

**TÜRKONFED 26. İŞ DÜNYASI ZİRVESİ KONUŞMASI****ÖMER ARAS – TÜSİAD YÜKSEK İSTİŞARE KONSEYİ BAŞKANI****29 Kasım 2025**

Sayın Başkanlar, değerli TÜRKONFED üyeleri, sayın konuklar, basınımızın değerli temsilcileri,

Sizleri, şahsım ve TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık divanı adına sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

TÜRKONFED’in 26. İş Dünyası Zirvesi’nde aranızda bulunmaktan ve sizlere hitap etme fırsatı bulmaktan büyük bir memnuniyet duyuyorum.

TÜSİAD’ın da federasyonları aracılığı ile üyelerinden birisi olduğu TÜRKONFED’in bugün ulaştığı göz kamaştırıcı noktadan ne kadar gurur duysak az.

Bu yolculuğun başından itibaren desteğimizin ve birlikte gösterdiğimiz dayanışmanın ne kadar doğru olduğunu görüyoruz.

TÜSİAD gibi TÜRKONFED’i de özel yapan ülkemizin her bölgesinden, her sektöründen, farklı şirketlerinden iş insanlarının, ticari menfaatlerini, aralarındaki rekabeti bir tarafa bırakarak gönüllülük temelinde ülkenin kalkınması, refahı, daha ileriye gitmesi için bir araya gelmiş olması.

TÜSİAD ve TÜRKONFED’in ortak özelliği bağımsızlık ve gönüllülük ilkelerine dayanmalarında.

Her dönem, ülke menfaatleri peşinde yılmadan, yorulmadan koşacak enerjiyi veren bu ilkeler.

TÜRKONFED’i bugün, bu salonda şahit olduğumuz gücüne, kapasitesine, yurtdışına uzanan saygınlığına kavuşturan da bu anlayış.

İçinden geçmekte olduğumuz küresel değişim döneminden ülkemizin güçlü çıkmasının en büyük teminatlarından birisi de her bölgeden ve sektörden iş insanlarının gönüllülük ve ülke menfaatlerini her şeyin üstünde tutma anlayışı ile yaratacağı ortamdır.

Değerli katılımcılar;

Tarih kitaplarına geçecek bir yılı geride bırakıyoruz.

2025’in ilk günlerinden bugüne kadar yaşadıklarımız, sadece “zor bir dönem” değil; dünya düzeninin kökten değiştiği bir eşik.

Jeopolitiğe baktığımızda, karşımıza çok net bir tablo çıkıyor.

ABD Başkanı Trump’ın öncülüğünde dünya, “kural bazlı düzenden işlem bazlı düzene” doğru sürükleniyor. Yani ortak ilkelere dayanan bir uluslararası sistemden, pazarlıkların ve ikili alışverişlerin belirlediği bir düzene geçiyoruz.

Bu tabloyu en çarpıcı biçimde ABD ile Çin arasındaki gerginlikte görüyoruz.

Yükselen gümrük duvarları, artan ticaret savaşları, kopan tedarik zincirleri...

Bunların hepsi küresel ekonominin hızını kesiyor.

Rakamlar da bunu doğruluyor.

IMF’nin küresel büyüme tahmini bu yıl için yüzde 3,2; gelecek yıl için yüzde 3,1.

Oysa 2000–2019 dönemi ortalaması yüzde 3,7 idi.

Yani dünya ekonomisi, uzun süre alıştığımız hızın belirgin şekilde altında seyrediyor.

Kısacası, hem siyasette hem ekonomide, bildiğimiz ezberlerin çözüldüğü bir dönemin içindeyiz.

Rusya'nın Ukrayna'ya saldırısı ile başlayan savaş, Avrupa'nın bütün dengesini sarstı.

Avrupa için bir anda tek bir soru öne çıktı: Rusya'ya olan enerji bağımlılığını nasıl azaltacağız?

Enerji kadar kritik bir başka başlık da güvenlik.

ABD'nin Avrupa güvenliği konusundaki tutumu, Avrupa başkentlerine çok net bir mesaj veriyor:

“Savunma harcamalarınızı artırın. Kendi savunma sanayinizin kapasitesini büyütün”.

NATO bugün Avrupa ülkelerinden milli gelirin yüzde 3,5'ünü temel savunma harcamalarına ayırmasını istiyor.

Avrupa'da bu oran 2024'te ancak yüzde 1,9'a çıktı.

2025'te ise 392 milyar Euro'ya ulaşarak yüzde 2 eşiğinin üzerine çıkması bekleniyor.

Bu baskı ile birlikte Avrupa'da yeni bir sanayileşme dalgası başladı.

Savunma sanayii, dijital teknoloji ve yeşil dönüşüm bu dalganın merkezinde.

Bu yönelimin 2026'dan sonra da devam edeceği artık sır değil.

Bu tabloya çok acı bir başka gelişmeyi eklemek isterim.

Gazze'de Ekim 2023'ten bu yana yaşanan insanlık dramına karşı, bazı istisnalar haricinde, Gelişmiş Batı'nın büyük ölçüde sessiz ve vicdansız tutumu, sadece utanç verici değil. Dünyadaki güven ilişkilerini de temelden sarsmış durumda.

Bugün hiçbir ülke, hangi konuda kime güvenebileceğinden emin değil.

Bu yüzden hem savunmada hem ticarette küreselleşme geri çekiliyor.

Norm ve kurala dayalı düzen geriye düşerken, dosya dosya ilerleyen, işlem bazlı iş birlikleri öne çıkıyor.

Bu ortam bizim gibi Orta Büyüklükteki Ülkelerin bölgesel etkinliğinin artacağını gösteriyor. Bu anlamda jeopolitik ve ekonomik konumlanmamız ülkemiz lehine gelişen bir süreç.

Gerek ekonomik gerek politik olarak, doğru politikalar üretilip doğru adımlar atarsak bu fırsattan en iyi şekilde yararlanabiliriz. Orta gelir tuzağından geri dönmek üzere çıkıp üst gelir gurubundaki ülkeler arasında yükselmeye devam ederiz.

Değerli katılımcılar,

Rekabet gücümüzü arttırmalıyız.

İş gücü, ara malı, enerji ve finansman maliyetleri sonucu oluşan ekonomik ortam rekabet gücümüzü belirler.

Bugün sanayicilerimiz rekabet güçlerini kaybetme endişesi taşıyor ve zorlanıyor. İhracatçılar kurlardan şikâyet ediyor.

Sanayimize baktığımızda bu yıl geçtiğimiz yıla kıyasla yıllık ortalama %3.5 civarında bir büyümeyi yakalıyoruz. Oysaki geçmiş dönemlerde sanayide yıllık büyümenin %10'lar üzerine çıktığına şahit olduk. Dolayısıyla potansiyelimiz var, bunu doğru kullanmalıyız.

Elbette uygulamakta olduğumuz ve destek verdiğimiz enflasyonla mücadele programı beraberinde ekonomide bir yavaşlama getirmekte. Fakat bunun ötesinde sanayi tarafında global temayı yakalayabildiğimizi söylemek zor.

Verimlilik, katma değer ve teknolojik gelişim anlamında rakiplerimize karşı güç kaybediyoruz.

Bildiğiniz üzere TÜSİAD olarak 2025 yılında ihracatımıza katkı sağlayacağını düşündüğümüz ve Türkiye’de önemli bir veri açığını dolduran bir çalışmaya imza attık. TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksini oluşturduk.

Bu endeks zaman içinde maliyet bazlı rekabet dinamiklerimizin rakip ülkeler karşısında nasıl değiştiğini ortaya koyuyor. Küresel bazda rekabet koşullarını özellikle veri bazlı ve sağlıklı teşhis etmemiz gerekiyor ki çözüm üretebilelim.

Endeks gösteriyor ki ihracatta rekabet avantajımızı belirgin şekilde kaybediyoruz.

Rekabet gücünü arttırmak için el birliği ile çalışmalıyız.

Daha sağlam ve daha rekabetçi bir ekonomi yaratmanın temeli doğru eğitimden geçiyor.

Bugün finansmandan sonraki en büyük şikâyetlerden biri nitelikli insan kaynağı bulamamak ve elde tutamamak olarak ortaya çıkıyor.

Ülke olarak nitelikli eğitime yatırım yapmalıyız. Özellikle, potansiyellerinden yeterince yararlanamadığımız gençleri ve kadınları çalışma hayatına dahil etmeliyiz.

Sağlıklı büyüyen rekabetçi bir ekonomi için fiyat istikrarının sağlanmasının, enflasyonun düşük tek haneli seviyelere kalıcı olarak indirilmesinin şart olduğu malum.

2024 yılında %44 olan enflasyon Merkez Bankasının son tahminine göre bu yıl %32 seviyesine inecek. Kuraklık ve piyasa stresleri olmasaydı 2025 yılını daha düşük bir enflasyon ile kapatabilirdik.

Enflasyonda yakalanmış olan iniş trendinin kesintisiz devam etmesi için etkili para politikasının yanı sıra enflasyonist olmayan maliye politikası uygulanması önem taşıyor. Ayrıca finansman kaynaklarımızın verimli projelerde kullanılması ve harcamaların kontrol altına alınması da gerekli.

Sanayimizde bir yapısal dönüşüm ihtiyacı var. Teknolojik gelişme ve katma değeri artırma vizyonu taşıyan stratejileri kararlı destek programları ile hayata geçirmeliyiz.

Küresel ekonomide dev haline gelen Güney Kore, Çin ve son dönemde Hindistan gibi ekonomilerin uzun vadeli yapısal dönüşüm stratejileri geliştirdiklerini de hatırlatmak isterim.

Verimliliğe dayalı rekabetçi mal ve hizmet ihraç eden bir ekonomi yaratmak; teknoloji ve inovasyona dayalı üretime ağırlık vermek zorundayız.

Verimliliği yaratan önemli bir faktör de bölgesel rekabet güçleridir.

Örneğin, bugün Antalya’dayız. Antalya coğrafi konumunun yarattığı rekabet avantajı ile turizmde öne çıkmış bir bölgemiz. Bu bölge için daha sürdürülebilir turizm nasıl olabilir konusuna odaklanmamız gerekir.

Sezon uzatılması, spor, sağlık, geriatri gibi alanlara genişleme, otellerin yeşil sertifikasyon ihtiyacı, yeşil enerji, otel yeme içme zincirine ürün veren yerel Kobi’lerde yeşil sertifikasyon ve dijitalleşme gibi birçok aksiyonla verimlilik artışı gerçekleştirilebilir.

Her bölgenin kendisine mahsus özellikleri ve rekabet avantajları vardır. Ekonomik kalkınma ve büyüme modelleri kurgulanırken yerelin gücü mutlaka dikkate alınmalı ve bölgesel avantaja dayalı verimlilik artışı sağlayan yatırımlar desteklenmelidir.

Kalkınma politikalarında, en yüksek verimi almak için, merkezi bakış açısı ile yerel bilgi ve katılımın birbirini dengelediği ve desteklediği bir yaklaşım benimsenmelidir. Teşvik politikaları bu doğrultuda başarıyı ödüllendiren şekilde tasarlanmalıdır.

Finansmana erişim ekonomide en önemli konuların başında gelmektedir. Bu konunun da temelinde verimlilik yatmaktadır. Doğru yatırım, doğru finansman modeli ile desteklenmeli ve ekonomiye kazandırılmalıdır.

Adil vergilendirme de verimlilik arttırıcı bir konudur. Ülkemizde dolaylı vergiler gelişmiş ülkeler ortalamasının çok üstündedir.

OECD ülkeleri genelinde vergilerin kabaca üçte ikisi doğrudan üçte biri dolaylı vergi iken Türkiye’de bu oran neredeyse tam terstir.

Dolaylı vergiler toplam vergi gelirlerinin % 63’ünü oluşturuyor. Bu oran gelişmekte olan ülkeler arasında bile oldukça yüksektir. Örneğin, Brezilya’da % 56, Meksika’da % 44’tür. Kayıt dışı ekonomi ve vergi tahsilat zorluğu bizi bu noktaya getirdi.

Yüksek dolaylı vergi kısa vadede bütçe için etkili çözüm olsa da orta ve uzun vadede verimliliği, yatırım ortamını ve gelir dağılımını bozan enflasyonist bir yapıdır. Zamana yaygın şekilde toplam vergi gelirleri içinde dolaylı vergi oranı düşmelidir.

Genel (makro) ekonomik politika değişiklikleri ile verimliliğimizi arttırmanın yanı sıra şirketler olarak da verimliliğimizi ve dolayısı ile rekabet gücümüzü arttırıcı adımlar atmamız gerekir.

#### **Şirket verimliliğini arttırmak için şu 5 konuya odaklanmamız gerekir.**

**1.Stratejik netlik ve odaklanma.** Ne yaptığımıza ve ne yapmadığımıza net karar vermeli ve tanımlamalıyız. Gereksiz faaliyetleri elemeliyiz.

Düşük katma değerli üretimden Ar-Ge, inovasyon ve tescilli marka ile yüksek katma değerli üretime yönelmeliyiz.

Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi ticaretin dinamiklerini şekillendiren düzenlemeleri dikkatle takip etmeliyiz. Etkin karbon yönetimi ile rekabet gücü oluşturmamız gerekir.

**2.Organizasyon yapısında sadelik ve yetki devri.** Hiyerarşik katmanları azaltmalı, yetki ve sorumluluk uyumunu sağlamamız gerekir.

Yönetimin aile içi nesiller arası geçişini çok iyi planlamamız gerekir.

Yeni nesilleri önümüzdeki dönemin zorluklarının üstesinden gelebilmeleri için çok iyi hazırlamamız gerekir.

Kurumsallaşmayı önemsemeliyiz.

Minimum bürokrasi - maksimum esneklik prensibi ile çalışmalıyız.

**3.Çalışan kalitesi ve bağlılığı.** En güçlü verimlilik kaldıraçlarından birinin insan olduğunu bilmeliyiz.

En yetkinlerle çalışmalı ve onların şirkete bağlılığını sağlamamız gerekir.

Yüksek çalışan bağlılığının verimliliği %20 - %30 oranında arttırdığı bilinmektedir.

Kadınların işgücüne katılımını arttırmamız gerekir.

Çalışanların mevcut becerilerinin geliştirilmesi ve yeni beceriler kazandırılması için eğitimlerine önem vermeliyiz.

**4.Teknoloji, Dijitalleşme ve Yapay zeka entegrasyonu.** Yeni dönemin en büyük verimlilik motoru olacaktır.

Dijitalleşme sadece teknoloji yatırımı değil bir iş kültürü olmalıdır.

Süreç otomasyonu, hata oranlarında azalma ve müşteri memnuniyetinde artış ancak bu entegrasyonla yakalanacaktır.

**5.Finansal disiplin.** İsrafın azaltılması, doğru finansman modeli, maliyet bilinci ve kültürü, sermayenin iyi yönetilmesi şüphesiz verimliliği arttıracaktır.

Makro tedbirler ve şirket bazında atılan adımlarla birlikte daha rekabetçi, verimli ve ihracata dayalı büyüme gerçekleştiren bir ekonomi yaratabiliriz.

İşte bu noktada TÜRKONFED ve üye derneklerinin üzerine büyük bir görev ve sorumluluk düşüyor. Çünkü politika tasarımını tüm yerel paydaşların aktif katılımıyla yaparken bu politikayı merkezi hükümetle de iyi koordine etmek gerekiyor.

Bu görevi layığıyla yapabilecek kuruluşlar bağımsızlık ve gönüllülük esasına göre çalışan ve bölgelerinde saygınlığa sahip SİAD'lardır.

Değerli katılımcılar,

Sözlerimi Türkiye'nin kalkınma hamlesinde TÜRKONFED'in taşıdığı özel yeri vurgulayarak bitirmek istiyorum.

TÜRKONFED şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin önemli olduğu fikriyle çalıştı.

TÜRKONFED, kalıcı refahın;

ekonomik büyümenin yanı sıra, ekolojik dengelere duyarlı olmayı, adil gelir dağılımını, kapsayıcılığı, çok sesliliği ve tartışma kültürünü gerektirdiği bilinciyle hareket etti.

Bu yaklaşımıyla kuruluşundan bu yana ülke kalkınmasına önemli katkılar sağladı ve bundan sonra da sağlamaya devam edecek.

TÜRKONFED'i çeyrek yüzyılda bugünkü konumuna taşımış olan geçmiş ve mevcut yönetimlerini ve kadrolarını göstermiş oldukları üstün performans için kutluyorum.

Dünyanın büyük dönüşüm yaşadığı önümüzdeki dönemdeki çalışmalarında başarılar diliyorum.

Ayrıca, üç gün boyunca bu güzel organizasyonu gerçekleştiren ev sahibi BAKSİFED'e, TÜRKONFED'e ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

Dikkatiniz için teşekkür ediyor nice başarılı zirveler diliyorum.