

Sayın Genel Kurul Başkanlık Divanı, TÜSİAD'ın değerli üyeleri, Değerli Konuklar, Değerli Basın Mensupları, Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Hoş geldiniz.

Büyük değişimleri yaşadığımız, tarihe geçecek 2025 yılını geride bıraktık.

Ülkelerin iç politikalarında ve ekonomilerinde yaşananlar, jeopolitik gelişmelerin uluslararası ticaret düzenine etkileri, iklim değişikliğinin neden olduğu tabii afetler, teknolojik gelişim ve yapay zekanın hayatımızda daha geniş alan kaplaması, 2025 yılında yaşadığımız büyük değişimin temel alanları.

2025'te büyük değişim yaşadık derken 2026 yılına dünya hızlı girdi.

3 Ocak'ta Venezuela'da olduğu gibi jeopolitik gelişmeler başka bir boyuta taşındı.

Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin uluslararası hukuka ilişkin değerlendirmeleri bir referans noktası olmaya devam ediyor; ancak değişen güç dengeleri, ülkelerin tepkilerini ve önceliklerini giderek daha fazla şekillendiriyor.

Değişim hızla devam ediyor.

Güç blokları oluşumu, teknoloji yarışı, hibrit güvenlik tehditleri, ekonomik yaptırımlar sonucu yavaşlayan global büyüme, iklim değişiminin etkileri ve son dönemde ABD'nin öngörülemez dış politikası büyük bir belirsizlik ortamı yaratıyor.

Ekonomik güç gelişmiş batıdan doğuya, özellikle Çin'e, kayarken ABD'nin askeri gücünün tartışılmaz üstünlüğü geçmişte hiç görülmemiş bir güç ayrışmasıyla belirsizliğe katkı yapıyor.

Tarihte birçok örneği olduğu gibi; belirsizlik ortamında doğru pozisyon alan ülkeler büyük fırsatlar yakalarken yanlış konumlanan ülkeler de büyük darbeler alıyor.

Bu belirsizlik içeren dönem Türkiye için bir fırsat oluşturabilir.

Ülke olarak doğru pozisyon alarak ve ülkemiz içindeki bölgesel avantajlarımızı kullanarak verimliliğe dayalı uygulayacağımız kalkınma modeli ile hedeflerimize ulaşabiliriz.

Yeni dünya düzeninde büyümenin kalbi verimlilik olmak zorundadır.

Verimlilik artmazsa büyüme kırılga kalır.

Enflasyonla mücadele zorlaşır ve uzar, ücretler reel olarak yükselmez, refah artışı gerçekleşmez.

Zamanla gerçekleşen enflasyon ile algılanan enflasyon arasında fark oluşur.

Verimliliğe dayalı ekonomik büyümeye geçebilirsek ülke olarak kalkınmayı sağlayabiliriz.

Ekonomik büyüme niceliksel bir kavramdır, milli gelirdeki artışı ifade eder.

Kalkınma ise niteliksel, yani yapısal bir dönüşümü ifade eder.

"Nasıl yaşıyoruz?"

Kim kazanıyor?

Sağlık, eğitim, kurumsal kalite ve gelir dağılımı nasıl?" sorularını sorar.

Ekonomik büyüme olmadan kalkınma olmaz ama ekonomik büyüme otomatik olarak kalkınma yaratmaz.

Kalkınma, büyümenin topluma adil ve sürdürülebilir şekilde yayılmasıdır.

Kalkınma sağlayacak büyüme ancak verimlilikle elde edilebilir.

Bu yüzden 2026'nın ana gündemi verimlilik seferberliği olmalıdır.

Bugün yaptığımız mal ve hizmet üretiminden daha iyisini yapmak zorundayız.

Katma değeri yüksek, daha kaliteli, Avrupa Birliği standartlarına uygun, yüksek teknoloji kullanarak, daha az kaynakla daha fazla ürün ve hizmet üretmeliyiz.

Şu oluşumları da bilmeliyiz:

Küresel ekonomi daha seçici ve maliyetli bir düzene geçti. Bu geçici bir dalga değil.

Üretimin ve ticaretin üstüne yeni bir maliyet bindi.

Oluşan bu yeni mimari, rekabetin ölçüsünü değiştirdi.

Ortaya çıkan bu dönüşüm üç alanda somutlaşıyor.

Birinci değişim jeopolitik ve yaptırımlar rejiminde.

Savaşlar, yaptırımlar ve ihracat tarifeleri ticareti uzaktan izlemiyor, ticaretin içine giriyor.

Şirketler sadece fiyat yarışında değil.

Güvenilir teslimat ve kalite sürekliliği yarışında.

İkinci değişim sanayi politikası rejiminde.

Büyük ekonomiler üretimi yeniden konumlandırıyor.

Kritik girdileri kendileri üretmek istiyor.

Tedarik zincirini kısıtlıyor.

Teknoloji geliştirmeyi, erişimini ve kullanımını stratejik bir alan olarak yönetiyor.

Üçüncü değişim standartlar rejiminde.

Standartlar artık pazar erişiminin ön koşulu.

Karbon ayak izi, izlenebilirlik, ürün güvenliği, veri güvenliği, siber güvenlik.

Bunlar soyut hedefler değil.

Sınırdaki sevkiyatı durdurabilen,

Siparişi iptal ettirebilen,

Finansmanı pahalılaştırabilen kurallar.

Bu üç değişim birleşince küresel rekabetin ölçütü değişiyor.

Ucuz üretim tek başına yetmiyor.

Güvenilir, ölçülebilir, standartlara uyumlu üretim gerekiyor.

Bu yeni düzende büyüme ile kalkınma arasındaki ilişki daha belirgin hale geliyor.

Verimlilik açık ara ön plana çıkıyor, rekabet gücünü arttırarak büyümenin kalkınma yaratmasını sağlıyor.

Değerli konuklar,

Verimlilik Türkiye'nin enflasyonsuz refah üretebilmesinin ve dünyada rekabetçi olabilmesinin temel yoludur.

Verimlilik artarsa ücretler reel olarak artar.

Verimlilik artarsa dış açık küçülür.

Verimlilik artarsa gelir dağılımı düzelir.

Türkiye açısından mesele net.

Bunu görmeliyiz.

Verimliliği artırarak rekabet gücü yaratacak stratejik avantajlarımız var.

Bunları akılcı kullanarak kalkınmamızı sağlamalıyız.

Bu stratejik avantajlara birkaç örnek vermek isterim.

1. Bulduğumuz coğrafyayı ekonomik güce çevirme avantajımız var.

4 saatlik uçuş mesafesinde 3 milyar nüfus yaşıyor.

Avrupa, Orta doğu, Afrika ve Orta Asya.

Böyle bir coğrafi avantaj başka hiçbir ülkede yok. Kısaca, eşsiz bir pazar erişimine sahibiz.

2. Üretim çeşitliliği sunan sanayimiz var.

Katma değerli ürün üretme potansiyelimiz var.

Küresel tedarik zincirlerine entegre olma deneyimimiz var.

3. Özellikle, dünyanın ihtiyacı olan ve önümüzdeki dönem büyük harcama yapacağı savunma sanayinde çok önemli adımlar atmış durumdayız.

Bu akılcı stratejiyi savunma sanayinin yenilikçilik potansiyelini, sektörler arası sinerjiye dönüştürerek, kalıcı bir rekabet avantajına çevirmeliyiz.

4. Tarım alanı ve sulama imkanlarımız var.

Önümüzdeki on yılda tarım ve hayvancılıkta akılcı yatırımlarla verimlilik yaratabilsek kalkınma yönünde büyük hamle yapabiliriz.

Tarım ve tarıma dayalı sanayiye bölgesel avantajları dikkate alarak ele almalıyız.

5. Yaşlanan Avrupa başta olmak üzere tüm çevre ülkelere üstün sağlık hizmeti sunma potansiyelimiz var.

Yaşlı bakımı turizmine önemli bir hizmet ihracatı olarak odaklanmalıyız.

Sağlık sektörünü sadece teşhis ve tedavi olarak değil geniş bir sanayi alanı olarak da değerlendirmeliyiz.

6. Ülke içinde bölgesel rekabet avantajlarımız var.

Örneğin, güneş ve kültür turizmi gibi başka ülkelerde olmayan zenginliklerimiz var.

Turizm ve sağlık gibi birbirlerini tamamlayıcı sektörlerde katma değerli verimlilik yaratan hizmetlerle rekabet avantajları sağlayabiliriz.

7. Her sektörde verimlilik yaratmak için iyi eğitilmiş insan kaynağına ihtiyaç var.

Doğru eğitim politikaları ve fırsat eşitliği sağlandığında, potansiyeli yüksek gençlerimizle katma değerli üretim yapma gücümüz var.

Eğitim altyapımızı fiziksel ve teknolojik olarak geliştirerek tersine beyin göçünü gerçekleştirip eğitimi de sağlık gibi ihraç ettiğimiz bir hizmet haline getirebiliriz.

Rekabet avantajımız olan konular elbette bu saydıklarımla sınırlı değil.

Belirtmek istediğim kavram kalkınma stratejimizin rekabet avantajımız olan konulara odaklanmasıdır.

Bu alanlarda verimli ürün ve hizmet üretmek çok daha kolaydır ve kalıcıdır.

Bu yüzden verimlilik seferberliği; bir rekabet stratejisidir, bir büyüme stratejisidir, bir kalkınma stratejisidir.

2026 yılında Türkiye'de verimlilik artışını sağlamak için beş somut ölçülebilir hedefimiz olmalı.

Bunları gerçekleştirebilirsek büyümeyi kalkınmaya dönüştürebiliriz.

Birinci hedef, insan kaynağını tam kullanmak.

Türkiye'de istihdam oranı düşük, kadınların istihdamı ise bunun da belirgin biçimde altında.

2025 Kasım verilerine göre istihdam oranı yüzde 49,2.

Erkek istihdam oranı yüzde 66,8 iken kadın istihdam oranı sadece yüzde 31,9.

Bu tablo üretim kapasitesinin büyük bir bölümünün sistemin dışında kaldığını gösteriyor.

Burada altını çizmek istediğim nokta şu.

Kadın istihdamı bir yan başlık değil.

Üretimin ana başlığıdır.

Rekabetin ana başlığıdır.

Çözüm çok net.

Çocuk ve yaşlı bakımı altyapısını ve okul öncesi eğitimi güçlendirerek kadınların istihdama daha fazla katılımlarını sağlamalıyız.

Doğum sonrası işe dönüşü kolaylaştıran düzenlemeleri ve eşit ebeveynlik yaklaşımını destekleyen programları tasarlayıp uygulamalıyız.

İkinci hedef, beceri ile işi eşleştirmek ve okuldan işe geçişi sağlamak.

İş dünyası aynı anda iki çarpıcı konuyu gündeme getiriyor.

1.Nitelikli çalışan bulamıyoruz.

2.Genç işsizliği yüksek.

Bu bir eşleşme sorunudur.

Eğitimin kazandırdığı beceri ile iş dünyasının talep ettiği beceriler aynı yönde gelişmiyor.

Sonuçta firmalar aradığı nitelikli çalışana bulamıyor, gençler de diplomaya rağmen katma değer yaratan işlere giremiyor.

Verimlilik sadece teknolojiyle artmaz.

Yetkin işgücüyle de artar.

Bu yüzden beceri politikası okul sınırında bitmemeli.

İş başı eğitimini standart ve iş ortamını güvenli hale getirmeli, teknolojik dönüşümün getirdiği mesleklere uyumlu mesleki ve teknik eğitimi kurgulamalıyız.

Firmaların ihtiyacına göre güncellenen modüler eğitim programlarını yaygınlaştırmalıyız.

Temel becerileri, dijital becerileri ve yönetim becerilerini hep birlikte ele almalıyız.

Üçüncü hedef, verimli firmayı büyütme ve kaynak akışını verimli firmalara yönlendirmek.

Türkiye'de çok sayıda küçük ölçekli firma var.

Bu ekonomik canlılık göstergesidir.

Ama verimlilik sıçraması, iyi firmaların büyümesine imkân sağlandığında oluşur.

Sorun, verimli firmaların büyümemesi ve finansman kaynaklarının verimliliği düşük firmalarda kilitlenmesidir.

Verimliliği yüksek firmaların payı artmadığında ülke düzeyinde verimlilik artışı sağlayamayız.

Çözüm, destek politikalarının yaklaşımını değiştirmektir.

Teşvik dili sadece yatırım büyüklüğünü konuşmamalı.

Yatırımın, yerel rekabet avantajlarını kullanıp kullanmadığına bakmalı ve yatırımın verimlilik arttırdıkça desteklenmesi prensibini uygulamalıdır.

Dördüncü hedef, rekabetin ve kuralların üretkenliği ödüllendirdiği, kayıt dışını yok ettiği bir ortam yaratmak.

Verimlilik seferberliği sadece üretim sürecine bakarsa eksik kalır.

Piyasanın kurallarına da bakmak zorunda.

Kurallar sık değiştiğinde yatırım ertelenir.

Belirsizlik arttığında yatırım ufku daralır.

İstikrar, bu yüzden verimlilik politikasının önemli bir parçasıdır.

Denetim ve kurallara uyum verimliliği destekler.

Denetim adaletsiz algılandığında kayıt dışılık büyür.

Kayıt dışılık merkezi bir başlıktır.

Kayıt dışılık sadece vergi kaybı değildir.

Verimlilik kaybıdır.

Kalite kaybıdır.

İş güvenliği kaybıdır.

Ücret düzeyi kaybıdır.

Kayıt dışı kalan firma ölçmeye ve standarda yatırım yapmaz.

Kayıt dışı kalan firma ölçekleyemez.

Kayıt dışı kalan firma rekabeti bozar.

Çözüm, sadece sıkı denetim değil kayıtlı kalmayı rasyonel kılan bir sistem kurmaktır.

Düzenleme sadeliği yaratmak.

Öngörülebilir takvimlerle çalışmak.

Finansmana erişimi kolaylaştırmak.

Kamu ile ticari ilişkilerde kayıtlı ve verimli çalışmayı ön koşul olarak uygulamaktır.

Beşinci hedef, teknolojiyi ve iyi yönetimi yaygınlaştırmak.

Teknolojik değişimi kaçırın firmalar ve ülkeler geride kalıyor.

Günümüzde elektrikli araçların otomotiv sektöründe yarattığı değişim buna çok net bir örnektir.

Mesele sadece teknolojiye yatırım yapmak değildir.

Doğru teknolojinin etkin kullanımı ile verimlilik yaratmaktır.

Doğru teknolojiyi seçip uygulayacak olan da kaliteli yönetimdir.

Şirketler içinde çözüme iki başlığın yayılımı ile ulaşabiliriz.

Birincisi teknoloji yayılımı.

İkincisi iyi yönetim yayılımı.

Verimlilik yetkin yöneticilerle teknolojinin buluştuğu noktada oluşur ve artarak devam eder.

Verimlilik seferberliği tek bir proje değildir.

Bu beş hedefi bir arada okuduğumuzda tablo netleşiyor.

İnsan kaynağını sisteme daha fazla dahil eden, beceriyi işle buluşturan, verimli firmaları büyüten, kuralları üretkenliği ödüllendirecek biçimde sadeleştiren, teknoloji ve iyi yönetimi yaygınlaştıran bir büyüme tasarımıyla verimliliğe dayalı kalkınmayı gerçekleştirebiliriz.

Değerli konuklar.

Bugün toplantımıza Avrupa iş dünyasını temsilen, Business Europe başkanı Fredrik Persson'un çevrimiçi katılımı bu konuşmanın bağlamını daha da somutlaştırıyor.

Türkiye'nin verimlilik gündemi, Türkiye'nin Avrupa ile ekonomik entegrasyon gündeminden ayrı düşünülemez.

Aralık ayında Ankara'da yaptığımız YİK toplantımızdaki konuşmamda da belirttiğim gibi Avrupa Birliği ile uyum artık sabit bir hedefe yürümek anlamına gelmiyor.

Çünkü Avrupa Birliği ve Avrupa hızla değişiyor.

Avrupa Birliği bugün rekabetçiliği "ekonomik güvenlik" çerçevesinde yeniden tanımlıyor.

Kritik girdiler ve tedarik zincirlerinde dayanıklılık, stratejik teknolojilerde kapasite geliştirme öncelik kazanıyor.

Ülkemizin kazanımlarını derinleştirmek için AB ile entegrasyonu, verimlilik ve kalkınma hedeflerimizin tamamlayıcısı olarak stratejimizin merkezine almalıyız.

Bölgesel rekabet avantajlarımızı etkin biçimde kullanarak, yukarıda belirttiğim beş hedefimizi gerçekleştirerek, bütüncül bir dönüşümü hayata geçirmeliyiz.

Son dönemde AB'nin "Avrupa tercihi" yaklaşımını kapalı ve dışlayıcı bir anlayışla değil; Avrupa'nın mevcut üretim ekosistemini, entegre değer zincirlerini ve Türkiye gibi güvenilir ortaklıklarını güçlendiren bir perspektifle ele alması kritik önemdedir.

Türkiye'nin AB sanayisiyle etkin entegrasyonu bu yaklaşımın doğal tamamlayıcısıdır.

Bu nedenle Gümrük Birliği'nin yeşil ve dijital dönüşüm hedefleriyle uyumlu biçimde modernizasyonu, Türkiye ve AB'nin küresel rekabet gücü için ortak bir stratejik gerekliliktir.

Değerli Konuklar,

2026 verimlilik seferberliğini özel sektör ve kamu olarak hep birlikte gerçekleştirmeliyiz.

Biz iş dünyası olarak bu dönüşümün parçası olmak zorundayız.

Eğitim programlarını şirketlerimizin içine yerleştireceğiz.

Dijitalleşmeyi ve yapay zeka kullanımını ertelemeyeceğiz.

Bölgesel avantajlarımızı dikkate alarak yatırım yapacağız.

Kurumsal yönetim standartlarını yükselteceğiz.

Verimlilik göstergelerini ölçerek takip edeceğiz.

Arzumuz, kuralların sık değişmediği bir piyasa ortamı,

Ekonomi politikasının verimlilikle rekabet gücü yaratacak yönde şekillenmesi,

Desteklerin bölgesel avantajların kullanımına ve verimlilik üreten yatırımlara öncelik vermesi,

Ve her başlıkta ölçülen ve düzenli açıklanan hedefler.

Bu ortak çerçeve hem yatırımların hızını artırır hem de Avrupa ve küresel değer zincirlerinde Türkiye'nin yerini güçlendirir.

2026'yı bir geçiş yılı gibi görmeyelim.

2026'yı verimlilik ile kalkınma yılı yapaalım.

Ülkemizin refah düzeyini herkes için arttıralım.

Bu duygu ve düşüncelerle sözlerime son verirken dikkatiniz için hepinize teşekkür ediyorum.

Değerli üyeler,

Şimdi kürsüyü sevgili başkanımız, yol ve kader arkadaşım Orhan Turan'a bırakmadan önce kendisine huzurunuzda teşekkür etmek istiyorum.

Orhan Başkan'ın, dört yıl süreyle başkanlık yaptığı dönemde TÜSİAD'a katkılarını anlatmaya bu kürsüde zaman yetmez.

Sevgili başkanımızı ve onunla birlikte görev yapan yönetim kurulu üyelerimizi gönülden kutluyor ve en samimi duygularla teşekkür ediyorum.