

TÜSİAD YÜKSEK İSTİŞARE KONSEYİ TOPLANTISI AÇILIŞ KONUŞMASI OZAN DİREN – TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI 18 Haziran 2026

Sayın Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı, TÜSİAD'ın Değerli Üyeleri, Değerli Konuklar, Değerli Basın Mensupları,

TÜSİAD Yönetim Kurulu adına hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Yerleşik kabullerin sorgulandığı, öngörülemezliğin ve yıkıcı rekabetin norm haline geldiği günümüzde, bu değişimlerin, henüz tam tanımlanmamış yeni bir denge arayışının parçaları olduğunu görüyoruz.

Karşımızdaki tablo yalnızca bir güç mücadelesi değil. Mevcut küresel sistemin yeni üretim biçimlerine, teknolojiye ve değişen refah beklentilerine uyum sağlamakta zorlanmasından doğan bir boşluk. Bu uyum boşluğu, Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumunun yapay zeka fazına geçişin artan ivmesiyle derinleşiyor.

Sanayi toplumuna geçiş insanlığa büyük bir üretim ve zenginlik sıçraması getirdi; ancak insanlık bu sıçramayı adil ve kapsayıcı biçimde paylaşma sınavında eksik kaldı. Bilgi Toplumuna geçişin bu fazında da benzer bir hata riskiyle karşı karşıyayız.

Bugünü yakalamak ve yarına hazır olmak bu nedenle önemli: Bu kez dönüşümün, yalnızca güçlü olanın kazandığı değil, toplumun tamamının potansiyelini harekete geçiren bir zeminde kurulması zorunludur.

Dünyada korumacılığın, kuralsızlığın, öngörülemezliğin ve kutuplaşmanın güçlendiği bir dönemdeyiz. Oysa bugün insanlığın ihtiyacı; insan haklarını, kapsayıcı kurumları ve toplumsal uzlaşmayı güçlendiren daha nitelikli bir demokratik anlayıştır.

Çünkü daha kapsayıcı kurumlar, daha güçlü ekonomi demektir. Daha öngörülebilir hukuk, daha güçlü yatırım demektir. Daha geniş özgürlük alanı, daha yüksek inovasyon kapasitesi demektir.

Küresel düzen çok katmanlı bir değişimden geçiyor. Az önce Yüksek İstişare Konseyi Başkanımız Ömer Aras'ın belirttiği gibi jeopolitik gerilimler, ticaret savaşları, teknolojik kırılmalar, yapay zekâ, iklim krizi, enerji güvenliği, tedarik zinciri güvenliği, demografik dönüşüm ve yeni sanayi politikaları artık birbirinden ayrı başlıklar değil. Hepsi aynı rekabet denkleminin parçası haline geldi.

Bu nedenle bugün, dünyada aynı anda gerçekleşen mega dönüşümleri, bu dönüşümlerin Türkiye için ne anlama geldiğini ve ülkemizin bu yeni döneme nasıl hazırlanması gerektiğini konuşmak için buradayız.

Bu yeni dünyada ülkelerin başarısını yalnızca büyüme oranları değil, dönüşüme hazır olma kapasitesi belirleyecek. Artık önemli olan yalnızca bugünü yönetmek değil; yarını okuyabilmek, kurumları ve şirketleri geleceğe hazırlayabilmek, krizler karşısında dayanıklı kalabilmek ve fırsat doğduğunda hızlı hareket edebilmektir.

Ülkemizin önünde duran yeni rekabet gücü eşiği tam da budur. Dünya değişirken dönüşümü anlayan, hazırlığını yapan ve doğru iş birlikleriyle bu dönüşümün aktif aktörlerinden olan bir Türkiye.

Biz ülkemizin bu eşiği aşabilecek güce sahip olduğuna inanıyoruz.

Değerli üyeler, değerli konuklar,

İş dünyamızın en güçlü özelliklerinden biri, farklı dönemlerde tekrar tekrar gösterdiği çeviklik ve dayanıklılıktır.

Şirketlerimiz, son yıllarda küresel salgından bölgesel savaşlara, enerji fiyatlarındaki dalgalanmalardan finansmana erişim zorluklarına, tedarik zinciri kırılmalarından pazarlardaki ani değişimlere kadar birçok sınamadan geçti. Her defasında hızlı uyum sağlama, alternatif pazarlar geliştirme, üretimi sürdürme, istihdamı koruma ve ihracat bağlantılarını canlı tutma becerisini gösterdi.

Bu çeviklik, Türkiye ekonomisi için çok önemli bir avantajdır. Ancak yeni dönemde yalnızca krizlere hızlı tepki vermek yeterli olmayacak. Çevikliği stratejiyle, dayanıklılığı verimlilikle, girişimciliği kurumsal kapasiteyle, üretim gücünü teknoloji ve sürdürülebilirlikle birleştirmemiz gerekiyor.

Çünkü dünya artık şirketlerin yalnızca maliyet avantajıyla rekabet ettiği bir yer değil. Şirketlerin rekabet gücü; veri kullanımı, teknoloji kapasitesi, nitelikli insan kaynağı, temiz enerjiye erişim, marka, tasarım, finansmana erişim, kurumsallaşma ve küresel ağları yönetebilme becerisiyle birlikte şekilleniyor.

İş dünyamız zor dönemlerde üretimi, istihdamı ve ihracat bağlantılarını koruma sorumluluğunu defalarca üstlenmiştir. Şimdi önümüzdeki görev, bu dayanıklılığı daha planlı, daha verimli ve daha kurumsal bir dönüşüm kapasitesine taşımaktır.

Değerli üyeler, değerli konuklar,

Yarına gerekli hazırlığı yapabilmemiz için bugünü doğru okumalıyız.

Makroekonomik istikrar, etkin bir dönüşüm politikasının ilk şartıdır. Enflasyonla mücadele, toplumun tüm kesimleri için ortak bir önceliklerdir. Yüksek enflasyon yalnızca fiyatların artması değildir; güvenin, planlama kabiliyetinin, ücretlerin alım gücünün, yatırım iştahının ve sosyal adalet duygusunun aşınmasıdır.

Haziran 2023'te başlayan programla enflasyon yüzde 70'lerden yüzde 30'lar seviyesine geriledi. Dezenflasyon sürecinden taviz verilmemesi, para politikasının kararlılığı, maliye politikasının uyumu ve beklentilerin doğru yönetimine devam edilmesi fiyat istikrarına ulaşma sürecinde belirleyici olacak.

Para ve maliye politikalarının gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli olmadığını biliyoruz. Kalıcı fiyat istikrarı için verimlilik artışı gerekir. Verimli büyüme için sanayi, tarım, enerji, eğitim, işgücü piyasası ve şirketler düzeyinde yapısal dönüşüm gerekir.

İhracatımız 2025 yılında sınırlı artış gösterdi, 2026'nın ilk beş ayında ise geçen yılın aynı dönemine göre bir ivme yakalayamadık. Dış ticaret açığımızın genişlediği, savunma sanayisindeki güçlü büyümenin imalat sanayiinin geneline yayılmadığı bir dönemdeyiz. Sektör bazlı sonuçlarını bugün tanıtacağımız TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi de maliyetler ve verimlilik açısından dikkatle izlenmesi gereken bir tabloya işaret ediyor.

Tüm bu veriler bize şunu söylüyor: Dezenflasyon hedefimizi; üretim, ihracat ve sanayi dönüşümünü ele alan tamamlayıcı araçlarla desteklemeliyiz. Reel sektörün yalnızca finansmana değil, kamunun destekleyici ve yol gösterici rolüyle güçlenen bir yön duygusuna da ihtiyacı var. Önümüzdeki beş, on, on beş yılda hangi alanlarda rekabet edeceğimizi; hangi teknolojileri, hangi sektörleri, hangi ihracat pazarlarını ve hangi yetkinlikleri önceliklendireceğimizi birlikte tarif etmeliyiz. AB'nin Serbest Ticaret Anlaşmalarının etkileri, Çin ve Hindistan gibi ülkelerle ekonomik ilişkilerimizin geleceği ve yeni küresel değer zincirlerinde Türkiye'nin konumu gibi başlıklarda net bir çerçeve oluşturmalıyız.

Değerli üyeler, değerli konuklar,

Dünyada sanayi ve hizmet politikaları yeniden tanımlanırken Türkiye'nin de seçici, şeffaf, veriye dayalı ve performans odaklı bir sanayi dönüşüm yaklaşımına ihtiyacı var.

Bu yaklaşım kamu, iş dünyası, akademi ve sivil toplumun ortak akılla hızlı hareket etmesini gerektiriyor. Stratejik öncelikler net olmalı.

Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu'nu, kamu ve iş dünyası arasındaki diyalog, ortak akıl ve koordinasyon zeminini güçlendiren değerli bir mekanizma olarak görüyoruz.

Kurallı piyasa düzeni ve tüketici refahı hepimizin ortak önceliğidir. Piyasanın aksayan yönlerini düzeltirken piyasanın güven mekanizmasının gözetilmesi de önemlidir. Bu çerçeve hem tüketiciyi daha iyi korur hem de yatırım yapma iştahını güçlendirir.

Değerli üyeler, değerli konuklar,

Bugünü yakalamak kadar önemli olan, yarına hazır olmaktır.

Yeni rekabet gücü yalnızca ucuz üretimden, ölçekten veya coğrafi avantajdan değil, veriden, teknolojiden, yapay zekâdan, temiz enerjiden, beceri dönüşümünden ve verimlilikten doğuyor.

Sanayi ürünü de artık yalnızca fiziksel bir ürün değil, yazılım, veri, hizmet, tasarım, marka, finansman ve ekosistemle birlikte değer kazanıyor.

Yapay zekâ ve otomasyon, üretimden lojistiğe, satıştan finansmana kadar tüm iş modellerini değiştiriyor. Bu dönüşümü izleyen değil, yöneten şirketlere ve ülkelere ihtiyaç var.

Yeşil dönüşüm de yalnızca çevre politikası değildir. Aynı zamanda pazar erişimi, finansman maliyeti, ihracat kapasitesi ve rekabet gücü meselesidir.

Karbonsuzlaşma yatırımları, enerji arz güvenliği, temiz üretim teknolojileri ve döngüsel ekonomi Türkiye sanayisinin geleceği açısından belirleyici olacaktır.

Temiz enerji yatırımlarını hızlandırmak, şebeke altyapısını güçlendirmek, enerji verimliliğini artırmak ve finansmana erişimi kolaylaştırmak rekabetçi bir sanayinin yapıtaşdır. .

Bu dönüşümlerin en önemli boyutu ise insan kaynağıdır. Dijital ve yeşil dönüşüm ancak insanımızın beceri dönüşümüyle kalıcı başarıya ulaşabilir. Eğitim sistemini, yeni nesil mesleki eğitimi, yaşam boyu öğrenmeyi, gençlerin ve kadınların işgücüne katılımını yeni rekabet gücü anlayışının merkezine koymalıyız.

Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün "muasır medeniyetler seviyesinin üzerine çıkma" hedefi, Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılında da bize yön gösteriyor. Dünya değişirken yerimizi korumak yetmez. Rekabet gücümüzü sürekli yenileyerek daha ileri taşımamız gerekir.

Bu dönüşümleri de bir maliyet kalemi olarak değil, rekabet gücünü yenileyecek, riskleri azaltacak; Türkiye'nin yeni büyüme, yatırım, istihdam ve teknoloji alanlarını oluşturacak bir fırsat olarak görmeliyiz.

Değerli üyeler, değerli konuklar,

Bugünü yakalamanın ve yarına hazırlanmanın bir diğer şartı Türkiye'nin küresel dönüşüm içinde doğru yerde konumlanmasıdır.

Avrupa Birliği ile entegrasyonumuz bu açıdan özel önem taşıyor. Made in EU (Avrupa Tercihi) ve birlik içeriğine öncelik verilmesine yönelik tartışmalar, yeşil dönüşüm, dijital düzenlemeler, kamu alımları, savunma ve güvenlik mimarisi, enerji güvenliği ve tedarik zinciri dayanıklılığı Türkiye'nin Avrupa mimarisindeki yerini belirleyecek stratejik öğelerdir.

Gümrük Birliği'nin modernizasyonu, AB tarafında teknik veya siyasi önkoşullarla geciktirilmeden başlatılmalıdır. Bu yalnızca ticaret hacmini artıracak bir düzenleme değildir. Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ekonomik entegrasyonu yeni dönemin ihtiyaçlarına uyarlayacak kilit bir adımdır.

AB-Türkiye ilişkileri, parçalı ve yalnızca işlevsel başlıklarla ilerleyen bir yaklaşımın ötesine geçmelidir. İlişkiyi, ortak stratejik önceliklerle uyumlu, daha öngörülebilir, kurumsal ve normatif bir çerçeveye yeniden oturtmalıyız.

Elbette küresel vizyonumuz Avrupa ile sınırlı değil. ABD, Çin, Hindistan, Afrika, Körfez ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri ve yakın coğrafyamızla geliştireceğimiz ilişkilerin yanı sıra, dünyaya yayılmış Türk profesyonellerinin oluşturduğu insan sermayesi de Türkiye'nin küresel rekabet gücünün önemli unsurları arasında yer alıyor.

ABD ile ilişkilerimizi teknoloji, inovasyon, savunma ve yüksek katma değerli yatırımlar ekseninde derinleştirmek; Çin ve Hindistan gibi büyük ekonomilerle ilişkilerimizi daha dengeli, daha yüksek katma değerli ve üretim entegrasyonunu güçlendiren bir çerçevede ele almak önem taşıyor.

Bağlantısallığın ulaştırma, enerji, dijital, düzenleyici ve kurumsal boyutlarını kapsayan Orta Koridoru bölgesel bir proje olmanın ötesinde Avrupa ile Asya arasındaki ekonomik entegrasyonu ve tedarik zinciri dayanıklılığını destekleyen stratejik bir girişim olarak değerlendirmeliyiz. Körfez ülkeleriyle ilişkilerimizi ise yalnızca sermaye akışı açısından değil; enerji dönüşümü, gıda güvenliği ve diğer katma değerli sektörlerde tamamlayıcı ortaklıklar kurma perspektifiyle geliştirebiliriz.

Değerli üyeler, değerli konuklar,

TÜSİAD olarak bu dönemde çalışmalarımızı üç ana ekseninde ele alıyoruz: ekonomik ve sosyal kalkınma; küresel ilişkiler ve Avrupa Birliği; iş dünyasında dönüşüm. Bu üç eksen birbirinden ayrı kompartımanlar olarak görmüyoruz. Çünkü Türkiye'nin pozitif ayrışma imkânı bu üç alanı aynı anda güçlendirebilmesinden geçiyor.

Ekonomik ve sosyal kalkınma olmadan dışarıda güçlü bir konumlanma sürdürülemez. Küresel entegrasyon olmadan sanayinin dönüşümü eksik kalır. İş dünyası dönüşmeden de makro istikrar kalıcı rekabet gücüne dönüşemez.

Bu anlayışla, TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi'ni geliştiriyoruz. Rekabet gücünü sezgilerle değil, veriyle konuşmamız gerektiğine inanıyoruz. İşçilik, enerji, ara malı ve finansman maliyetleri üzerinden Türkiye'nin rekabet gücünü rakip ülkelerle karşılaştırmak, doğru teşhis ve doğru politika tasarımı için önemlidir.

AB temalarımızda tam saha pres yaklaşımıyla hareket ediyoruz. Şubat ayından bu yana AB kurumlarının üst düzey yetkilileriyle, Belçika Kraliçesi Mathilde başta olmak üzere farklı ülkelerin temsilcileriyle ve muadil iş dünyası kuruluşlarıyla temalarımızı yoğunlaştırdık. Berlin, Roma, Paris, Madrid ve Dublin'de kamu, iş dünyası ve düşünce kuruluşu temsilcileriyle bir araya geldik.

Paris'te Hazine ve Maliye Bakanımız Sayın Mehmet Şimşek'in katılımıyla Fransız iş dünyasıyla; Dublin'de BusinessEurope Başkanlar Konseyi'nde Avrupa iş dünyası liderleriyle, AB Dönem Başkanlığı'nı devralacak İrlanda'nın kabine üyeleri ve parlamenterleriyle temaslarda bulunduk.

Bu temaslarda verdiğimiz temel mesaj, AB-Türkiye entegrasyonunun parçalı ve yalnızca işlevsel başlıkların ötesine geçerek Gümrük Birliği'nin modernizasyonu, yeşil ve dijital dönüşüm, sanayi ve teknoloji işbirliği, enerji, ulaştırma, savunma ve inovasyon alanlarını kapsayan stratejik bir çerçeveye oturması gerektiğidir. Türkiye'nin AB aday ülkesi, Gümrük Birliği ortağı ve NATO müttefiki olarak Avrupa'nın ekonomi, sanayi ve güvenlik mimarisinin ayrılmaz bir parçası olduğunu; daha güçlü bir ortak geleceğin ancak siyasi irade, düzenleyici uyum ve somut adımlarla kurulabileceğini vurguladık.

Ayrıca ekonomik ilişkilerimizi çeşitlendirme ve yeni iş birliği alanları oluşturma hedefi doğrultusunda, Avrupa ile yürüttüğümüz yoğun temaların yanı sıra küresel ölçekte de aktif bir gündem izliyoruz. Geçtiğimiz yıl Körfez bölgesi ve Çin'e gerçekleştirdiğimiz ziyaretlerin devamı niteliğinde, bu yıl Çin ve Azerbaycan başta olmak üzere farklı coğrafyalara yönelik temalarımız olacak. Japonya, Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır, Katar ve diğer ülkelere gelen heyetlerle; yatırım, ticaret ve teknoloji alanlarındaki iş birliği fırsatlarını da değerlendiriyoruz.

Önümüzdeki dönemde de çalışmalarımızı somut politika önerileri, veriye dayalı analizler, sektör bazlı dönüşüm gündemleri ve uluslararası temalarla sürdüreceğiz. Türkiye'nin rekabet gücünü, yatırım ortamını, toplumsal refahını ve küresel konumunu güçlendirecek katkıları sunmaya devam edeceğiz.

Değerli üyeler, değerli konuklar,

Özetle; dünya daha parçalı, daha rekabetçi ve daha öngörülemez hale geliyor. Teknolojik dönüşüm hızlanıyor. İklim krizi üretim biçimlerini değiştiriyor. Jeopolitik riskler ekonomi kararlarının ayrılmaz parçası haline geliyor.

Ama Türkiye'nin güçlü avantajları da var. Sanayi altyapımız, girişimcilik kültürümüz, genç nüfusumuz, coğrafi konumumuz, Avrupa ile entegrasyonumuz ve geniş bir coğrafyada güvenilir iş yapma kapasitemiz bize önemli imkânlar sunuyor.

Bu imkânları kalıcı başarıya dönüştürmek için aynı anda birkaç işi başarmalıyız. Enflasyonla mücadelede kararlı olmalı, üretim ve ihracat kapasitemizi korumalıyız. Sanayi dönüşümünü hızlandırmalı, beceri dönüşümünü

gerçekleştirmeli, dijital ve yeşil ekonomiye uyum sağlamalıyız. AB ile entegrasyonu derinleştirmeli, küresel ağlarımızı yaygınlaştırmalıyız. Kurumlara güven, öngörülebilirlik ve kurallı piyasa düzeni zeminini güçlendirmeliyiz. Tüm bunları yaparken toplumsal refahı ve kapsayıcı kalkınmayı merkeze almalıyız.

Bu görev yalnızca kamuya, yalnızca özel sektöre, yalnızca akademiye ya da yalnızca sivil topluma ait değildir. Bu, hepimizin ortak sorumluluğudur.

Yeni rekabet gücü eşliğini ancak birlikte aşabiliriz. Bugünü yönetirken yarını kuran; krizlere dayanıklı, dönüşüme hazır, dünyayla entegre, daha yüksek katma değer üreten ve insanına daha fazla gelecek umudu veren bir Türkiye için birlikte çalışmalıyız.

TÜSİAD olarak bugünü yakalayan, yarına hazırlanan ve dünyadaki dönüşüm içinde pozitif ayrışan bir Türkiye hedefi için çalışmaya devam edeceğiz.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.