

TÜSİAD YÜKSEK İSTİŞARE KONSEYİ TOPLANTISI AÇILIŞ KONUŞMASI ORHAN TURAN – TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI 12 Aralık 2025, Ankara

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

Değerli Basın Mensupları,

Hepinizi, TÜSİAD Yönetim Kurulu adına, saygıyla selamlıyorum.

Bir yılı kapatıp, yeni bir yıla başlamakta olduğumuz bu günlerde, herkesin dikkati para politikası üzerinde yoğunlaşmışken, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Başkanı Sayın Fatih Karahan'ın davetimizi kabul edip, bizlere hitap edecek olmasından büyük bir memnuniyet duyuyoruz.

Dünya yakın zamanın en şaşırtıcı yıllarından birini geride bırakmaya hazırlanıyor. Dönüşüm ve belirsizlik, bu yıl her yerde, herkesin en çok kullandığı sözcükler oldu. Gerçekten de dünya düzeninin eski sayfasının kapandığı, yeni bir sayfasının açıldığı bir yılı yaşadık. Son birkaç yılda yaşadığımız değişim, on yıllar boyunca gördüğümüz değişimin, fersah fersah üzerine çıktı. Değişim önümüzdeki yıllarda da devam edecek.

Yaşadığımız bu çok boyutlu değişim, bana şu sınıflandırmayı hatırlatıyor. Bildiğimiz değişimler var. Nasıl olacağını bilmediğimiz değişimler var. Bir de bilmediğimizi bile bilmediğimiz değişimler yaşanıyor. Bunlara bir göz atalım.

2026'ya girerken "bildiğimizi bildiğimiz" neler var?

Bunlar arasında en öne çıkan küresel ticarete hakim olan, risk ve belirsizlik. Yine biliyoruz ki dünya ekonomisi yavaşlıyor. 2026 için IMF'nin küresel büyüme tahmini %3,1; bu oran 2000-2019 ortalaması olan %3,7'nin oldukça altında. Görünüm zayıf ve riskler aşağı yönlü. Yine de yaşanan büyük türbülanslara karşı, küresel ekonomi oldukça dirençli.

Küreselleşme süreci ve dünya ekonomisinde hızlı genişleme dönemi, gelişmekte olan ülkelerin yüksek büyüme hızları elde etmesini kolaylaştırmıştı. Ama yavaşlayan bir dünya ekonomisinde ve uluslararası ticaret politikasındaki belirsizlikler nedeniyle, bundan sonra ülkelerin büyüme stratejilerini sadece ihracat üzerine kurgulamamaları gereken bir döneme giriyoruz.

Bu konulara göre hazırlıklarımızı yapmamız gerekiyor.

Bir de, nasıl şekilleneceğini bilmediğimiz dinamikler yani "bilinen bilinmeyenler" var. Ufkumuzu gelecek yıldan öteye çevirdiğimizde, bazı gelişmeler olacağını tahmin edebiliyoruz ama, henüz sonuçlarını tam olarak öngöremiyoruz.

Bu gelişmelerin başında, dünyada hüküm süren jeopolitik mücadele geliyor. Çatışmaların nereye evrileceğini ve dünyanın başka bölgelerinde de çatışmaların olup olmayacağını bilemiyoruz.

Keza ABD ve Çin arasında devam eden şiddetli mücadelenin, nasıl seyredeceğini de öngöremiyoruz.

Jeopolitik sistemde olduğu gibi, küresel finansal sistemde de parçalanma ve çok kutuplu bir yapıya doğru ilerleme ihtimali mevcut. Bu sürecin yaratacağı dalgalanmaların ve düzeltmelerin boyutlarını bilebilmek de, henüz mümkün değil.

Küresel ekonomi ve jeopolitikte olduğu gibi, küresel siyasette de yeni yön arayışları var ama bu sürecin nereye evrileceğini şimdilik tahmin edemiyoruz. Birçok ülkede, artan gerilimler, gelir adaletsizliklerindeki derinleşme, zayıflayan ekonomik büyüme gibi, sorunlar karşısında, merkez siyasetlerin ürettiği çözümler etkili ve kalıcı olamıyor. Bu durum siyasette alternatif arayışlarını güçlendiriyor. Dünyanın farklı ülkelerinde siyasetteki yeni yön arayışlarının, nasıl devam edeceğini hep birlikte göreceğiz.

2025 yılına damgasını vurmuş olan korumacılık eğilimlerinin, ne yöne evrileceğini de bilemiyoruz. Bu içe kapanmacı eğilimler, güçlenecek mi yoksa dünya var olan sorunlarını çözerek daha adil ve kapsayıcı yeni bir küreselleşme dönemini başlatabilecek mi? Bir sonraki küresel ekonomik düzenin temel parametrelerini bilemesek de, büyüme, ticaret ve yönetişimin kurallarının yeniden yazılacağını biliyoruz.

Öngörülemeyen bu konularda yapmamız gereken şey, proaktif olmak, gelişmelerin olmasını istediğimiz doğrultuda şekillenmesi için çalışmak.

Fakat bir de, bilmediğimizi bile bilmediğimiz değişimler var. Burada işimiz daha da zor. Dünyada daha önce hiç görülmemiş gelişmeler, aynı anda yaşanıyor:

- Dünya nüfusu tarihte ilk kez hem yaşıyor hem azalıyor.
- Yapay zeka, insanın bilişsel kapasitesinin yerini almaya hazırlanıyor.
- Küresel ortalama sıcaklığın 1.5°C'lik limiti aşması gündemde.

Dünya tarihinde ilk kez insan faaliyetleri kaynaklı olarak böyle bir ısınma yaşanacak. Bu üç etkinin üst üste gelmesi, bugün hiç öngöremediğimiz gelişmelere yol açabilecek.

Bu öngörülemeyen, beklenmeyen darbelere karşı durabilmek için, bünyemiz güçlü ve esnek olmalı.

Değerli üyeler,

Değişimi yönetmek ve gelişmeleri kendi lehimize çevirebilmek için, doğru pozisyonları zamanında almak gerekiyor.

TÜSİAD olarak dünyada hüküm süren değişim ve dönüşümü çok yakından takip ediyoruz. TÜSİAD'ın küresel rekabette yer alan

- Üyeleri,
- Derneğimizin yurt dışı temsilcilikleri,
- Ağları,
- Saygın iş ve düşünce kuruluşları ile var olan iş birliklerimiz yoluyla dünyanın bugününü ve yarınını şekillendiren dinamikler karşısında, ülkemizin nasıl konumlanması gerektiği sorusuna cevap arıyoruz.
- Uzun yıllardır dünyanın önemli coğrafyalarına yaptığımız ziyaretlerle küresel dönüşüm süreçlerini çok yakından takip ediyoruz.
- Küresel ekonominin, ticaretin ve finansın nabzını tutuyor, eğilimleri saptıyoruz.
- Ülkemizin küresel ekonomiden aldığı payı, nasıl arttırabiliriz sorusuna cevap bulmaya çalışıyoruz.
- İş dünyası olarak ülkemizin menfaatlerinin ilerletilmesi için gayret gösteriyoruz.
- Ülkemizin çıkarlarının uluslararası arenada savunuculuğunu yapıyoruz.

Son iki ayda Katar, Brüksel, Shenzhen, Guangzhou, Boston, New York ve Paris'te yatırımcılar, girişimciler, Ar-Ge merkezleri, akademi, iş dünyası temsil örgütleri, bürokrasi, merkezi ve yerel siyaset gibi farklı kesimlerden temsilcilerle çok yoğun temaslarda bulunduk. Haftaya da Londra'da olacağız.

18 günde, 72 ziyaret yaptık. Bu ziyaretlerde 200'den fazla kişiyle bir araya geldik:

- New York'ta iş ve finans çevreleriyle ABD ve dünya ekonomisini tartıştık.
- Boston'da öğrenciler ve akademisyenlerle teknoloji, eğitim, inovasyon ekosistemini, yapay zeka, sanayi ve ticaret politikalarını masaya yatırdık.
- Çin'in teknoloji geliştirme modelini yakından tanıdık. İki ülke arasındaki potansiyel iş birliği alanlarına dair görüş alışverişinde bulunduk.
- Brüksel'de parlamento ve komisyonda Türkiye'nin haklı pozisyonlarını anlattık.
- Fransa'da AB ekseninde Türkiye-Fransa ekonomik ilişkilerinin önceliklerini ve üçüncü ülkelerde işbirliği imkanlarını görüştük.
- Katar'da finansal hizmetler, yatırım ortamı, dijital dönüşüm gibi alanlarda karşılıklı iş birliğini geliştirme imkanlarını ele aldık.

- Avrupa temalarının tamamında yeni dönemde ortaya çıkacak rekabetçilik odaklı uygulamalara Türkiye'nin dahil edilmesinin hem AB'nin hem Türkiye'nin ortak dayanıklılığı ve tedarik zinciri güvenliği açısından kritik önemde olduğunu vurguladık.

Kısacası, yaptığımız tüm görüşmelerde, ülkemizin menfaatinin peşinden gittik; hemen her konuyu masaya yatırdık.

Değerli üyeler,

Küresel sistemin nereye gitmekte olduğunu anlamak için, bugün jeoekonomik mücadelenin kıyasıya yaşandığı üç bölgeye dikkat etmek gerekiyor: ABD, Çin ve Avrupa. Az önce belirttiğim gibi, son iki ayda Yönetim Kurulu olarak, her üç bölgeye de gittik.

ABD'deki temalarımızda dünya ve Amerikan ekonomisi konusundaki genel belirsizliğin yarattığı endişenin, gündeme hakim olduğunu gördük. ABD ekonomisinde ağır borç yükü, dolardan kaçış eğilimi, ekonomideki kısmi yavaşlamayla beraber enflasyonda bir miktar yükselme gibi sorunlar var. Buna rağmen ABD dünyanın en güçlü ekonomisi olmaya devam ediyor.

ABD'deki temalarımızda en çok gündeme gelen konulardan birisi, teknoloji oldu. İnovasyonu keşiften ticarileştirmeye uzanan bir zincir olarak düşündüğümüzde, ABD'nin bu alandaki liderliği açık şekilde görülüyor. Özellikle yüksek teknoloji, yazılım, biyoteknoloji ve uzay bilimleri gibi alanlarda, ABD küresel inovasyonun önemli bir merkezi olmaya devam ediyor.

Ziyaret kapsamında, New York'ta düzenlenen panelde, yapay zekanın iş modelleri üzerindeki etkilerini ve girişimcilik ekosistemine getirdiği fırsatları tartıştık.

ABD'deki temalarımızda rekabette geride kalmamak, yerimizde saymamak için en çok ihtiyaç duyduğumuz kaynaklardan birinin, dünyaya yayılmış olan gençlerimiz, girişimcilerimiz ve profesyonellerimizin enerjisi, yaratıcılığı ve tutkusu olduğunu gördük.

Değerli üyeler,

Kasım ayında ise bugün dünyanın en büyük ikinci ekonomisi haline gelmiş olan Çin'i ziyaret ettik.

Çin, artık sadece düşük maliyetli bir üretim üssü değil, aynı zamanda bir inovasyon merkezi.

Küresel İnovasyon Endeksine göre Çin artık dünyanın en inovatif onuncu ülkesi.

Çin'in robotik, havacılık, yeni enerji ekipmanları, biyoteknoloji, elektrikli araçlar ve ileri malzemeler gibi ileri teknoloji alanlarında kümelenme, Ar-Ge yatırımları ve büyük ölçekli teknoloji projeleri ile hızlı bir gelişme elde ettiğini gördük.

Temalarımız çerçevesinde öncü teknoloji şirketlerini ve inovasyon merkezlerini ziyaret ederek, Türkiye ile bu alanlardaki iş birliği imkânlarına ilişkin görüş alışverişinde bulunduk. Yapay zekâ, robotik, inovasyon ve tedarik zinciri gibi alanlarda kapsamlı iş birliklerinin geliştirilebileceğini vurguladık.

Üretim kapasitesi ve teknolojideki atılımı Çin'i, yeni küresel mimarinin en önemli aktörlerinden birisi kılıyor. Fakat ihracata bağımlı ekonomik yapısı, katı regülasyonlar, parti-devlet yapısı, şeffaflık eksikliği, düşük iç talep, deflasyon eğilimleri, azalan nüfus gibi sorunların, Çin'in ekonomik performansını devam ettirmesi konusunda risk ve belirsizlik yarattığı da anlaşılıyor.

Değerli üyeler,

Yönetim Kurulu olarak son ziyaretimizi ise geçen hafta Avrupa Birliği'nin merkezi Brüksel'e yaptık. Avrupa Parlamenterleri, AB Komisyonu, AB üye ülkeleri ve Türkiye Cumhuriyeti resmi temsilcileri ile temalar gerçekleştirdik.

Avrupa ekonomisinin bir süredir rekabetçilik sorunlarıyla boğuştuğunu biliyoruz.

Avrupa, güvenlikte, enerjide ve kritik ham madde ve teknolojilerde dışa bağımlılığı azaltmak, aynı zamanda rekabetçiliğini de yeniden inşa etmek zorunda.

AB bu sıkışmışlıktan, çok gecikerek de olsa, yeni bir sanayi hikâyesi ile çıkmaya çalışıyor.

Brüksel’de yaptığımız temaslarda, Türkiye’nin AB ekonomisinin, güvenlik mimarisinin, kurumsal ve hukuki sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğunun altını çizdik.

YİK Başkanımız Ömer Aras’ın da vurguladığı gibi, yeni bir Avrupa yapılanmasına gidilirken, AB’nin ticaret, teknoloji, enerji, güvenlik ve iklim alanındaki hedeflerine ulaşmak için Türkiye ile daha kapsamlı, bütünleşik ve ileriye dönük bir entegrasyon iş birliği geliştirmesi gerektiğini vurguladık.

Yıkıcı küresel rekabet karşısında AB-Türkiye arasındaki ekonomik entegrasyonu derinleştirmenin hem AB, hem de Türkiye için elzem olduğunu ve daha fazla vakit kaybedilmeden harekete geçilmesi gerektiğini belirttik.

Tartışılmakta olan ‘AB ürünlerini tercih etme’ uygulamasının, Türkiye’nin AB sanayi ve tedarik zincirlerindeki kritik rolünü dikkate alması ve ürün tercihindeki Avrupa tanımının Türkiye’yi de kapsamaması gerektiğine dikkat çektik.

Gümrük Birliği modernizasyonunun siyasi ön koşullar olmaksızın, hemen başlatılması gerektiği tezimizi, AB ile yaptığımız tüm temaslarmızda olduğu gibi, bu sefer de tekrarladık.

Değerli üyeler,

Konuşmamım sonunda başlangıçtaki noktama dönmek istiyorum.

Son iki ayda, dünyanın dört ayrı kıtasında, altı ayrı ülkede yaptığımız temaslarda da, bir kez daha ortaya koyduğu gibi, gözlerimizin önünde yeni bir küresel düzen oluşmakta. Kurallarını bildiğimiz, alışık olduğumuz eski dönem kapandı.

Biz de kendimizi, şirketlerimizi ve ülkemizi oluşmakta olan bu yeni düzene göre, konumlamalıyız. Eski dünya düzenine göre inşa edilmiş büyüme modelimizi değiştirmeli; diğer ülkeler gibi, kendimizi gelecek dünya düzenine hazırlayacak stratejiler geliştirmeliyiz.

Günlük işlere dalıp, uzun vadede hüküm süren değişimi kaçırmamalıyız. Bugünlerde karşı karşıya kaldığımız şoklarla uğraşmaya çalışırken, yarınlarda güçlü olmak için strateji geliştirmeyi ihmal etme tuzağına düşmemeliyiz.

İş dünyası tüm zamanını kur, faiz, enflasyon sarmalını yönetmeye ve finansman sıkıntılarını çözmeye ayırmamalı. Enerjisini uzun vadeli yatırım ve üretim kararlarına ayırabilmeli.

Hiç şüphesiz bu imkanı sağlayacak en önemli koşul enflasyonun kalıcı olarak tek haneli seviyelere inmesi. Bu noktada, toplantımıza onur konuğu olarak katılan Merkez Bankası Başkanı Dr. Fatih Karahan’ı dinlemeyi sabırsızlıkla bekliyoruz.

Fakat enflasyonla mücadeleyi kazanmak gerekli koşul olsa da, yeni küresel düzenin açacağı fırsatlardan yararlanmanın yeterli koşulu değil. Küresel ekonomik sistem nasıl şekillenirse şekillensin, ekonomilerin güçlü olmasını sağlayacak özellikler değişmiyor.

Yıllardır tekrarladığımız gibi:

- piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarıyla eksiksiz işlemlerini sağlamalı,
- makroekonomik istikrarı tesis etmeli,
- yapısal reformları tamamlamalı,
- şirketlerimizin verimliliğini artırmalı,
- teknoloji geliştirme ve inovasyon kapasitemizi yükseltmeli,
- eğitim sistemimizi dünya ile yarışır hale getirmeli,
- kadınların potansiyelini açığa çıkartmalarının önünü açmalıyız.

Etrafımızı saran, risklere ve belirsizliğe rağmen konuşmamı daha iyi bir gelecek umuduyla bitirmek istiyorum.

Zaman içinde, eşitsizlikler, adaletsizlikler, çatışmalar ve ekolojik krizle anılır hale gelmeye başlamış olan eski dünya düzeninin yerine, insanlığın önünde teknolojinin getireceği fırsatlardan da yararlanarak, daha kapsayıcı bir dünya düzenini inşa etme fırsatı var. Böylesi bir düzen sadece büyük güçler tarafından inşa edilemez. Geleceğin kurucu unsurlarından birisi de mutlaka Türkiye olacaktır, olmalıdır.

Geleceğe inanmazsak, güvenmezsek, daha iyi bir geleceği kaybederiz. Bu düşüncelerle konuşmama son verirken, davetimizi kabul ettikleri için Fatih Karahan'a bir kez daha teşekkür ediyor, konuşmalarını yapmak üzere kendilerini kürsüye davet ediyorum.

TÜSİAD Yönetim Kurulu adına hepinizi sevgi ve saygıyla selamlıyorum.