

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DERNEĞİ 12. GLOBAL RİSKLER ZİRVESİ “NASIL YÖNETİRİZ? BELİRSİZLİKTEN DAYANIKLILIĞA...” AÇILIŞ KONUŞMASI

OZAN DİREN, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

10 Nisan 2026

Sayın Başkan ve Kurumsal Risk Yönetimi Derneği'nin değerli üyeleri,

Sayın Ferma Başkanı Mr. Cotelle,

Saygıdeğer medya mensupları,

12. Global Riskler Zirvesi kıymetli konuşmacı ve katılımcıları,

Bu çok değerli platformda sizlere hitap etmekten çok mutluyum.

Sayın Başkan'ın konuşmasında ifade ettiği üzere 22 yıl önce bugün aramızdan ayrılan TÜSİAD kurucularından merhum Sakıp Sabancı'yı saygı, rahmet ve özlemlerle anıyorum.

Sakıp Bey'in çok önem verdiği ve sık sık dile getirdiği 'birlik ve beraberlik' vurgusuyla işaret ettiği 'ortak akıl' kültürü, modern risk yönetişiminin en önemli insani ve kurumsal katmanlarından biri.

Günümüzün çok katmanlı belirsizliklerini ve risklerini yönetmenin yolu da ortak ve evrensel değerlerimiz temelinde, gerçekçi tespitler üzerinden, ortak akılla kontrol edebileceğimiz alanları ve sahip olduğumuz güçleri genişletmeye odaklanan yapılardan geçiyor.

Bu yapılar liyakat, şeffaflık, finansal ve hukuksal sağlamlık, öngörülebilirlik ve hesap verebilirlik gibi sarsılmaz kurumsal prensipler ile yetenek gelişimi, gelir dağılımı adaleti, fırsat eşitliği ve sosyal kalkınma gibi insani yönleri aynı potada birleştiren yönetişim mekanizmalarıdır.

Değerli katılımcılar,

Hepimiz daha rekabetçi, daha verimli, daha adil ve dünyaya daha entegre bir Türkiye için çalışıyoruz.

Bu hedef, ülkemizin bölgesel ve küresel bir ekonomik güç olabileceğine ortak inancımızdan hayat buluyor.

Bu hedefe ulaşmak için, ekonomik gelişme ile demokratik standartları, büyüme ile toplumsal refahı birlikte ele alarak; sanayi politikası ile insan odaklı kalkınmayı birlikte düşünerek; ortak akılla, kimseyi geride bırakmadan birlikte ilerlemek gerektiğine inanıyoruz.

Değerli Katılımcılar,

Dünyanın jeopolitik, ekonomik ve teknolojik açılardan köklü bir dönüşümden geçtiği, yerleşik kabullerin sorgulandığı, ittifakların, değer zincirlerinin ve küresel ekonomik mimarinin yeniden tanımlandığı, belirsizliğin temel norm halini aldığı tarihi bir dönemdedir.

Bu dönemi, geçmişte gördüğümüz kriz-normalleşme döngüsü içinde değil; belirsizlikler, çatışmalar, teknolojik sıçramalar ve iklim krizi gibi çok boyutlu risk ve dönüşümlerin iç içe geçtiği, eski dengelerin yıkıldığı ve yeni dengelerin henüz belirlenmediği bir süreç olarak tarifliyoruz.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DERNEĞİ 12. GLOBAL RİSKLER ZİRVESİ “NASIL YÖNETİRİZ? BELİRSİZLİKTEN DAYANIKLILIĞA...” AÇILIŞ KONUŞMASI

OZAN DİREN, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

10 Nisan 2026

Ortadoğu’da savaşın yanı sıra, Rusya – Ukrayna savaşı, ABD-Çin rekabeti, AB’nin stratejik özerklik arayışı, enerji piyasalarındaki oynaklık ve ticarete artan korumacılık, günümüzün temel dinamikleri halini aldı.

Pandeminin kalıcı etkilerini ve derin acı yaşadığımız deprem felaketinin izlerini bu dinamiklerden ayrı düşünemeyiz.

Beklenmedik dışsal şokların yanı sıra, çatışmalar ve jeopolitik yansımaları, ticaret koridorlarındaki güvensizlikler, enerji arz güvenliğinden gıda tedarik zincirlerine, varlık fiyatlarındaki dalgalanmalardan göç hareketlerine riskler, kuralların yeniden yazıldığı bu dönemde daha akut çarpan etkileriyle karşımıza çıkıyor.

Bu karmaşık tabloda, ticaret akımlarının yeniden şekillendiği, bloklaşma eğilimlerinin ve korumacılığın arttığı, rekabetin yıkıcı nitelik kazandığı yeni bir küresel ekonomi denklemi kuruluyor.

Bugün artık ülkeler ve kurumlar sadece maliyet hesabı yapmıyor; ekonomik güvenlik, tedarik zinciri dayanıklılığı, enerji arz güvenliği, teknolojiye erişim ve veri egemenliği gibi başlıklar ekonomik kararların merkezine yerleşmiş durumda.

Avrupa Birliği’nin stratejik özerklik arayışının bir yansıması olan ve yakından takip ettiğimiz "Made in Europe" yaklaşımı veya Çin ve Hindistan gibi küresel oyuncuların teknoloji ve tedarik zincirlerindeki değişen rolleri, artık birer dış ticaret başlığı değildir.

Tüm bunlar, kurumlarımızın stratejik karar alma mekanizmalarını, yatırım planlarını ve risk haritalarını doğrudan etkileyen stratejik parametrelerdir.

Böylesi bir dönemde, jeopolitiği ekonominin ayrılmaz bir parçası olarak görmek artık bir tercih değil, yönetsel bir zorunluluktur.

Nitekim küresel şirketlerin bünyelerinde oluşturmaya başladığı "Chief Geopolitical Officer" (CGO) perspektifi, belirsizliğin stratejik bir disiplinle yönetilmesi gerektiğinin en somut kanıtıdır.

Değerli Katılımcılar,

Bugün, yakın coğrafyamızdaki savaşın etkilerini yaşıyoruz. Ateşkes durumunun kalıcı barışa dönüşmesini temenni ediyoruz.

Türkiye, eşel mobil gibi uygulamalarla savaşın enflasyon üzerindeki etkisini sınırlamak için gerekli önlemleri alıyor; ancak savaş durumu küresel ekonomi genelinde enflasyonist baskıyı artıran net bir arz şoku ve stagflasyon riski barındırırken; üretim maliyetleri üzerinde de yukarı yönlü bir baskı oluşturuyor.

Öte yandan enflasyonu, yalnızca kısa vadeli bir fiyat sorunu değil, yapısal bir konu olarak ele almamız gerektiğine inanıyoruz.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DERNEĞİ 12. GLOBAL RİSKLER ZİRVESİ “NASIL YÖNETİRİZ? BELİRSİZLİKTEN DAYANIKLILIĞA...” AÇILIŞ KONUŞMASI

OZAN DİREN, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

10 Nisan 2026

Para ve maliye politikalarında atılan adımlar önemli kazanımlar sağladı; ancak, özellikle de ülke olarak enflasyonla mücadeledede savaş nedeniyle yepyeni ve zorlu bir sürece girdiğimiz bu dönemde, kalıcı kazanımlar elde edebilmemiz, sürecin kararlı bir yapısal dönüşümle desteklenmesine bağlıdır.

Daha geniş bir perspektiften bakacak olursak; dünya belirsizliklerin, çatışmaların ve yıkıcı rekabetin hâkim olduğu kaotik bir dönemden geçiyor.

Risk yönetimi tam da bu noktada devreye girer; planlarımızı saptırabilecek bu riskleri doğru teşhis edip rasyonel bir stratejiyle yönetebilmeyi, kaosun içinden bir "dayanıklılık" başarısı çıkarabilmeyi öngörür.

Ülkemiz güçlü sanayi altyapısı, esnek üretim kabiliyeti, dinamik nüfusu, AB ve küresel değer zincirleriyle entegrasyonu ve bölgesel bağlantılılığı sayesinde, dengeleri değişen dünyada pozitif ayrışabilme potansiyeline sahiptir.

Üretimin daha dayanıklı ve çeşitlendirilmiş ağlara kaydığı bu dönemde “near-shoring” ve “friend-shoring” eğilimleri ülkemiz için somut bir fırsat penceresi sunuyor.

Sanayimizin çeşitlilik ve esnekliği; enerji verimliliği, yenilenebilir kaynak kullanımı ve sürdürülebilir üretim hamleleriyle desteklediğinde; Yeşil Mutabakat ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması gibi düzenlemelere uyumu hızlandırma, mevcut pazarlarımızı koruma ve yeni yatırım fırsatları için güçlü bir baz oluşturuyor.

Ülkemiz güvenilir bir üretim ve tedarik ortağı olmanın yanı sıra, geniş bir pazar erişimi sunan coğrafi konuma ve küresel tedarik zincirlerinde köklü deneyime sahip.

Bu avantajları, akılcı bir verimlilik odağıyla tarımdan turizme, sağlıktan sanayiye farklı alanlarda kalıcı rekabet gücüne dönüştürebiliriz.

Sektörler arası sinerjiyi güçlendirerek, küresel ekonomideki yerimizi çok daha sağlam bir noktaya taşıyabiliriz.

Özellikle önümüzdeki 10-15 yıllık projeksiyonda hangi sektörlerin öne çıkacağı konusundaki kamu rehberliği, iş dünyası için kritik bir stratejik ihtiyaçtır.

Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'nin güncellenmesi ekseninde derinleşecek entegrasyon ise, küresel değer zincirlerindeki yerimizi güçlendirecek ve öngörülebilirlik, rekabet gücü ve yatırım ortamı açısından güçlü bir stratejik çipa olacaktır.

Değerli Katılımcılar,

Maliyet baskısının arttığı, küresel rekabetin sertleştiği, finansman koşullarının zorlaştığı bir dönemde verimlilik artık bir zorunluluk. İş dünyası olarak, operasyonel süreçlerimizi verimlilik ve yüksek katma değer odağında yeniden kurgulamak durumundayız.

Elbette ki verimlilik, yalnızca şirketlerin kendi içinde çözebileceği bir konu değil.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DERNEĞİ 12. GLOBAL RİSKLER ZİRVESİ “NASIL YÖNETİRİZ? BELİRSİZLİKTEN DAYANIKLILIĞA...” AÇILIŞ KONUŞMASI

OZAN DİREN, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

10 Nisan 2026

Öngörülebilir bir düzenleyici çerçeve, güçlü bir eğitim altyapısı, sanayinin dönüşümü politikaları ve güvenilir bir yatırım ortamı verimlilik açısından belirleyici unsurlar.

Bu yüzden, iş dünyası olarak sanayide teknoloji kullanımı, dijitalleşme, yapay zekâ, iş gücü becerilerinin güncellenmesi ve yönetim kalitesinin yükseltilmesi alanlarına daha fazla odaklanmalıyız.

Dijital Dönüşüm ve Yeşil Dönüşüm, sadece günümüzün trendleri değil, küresel rekabetin verimlilik ve maliyet odaklı durdurulamaz gerçekleri ve gereksinimleridir.

Dönüşümün merkezinde ise, mutlaka "insan" olmalıdır.

Bugün iş dünyası aradığı nitelikli çalışana bulmakta zorlanırken, her beş gencimizden birinin ne eğitimde ne de istihdamda olması yönetmemiz gereken en büyük yapısal risklerden biridir.

Değerli Konuklar,

Önümüzde kolay bir dönem yok; ancak bu dönemi doğru okur, doğru öncelikleri belirler ve ortak akılla çalışırsak, Türkiye'nin dünyadaki yerini çok daha güçlendirebileceğine inanıyoruz.

Ekonomik gelişme ve rekabet gücünün, toplumun her alanda daha yüksek standartlara erişimi odağında kapsayıcı kalkınma yaklaşımıyla harmanlanmasını önceliklendiriyoruz.

Ortak akıl perspektifinde sektörler ve kurumlar arası diyalogu ve bilgi paylaşımını çok kıymetli buluyoruz.

"Nasıl Yönetiriz?" sorusuna yanıt aradığımız bu zirve ise, kolektif dayanıklılığımızı artıracak stratejik yol haritalarının belirlenmesi açısından son derece önemlidir.

Zirvenin, kurumlarımızın belirsizlik ortamında daha dayanıklı hale gelmesine ışık tutmasını diliyorum, emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunuyorum.