

TÜRKONFED 27. İŞ DÜNYASI ZİRVESİ KONUŞMASI
ÖMER ARAS – TÜSİAD YÜKSEK İSTİŞARE KONSEYİ BAŞKANI

26 Eylül 2026, Elazığ

Değerli katılımcılar,

Sayın Cumhurbaşkanı Yardımcım, Saygıdeğer Başkanlar, Değerli TÜRKONFED Üyeleri, Sayın Konuklar, Basınıımızın Değerli Temsilcileri,

Sizleri sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

Bugün Elazığ'da, TÜRKONFED'in 27. İş Dünyası Zirvesi'nde sizlerle birlikte olmaktan büyük memnuniyet duyuyorum.

Geçen yıl zirvede Antalya'da beraberdik.

Orada TÜRKONFED'in çok önemli bir gücünü yakından görme fırsatım olmuştu:

Türkiye'nin farklı bölgelerinden, farklı sektörlerinden gelen iş insanlarını aynı masa etrafında buluşturabilme, ortak akıl yaratabilme gücüne şahit olmuş ve çok etkilenmişim.

Değerli konuklar,

Bu yıl Elazığ'da yine birlikteyiz.

Zirvemizin başlığı aslında içinde bulunduğumuz dünyayı çok iyi tarif ediyor:

"Kalıcı Belirsizlik Çağında Ekonomik Dayanıklılık."

Küresel sistemin kurallarının yeniden yazıldığı bir dönemdeyiz.

Jeopolitik gerilimler tedarik zincirlerini kırıyor,

enerji dönüşümü ve teknolojik gelişim, özellikle yapay zeka ve robotlaşma, üretim modellerini kökten değiştiriyor,

ekonomik belirsizlik her ölçekte karar alıcıyı yeni arayışlara itiyor.

Bu tablo karşısında sorulması gereken soru şu:

Kalıcı belirsizlik çağında Türkiye nasıl daha güçlü ve dayanıklı olacak?

Bu sorunun cevabı birbiriyle bağlantılı dört kavramda saklı:

Belirsizlik, Güven, Dayanıklılık ve Yerelin gücü.

Bu dört kavramın üzerinde durmak istiyorum.

Değerli Konuklar,

Küresel belirsizliğin en önemli ekonomik sonuçlarından biri güven kaybıdır.

Artık krizlerin istisna olduğu bir dünyada yaşamıyoruz.

Belirsizlik yeni normalimiz haline geldi.

Pandemi...

Savaşlar...

Enerji krizleri...

Ticaret savaşları...

Tedarik zincirlerindeki kırılmalar...

İklim değişikliği...

Yapay zekâ ve teknoloji gelişimindeki olağanüstü hız...

Bunların hiçbiri artık tek başına yaşanmıyor.

Birindeki sorun diğerine hızla yayılıyor.

Enerjide başlayan bir kriz sanayiye etkiliyor.

Jeopolitik bir çatışma ticareti etkiliyor.

Ticaretteki bir sorun enflasyonu etkiliyor.

Teknolojik bir gelişme bir gecede şirketlerin iş modellerini değiştirebiliyor.

Belirsizlik artık geçici bir dönem değil.

İçinde yaşamayı öğrenmemiz gereken kalıcı bir ortam.

Peki belirsizlik neden bu kadar önemli?

Bir girişimci yatırımını, bir şirket üretimini, bir tüketici harcamasını öngörülebilirlik üzerine planlar.

Belirsizlik arttığında öngörülebilirlik azalır,

Çok yönlü belirsizliklerin olduğu yeni dünyanın önemli ekonomik kavramlarından biri artık sadece büyüme değildir.

Kırılganlığı azaltan ekonomik dayanıklılıktır.

Burada önemli bir ayrıma dikkat çekmek isterim.

Güç ve dayanıklılık farklı kavramlardır.

Çok büyük bir şirket olabilirsiniz ama tek bir tedarikçiye bağımlıysanız kırılgansınızdır.

Çok güçlü bir ekonomi olabilirsiniz ama enerjide tek bir ülkeye bağımlıysanız kırılgansınızdır.

Çok başarılı bir bölge olabilirsiniz ama tek bir sektöre dayanıyorsanız kırılgansınızdır.

Dünya yıllarca verimlilik adına şu ilkeleri benimsedi:

Stok tutma.

Fazla kapasite yaratma.

Tedarikçiyi mümkün olduğunca azalt.

Üretimi en ucuz yere taşı.

Bu model istikrarlı bir dünyada çok iyi çalıştı.

Ama pandemiyle, savaşlarla, enerji krizleriyle gördük ki:

En ucuz sistem her zaman en sağlam sistem değilmiş.

Bazen ikinci bir tedarikçinin maliyeti, üretimin durmasının maliyetinden çok daha düşüktür.

Bazen biraz yedek kapasite verimsizlik değil, sigortadır.

Bazen yakınındaki üretici, dünyanın öbür ucundaki daha ucuz üreticiden daha değerlidir.

Dolayısıyla yeni dönemde verimlilik kavramını da yeniden tanımlamamız gerekiyor.

Yeni dünyada en verimli şirket yalnızca en düşük maliyetle çalışan şirket değildir.

Şok geldiğinde üretmeye devam edebilen şirkettir.

İşte bu bizi dayanıklılığın temel unsurlarından birine getiriyor:

Çeşitlilik.

Hepimizin bildiği güzel bir deyim vardır:

Bütün yumurtaları aynı sepete koyma.

Bu deyim risk yönetiminin en eski prensiplerinden biridir.

Ama bugün artık ülkelerin de şirketlerin de temel prensibi haline geliyor.

Enerji kaynaklarını çeşitlendirmek.

İhracat pazarlarını çeşitlendirmek.

Tedarikçileri çeşitlendirmek.

Üretim merkezlerini çeşitlendirmek.

Teknoloji kaynaklarını çeşitlendirmek.

Çünkü çeşitlilik dayanıklılık yaratır.

İşte tam burada yerelin gücü devreye giriyor.

Türkiye'nin dayanıklılığını sadece merkezden inşa edemeyiz.

Çünkü Türkiye'nin ekonomik gücü tek bir yerde değil.

Türkiye'nin ekonomik gücü yaygın.

Bursa'da otomotiv var.

Denizli'de tekstil var.

Gaziantep'te güçlü bir sanayi kültürü var.

Diyarbakır'da tarım var, tarıma dayalı sanayi potansiyeli var.

Kayseri'de girişimcilik var.

Ege'de tarım, sanayi ve ihracat var.

Akdeniz'de turizm, enerji ve lojistik var.

Ve bugün bulunduğumuz Elazığ'ın da kendine özgü çok önemli kaynakları var.

İşte bu çeşitlilik Türkiye'nin büyük avantajlarından biridir.

Burada yerelin gücü derken içe kapanmayı kastetmiyorum.

Tam tersine.

Yerelde güçlü olacağız ki dünyaya daha güçlü bağlanalım.

Yerel tedarikçilerimizi geliştireceğiz.

Ara malı üretimimizi artıracacağız.

Bölgesel kümelenmeler oluşturacağız.

Teknolojiyi Anadolu'daki KOBİ'lere etkin götüreceğiz.

Ve bütün bunları küresel değer zincirlerine bağlayacağız.

Çünkü bugün dünyada şirketler artık yalnızca:

"En ucuz nerede üretebilirim?" diye sormuyor.

Aynı zamanda "En güvenli nerede üretebilirim? diye soruyor.

Bugün küresel şirketler "reshoring", "nearshoring" ve "friend-shoring" kavramlarını konuşuyor.

Bunların ortak paydası tek bir şey:

Coğrafya yeniden önem kazanıyor.

Yakınlık yeniden değer kazanıyor.

Güvenilir üretim ön plana çıkıyor.

Bu Türkiye için çok önemli bir fırsat.

Ama coğrafi avantaj tek başına yetmez.

Avantajı değere dönüştürecek yerel kapasiteye ihtiyacımız var.

Bugün Elazığ'da olduğumuz için, Elazığ'ı örnek alalım.

Elazığ'ın elinde ne var?

Krom var.

Mermer var.

Öküzgözü üzümü var.

Fırat var.

Keban var.

Enerji var.

Tarım ve hayvancılık var.

Üniversite var.

Kültürel birikim var.

Ama esas soru:

"Elazığ'ın neyi var?" değil.

Esas soru:

"Elazığ elindekilerden ne yaratabilir?"

Kromu sadece çıkarmak mı?

Yoksa işlemek, katma değerini burada bırakmak mı?

Öküzgözü üzümünü sadece yetiştirmek mi?

Yoksa markalaştırmak, gastronomiyle ve turizmle birleştirmek mi?

Fırat'ı ve Keban'ı sadece enerji kaynağı olarak görmek mi?

Yoksa enerji, tarım, su yönetimi, turizm ve yeni teknolojiler etrafında daha büyük bir ekonomik ekosistem yaratmak mı?

Üniversiteyi sadece eğitim veren bir kurum olarak görmek mi?

Yoksa şehrin sanayisiyle, girişimcisiyle ve gençleriyle birlikte çalışan bir inovasyon merkezi haline getirmek mi?

İşte yerelin gücünden anlamamız gereken tam olarak budur.

Yerelin gücü, sahip olduğumuz kaynakların toplamı değildir.

O kaynaklardan yaratabildiğimiz değer toplamıdır.

Elazığ'ın bize örnek olabileceği bir konu daha var.

2020 depreminde Elâzığ büyük bir darbe aldı.

Canlarımızı kaybettik.

Binalar yıkıldı.

Ekonomik ve sosyal hayat zarar gördü.

Ama Elazığ yeniden ayağa kalktı.

Çünkü dayanıklılık, hiç darbe almamak değildir.

Dayanıklılık, darbe aldıktan sonra yeniden ayağa kalkabilmektir.

Hatta daha da önemlisi:

Sadece eskisini yeniden yapmak değil, daha iyisini inşa edebilmektir.

Bu bizi benim çok önemseydiğim başka bir kavrama getiriyor:

Kendini düzelten mekanizmalar.

Dayanıklı yapılar hiç hata yapmayan yapılar değildir.

Hiç kriz yaşamayan ekonomiler değildir.

Hiç yanlış karar almayan şirketler değildir.

Böyle bir dünya yok.

Asıl mesele sürekli gelişimi esas alarak dayanıklılığı artırmaktır.

İyi şirketler böyledir.

İyi kurumlar böyledir.

İyi ekonomiler de böyledir.

Dayanıklı yapılar değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen,

çeşitlilik sağlayan, esnek mekanizmalardır.

İşte gerçek dayanıklılık bu şekilde oluşur.

Belirsizliği ortadan kaldıramayız.

Ama belirsizliğe vereceğimiz cevabı değiştirebiliriz.

Örneğin: Jeopolitik şokları engelleyemeyiz.

Ama şoklardan daha az etkilenecek dayanıklı yapılar oluşturabiliriz.

Hürmüz boğazının kapanmasıyla fırlayan petrol fiyatlarından ülkemiz enerji kaynaklarının çeşitliliği nedeniyle görece daha az etkilendi.

Yenilenebilir enerji kaynaklarımızın varlığı bizi ekonomik olarak daha dayanıklı hale getirdi.

Değerli Konuklar,

Türkiye açısından meseleye baktığımda üç büyük avantaj görüyorum.

Birincisi, çeşitliliğimiz.

Sanayide, tarımda, turizmde, hizmetlerde, enerjide çok farklı yetkinliklere sahibiz.

İkincisi, yerel girişimcilik kültürümüz.

Anadolu'nun pek çok şehrinde çok güçlü bir üretim birikimimiz ve girişimcilik geleneğimiz var.

Üçüncüsü, coğrafyamız.

Avrupa ile Asya'nın kesişiminde, enerji ve ticaret yollarının üzerinde önemli bir üretim merkeziyiz.

Ama bunlar kendiliğinden başarı yaratmaz.

Bunları verimlilikle, teknolojiyle, eğitimle ve güçlü kurumlarla birleştirmek zorundayız.

Yerel üretim ağlarını güçlendirmek zorundayız.

Kritik girdilerde tek kaynağa bağımlılığı azaltmak zorundayız.

Dijitalleşmeyi ve yapay zekâyı yalnızca büyük şirketlere değil, Anadolu'nun KOBİ'lerine de taşımak zorundayız.

Kadınları ve gençleri üretimin daha güçlü bir parçası yapmak zorundayız.

Ve belki hepsinden önemlisi:

Yerelin bilgisini merkezin imkânlarıyla buluşturmak zorundayız.

Merkez her şehrin sorununu bilemez.

Yerel de her sorunu tek başına çözemez.

İyi sistem, bu ikisinin birbirini dinlediği sistemdir.

İşte TÜRKONFED gibi yapılar bu nedenle çok değerli.

Çünkü yerelin sesini merkeze taşıırken, ulusal stratejileri de yerele taşıyorlar.

Değerli Konuklar,

Konuşmamın başında bir soru sormuştum:

Kalıcı belirsizlik çağında Türkiye nasıl dayanıklı olacak?

Cevabım şudur:

Belirsizliği ortadan kaldırarak değil, onunla yaşamayı öğrenerek.

Güveni ve öngörülebilirliđi güçlendirerek.

Riskleri çeşitlendirip dayanıklılığını arttırarak.

Yerelin kapasitesini harekete geçirip esnekliđini güçlendirerek.

Kapsayıcı yaklaşımla teknolojiyi ve verimliliği Anadolu'ya yayarak.

Önümüzdeki dönemin güçlü ve dayanıklı Türkiye modeli budur.

Elazığ'ın gücünü, Gaziantep'in, Bursa'nın, Denizli'nin, Kayseri'nin, Diyarbakır'ın, Antalya'nın, Trabzon'un, İstanbul'un gücünü bir araya getiren bir Türkiye.

Çünkü güçlü şehirler güçlü bölgeleri;

güçlü bölgeler de, yaygın güçle dayanıklı bir ülkeyi yaratır.

Bugün Elazığ'dan bütün Türkiye'ye verebileceğimiz mesaj çok açık:

Belirsizlik kalıcı olabilir. Ama kırılganlık kader değildir.

Çeşitlenebiliriz.

Uyum sağlayabiliriz.

Yerelin gücünü harekete geçirebiliriz.

Bunları başarabilirsek;

daha verimli, daha rekabetçi, daha güçlü ve her şeyden önemlisi daha dayanıklı bir Türkiye inşa edebiliriz.

Hepinize beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum sevgi ve saygılarımı sunuyorum.