitim veya öğretim faaliyetlerine katılma oranının OECD ortalamasının çok altında hatta en düşük seviyelerde olduğunu raporluyor. Veriler çok net olmamakla beraber OECD ülkelerinde yetişkinlerin ortalama yüzde 40'ı her yıl bir öğrenme faaliyetine katılırken Türkiye'de bu oran yüzde 10'un altında seyrediyor.

TEGEP ve İSO çalışmasında ise çalışanların eğitim faaliyetlerine katılımını sağlamakta en büyük zorluk yüzde 45 ile 'iş yoğunluğu' gösteriliyor. İkinci sırada yüzde 24 ile 'eğitimin faydasıyla ilgili inanç eksikliği' yer alıyor.

Bir diğer eksiklik de şirketlerin düzenli 'ihtiyaç analizi' yapmaması. TEGEP-İSO, düzenli ihtiyaç analizi yapan şirketlerin oranını yüzde 31 olarak raporluyor, ki bu oran KO-Bİ'lerde yüzde 26'ya düşüyor. Bu kritik bir konu çünkü ihtiyaç analizi yapmayan şirketler, verdikleri eğitimlerin içeriğini güncellemedikleri gibi çalışanlarında da eğitim faydası üzerine soru işaretleri yaratıyor. Bu, yetkinlik değişim hızı düşünüldüğünde artık kısa vadede bile iş süreçlerini olumsuz etkileme potansiyeline sahip...

Ancak tüm bu zorluklara rağmen beceri hazının değişimi, şirketlerin yetenek açığını yüzde 73 gibi yüksek bir oranda iç adaylarla kapatmaya yönelmesi, çalışan gelişiminin karlılık üzerindeki olumlu etkisi gibi veriler, önümüzdeki



dönemde şirketleri bir tür 'okulaşmaya' doğru yönelmeye zorluyor. Şu çok açık ki, şirketlerin eğitim fonksiyonlarının güçlenmek zorunda olduğu bir döneme girdik. Bunun getirisi de çok yüksek... Araştırma şirketi Gallup, öğrenme ve kariyer gelişim fırsatlarına sahip olduğunu düşünen çalışanların oranını iki katına çıkaran kuruluşların, karda yüzde 18, üretkenlikte ise yüzde 14 artış sağlayabileceğini hesaplıyor.

Bu bakış açısıyla HEADHUNTER olarak bu sene ilkinin hazırladığımız 'Kurumsal Eğitimin Zirvedeki Şirketleri' araştırması, Türkiye iş dünyasının kurumsal eğitim faaliyetleri konusundaki performansını ölçmeyi amaçlıyor. 2024 sürdürülebilirlik/entegre raporlarını baz alarak hazırladığımız araştırma, kurumsal eğitim verilerini sağlıklı bir şekilde paylaşan 172 şirket kapsıyor ve 40,4 milyon saatlik eğitim verisini analiz ediyor.

ŞİRKETLERİN OKULLARI

Araştırmanın detaylarına geçmeden önce incelediğimiz yaklaşık 250 rapordan çıkan eğilimleri ele almakta fayda var. En belirgin eğilim iç kaynaklara yönelmek... Bunun bir nedeni maliyet... TEĞEP ve İSO'nun hazırladığı çalışmada katılımcıların yüzde 68'i eğitim faaliyetlerinin maliyetinin yüksekliğinden yakınıyor ve bunu kurumsal eğitimin yaygınlaşmasının önündeki en önemli bariyerlerden görüyor. Bu probleme şirketlerin getirdiği çözüm ise iç kaynaklara yönelmek, ki büyük ölçekli çoğu şirket artık kurumsal eğitim faaliyetlerini 'akademi' adını verdikleri organizasyonlar üzerinden örgütlüyor. Şirketler elbette dış destek alıyor ama birçok eğitim de (oryantasyon programları, teknik/mesleki eğitimler, gelişim programları

EĞİTİME HIZ VERENLER		
	ŞİRKET	ORTALAMA EĞİTİM SAATİ ARTIŞ / AZALIS ORANI (%)
1	Alışan Lojistik	359,0
2	Akçansa	329,2
3	Smart Güneş Teknolojileri	325,6
4	Tat Gıda	206,9
5	Aselsan	153,0
6	Humanis Sağlık	147,3
7	HABAŞ	138,9
8	Sahibinden	135,2
9	Anadolu Isuzu	130,8
10	Adel Kalemcilik	110,8
11	Gen İlaç	100,0
12	Erciyas Çelik Boru	95,2
13	Otokar	88,9
14	Anadolu Sigorta	82,8
15	İspak Ambalaj	82,4
16	Sarten Ambalaj	78,5
17	Türk Tuborg	70,9
18	TürkTraktör	64,3
19	BİM	63,1
20	Vodafone Türkiye	62,6
21	Polat Enerji	61,6
22	Doğanlar Mobilya Grubu	59,0
23	Kroman Çelik	53,6
24	Polisan Holding	51,7
25	Bizim Toptan	47,9
26	Türkiye Hayat Emeklilik	47,6
27	ŞOK Marketler	47,2
28	Türk Telekom Grubu	46,8
29	Zorlu Enerji	45,2
30	THY	43,9

Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri araştırmasında 2024 yılında 2023'e göre çalışan başına ortalama eğitim saatini oransal olarak artıran 96 kurum var. İlk sırada Alışan Lojistik var. Onu Akçansa ve Smart Güneş Teknolojileri izliyor.

gibi) akademiler içinde oluşturuluyor. TEĞEP-ISO raporunda da kurumlar, teknik eğitimlerinin yüzde 66'sını, davranışsal eğitimlerin de yüzde 43'ünü iç kaynaklarla geliştirdiklerini ifade etmiş. Akademi modelinde üniversite iş birlikleri de öne çıkıyor. Bu modelde ilginç örneklerden biri Aselsan Akademi... Gazi, Gebze Teknik, İTÜ, ODTÜ ve Hacettepe üniversitelerinin paydaş olduğu modelde, Aselsan çalışanları yüksek lisans ve doktora eğitimi yapma imkanı buluyor. Eğitimler

TEĞEP ve İSO çalışmasında çalışanların eğitim faaliyetlerine katılımını sağlamakta en büyük zorluk yüzde 45 ile "iş yoğunluğu" gösteriliyor.



ARAŞTIRMA

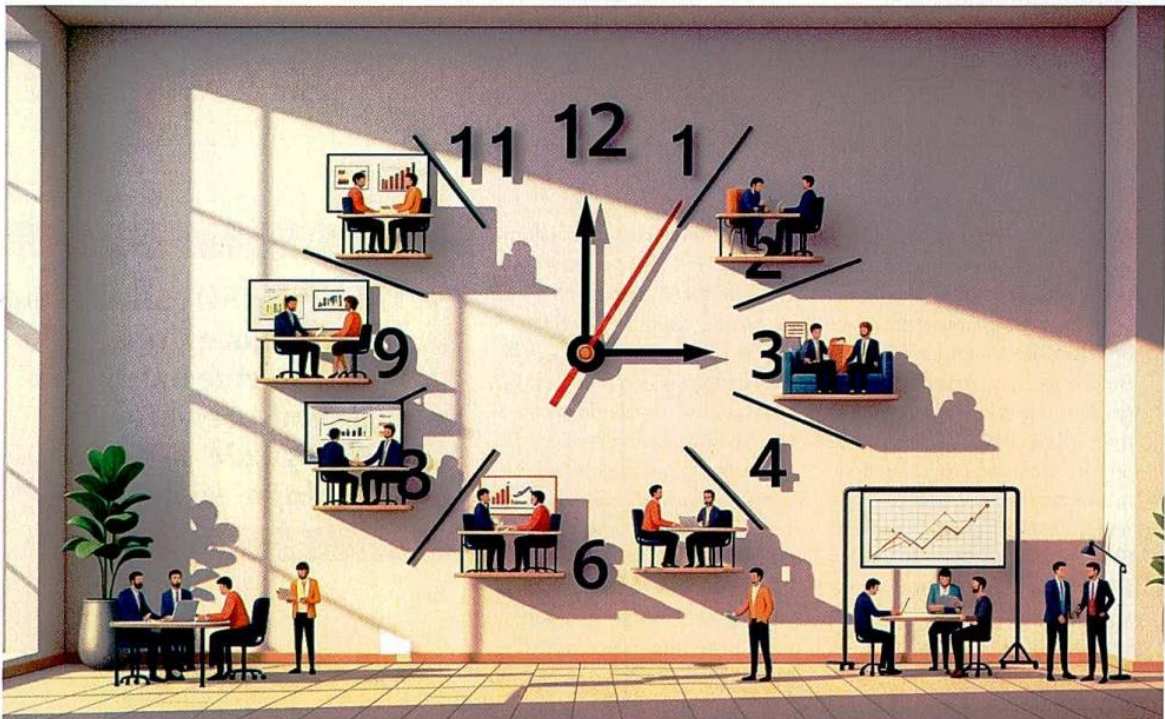
→ Şirket içi eğitimlerinin yükselen alanı etik. Son bir senede birçok şirket bu alanda çalışanlarına eğitim vermeye başlamış durumda. Araştırmamızda 43 şirket bu eğitim konusundaki verilerini paylaşıyor. Bu şirketlerin toplam eğitim saati 132 bin. Ortalama eğitim saati ise 3 bin. Listenin zirvesinde açık ara Migros var. Onu Sabancı ve Akkök izliyor.

her üniversitenin kendi yönetmelikleri ve kurallarına göre yürütülüyor ve öğrenci ilgili üniversiteden diplomasını alıyor. Dersler şirketin yerleşkelerinde veriliyor, laboratuvarlarında tez çalışmaları yapılıyor. Programdan bugüne kadar 513'ü yüksek lisans ve 106'sı doktora olmak üzere 619 öğrencinin yararlandığı programın mezun sayısı ise 435.

Diğer bir eğilim ise iç eğitimlere yönelmek. Örneğin 2024 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 15 bin kişi-

ETİK YÜKSELİYOR

ŞİRKET	ETİK EĞİTİM SAATİ
1 Migros	32.607
2 Sabancı Holding	15.844
3 Akkök Holding	9.750
4 Yapı Kredi Bankası	9.581
5 Anadolu Efes	8.379
6 Hepsiburada	6.140
7 TÜPRAŞ	5.133
8 Türkiye Halk Bankası	4.562
9 Garanti BBVA	4.349
10 Arçelik	4.144
11 Şişecam	3.479
12 Enerjisa Enerji	3.237
13 Limak Çimento	2.845,8
14 Oyak Çimento	2.784
15 Teknosa	2.094
16 Sarten Ambalaj	1.986
17 Korteks	1.950
18 Otokar	1.506
19 Norm Holding	1.157
20 Agesa	1.135
21 Vestel Elektronik	1.012
22 Koton	831
23 Carrefoursa	815
24 Odelo Otomotiv Aydınlatma	812
25 Zorluteks	737





SAATLERİ GELİŞİME DÖNÜŞTÜRENLER		
	ŞİRKET	TOPLAM EĞİTİM SAATİ ARTIŞ / AZALIŞ (kişi x saat)
1	Ford Otosan	1.330.379
2	Migros	1.229.885
3	THY	829.225
4	Aselsan	459.364
5	TAB Gıda	458.487
6	BİM	301.623
7	Yıldız Holding	284.669
8	ŞOK Marketler	266.947
9	Enka İnşaat	195.786
10	VakıfBank	154.956
11	Sabancı Holding	141.217
12	Akkök Holding	116.050
13	MLP Sağlık Hizmetleri	96.935
14	Erdemir + İsdemir	96.267
15	Türk Telekom Grubu	72.697
16	Turkish Technic	64.644
17	Yapı Kredi Bankası	60.103
18	Alarko Holding	58.125
19	SOCAR Türkiye	53.569
20	Coca-Cola İçecek	43.538
21	TÜPRAŞ	41.732
22	Hepsiburada	39.907
23	Akçansa	37.495
24	TürkTraktör	35.731
25	Teknosa	35.029

ye eğitim ve gelişim hizmeti sunan Tofaş Akademisi'nde 200'den fazla iç eğitimci görev yapıyor. Fiba Grubu ise "İç Eğitimcilik Programı" ile kendi eğitimcilerini yetiştiriyor. Holding bu şekilde 44 çalışanın iç eğitimci olmasını sağlamış.

Diğer taraftan online eğitimlerin süreleri artıyor ama hala yüz yüze eğitimin daha etkili olduğu kabulü devam ediyor. Ayrıca sürekli öğrenmeyi destekleyen ve 7/24 erişilebilen dijital platformlar yaygınlaşıyor. Örneğin Koç Holding'in Koç Akademisi'nde dijital teknolojiler, aile, hobi ve kişisel gelişim gibi kategoriler altında 6 bin 500'den fazla eğitim videosu bulunuyor.

EĞİTİMLER ÇEŞİTLENİYOR

Diğer bir eğilim eğitimlerin çeşitlenmesi. Klasik mesleki gelişim, oryantasyon eğilimlerinin üzerine son birkaç yılda çevre, sürdürülebilirlik, cinsiyet eşitliği ve etik gibi başlıklar da eklendi. HEADHUNTER 'Kurumsal Eğitimin Zirvedeki Şirketleri' araştırmasında etik eğitimi veren 43 şirket bulunuyor. Zaten etik şirket içi eğitimlerinin yükselen konularından. Son bir senede birçok şirket bu alanda çalışanlarına eğitim vermeye başlamış durumda. Bu 43 şirketin toplam etik eğitim saati 132 bin. Ortalama eğitim saati ise 3 bin. Listenin zirvesinde açık ara Migros var. Şirket 2024'te toplamda 32 bin 607 saat etik eğitimi verdi. Onu 16 bin saatle Sa-

'Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri' araştırmasında 2024 yılında saat bazında toplam eğitim saatini artıran 93 şirket var. Listenin zirvesinde eğitim süresini 1,3 milyon kişi x saat artıran Ford Otosan bulunuyor. Onu Migros ve THY takip ediyor.

bancı Holding ve 9 bin 500 saatle Akkök Holding izliyor.

Araştırmada yer alan şirketler arasında sürdürülebilirlik eğitim saatini açıklayan 89 şirket bulunuyor (eşitlik, çevre, sürdürülebilirlik gibi eğitimleri tek bir başlık altında topladık). Bu kurumların toplam eğitim saati 710 bin. Ortalama eğitim saati ise 7 bin 938. Listenin zirvesinde 90 bin saatle VakıfBank yer alıyor. Onu 72 bin saatle Koç Holding ve 70 bin saatle Migros takip ediyor. İlk 10'da dört bankanın yer aldığı sıralamanın sürprizi ise dokuzunculukta ki TUSAŞ.

Son dönemde yaşanan iş kazaları nedeniyle daha da önem kazanan 'İş Sağlığı ve Güvenliği' (İSG) konusu şirketlerin eğitim yelpazesinde baş köşede duruyor. Araştırmamızda yer alan şirketler toplam 11 milyon saat ISG eğitimi vermiş durumda. Ortalama ISG eğitim saati 72 bin. Listenin ilk ç sırasında üç büyük holding yer alıyor: Koç, Enka, Sabancı. İlk beşi BİM ve Ford Otosan tamamlıyor.

LİSTENİN ZİRVESİ

HEADHUNTER 'Kurumsal Eğitimin Zirvedeki Şirketleri' araştırması 2024'te sürdürülebilirlik/entegre rapor açıklayan 250 şirketin verileri incelenerek oluşturuldu. Ancak araştırma veri seti bu raporlar içinde 'kullanılabilir' veri paylaşan 172 şirket üzerine inşa edildi. Sıralama ise "2024 yılı çalışan başına ortalama eğitim saati en yük-



ARAŞTIRMA

→ Araştırmada yer alan şirketler 2024'te çalışanlarına toplam 40,4 milyon saat eğitim verdi. Bu tam 1,6 milyon gün ediyor. Toplam eğitim saati sıralamasının ilk sırasında açık ara Migros var. Onu Ford Otosan ve TAB Gıda izliyor.

sek 100 şirket" üzerinden yapıldı.

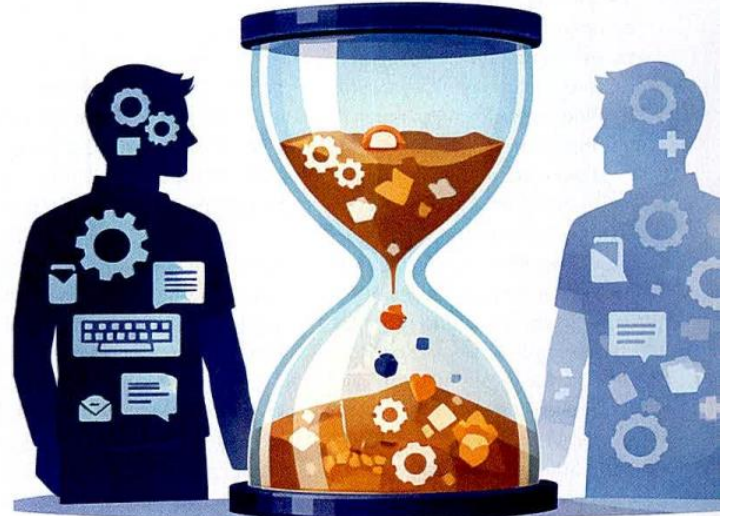
Öncelikle kurumsal eğitimlerde güçlü bir artış var. Araştırmamıza konu olan 172 şirketin toplam eğitim saati 40,3 milyon. Bu 2023'e göre yüzde 25,2'lik ve 8,1 milyon saatlik bir artış demek. İlk 100'ün ise 2023'te 26,1 milyon olan toplam eğitim saati 2024'te 33,9 milyona çıkmış durumda.

Bu 172 şirketin 2023'te 33,2 olan çalışan başına ortalama eğitim saati, 2024'te 34,1'e yükseldi. İlk 100'ün ise ortalama eğitim saati 43,9'dan 47,0'a fırladı. Çalışanlarına yılda 40 saat ve üzeri eğitim veren 50 şirket bulunuyor. İlk 100'ün zirvesinde ise Ford Otosan var. Çalışan başına 195 saat eğitim veren şirketi, 171,9 saatle TAB Gıda ve 124 saatle Migros izliyor. Listenin dördüncü ve beşinci sırasında ise iki enerji şirketi var: 102 saatle Enerjisa Üretim ve 87 saatle Kalyon Enerji. Altıncılıktaki Gen İlaç'ı bankalar takip ediyor: Albaraka Türk, QNB Türkiye ve Garanti BBVA. 10'unculukta ise THY yer alıyor.

'Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri' araştırmasında 2023'e göre çalışan başına ortalama eğitim saatini oransal olarak artıran 96 şirket var. Yüzde 50 ve üzeri artıran 24 kurum bulunuyor. Bu sıralamanın ilk sırasında Alışan Lojistik var. Şirket, 2024'te ortalama eğitim saatini 2023'e göre yüzde 359 artırdı. Şirketi, yüzde 329'luk artışla Akçansa ve yüzde

ÖNCE EĞİTİM

	ŞİRKET	TOPLAM EĞİTİM SAATİ (kişi x saat, 2024)
1	Migros	6.385.245
2	Ford Otosan	3.332.012
3	TAB Gıda	2.898.257
4	THY	2.430.121
5	Sabancı Holding	1.764.301
6	Türkiye Ziraat Bankası	1.627.370
7	Arçelik	1.166.146
8	MLP Sağlık Hizmetleri	1.157.278
9	Yıldız Holding	842.163
10	VakıfBank	835.745
11	QNB Türkiye	833.762
12	DenizBank	764.872
13	ŞOK Marketler	762.605
14	Aselsan	696.897
15	BİM	661.738
16	Turkish Technic	645.905
17	Memorial Sağlık Grubu	632.000
18	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ)	616.897
19	Yapı Kredi Bankası	584.426
20	Türk Telekom Grubu	486.474
21	Şişecam	478.982
22	Erdemir + Isdemir	456.779
23	Defacto	438.246
24	Zorlu Holding	416.893
25	Enerjisa Enerji	405.833





SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMİNİN ÖNCÜLERİ

ŞİRKET	EĞİTİM SAATİ
1 VakıfBank	90.394
2 Koç Holding	72.187
3 Migros	70.480
4 Sabancı Holding	51.203
5 Akbank	40.944
6 Garanti BBVA	39.570
7 Arçelik	33.052
8 Türkiye İş Bankası	26.629
9 Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ)	23.824
10 Akçansa	22.354
11 Limak Çimento	21.710,8
12 TOFAŞ	17.504
13 Yapı Kredi Bankası	10.130
14 MLP Sağlık Hizmetleri	8.564
15 Coca-Cola İçecek	8.140
16 Koton	7.227
17 Vestel Elektronik	7.034
18 TÜPRAŞ	6.902
19 Oyak Çimento	6.544
20 Şişecam	6.371
21 Vestel Beyaz Eşya	5.682
22 Assan Alüminyum	5.320
23 Polisan Holding	5.164
24 Memorial Sağlık Grubu	4.870
25 SOCAR Türkiye	4.849
26 Fiba Yenilenebilir Enerji	4.844
27 Anadolu Efes	4.751
28 Sarten Ambalaj	4.691
29 Karsan Otomotiv	4.537
30 Yaşar Holding	4.462

Araştırmada yer alan şirketler arasında sürdürülebilirlik eğitim saatini açıklayan 89 şirket bulunuyor. Bu kurumların toplam eğitim saati 710 bin. Ortalama ise 7 bin 938. Listenin zirvesinde VakıfBank yer alıyor. Onu Koç Holding ve Migros izliyor.

çalışanlarına toplam 40,4 milyon saat eğitim verdi. Bu tam 1,6 milyon gün ediyor. İlk 100'ün toplam eğitim saati ise 33,96 milyon saat. Toplam eğitim saatini ana tabloda kullanmadık çünkü bazı şirketler bu veriyi raporlarında 'kişi x saat' bazıları ise sadece 'saat' olarak paylaşıyor. 'Çalışan başına eğitim saati' ile 'çalışan sayısı' çarpımı da, eğitimler her çalışana verilmediği için gerçekçi bir sonuç vermiyor. Dolayısıyla 'birim' birliği oluşturmak mümkün olmuyor. Yine 'kişi x saat' üzerinden verisini paylaşanlar üzerinden bir sıralama oluşturduk.

Bu sıralamanın zirvesinde açık ara Migros var -ikinci sıradaki şirketin neredeyse iki katı. 2024'te 6,4 milyon kişi x saat eğitim veren şirketi, Ford Otosan ve TAB Gıda izliyor. İlk beşi THY ve Sabancı Holding tamamlarken ilk 10'da iki kamu bankası dikkat çekiyor: Ziraat ve VakıfBank... Arçelik, MLP Sağlık ve Yıldız Holding'de ilk 10'u tamamlayan diğer kurumlar... Saat bazında toplam eğitim saatini artıran 93 şirket var. Listenin zirvesinde eğitim süresini 1,3 milyon kişi x saat artıran Ford Otosan var. Onu Migros ve THY takip ediyor. İlk 10'da perakende şirketlerinin ağırlığı var: TAB Gıda, BİM ve ŞOK... İlk 10'u Aselsan, Yıldız Holding, Enka İnşaat ve VakıfBank tamamlıyor. **H**

325'lik sıçramayla Smart Güneş Teknolojileri izliyor. İlk beşin diğer oyuncularını Tat Gıda ve Aselsan. Bu sıralamanın ilk 10'u da sürprizlerle dolu. İkinci beşi Humanis Sağlık, HABAŞ, Sahibinden, Anadolu Isuzu ve Adel Kalemci-lik oluşturuyor.

EĞİTİME 3,6 MİLYAR LİRA

2024 yılında eğitime ayırdıkları bütçeyi açıklayan 70 şirket var: Bu şirketlerin toplam harcaması 3,66 milyar lira (İlk 100'de yer alan şirketler arasında 49'unun bütçe verisi var ve toplamda 3,23 mil-

yar lira ediyor). Ortalama eğitim bütçesi 64,7 milyon liraya denk düşüyor.

En çok eğitim harcaması yapan kurum ise 491 milyon lirayla THY. Onu 408 milyon lirayla Sabancı Holding ve 245 milyon lirayla Yapı Kredi Bankası takip ediyor. İlk beşin diğer kurumları SOCAR Türkiye ve QNB Türkiye...

TOPLAM EĞİTİM SAATİNİN LİDERİ: MİGROS

Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri araştırmasında yer alan şirketler 2024 yılında



2026'DA PİYASALARI NELER BEKLİYOR?

BÜYÜMENİN TÜKETİM VE YATIRIMLAR ÜZERİNDE OLMASI, MEVCUT MAKRO EKONOMİK GELİŞMELERE YÖNELİK REFORM VE TEDBİRLER, KALICI FİYAT İSTİKRARI ÇABALARI, GÜÇLÜ MALİ ÇERÇEVE VE DİŞ KIRILGANLIKLARIN AZALTILMASINA YÖNELİK PARADİGMALAR 2026 VE GELECEK SENELERİN ZORLU GEÇECEĞİNİ GÖSTERİYOR

HAZIRLAYAN: SEDAT YILMAZ

2025 dezinflasyon sürecinin öngörülenden daha kademeli ilerlediği ve konvansiyonel ekonomi politikalarının öne çıktığı bir yıl oldu. Ekonomide kalıcı fiyat istikrarının sağlanması, güçlü mali disiplin ve sürdürülebilir dış denge hedefleriyle şekillendi. Hizmet fiyatlarındaki katılık, TL'deki değer kaybı, emtia fiyatlarındaki yukarı yönlü seyrin enflasyonun düşüşünü sınırladı. GSYH ise tüketim ve yatırımlarla büyüdü. Jeopolitik, siyasi ve uluslararası dinamiklere bağlı dışsal faktörler, kararların sene içinde etkisini kısmen yavaşlatmış olsa da, politika setinin program hedefleriyle mümkün olduğunca uyumlu şekilde yürütülmeye çalışıldı. Söz konusu gelişmeler, 2025 yılı makroekonomik göstergeleri

içerisinde enflasyon ve merkezi yönetim bütçesi hedeflerine ulaşmak adına henüz gidilecek yol olduğuna işaret ediyor. 2026 yılında Orta Vadeli Program (OVP) çerçevesinde; kalıcı fiyat istikrarı, güçlü mali çerçeve ve dış kırılganlıkların azaltılması-na yönelik politikalar yine ağır basacağı benziyor.

YAPAY ZEKÂ, ENERJİ VE YEŞİL DÖNÜŞÜM

2025 yılında yapay zekâ yatırımları artarken, AI finansal piyasalarda da etkisini gösterdi. Yapay zekâ alanında hem altyapı hem de kurumsal kullanıma ilişkin yatırımları, 2025 yılında güçlü seyrini korudu. Enerji arzı güvenliği, fosil yakıtlardan kritik minerallere ve dijital altyapıya uzanan çok

katmanlı bir risk alanı oldu. 2025'te enerji arzı güvenliği, küresel gündemde yeniden klasik "petrol ve gaz akışlarını koruma" çerçevesinin ötesine geçerek çok katmanlı bir stratejik başlık haline geldi. 2025 yılında yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik gündemi, düzenlemeler ve finansal araçlarla kurumsallaşmaya devam etti. Emisyon azaltımı, enerji verimliliği ve kadın istihdamı gibi sürdürülebilirlik performans göstergelerine bağlanan faiz marjları ve finansal yükümlülükler ise, şirketler üzerindeki ölçülebilir taahhüt baskısını belirgin biçimde artırdı. Söz konusu çerçevede Türkiye'de kamu ve iş dünyasının önde isimleri ekonomiye dair değerlendirmeleri ve beklentilerini açıkladılar.





CUMHURBAŞKANI RECEP TAYYİP ERDOĞAN:

2026 EKONOMİDE REFORM YILI OLACAK

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan enflasyonun 14 aydır düşüşüne dikkat çekti. Erdoğan, "Enflasyon beklentileri de tüm kesimlerde iyileşiyor. İhracat tarafında tarihin en yüksek rakamlarını yakaladık. İşsizlik oranımız 26 aydır yüzde 8,6 ile tek hanelerde seyrediyor. Yani bölgemizdeki sıcak çatışmalara küresel ekonomideki belirsizliklere ve malum çevrelerin menfi kampanyalarına rağmen ekonomi programımızın meyvelerini birçok alanda topluyoruz. Türkiye ekonomisi yapısal dönüşümünü tamamlayacaktır. 2026 senesini ekonomide de reform yılı olarak görüyor, hayata geçireceğimiz reformlarla ilgili hazırlıkları hızla tekemmül ettiriyoruz" dedi.

CUMHURBAŞKANI YARDIMCISI YILMAZ:

TÜRKİYE İÇİN 2026 BİR DÖNÜM YILI

Cumhurbaşkanı Yardımcısı Cevdet Yılmaz, "2026 bütçesi bizim için çok önemli. 2026 bir kınılma yılı olacak. Orta Vadeli Program'ımızın meyvelerini, etkilerini daha fazla gördüğümüz bir yıl olacak. Sayın Cumhurbaşkanımızın birkaç defa altını çizdiği gibi yapısal dönüşümler için yine önemli bir yıl olacak 2026 yılı. 2026 önemli birtakım reformların ve yapısal dönüşümlerin gerçekleştiği bir yıl olacak. Deprem etkilerinin büyük oranda artık giderildiği, enflasyonla mücadelemizin sonuçlarını çok daha hissettiğimiz bir yıl olacak. Olumlu manada bir dönüm yılı olacak. OVP olumlu çıktılarının yansıması olarak gelir dağılımımız iyileşmeye devam ediyor" dedi.



HAZİNE VE MALİYE BAKANI MEHMET ŞİMŞEK:

YENİ YILDA DAR GELİRLİ GÜÇLENECEK

Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek, enflasyon beklentilerindeki iyileşme eğilimi ile hizmet enflasyonundaki düşüşün dezenflasyon sürecini desteklemeye devam edeceğini söyledi. Şimşek yeni yıl için iki önemli mesaj verdi ve "2026, enflasyonun düşüşü ile hayat pahalılığında azalmanın yaşanacağı bir yıl olduğunu göreceğiz. Özellikle 2026 dar ve sabit gelirlili insanlarımızın güçleneceği bir yıl olacağını tahmin ediyoruz. Fiyat istikrarını sağlayacağız. Beklentilerdeki iyileşme eğilimi ve hizmet enflasyonundaki düşüş dezenflasyon sürecini desteklemeye devam edecek. Arz yönlü riskleri azaltan ve rekabet gücünü artıran politikaların da katkısıyla fiyat istikrarını sağlamayı hedefliyoruz" dedi.





TİCARET BAKANI PROF. DR. ÖMER BOLAT:

İHRACAT ÜMİT VERİCİ YOLDA İLERLİYOR

Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, ihracatta rekorlarla devam eden sürecin devam ettiğini ve özellikle dördüncü çeyrekteki performansın ileriye dönük ümit verici olduğunu söyledi. Bakan Bolat, "Kasım itibarıyla son 12 ayda yıllıklandırılmış mal ihracatımız 270,6 milyar dolar ile rekor seviyede gerçekleşti. Yılın üçüncü çeyreğinde ihracat bir önceki çeyreğe göre yüzde 2,9 artarken ithalat yüzde 4,4 azaldı. 2025'in 11 ayının 4'ünde aylık mal ihracat rekoru kırdık. Son 31 ayın 23'ünde aylık mal ihracatımızı artırmış olduk. Bir de son 31 ayın 17'sinde aylıklarda rekorlar kırdık. İthalat artış hızında da yavaşlama söz konusu. Ocak – Kasım döneminde 329,7 milyar dolarlık ithalat gerçekleşti" dedi.

DEİK BAŞKANI NAIL OLPAK:

GÜLLÜK GÜLİSTANLIK BEKLEMİYELİM

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Başkanı Nail Olpak 2026 yılı için daha iyileşen ancak ağır bir yükün taşınacağı bir yıla girildiğini belirterek, "Kötümser olmayalım ama 2026'da 2025'te yaşadığımız piyasalar anlamında sıkıntıların biteceğini, her şeyin güllük gülistanlık olacağını beklersek bu biraz hayalci olur. 2026'yı neyle kapattığımızı görmemiz lazım. OVP'den bahsettim, bütçe sunumunda yüzde 20'nin altında bir enflasyon hedefi var. Gerçekleşirse harika olur ama yukarıdan aşağıya azalarak gittiğinizde ivme azalıyor. Yani aradaki farkı kapatılma açıklığının azalıyor. Geçen yıldan bu yıla yüzde 13,5'lik bir azalma var ama 2026'da yüzde 13,5'lik bir azalma biraz riskli" dedi.



TİM BAŞKANI MUSTAFA GÜLTEPE:

TİM VİZYON HEYETLERİ DÖNEMİ BAŞLIYOR

Türkiye İhracatçıları Meclisi (TİM) Başkanı Mustafa Gültepe, "Her ay ortalama en az üç ticaret heyeti gerçekleştireceğiz. 2026 ile birlikte gelişmiş pazarlarda, yeni nesil 'TİM Vizyon Heyetleri' dönemini başlatıyoruz. Programlarımızı sadece B2B görüşmelerle sınırlı tutmayıp, sektörel panellerde pazarın en önemli oyuncularını ve kanaat önderlerini bir araya getireceğiz. Uluslararası azar çeşitliliğini artırmak ve ihracatçıları yeni alıcılarla buluşturmak için son üç yılda yoğunlaştırdığımız heyet programlarını 2026 yılında da artırarak sürdüreceğiz. 2025'te 31 ülkeye 32 heyet programı düzenledik. 2026'da 38 ticaret heyeti ile ihracatçıları beş kıtada alıcılarla buluşturacağız" dedi.





TOBB BAŞKANI HISARCIKLIOĞLU:

ORTAK AKIL HAREKET ETMELİYİZ

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı Rifat Hisarcıklioğlu birlik ve beraberlik vurgusu yaptı. Hisarcıklioğlu, "Zenginlik birbirimizin farklı fikirlerinin bir araya getirip, oturup konuşmak ve tartışmaktır. Ortak akıl burada çıkar. Bunu yapanlar kazanıyor. Umutsuz olmak yok. Omuz omuz vererek ülkemizi hak ettiği yere taşıyacağız. Emek yoğun sektörlerdeki imalatçılara yönelik istihdam koruma desteği getirilmişti. Biz de bu desteğin sektörün tamamına yaygınlaştırılmasını talep etmiştik, hükümetimiz bunu dikkate aldı. 2026 için bu desteği 3 bin 500 liraya yükseltti. Büyüklükteki firmalarımızı da dahil etti. Bu yöndeki adımlar sürmeli" dedi.

İSO BAŞKANI ERDAL BAHÇIVAN:

2025 ZORLU GEÇTİ 2026'DAN ÜMITLİYİZ

İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçıvan, 2026'nın bir "reform yılı" olmasının sanayi dönüşümü için kritik önem taşıdığını söyledi. Bahçıvan, sanayi sektörünün son 20 aydır daralma bölgesinde seyreden PMI verilerine rağmen, 2026 yılında finansal istikrarın sağlanması ve öngörülebilirliğin artmasıyla sanayinin yeniden ivme kazanacağını belirtti. Bahçıvan, "Cumhurbaşkanı Sayın Erdoğan tarafından 2026'nın reform yılı ilan edilmesini önemsiyoruz. Finansal istikrarın ötesinde yapısal reformlar hayata geçirilmeli. Sanayi için yeşil ve dijital dönüşüm ertelenemez bir noktada. 2026'da faiz indirimlerinin devam edeceğini, kredi kısıtlamalarının gevşetilebileceğini öngörüyoruz" dedi.



İTO BAŞKANI ŞEKİB AVDAĞIÇ:

İTHALAT HEDEFİ KOYMALIYIZ

İstanbul Ticaret Odası (İTO) Başkanı Şekib Avdağış, "Dış ticaret açığını küçültmek zorundayız, büyüme lüksümüz yok. Burada sadece ithalat, ihracat rakamını takip ederek gerçekçi bir resim çizmemiz mümkün değil. Mal ihracatındaki açık 85-90 milyar dolar. İhracatımız, ithalatımızın 85 milyar dolar altında olduğu için ihracatımızı yüzde 10, ithalatımızı da yüzde 7 artırdığımız zaman mutlak değeri olarak ikisi de aynı artıyor. Bizim, ihracat için hedeflerimiz var ama ithalat için koyduğumuz bir hedef yok. İthal ettiğimiz ürünlerin bir kısmını üretebiliriz ve ithalatı aşağı çekeriz. Bu yaklaşımı önceleyen bir süreci gündeme getirmemiz gerekiyor. 2026'da Türkiye olarak ithalat hedefi koymalıyız" dedi.





ATO BAŞKANI GÜRSEL BARAN:

MAKRO YAPI DAHA SAĞLAMLAŞACAK

Ankara Ticaret Odası (ATO) Yönetim Kurulu Başkanı Gürsel Baran, "Tahmin edilen dış risklere rağmen 2026 yılı Türkiye ekonomisinin daha sağlam temellere oturduğu bir yıl olacak. Büyümenin olduğu ama güven ve öngörülebilirliğin sınırlı kaldığı bir yıl olarak geride kaldı. 2025 yılı, enflasyonla mücadele ve makroekonomik dengelenmenin ön planda olduğu bir yıl oldu. Sıkı para politikasına rağmen büyümenin pozitif seyretilmesi, ekonomimizin dayanıklılığını ortaya koydu. Yüksek finansman maliyetleri, işletmelerimizin hareket alanını daralttı. Ancak üretimi, ihracatını ve istihdamını korumaya çalışan iş dünyamız, ekonominin ayakta kalmasını sağladı" dedi.

TÜSİAD BAŞKANI ORHAN TURAN:

EKONOMİDE REHAVETE KAPILMAYALIM

TÜSİAD Başkanı Orhan Turan, ekonomide elde edilen başarıların devam etmesi gerektiğini söyledi. Orhan Turan, "Dezenflasyon hızı yavaşlıyor, önümüzdeki yılda da yavaşlamaya devam edecek. Dolayısıyla 2026 yılında enflasyonla mücadelede tam bir başarı kazanılmadan rehavet olmaması gerekiyor. Enflasyonla mücadelenin bedeli elbette bir yavaşlama. Sanayimiz son iki yılda baskı altında kaldı. Yıllık ortalama sanayi üretim artışı sadece yüzde 2 civarında gerçekleşti. Bundan sonra, mali politikaların dezenflasyona daha güçlü destek olması gerekiyor. Mal enflasyonuna yüksek katkı yapan alanlarda yapısal adımlara ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz. Global tema kaçırılmamalı" dedi.



MÜSİAD GENEL BAŞKANI BURHAN ÖZDEMİR:

PARA POLİTİKASI TEK BAŞINA YETERLİ DEĞİL

MÜSİAD Genel Başkanı Burhan Özdemir, küresel ve ulusal ölçekte enflasyonla mücadelenin tek başına para politikasıyla sürdürülemeyeceğini söyledi. Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın 2026'yı yapısal reform yılı olarak ilan etmesini olumlu karşılıyor. Vergi politikalarının sadeleştirilmesi, üretimi destekleyen sanayi ve ticaret politikalarının birlikte yürütülmesi gerekiyor. Çin uzun vadede ülkeleri üretime bağımlı hale getiren bir strateji izliyor. Bu durum Türkiye ekonomisi için ciddi riskler barındırıyor. Ayrıca istihdam bizim için önemli. Meslek lisesi mezunlarına yönelik 2 yıllık iş garantisi programını yeni yılın başında açıklayacağız ve 5 bin mezunu istihdam edeceğiz" dedi.





ASKON GENEL BAŞKANI ORHAN AYDIN:

ANADOLU'YA YATIRIM ÖNCELİK OLMALI

Anadolu Aslanları İş Adamları Derneği (ASKON) Genel Başkanı Orhan Aydın, ekonominin temeli olan KOBİ'lere yönelik desteklerin daha fazla artırılmasını istedi. Aydın, "Gelecek dönemde yüksek katma değerli üretim, dijital dönüşüm, yeşil ekonomi, savunma sanayisi, enerji, uluslararası ticaret ağlarının güçlendirilmesi, Anadolu'ya yatırım, temel önceliklerimiz arasında olmalı. Türkiye bu süreçte güçlü üretim altyapısını, genç, dinamik iş gücünü ve stratejik konumunu daha etkin kullanabilir. Türkiye, bu yeni dönemde üretim ve ihracat odaklı büyüme stratejisini sürdürmelidir. İhracatın çeşitlendirilmesi, teknoloji transferi ve doğrudan yabancı yatırımlar açısından önemli fırsatlar sunuyor" dedi.

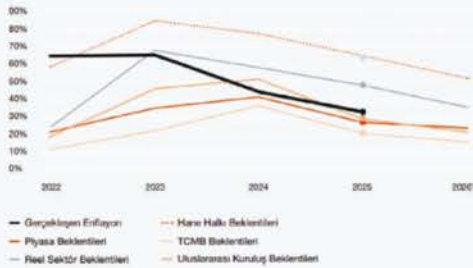
GYODER BAŞKANI NEŞECAN ÇEKİCİ:

VERİ ARTIK LÜKS DEĞİL ZORUNLULUK

Gayrimenkul Yatırımcıları Derneği (GYODER) Başkanı Neşecan Çekici, "Dünya ölçeğinde konut krizinin çözümleri, veriye dayalı politika üretiminden geçiyor. Türkiye de bu dönüşümün dışında kalamaz. Bu nedenle veri, artık bir lüks değil; zorunluluk. Biz de bu atölye serisinin ilkinde özellikle 'veri'ye yer vererek dikkatleri tam buraya çekmek istedik. Bu süreç sonunda oluşacak tüm çıktı ve öneriler 2026 20. GYODER Gayrimenkul Zirvesi'nde paylaşılacak. Attığımız bu ilk adım 'Veriyi Anlamak, Veriyi Doğru Anlamlandırmak' teması doğrultusunda sektörün önümüzdeki yıllarını şekillendirecek düşünsel altyapının başlangıcıdır. Yeni veri setleri üretmek için kalıcı bir yapı inşa etmeyi amaçlıyoruz" dedi.



Şekil 6: Enflasyon ve Beklentiler*



Kaynak: TÜİK, TCMB, Bloomberg, IMF, OECD, AB Komisyonu, PaC



2025 EKONOMİDE FİYAT İSTİKRARININ SAĞLANMASI, MALİ DİSİPLİN VE SÜRDÜRÜLEBİLİR DİŞ DENGİ HEDEFLERİYLE ŞEĞİLLENDİ. HİZMET FİYATLARINDAKİ KATILIK, TL'NİN DEĞER KAYBI, EMTİYA FİYATLARINDAKİ ARTIŞ ENFLASYONUN DÜŞÜŞÜNÜ SINIRLADI