



## GENEL KURUL TOPLANTISI AÇILIŞ KONUŞMASI

ORHAN TURAN, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

15 Ocak 2026, İstanbul

Sayın Üyeler, Değerli yol arkadaşlarım, Kıymetli dostlar,

Bazı görevler vardır; bittiği gün anlam kazanmaya başlar.

Çünkü o görevler ne kadar sürdükleriyle değil; geride ne bıraktıklarıyla ölçülür.

Bugün, iki dönem boyunca taşıdığım TÜSİAD Başkanlığı görevimin son gününde, siz değerli üyelerimizin karşısındayım.

Bu kürsüde bulunmak yalnızca bir görevin tamamlandığını ifade etmiyor; aynı zamanda, üstlenilmiş bir sorumluluğun, verilen bir emeğin ve paylaşılan bir yolculuğun anlamını yeniden düşünmeyi gerektiriyor.

TÜSİAD Başkanlığı takvim yapraklarıyla ölçülen bir görev değildir.

Taşınan ve devredilen bir sorumluluğun ifadesidir.

Bugün üzerinde durmak istediğim mesele tam da budur.

Kıymetli yol arkadaşlarımla birlikte imza attığımız bu dönemin TÜSİAD'ın yolculuğunda nasıl hatırlanacağıdır.

Değerli konuklar,

2022'de görevi devralırken, bu makamın kişisel bir paye değil; ülkeye karşı sorumluluk içeren bir görev olduğunu çok iyi biliyordum.

TÜSİAD'da temsil, ayrıcalık değil; ülkeye katkı için üstlenilen bir vazifedir.

Bu sorumluluğu taşıırken kim olduğumu ve nereden geldiğimi hiç unutmadım.

Ben bir Cumhuriyet çocuğuyum.

Mütevazı bir ailenin imkanlarıyla büyüdüm.

Ama, benim gibi milyonlarca çocuğun olduğu gibi benim de Cumhuriyetim vardı.

Cumhuriyet'in de fırsat eşitliği vizyonu vardı.

"Çalışırsan, öğrenirsen, üretirsen yolunu açabilirsin" diyen bir anlayış vardı.

Hayatımı bu anlayışın sunduğu imkânlarla kurdum.

İlk, orta, lise ve yüksek öğrenimimi devlet okullarında okudum.

Eğitimle ayağa kalktım.

Ve şuna inandım:

Cumhuriyet'in sunduğu her fırsat karşılığında bir sorumluluk doğurur.

Bu yüzden, girişimciliğe başladığım ilk günden itibaren sivil toplum, hayatımın dışında hiç kalmadı.

Çünkü iş dünyası yalnızca değer üretmez.

İş dünyası aynı zamanda düşünmek, tartışmak, yön göstermek zorundadır.

TÜSİAD da tam olarak bu yüzden vardır.

TÜSİAD, bir iş dünyası örgütü olmanın ötesinde, iş dünyasının aklının kurumsallaşmış hâlidir.

Bu ülkenin fikir fabrikası, yarını için çalışan bir gelecek atölyesidir.

Ülkemizin küresel rekabette nasıl konumlanacağını düşünen,

Ekonomik kalkınmayı demokrasiyle, hukukla, kurumlarla birlikte ele alan,

Bugünün sorunlarını konuşurken, yarının dünyasına hazırlanmayı hedefleyen bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD'ın meselesi her zaman için günün muhasebesini yapmak değil; yarını tarif etmek olmuştur.

Bu misyonu taşıyan bir kurumun yönetiminde yer almak da başkanlığını üstlenmek de kişisel bir makam değil, kamusal bir görevdir.

Bu görevi devraldığımda 18 yıldır bu derneğin üyesi olarak Yönetim Kurullarında ve Denetleme Kurulu'nda görev yapmıştım. Derneğin kültürünü, çalışma disiplini ve kurumsal hafızasını yakından tanıdım.

TÜRKONFED'de edindiğim deneyim ise Anadolu'nun farklı şehirlerinde sivil toplum örgütleriyle çalışmayı, farklı ölçek ve sektörlerin sesini duymayı öğretti.

Bu iki birikim bir araya geldiğinde, başkanlığımın ilk gününden itibaren aklımda çok net bir öncelik vardı:

TÜSİAD'ın temas alanını genişletmek.

Bu doğrultuda yoğun bir saha çalışması yürüttük.

Sayırsız şehir ziyaret ettik.

Yüz yüze temas kurduk.

Dinledik, not aldık, tartıştık.

Bu dönemde TÜSİAD'ın temaslarını Anadolu'nun farklı şehirlerinde yoğunlaştırmaya özen gösterdik.

Bingöl'de, Tokat'ta, Bolu'da, İzmir'de ve Adıyaman'da Yönetim Kurulu toplantıları yaptık.

Pek çok şehirde düzenlenen sayısız konferans davetine büyük bir şevkle katıldım.

Farklı şehirlerde gençler ve girişimcilerle de buluşmalar gerçekleştirdik.

Ne mutlu ki her bir temas ortak akılı besleyen kalıcı bir katkı oldu.

İletişim teknolojilerinin geliştiği bir çağda özellikle bire bir temasın peşinden gittik.

Çünkü şuna inanıyorum: Göz teması kurmadan güven inşa edemezsiniz.

Güven olmadan da hiçbir ortak akıl çalışmaz.

Bu yaklaşımı yalnızca Türkiye'de değil, dünyada da sürdürdük.

Amerika'dan Çin'e, Avrupa'dan Ortadoğu'ya kadar binlerce kilometre yol kat ettik.

Bu dönemde yaptıklarımızı tek tek saymak mümkün.

Ama ben bugün, bu dönemin imza niteliği taşıyan bazı başlıklarını, neyi neden yaptığımızı hatırlatacak birkaç vurguyla anmak isterim.

Bu dönemde uluslararası temaslarımızı tek bir merkeze değil; küresel rekabetin şekillendiği üç eksene taşıdık.

Bu üç eksen ABD, Çin ve Avrupa Birliği olarak ifade edebiliriz.

ABD'de San Francisco, New York, ve Boston'da yatırımcılarla, teknoloji şirketleriyle, akademi dünyasıyla ve diasporadaki Türk profesyonellerle bir araya geldik; yapay zekâ başta olmak üzere yeni teknolojilerin iş yapma biçimlerini nasıl dönüştürdüğünü ve girişimcilik ekosisteminin küresel dinamiklerini ele aldık.

Çin'de, teknoloji merkezlerini ve üretim ekosistemlerini yerinde inceleyerek küresel rekabetin yeni endüstriyel mimarisini gözlemlene fırsatı bulduk.

Brüksel'de ise AB kurumlarıyla yürüttüğümüz temaslarda, Türkiye'nin Avrupa Birliği'nin rekabetçilik ve güvenlik stratejilerinde dışarıda bırakılmaması gerektiğini, Gümrük Birliği'nin güncellenmesi, yeşil ve dijital uyumun entegrasyonu ve tedarik zincirlerinde Türkiye'nin konumlanması gibi başlıkları güçlü biçimde gündeme taşıdık.

Bu temaslara ortak amacı Türkiye'yi dinleyen değil, Türkiye'yi duyan ilişkiler kurmaktır.

Bu dönem, aynı zamanda Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına adım attığımız bir dönemdir.

Böylesi bir eşikte iş dünyasının rolünün daha da kritik hale geldiğinin farkındaydık.

Dünya hızla değişiyor, jeopolitik dengeler sarsılıyor, küresel ticaret yeniden şekilleniyor, teknoloji, iş yapma biçimlerini kökten dönüştürüyordu.

Dünya bu kadar hızla değişirken perspektifimizi genişletmek istedik.

Bu döneme bakarken dört ana eksen birlikte düşünmeyi benimsedik:

-Cumhuriyet ve demokrasi;

-kalkınma ve çevre;

-büyüme ve paylaşım;

-küresel olan ve yerel olan arasındaki denge.

2023'te düzenlediğimiz "Cumhuriyet'in İkinci Yüzyılına Girerken Türkiye" Çalıştay Dizisi, Cumhuriyetimizin 100. yılında TÜSİAD'ın yalnızca konuşan değil, dinleyen ve bir araya getiren bir kurum olduğunu gösterdi.

Demokrasiden küresel dönüşüme, refahtan çevreye uzanan dört ana başlıkta farklı kesimleri aynı masa etrafında buluşturduk.

Bu çalıştaylar görüş ayrılıklarının değil; ortak gelecek arayışının zeminini oluşturdu.

Bu yıl tanıtımını yaptığımız TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi ile her dönemde olduğu gibi verinin rehberliğinde konuştuk.

İmalat sanayimizin maliyet yapısını rakip ülkelerle karşılaştırmalı biçimde ortaya koyduk.

Üç ayda bir yayımlanmaya devam edecek olan bu endeks yalnızca bir analiz değil; politika yapımına veri temelli katkı sunan, ülkemiz ekonomisine yön gösterecek nitelikte kalıcı bir araç oldu.

Üretken Yapay Zekâ ile ilgili raporlarımızla, dijital dönüşümü bir teknoloji trendi olarak değil; rekabetin yeni dili olarak ele aldık.

Yapay zekânın iş yapma biçimlerini nasıl dönüştürdüğünü, özel sektörün bu dönüşüme ne kadar hazır olduğunu ortaya koyduk.

Bu çalışmalar, Türkiye'nin teknoloji politikalarına ve iş dünyasının stratejik gündemine güçlü bir çerçeve sundu.

Yönetimde Kadın Temsili Çağrısı ile eşitliği bir temenni olmaktan çıkarıp ölçülebilir bir hedef haline getirdik.

Şirketleri, yönetim kurullarında kadın temsilini artırmaya açıkça davet ettik.

Çünkü biliyoruz ki; tek kanatla ne şirketler uçar ne de ülkeler.

Girişimcilik ve gençlik programlarımızla gençlerin yalnızca izleyici değil, oyuncu olduğu bir ekosistemi güçlendirmeyi hedefledik.

"Bu Gençlikte İş Var!" programını yeniden yapılandırdık.

Amacımız nitelikli insan kaynağını bu ülkede tutmak ve geleceği burada kurabilmelerine alan açmaktır.

Eğitim, gençlik, girişimcilik ve teknoloji odağımızla üyelerimiz arasındaki etkileşimi güçlendirmeyi, bilgiyi değere dönüştüren bir ekosistemi büyütmeyi amaçladık.

Hukukun üstünlüğü ve kurumsal güven, ekonomik refah ve yatırım ortamının temelidir.

Bu nedenle, TÜSİAD olarak refahın, büyümenin ve sürdürülebilir kalkınmanın ancak hukuk güvenliğiyle mümkün olduğunu her fırsatta dile getirdik.

Yeşil dönüşüm çalışmalarıyla iklim değişikliği ile mücadeleyi çevre odağının yanında, doğrudan bir rekabetçilik meselesi olarak da ele aldık.

Ülkemiz açısından bir seferberlik anlayışıyla ele alınması gerektiğine inandığım "Türkiye'nin Sanayide Enerji Verimliliği Görünümü" çalışması, bu alanda güçlü iş modellerinin geliştirilmesi için katedilecek epey bir yol olduğunu gösterdi.

Avrupa Birliği ile Entegrasyon ve Uluslararası Ağ Çalışmaları kapsamında, Türkiye'nin dünyayla bağlarını güçlendirmeyi bir tercih değil, zorunluluk olarak gördük.

BusinessEurope platformunda, AB ile Gümrük Birliği'nin güncellenmesinden yeşil ve dijital uyuma kadar pek çok başlıkta Türk iş dünyasının sesini kararlılıkla taşıdık.

Bunlar çalışmalarımızdan yalnızca birkaç örnek.

Tüm bu süreçte hareket noktamız her zaman TÜSİAD'ın temel ilkeleri oldu.

Bugün geriye dönüp baktığımda, içimde güçlü bir huzur var.

Çünkü bu dönemde TÜSİAD, 55 yıla ulaşan kurumsal geleneğiyle uyumlu bir biçimde; düşüncesiyle, araştırmaya dayalı önerileriyle ve sorumluluk bilinciyle ülkemizin kalkınmasına katkı sunmaya devam eden bir kurum oldu.

-Düşündü.

-Çalıştı.

-Zemin kurdu.

-Ve bir iz bıraktı.

Bu izi, hep birlikte bıraktık.

Öncelikle, TÜSİAD'ın sürekliliğini ve kurumsal hafızasını ayakta tutan, bu yapıyı her gün yeniden inşa eden güçlü ve nitelikli profesyonel ekibimize teşekkür etmek isterim.

Kurumlar isimlerle değil; emekle, ürettikleriyle ayakta durur.

Bu emeğin sahibi olan ekip arkadaşlarımıza minnettarım.

Bu dönemde beni ve yönetimimizi her zaman aklıyla, deneyimiyle ve sağduyusuyla destekleyen Yüksek İstişare Konseyi üyelerimize özel bir teşekkür borçluyum.

YİK, TÜSİAD için yalnızca bir danışma organı değil, kurumsal pusuladır.

Ve birlikte görev yapmaktan onur duyduğum, farklı görüşleriyle bu kurumu zenginleştiren tüm Yönetim Kurulu üyesi arkadaşlarıma...

Bu dönemin gerçek sahipleri sizlersiniz.

Ve elbette görev sürem boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen üyelerimize şükranlarımı sunmak isterim.

Bir teşekkürü de bu yoğun gündem ve mesaide her daim yanımda hissettiğim sevgili aileme ve Ode Yalıtım çalışanlarına borçluyum.

Son 32 yıldır sivil toplum kuruluşlarında aktif görev aldım.

Bu sürenin 14 yılında başkanlık sorumluluğu üstlendim.

Bütün bu çalışmalarım tek bir amacım vardı: Ülkeme değer yaratmak.

Bugün görevi devrederken, içimde baskın olan duygu bu değerini bulduğu hissi.

Bu sorumluluğu, bana emanet edildiği gibi ilkelerine sadık kalarak teslim etmenin huzuru.

TÜSİAD'ın gücü kişilerden değil, taşıdığı fikirlerden gelir.

Kurumlar kişilerle başlar ama fikirlerle yaşar.

Ve o fikirler, doğru ellerde yaşamaya devam eder.

Bu vesileyle, görevi devralacak yeni Yönetim Kurulu'na başarılar diliyorum.

Bu bayrağı daha da ileri taşıyacaklarına yürekten inanıyorum.

Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün ve en kıymetli eseri olan Cumhuriyet'in bize öğrettiği en önemli ders şudur:

-Hiçbir kazanım kendiliğinden kalıcı değildir.

-Ancak emekle, akılla ve sorumlulukla taşınır.

Bugün bir görevi bırakıyorum, bir sorumluluğu değil.

İzninizle, bu konuşmayı bugün bize umudu hatırlatan bir sesle, Nazım Hikmet'in dizeleriyle bitirmek istiyorum.

Bugün onun 124. doğum günü.

"Yaşamak bir ağaç gibi tek ve hür

Ve bir orman gibi kardeşçesine..."

Bu dizeler yalnızca bir umut çağrısı değildir.

Bir sorumluluk tarifidir.

Bu memleket hepimizin, bu memleket bizim.

Ve bu memleket; düşünenlerin, üretenlerin, sorumluluk alanların omuzlarında yükselecek.

Ben bugün bir görevi bırakıyorum.

Ama bu daveti, bu sorumluluğu, bu inancı bırakmıyorum.

Hep birlikte Türkiye için düşünmeye devam edeceğiz.

Çünkü bu memleket bizim.

Hepinize bir kez daha teşekkür ediyor, sizleri saygı ve sevgiyle selamlıyorum.