



MUSIAD

Değer Temelli Kalkınma

Vizyon Belgesi

2025 - 2027 DÖNEMİ

Temmuz 2025

MÜSİAD

Değer Temelli Kalkınma

Vizyon Belgesi

2025 - 2027 DÖNEMİ



Burhan ÖZDEMİR
MÜSİAD Genel Başkanı

Türkiye'nin yeni yüzyılında, adil, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınma hedefi her zamankinden daha büyük bir anlam taşımaktadır. MÜSİAD olarak bu süreçte, üretim, girişimcilik ve değer esaslı iş kültürümüzle katkı sağlamayı temel bir sorumluluk olarak görüyoruz. Bugün 14.000'i aşkın üyemiz, 60.000'in üzerinde işletmemiz ve yaklaşık 3 milyon kişilik istihdam gücümüzle Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasında taşıyıcı bir rol üstleniyoruz.

Hazırladığımız 2025-2027 Stratejik Vizyon Belgesi, yalnızca üyelerimizin değil, Türkiye'nin tamamının geleceğine yönelik bir yol haritasıdır. Bu belge, adil ve sürdürülebilir bir kalkınma modeli sunarken; istihdamı, sosyal uyumu, ikiz dönüşümle birlikte gelen yeni sanayi anlayışını ve alternatif finansman modellerini odağına alıyor. Aynı zamanda etik ve değer temelli bir iş kültürünün yaygınlaşmasına öncülük ediyor. Yaptığımız analizler ve ortak akıl çalışmaları doğrultusunda yedi stratejik alan belirledik. Bu alanlarda, güçlü MÜSİAD kültürü ve organizasyon yapımızla projeler geliştirecek; paydaşlarımızın çalışmalarını desteklemek üzere, politika kurullarımız aracılığıyla politika belgeleri hazırlayarak proaktif adımlar atacağız.

Bu vizyonu hayata geçirirken, MÜSİAD'ın düşünce üretme ve politika geliştirme kapasitesini artırmayı, üyelerimizin ticari gücünü desteklemeyi ve kurumsal altyapımızı veri temelli yönetim ilkeleriyle güçlendirmeyi hedefliyoruz. Küresel ölçekte yaşanan dönüşümlere hazırlıklı, milli değerlerine bağlı, girişimci ve çözüm üreten bir iş dünyası oluşturmak için kararlılıkla çalışmaya devam edeceğiz.

Bu vizyon belgesinin, ülkemizin adil ve sürdürülebilir kalkınmasına güçlü bir katkı, üyelerimizin gelişimine önemli bir açılım, MÜSİAD'ın kurumsal hafızasına büyük bir birikim sunmasını temenni ederim.

MÜSİAD

Değer Temelli Kalkınma

Vizyon Belgesi

2025 - 2027 DÖNEMİ

SUNUŞ

MÜSİAD Türkiye'nin en yaygın iş dünyası örgütlerinden birisi olarak değişen dünyanın ülkeleri ve kurumları zorlayan dinamiklerinde Türkiye'nin adil ve sürdürülebilir kalkınmasını sağlamaya yönelik bir yaklaşımla vizyon belgesini hazırlamıştır. MÜSİAD 14.000'ini aşkın üyesiyle temsil ettiği 60.000 üzerinde işletme, 78 yurtiçi, 100 yurtdışı şube ve temsilcilikleriyle birlikte yaklaşık 3 milyon istihdam ile potansiyel gücünün ve ülke genelinde oluşturabileceği etkinin farkındadır.

MÜSİAD, **"Türkiye'yi üretim, girişimcilik ve değer esaslı iş kültürüyle küresel ölçekte temsil eden; adil ve sürdürülebilir kalkınma ve sosyal refah yolunda çalışan öncü ve akredite bir iş insanları platformu olmak"** vizyonundan hareketle bu vizyon belgesini hazırlamıştır.

Bu belge, MÜSİAD'ın 2025-2027 dönemine ilişkin stratejik hedeflerini ve önceliklerini ortaya koyan bir yol haritasıdır. MÜSİAD; yerel ve küresel düzlemde kurumsal kapasitesini artırmak, üyelerinin üretkenliğini ve rekabetçiliğini geliştirmek, adil ve sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı ile toplumsal katkısını derinleştirmek amacıyla yedi ana başlık altında bir stratejik çerçeve geliştirmiştir.

Bunlar:

- I. Adil, Sürdürülebilir, İstihdam ve Büyüme Önceleyen Kalkınma Modelinin Geliştirilmesine Katkı Vermek
- II. Sosyal Uyumu Güçlendirecek İstihdam Odaklı Programlarla Gelir ve Servet Eşitsizliğini Azaltmak
- III. İkiz Dönüşümle Uyumlu Olarak Öncelikli Sektörlerin Verimlilik ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasına Katkı Vermek
- IV. Atıl Kaynakların Üretime Dönmesini de Sağlayacak Alternatif Finansman Modelleri Geliştirmek
- V. Üyelerin Ticaret Kapasitesini Geliştirmek
- VI. "Erdemli Hayat" İlkesinden Hareketle MÜSİAD'ın Değerlerini Ekonomik ve Sosyal Hayatta Yerleştirmek
- VII. Daha Güçlü Bir MÜSİAD

MÜSİAD'ın Adil ve Sürdürülebilir Kalkınma Modeli, yalnızca ekonomik büyümeyi değil, bu büyümenin niteliğini, kapsayıcılığını ve adalet temelinde toplumsal faydaya dönüşümünü önceleyen bir kalkınma yaklaşımını yansıtmaktadır. Yaklaşımımız Türkiye'nin ekonomik kalkınması ile birlikte toplumsal uyumu da gözetirken gelir ve fırsat eşitliğini odağına alarak sosyal adaletin ekonomik büyüme ile birlikte ilerlemesini sağlamayı da hedeflemektedir.

Modelimizin birinci bileşeninde kalkınma modelinin geliştirilmesi sürecine yönelik; politika oluşturma sürecine katkı vermek, fiyatlama davranışlarını düzeltmeye yönelik proaktif çalışmalar yapmak, mesleki eğitimi kalkınma ve verimlilik ekseninde yeni model önerileriyle güçlendirmek ile terörsüz Türkiye ve bölgesel uyum çalışmalarını desteklemek temel stratejik hedeflerimizdir.

Modelin ikinci bileşeni, kalkınma sürecinin adil ve dengeli bir şekilde yayılmasını sağlamayı güvence altına almaya çalışmaktadır. **Bu kapsamda; aile ve çocuk dostu**

MÜSİAD'IN ADİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA MODELİ

sosyal destek programları önererek eşitsizliğin ve yoksulluğun kalıcı etkilerinin azaltılmasına katkı vermek, sosyal konut modelleri geliştirerek düşük ve orta gelirli hanelerin ev sahibi olmasını desteklemek ile iç ve dış göçü istihdam piyasalar odaklı yönetebilecek kurumsal mekanizmaların güçlendirilmesine yönelik çalışmaları desteklemek ana stratejilerimizdir.

MÜSİAD, üyelerinin rekabet gücünü sürdürülebilir ve yüksek teknoloji ile geleceğe taşıyacak, ikiz dönüşüm odaklı bir strateji benimsemektedir. Bu kapsamda, MÜSİAD vizyon belgesinin üçüncü bileşeniyle; verimlilik temelli yeşil ekonomi ve dijital dönüşüme odaklı politikaların gelişimine katkı sağlama, firmaların uluslararası fonlara erişimini kolaylaştırma ve öncelikli sektörlerde istişare mekanizmalarını güçlendirerek Türk firmalarının rekabet gücünü artırma hedeflenmektedir. Model verimlilik ve rekabet gücü artışını sektörel gelişimin anahtarları olarak görmektedir.

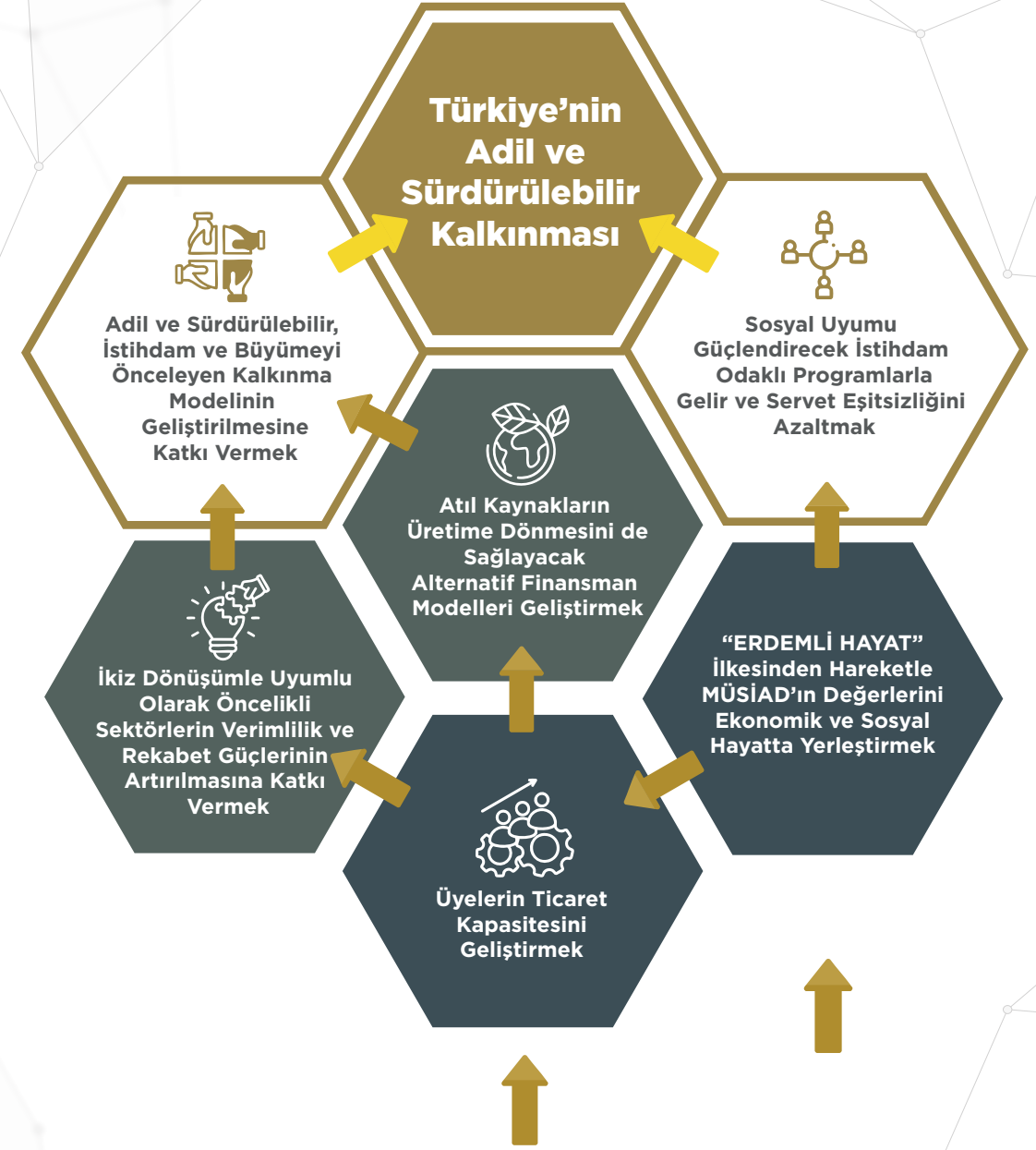
Geleneksel finansman araçları yanında alternatif finansman modelleri küresel ölçekte önem kazanmaya başlamıştır. Faizsiz finans, katılım bankacılığı ve mikro finans gibi modeller üretim ve etik temelli ekonomik yapılar için öne çıkmaktadır. İslami finans sektörü dünya genelinde 3 trilyon ABD doları büyüklüğe ulaşırken, Türkiye bu alanda potansiyele rağmen sınırlı ilerleme kaydetmiştir. MÜSİAD, üretim odaklı, değer temelli ve finansal kapsayıcılığı artıran modellerin yaygınlaşmasını hedeflemektedir. **Dördüncü bileşenle; alternatif finans modellerini yaygınlaştırmak, alternatif finans modelleri konusunda yurt dışı iş birliklerini güçlendirerek öğrenme etkisi oluşturmak iki temel stratejik hedef olarak belirlenmiştir.**

MÜSİAD, geniş üye ağı ve kapsayıcı sektörel yapısıyla Türkiye ekonomisinde önemli bir aktördür. **Üyelerin ticaret kapasitesini geliştirmeyi amaçlayan beşinci bileşen üyelerin kurumsal gelişimini sağlayan programlarla ekonomik büyümeye katkılarını ve yeni modeller ile üyeler arası ticari etkileşimi artırmayı hedeflemektedir.** Sektör Kurulları, Ticaret Ofisi, MÜSİAD Invest ve İhracatı Geliştirme Komisyonu gibi yapılarla üyeler arası iş birliğini güçlendirirken, Yatırım ve Ticaret Ajansı aracılığıyla ticaret platformları, eşleşmeler ve yatırım fonlarıyla somut çıktılar üretmektedir. Bu bütüncül yapı stratejik yönlendirmenin yanı sıra doğrudan operasyonel destek de sunan entegre bir ekosistem oluşturma hedefine de destek olacaktır.

Küreselleşme ve dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde, iş dünyasında maddi kazancın ötesinde etik, toplumsal ve manevi değerlere dayalı bir iş yapma tarzı kritik önem taşımaya başlamıştır. **Altıncı bileşen kapsamında öngörülen hedeflerle MÜSİAD, “erdemli hayat” ilkesine dayalı kimliğiyle bu dönüşüme öncülük etmeye devam edecektir.**

Modelin işlemesi güçlü bir MÜSİAD'ın varlığını gerektirmektedir. MÜSİAD, 2025-2027 döneminde düşünce kuruluşu kimliğinin kurumsallaşması, üstlendiği misyon ve vizyon belgesinde sıralanan faaliyetler için veri temelli daha güçlü bir yönetim yapısına geçişi hedeflemektedir. Önümüzdeki dönemde MÜSİAD veriye dayalı politikalarının oluşturulabilmesi ve topluma ve üyelere gerekli verilerin üretilebilmesi için ölçme, izleme ve değerlendirmeye ağırlık verecektir.

Türkiye'nin yeni yüzyılında değer temelli, üretken, adil ve rekabetçi bir kalkınma için bu vizyon belgesi; güçlü bir yön, güçlü bir mutabakat ve işbirliği yoluyla güçlü bir gelecek inşa etmeyi amaçlamaktadır.



Daha Güçlü Bir MÜSİAD

Stratejik Hedefleri Gerçekleştirecek
Kurumsal Altyapıyı Oluşturmak

MUSIAD
Değer Temelli Kalkınma
Vizyon Belgesi
2025 - 2027 DÖNEMİ

POLİTİKA ve
PROGRAM
AÇILIMIMIZ

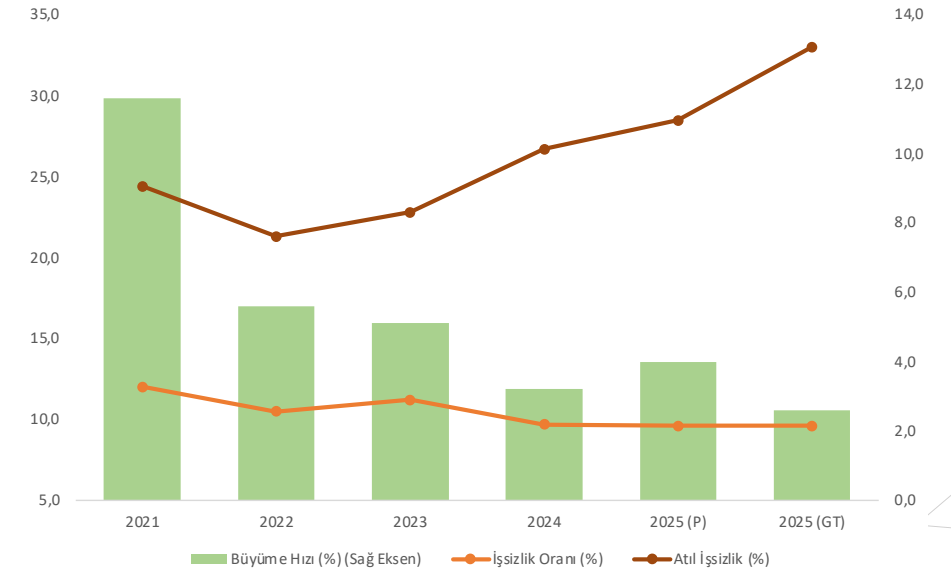
Stratejik Alan I

Adil, Sürdürülebilir, İstihdam ve Büyüme Önceleyen Kalkınma Modelinin Geliştirilmesine Katkı Vermek

21. yüzyılda dünya ekonomisinde yaşanan dinamik gelişmeler hem kaynakların tükenmesinde hızlanmaya hem de eşitsizliklerin derinleşmesine yol açan büyüme modelleri nedeniyle eleştirilmektedir. Birleşmiş Milletler, OECD ve Dünya Bankası gibi küresel kuruluşlar artık sürdürülebilir kalkınma amaçları temelinde “kapsayıcı büyüme” ve “adil kalkınma” kavramlarını merkezine alan politikaları önermektedir. Dünyada bu dönemde sıcak çatışmaların artması ekonomik ve sosyal nitelikli sorunların daha da derinleşmesine yol açmaktadır.

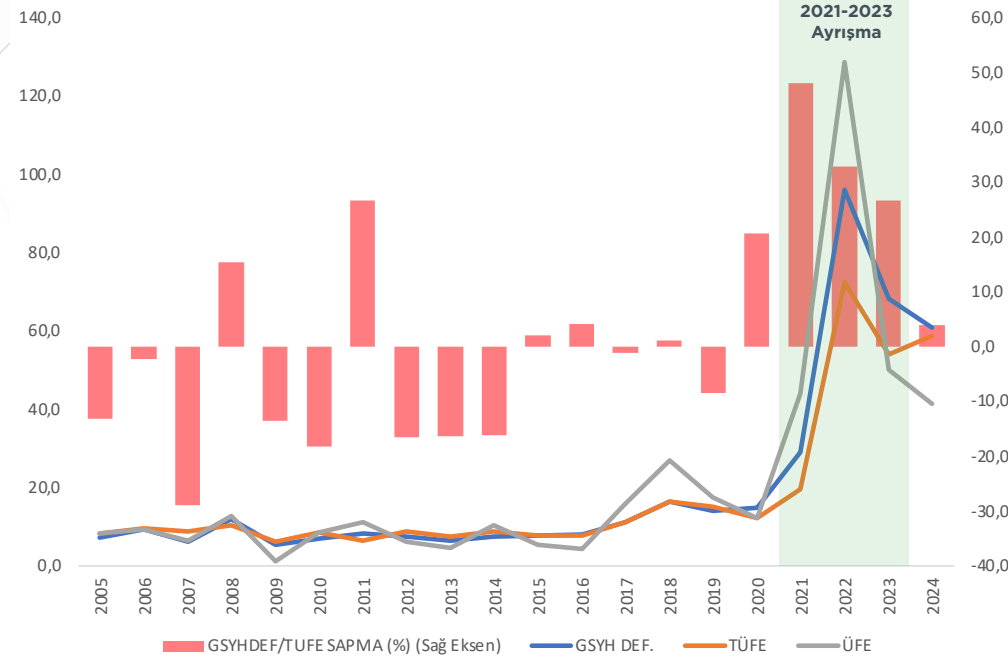
Bugün hızla değişen iç ve dış dinamikler Türkiye'nin orta vadeli refahı açısından yeni bir kalkınma modeline olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Dünya siyasetinde ve ekonomisinde belirsizliklerin arttığı, öngörülebilirliğin azaldığı bir ortamda riskleri yönetme kabiliyeti olan bir yönetim ile orta ve uzun vadede ülkenin rekabet gücünü artıracak olan kararlı politikalar ancak yeni bir kalkınma modeli ile mümkün görülmektedir. Böyle bir ortamda ABD ile Çin arasındaki ticaret savaşlarıyla birlikte bulunduğumuz coğrafyanın sıcak çatışmalara doğru çekilmesi yaşanacak olan tehditler ve fırsatların varlığında ekonominin güçlü bir program temelinde yönetilmesini gerektirmektedir.

Büyüme ve Enflasyon Oranları



Türkiye satın alma gücüne göre bakıldığında dünyanın en büyük ilk 11 ülkesi içinde yer almaktadır. Ekonomik ve sosyal göstergelerimizdeki gelişmeler adil ve sürdürülebilir kalkınma modeline olan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır. Enflasyonun düşme eğiliminde olmasına rağmen hala yüksek seyretmesi, büyüme hızının yavaşlaması, geniş tanımda işsizliğin önemli bir risk alanı olması, gıda ve konut grubu fiyatlarına oldukça hassas bir hanehalkı yapısının varlığı, ticaret savaşları ile değişen rekabet koşullarında yaşanması muhtemel pazar riskleri ile ve kayıt dışılıkta artış riski izleyen dönemin önemli sorun alanlarıdır. Tüm bu veriler, kalkınma politikalarının sadece büyüme odaklı değil, Türkiye'nin rekabet gücünü artıran, insan kaynaklarını daha etkin kullanan, daha eşitlikçi, bölgesel farkları azaltan ve sosyal katılımı artıran entegre bir anlayışla yeniden yapılandırılması gerektiğini göstermektedir.

Büyüme ve Enflasyon Oranları

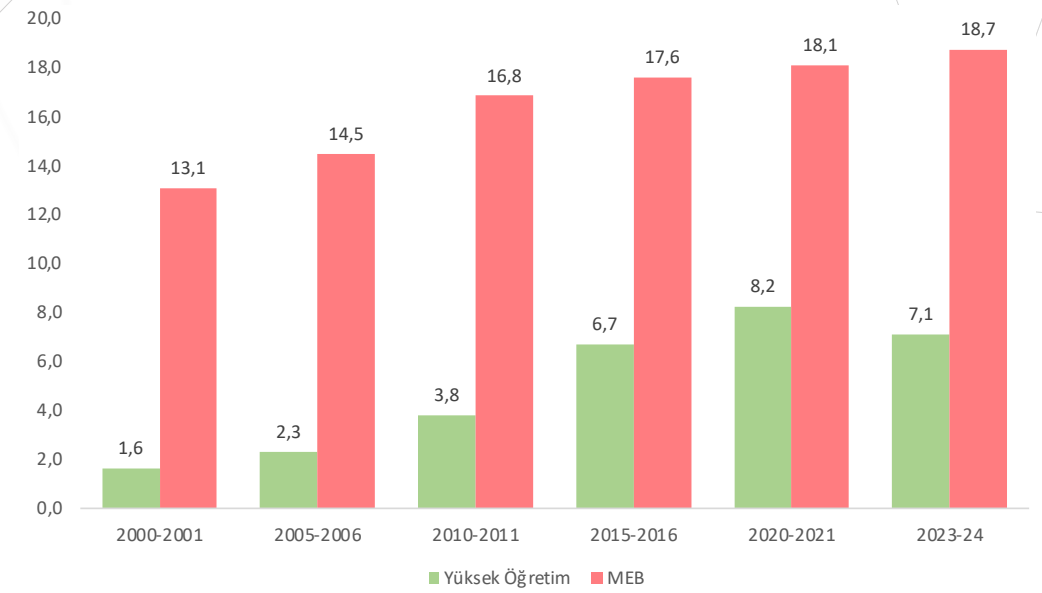


Türkiye'nin bu dönemde ele alması gereken konuların başında özellikle ticarete rakip olan ülkelere karşı rekabet gücünün korunması gelmektedir. Bu anlamda, girişimciliği ve teknolojik gelişmeyi destekleyecek politikalarla birlikte firmaların girdi maliyetleri ile finansman maliyetlerinin iyileştirilmesine yönelik proaktif programların geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Geçmişte olduğu gibi ülkenin kalkınmasında Devlet Planlama Teşkilatı gibi çalışan ve ülkenin beyni olan bir kurumsal yapının yeniden oluşturulması gerektiği değerlendirilmektedir. MÜSİAD entegre çalışacak yeni bir kalkınma modeli geliştirilmesine yönelik çalışmalara bu dönemde hazırlayacağı politika ve sektörel notlarla destek verecektir.

İç ve dış dinamiklerle değişen koşullara göre makro dengelerin yeniden kurulması ile enflasyonla mücadele programı kapsamında fiyatlama davranışlarını normalleştirecek şekilde piyasaların daha sağlıklı çalışmasına yönelik çabalara destek verilmesi MÜSİAD'ın proaktif yaklaşımının bir gereği olarak bu dönemde öne çıkmaktadır.

Türkiye'nin demografik yapısı değişmektedir. İşgücü piyasası ise özellikle farklılaşan rekabet koşullarında iç ve dış dinamiklerin etkisiyle hızla dönüşmektedir. MÜSİAD, bu süreçte mesleki eğitimi yalnızca teknik beceri değil, aynı zamanda verimlilik ve girişimcilik temelinde gözden geçirilmesi ihtiyacına dikkat çekmeyi amaçlamaktadır.

Eğitim Gören Öğrencilerin Sayısal Gelişimi (milyon kişi)

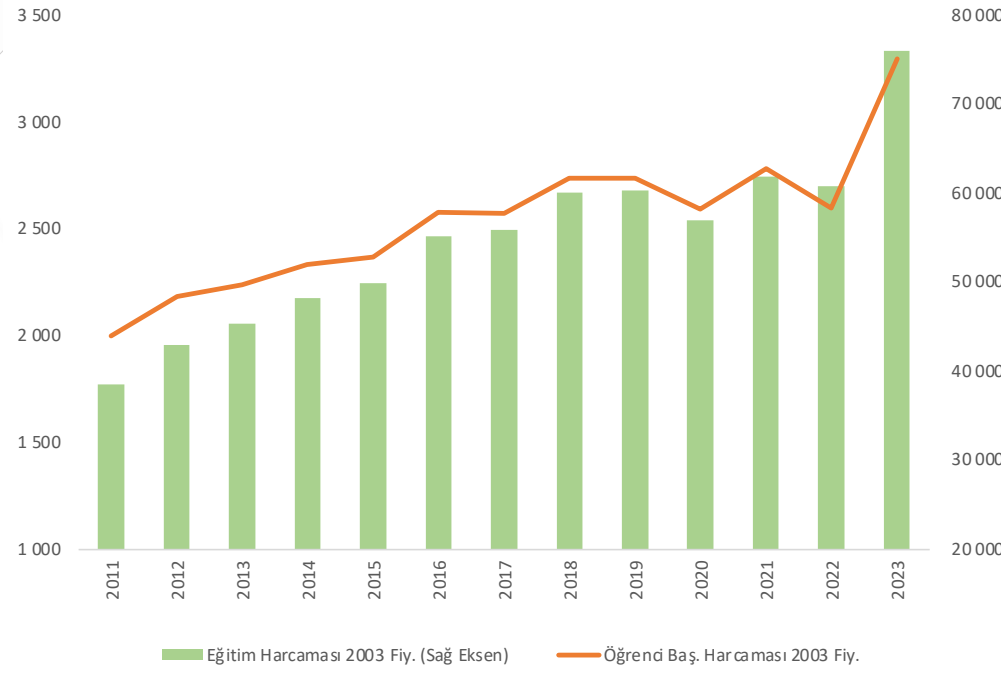


Türkiye'de **bugün okul öncesinden üniversiteye 25,8 milyon öğrenci eğitim görmektedir.** Eğitim gören öğrenci sayısı son 23 yılda %76 artarken bu artış oranı yüksek öğretimde %344 seviyesinde olmuştur. Yüksek öğretimde okullaşma oranında yaşanan hızlı artış genç nüfus içinde neredeyse her iki kişiden bir tanesinin üniversitede okuması anlamına gelmektedir. Bu kadar büyük bir nüfusun eğitim aldığı bir ekonomik yapıda hem kamu hem özel sektör hem de haneler açısından kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik önemli önemli bir politika alanıdır.

Öğrenci sayısı artarken eğitim harcamaları da reel olarak yükselmektedir. Ülkemizde GSYİH'ya oran olarak eğitime kamu artı özel yaklaşık yüzde 4,5 seviyesinde kaynak ayrılmaktadır. Bu tutarın yüzde 78'i kamu kaynakları tarafından finanse edilirken yüzde 22'si ise özel sektör ve diğer kaynakları tarafından karşılanmaktadır. OECD ülkelerinde ise toplam eğitim harcamalarının GSYH'ya oranı ortalama % 5,7'ler seviyesindedir.

Eğitimin kalitesini artırmaya yönelik harcamaların (eğiticilerin ve eğitim ortamının niteliği gibi) vergi gelirlerinin düşüklüğü ve zorunlu eğitim süresinin uzaması nedenleriyle kısıtlı kalması yanında müfredatın 21. yüzyılın rekabet koşullarının ihtiyaç duyduğu beceri geliştirme odaklı olmaması eğitim ile işgücü ihtiyacı arasındaki bağı azaltmaktadır.

Eğitim Harcamalarının Gelişimi ve Eğitim Seviyelerine Dağılımı



Türkiye’de 12 yıla çıkarılan zorunlu eğitimle birlikte yüksek öğretim ve özellikle mesleki eğitim etkinlikten uzaklaşmaktadır. Ortaöğretimde (lise) öğrenim gören öğrenciler içinde mesleki eğitime gidenlerin oranı %30’lar seviyesine düşmüştür. Birçok meslek lisesi programladığı öğrenci sayısının altında eğitimini sürdürmektedir. Bu oran Avrupa ülkelerinde %50 civarında olup İsviçre gibi ülkelerde %70’lere kadar çıkmaktadır. İstihdam tarafına baktığımızda 15-24 yaş arası genç işsizlik oranı %16,3 Ne eğitimde ne istihdamda olan (NEET) gençlerden üniversite mezunu olanların oranı %29,6 olup OECD ortalamalarının çok üzerindedir.

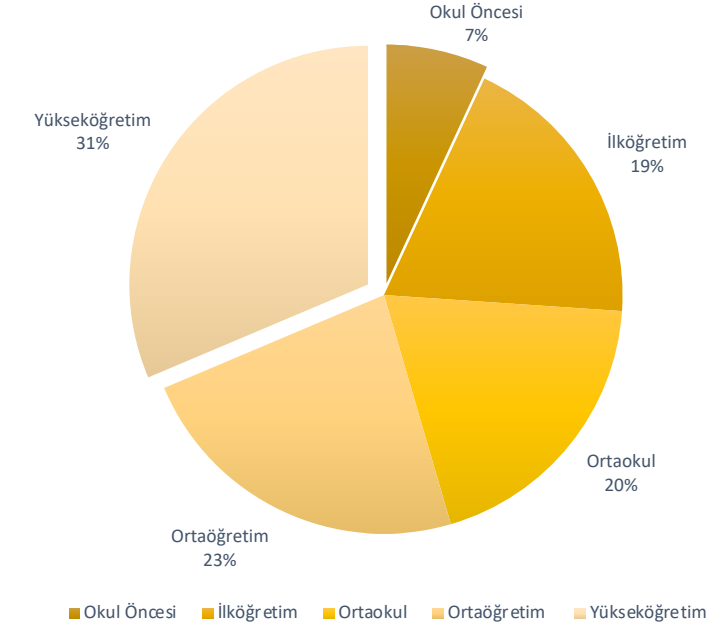
Yükseköğretimde öğrenci başına harcama (sabit fiyatlarla) lise öğretiminin 1,9 katı, diğer eğitim seviyelerinin ise 2 katından daha yüksek seviyede çıkmaktadır.

Yükseköğretim OECD ülkeleriyle öğrenci başına harcama seviyesine en yaklaştığımız eğitim seviyesidir. Öğrenci sayısındaki artış hem öğrenci başına düşen harcamaların OECD ve AB ülke ortalamalarının altında kalmasına hem de eğitim seviyeleri arasında etkin olmayan bir şekilde dağılım farklılıklarına yol açmaktadır.

Eğitim harcamaları ile ekonomideki verimlilik arasındaki ilişki, bugüne kadar yapılan birçok ampirik çalışmayla ortaya konmuştur. Bununla birlikte, eğitim harcamalarının büyüme ile ilişkisinin kurulması beşeri sermayenin beceri ve yeterlikler temelinde gelişmesine katkı vermesi ile mümkündür.

12 yıla çıkarılan zorunlu eğitim özellikle OECD PISA sonuçları ve üniversite seçme sınavına giren öğrencilerin başta matematik ve öğrendiğini anlama olmak üzere başarı performansına bakıldığında aldıkları eğitimin öğrencilerin motivasyonlarıyla da ilgili olmak üzere yeterli olmadığını göstermektedir.

Eğitim Harcamalarının Gelişimi ve Eğitim Seviyelerine Dağılımı



Öncelikle lise eğitimi alan öğrencilere yönelik maliyet ve fayda analizi odaklı bir düzenleyici etki analizi yapılması gerekmektedir. Bu analiz ve değerlendirme politika tartışmaları açısından yol gösterici olacaktır.

Diğer yandan, insan sermayesine yapılan yatırımlar, ekonomik kalkınmanın temel taşlarından biridir ve üstün zekalı çocuklar, bu sermayenin yüksek getiri potansiyeline sahip özel bir alt kümesidir. Üstün zekalı çocuklar, olağanüstü bilişsel yetenekleri ve problem çözme becerileriyle, uygun şekilde desteklendiklerinde inovasyon, üretkenlik ve ekonomik büyümeyi büyük bir ivmeyle hızlandırabilirler. Türkiye gibi orta gelirden yüksek gelirli bir ekonomiye geçiş hedefleyen bir ülke için, üstün zekalı çocukların potansiyelini değerlendirmek, düşük verimlilik ve beyin göçü gibi yapısal sorunlara çözüm sunmak açısından potansiyel fırsatlar sunmaktadır. Toplumsal faydası ve getirisi maliyetinden çok yüksek olan bu alana yönelik olmak üzere MÜSİAD izleyen dönemde daha aktif rol alacaktır.

MÜSİAD, Türkiye’nin sürdürülebilir ve adil kalkınma yolculuğuna iş dünyasının temsilcisi olarak yön verme sorumluluğunun farkındadır. Bu alandaki yaklaşımımız; üretimi, istihdamı, verimliliği ve fırsat eşitliğini artıran; aynı zamanda “Terörsüz Türkiye” açılımı ile toplumsal barış ve sosyal refahı güçlendiren yeni kalkınma politikalarına doğrudan katkı sunmaktır.

MÜSİAD bu kapsamda dört temel hedefe yoğunlaşacaktır:

a) Politika Oluşturma Sürecine Aktif Katkı Vermek

- MÜSİAD, bünyesinde oluşturduğu Politika Kurulları aracılığıyla “Politika Değerlendirme ve İleriye Bakış Raporları” yayınlayarak kamuya ve karar alıcılara hızla somut çözüm önerileri sunacaktır.



- Türkiye'nin yeni bir kalkınma modeli geliştirmesine yönelik çabalara kurumsal yapıların reforme edilmesi dahil aktif destek verilecektir.
- Öne çıkan politika alanlarında (istihdam, yatırım ortamı, bölgesel kalkınma vb.) yeni model önerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara katkı verilecek ve çalışmalar karar verici kurumlarla sistematik olarak paylaşılacaktır.
- Kamu harcamalarında etkinlik ve verimlilik odaklı kamu harcama programları geliştirilmesi yanında 2025 sonuna kadar kamuoyuyla paylaşılması hedeflenen Adil Vergi Reformu Önerisi ile üretimi ve istihdamı teşvik edecek, dar gelirliyi koruyacak ve vergi tabanını genişletecek çalışmalar hayata geçirilecektir.
- Türkiye'nin uzun süredir takılı kaldığı orta gelir tuzağından çıkışını sağlayacak, katma değeri yüksek, teknoloji yoğun, atıl kapasiteleri verimli kullanan ve rekabet gücü yüksek bir üretim yapısına geçişine yönelik politika önerilerini içeren çalışmalar yapılacaktır.
- Afet riski yüksek olan ülkemizde ekonomik risklerin azaltılması, ekonominin ve toplumun dayanıklılığını ve hazırlıklı olmasını sağlamaya yönelik kamu politikalarını desteklemek amacıyla yürütülen çalışmalara MÜSİAD olarak aktif katılım sağlanacaktır.

b) Fiyatlama Davranışlarını Düzeltmeye Yönelik Proaktif Çalışmalar Yapmak

- MÜSİAD, ekonomik kararlarda kamuoyunun daha bilinçli olması ve fiyatlama davranışlarının düzeltilmesi için tam maliyet temelli fiyat hesaplama metodolojisi geliştirecektir.
- Gıda, ulaşım, enerji ve temizlik gibi temel tüketim alanlarında seçilmiş kalemlerde “ortalama fiyat” verileri her üç ayda bir açıklanacaktır.
- Ayrıca, başlangıçta “MÜSİAD Konut Fiyat Endeksi” gibi yapılacak çalışmalarla piyasadaki bilgi asimetrisi azaltılacak, tüketici dostu bir piyasa düzenine katkı sağlanacaktır.

c) Mesleki Eğitimi Kalkınma ve Verimlilik Ekseninde Model Önerileriyle Güçlendirmek

- MÜSİAD çatısı altında kurulacak olan MÖDEM (MÜSİAD Ölçme ve Değerlendirme Merkezi), Türkiye'nin insan kaynağı envanterini çıkartacak ve hangi alanlarda ne tür becerilere ihtiyaç olduğunu ortaya koyacaktır.
- MÜSİAD tarafından hazırlanacak “Mesleki Eğitim Raporu” ve “21. Yüzyılda Türkiye’de Yükseköğretim” çalışmalarıyla lise ve üniversite eğitiminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin öneriler sunulacak ve mesleki eğitim istihdam ilişkini güçlendirecek model geliştirme çalışmalarına katkı verilecektir.
- Bu kapsamda lise eğitiminin ve bazı alanlar için üniversite eğitiminin kısaltılarak öğrencilerin daha erken mesleki yaşama ve istihdama geçişine yönelik düzenleyici etki analizi kapsamında öneriler geliştirilecektir.
- İlk ve orta öğretim düzeyinde mesleki eğitim, istihdam ve üretimin farkındalığını artırmak ve davranış değişikliğini sağlamak için hamiliğini MÜSİAD’ın üstleneceği yapılandırılmış bir ‘Üretim ve İstihdam’ haftası önerilecektir.
- Türkiye'nin kalkınmasında büyük bir sıçramaya neden olma potansiyeline sahip üstün zekalı çocuklara yönelik çalışmalara ilişkin bir etki değerlendirme raporu sunulacak ve kamu özel sektör işbirliğinin artırılmasına yönelik önerilerde bulunulacak, pilot çalışmalara MÜSİAD olarak somut destekler verilecektir.

d) Terörsüz Türkiye ve Bölgesel Uyum

- “Terörsüz Türkiye” açılımına yönelik yürütülecek olan politika geliştirme ve bölgesel uygulama yönlü çalışmalar desteklenecektir. Bu kapsamda gençlerin işsizliğe değil üretime yöneldiği, kadınların sosyal hayatta daha güçlü olduğu, ekonomik kalkınmanın güvenli yaşam alanları oluşturduğu, Ahlaki ve manevi değerlerin yeniden ihya edildiği bir Türkiye’yi inşa etmeyi amaçlamaktadır.
- Yeni Suriye’nin güvenli bölgelerinde üretim, istihdam ve altyapı odaklı yeniden inşa programlarına Suriyeli girişimcilerin ekonomik sisteme entegrasyonunu ile genç nüfusun mesleki yeterlilik kazanmasını sağlamaya yönelik iş birliği önerileri geliştirilecektir.

MÜSİAD, bu alandaki tüm çabalarını, sadece büyümeye değil; kalkınmanın adil paylaşımına, toplumsal refaha ve sosyal uyuma hizmet edecek bir anlayışla yürütecektir. Sanayicinin ve üreticinin sesi, politika üretiminin akli ve kalkınma vizyonunun yol arkadaşı olarak Türkiye'nin geleceğine katkı sunmaya kararlıdır.

Stratejik Alan II

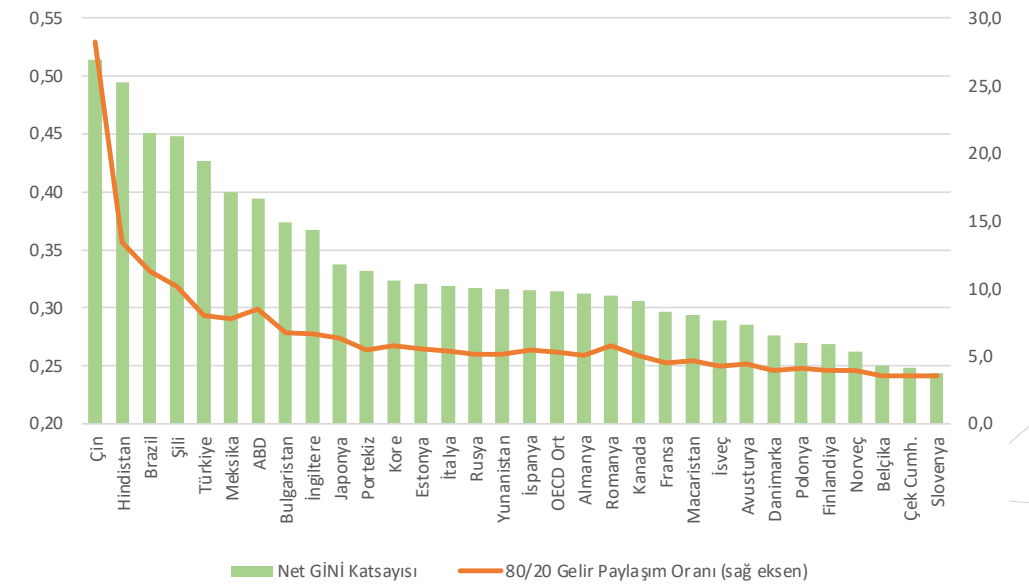
Sosyal Uyum Güçlendirecek
İstihdam Odaklı Programlarla
Gelir ve Servet Eşitsizliğini Azaltmak



Dünya gelir eşitsizliği ile birlikte derinleşen bir yoksulluk sorunu ile karşı karşıyadır. 2025 yılında 800 milyonun üzerinden insan (her 10 kişiden biri) derin yoksulluk sınırında yaşamını sürdürmektedir. Sürdürülebilir olmaktan çıkmaya başlayan bu durum göçü tetiklemekte, sosyal huzursuzlukları ve toplumsal barışı tehdit etmekte, istihdam piyasasını da emek verimliliği üzerinden olumsuz etkilemektedir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de gelir ve servet eşitsizliği, potansiyel olarak sosyal ve ekonomik kırılganlıkların başlıca nedenlerinden biri hâline gelmeye başlamıştır. Türkiye gelir eşitsizliğini gösteren Gini katsayısı seviyesi yüksekliğiyle (44,5) OECD ülkeleri içinde son beş ülke içinde yer almaktadır. Göreli yoksulluk oranı %22’ler, çalışan yoksulluğu ise %15’ler seviyesindedir. Yoksulluk oranına geçimlik maliyetler temelinde harcama yönlü bakıldığında yoksulluk daha yüksek seviyelere çıkmakta ve bölgesel olarak önemli farklılıklar göstermektedir. Türkiye’de kamu mali politikaları açısından vergilerin ve sosyal transferlerin gelir eşitsizliğini düzeltme etkisi gelişmiş ülkelere göre daha sınırlıdır. Bu yüzden vergi odaklı kamu politikaları yanında sosyal transferlerin ve programların geliştirilmesine yönelik somut çabalara ihtiyaç bulunmaktadır.

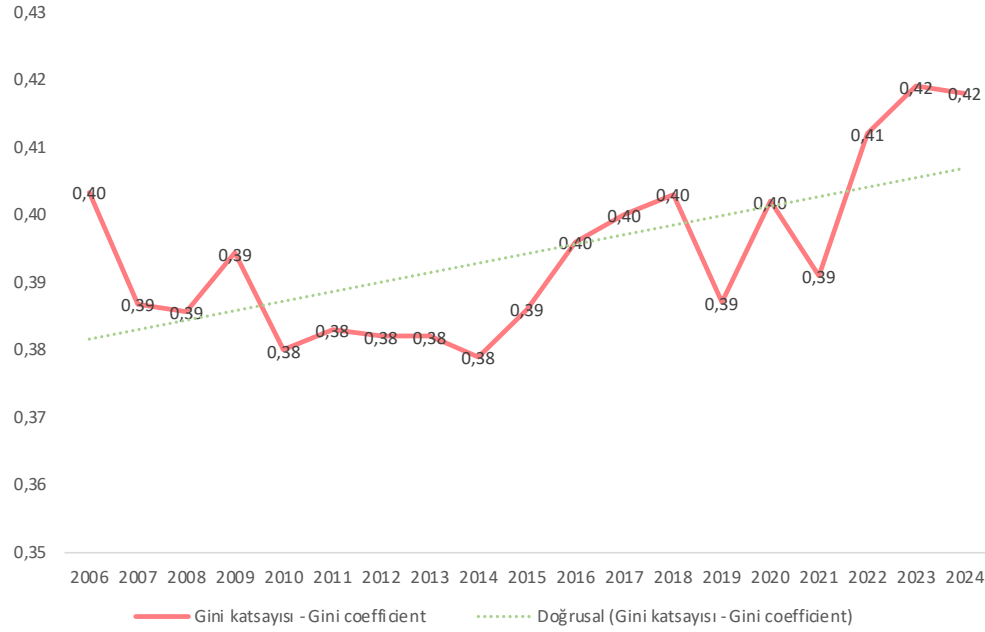
Seçilmiş OECD Ülkelerinde Gini Katsayısı (2022)



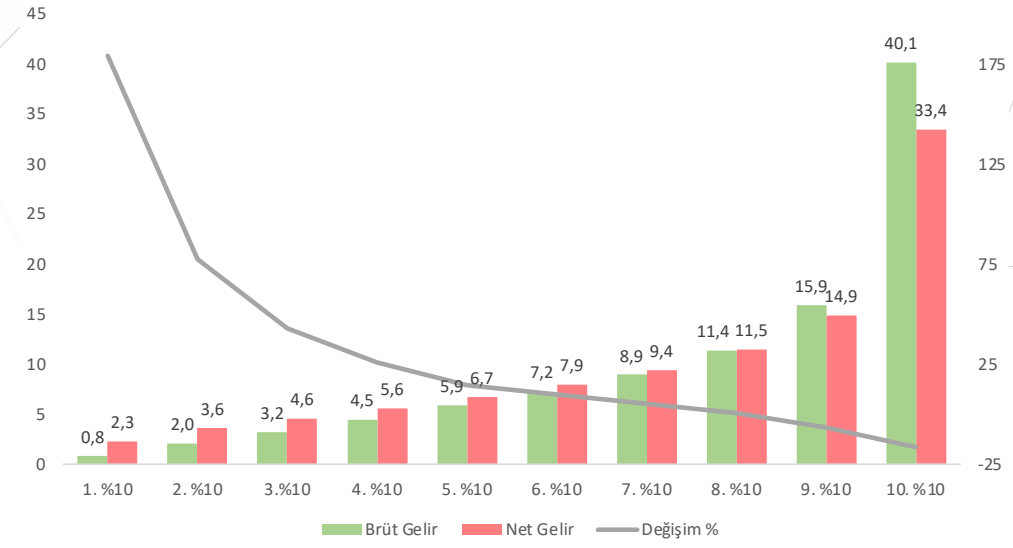
Gelir eşitsizliğinin önemli göstergelerinden bir tanesi de toplam gelirin %10'luk gelir guruplarına dağılımıdır. Net gelir açısından baktığımızda en yoksul %10 toplam gelirin %2,3'ünü en zengin %10 ise %33,4'ünü almaktadır. En zengin %10 en yoksul %10'un 48 katı gelir elde ederken, bu oran vergi ve toplam transferler sonrası 2023 için yaklaşık 15 kate düşmektedir.

Konut ve kira harcamalarının toplam hane bütçe içindeki payı özellikle düşük ve orta gelir gurubundaki hanelerde belirgin şekilde artmaktadır. Kamu sektörü yanında özel kurumlarında bu kesimlerin konut sahibi olmasına yönelik program geliştirmesi önemli bir politika alanı haline gelmiştir.

Türkiye’de Gini Katsayısının Gelişimi



Kaynak: Yılmaz, Özyer, 2025; OECD 2025

Türkiye’de Vergiler ve Transferler Öncesi-Sonrası
%10’luk Gelir Gruplarının Aldığı Pay (2023)

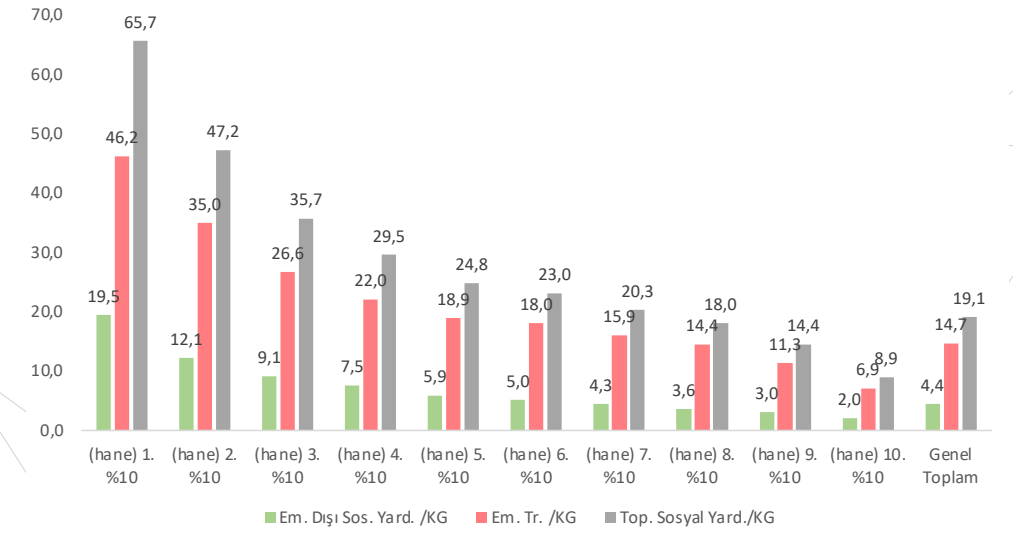
Türkiye’de konut sahipliği oranı son yıllarda düşüş eğilimi içine girmiştir (TÜİK GYK verileri; %60’lardan %56’lar seviyesine gerilemiştir). Özellikle gençlerde bu oranın % 30’ların altına doğru hızla gerilemesi çalışan kesim dahil genç nüfusun artan barınma maliyetleri altında refah kaybı yaşaması anlamına gelmektedir. Bu gelişmeye; artan konut fiyatları, hanelerin reel gelirlerindeki düşme, tasarruf açığı vermeleri, krediye erişimdeki zorluklar gibi ekonomik faktörler yanında nüfusun yaşlanması, evlenme yaşının uzaması, artan boşanmalarda katkı vermektedir.

Konut ve Kira Harcamalarının Hanelerin Harcamaları İçinde Payı, %



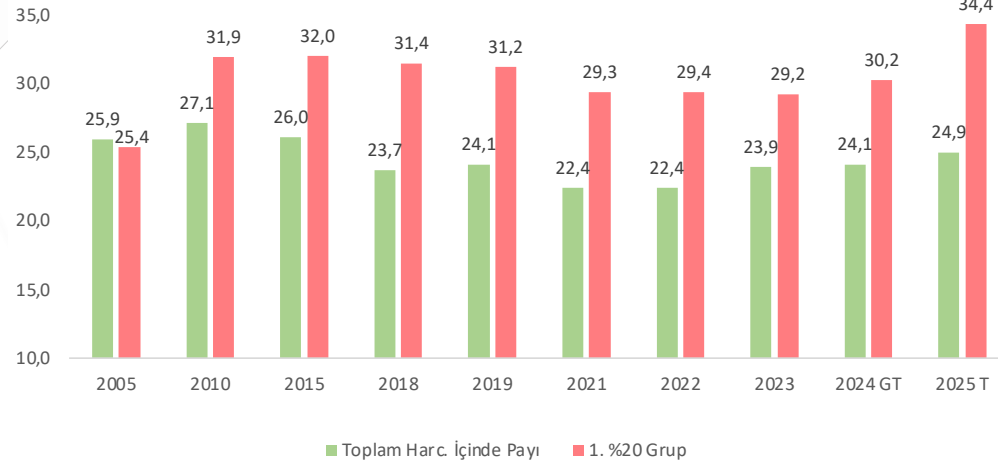
Kaynak: TÜİK, 2024; Yılmaz, Özyer 2025

Transferlerin Kullanılabilir Gelire Or. (2023)



Kaynak: Yılmaz, Özyer, 2025

Türkiye’de Gini Katsayısının Gelişimi



Kaynak: Yılmaz, Özyer, 2025

Türkiye’de hanelerin %60’ından fazlası tasarruf açığı vermektedir. Bu veriler, sadece ekonomik bir sorunu değil, aynı zamanda sosyal uyumu ve istihdamın verimliliğini de tehdit eden yapısal bir sorunla karşı karşıya olduğumuzu söylemektedir.

Gelir ve servet eşitsizliği, istihdam piyasalarında verimliliği olumsuz etkilemekte, düşük gelir gruplarının tasarruf ve yatırım kapasitesini sınırlamakta ve sosyal güveni aşındırmaktadır. Özellikle gençlerin ve kadınların istihdam piyasaları üzerinden ekonomik sisteme entegrasyon eksikliği ülkenin üretim gücünü de düşürmektedir.

Türkiye’de işsizlik oranı %8-9’lar seviyesinde olmakla birlikte geniş tanımlı atıl işsizlik oranı yükselerek %30’ları aşmıştır. Bu yaklaşık 11 milyonun üstünde insanın tam zamanlı bir işe sahip olamaması ekonominin bu seviyede bir insan sermayesinden yararlanamaması anlamına gelmektedir.

MÜSİAD, gelir ve servet eşitsizliğinin azaltılmasını, sosyal dayanışmayı ve piyasa verimliliğini artıracak yapısal programlar yoluyla gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, toplumsal uyumu güçlendiren, kamu politikalarını destekleyen ve özel sektörün aktif rol aldığı yenilikçi çözümler geliştirecektir.

a) Aile ve Çocuk Dostu Sosyal Destek Programları Önererek Eşitsizliğin ve Yoksulluğun Kalıcı Etkilerinin Azaltılmasına Katkı Vermek

- MÜSİAD, servet ve gelir eşitsizliğinin istihdam piyasası üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyan Eşitsizlik ve Yoksulluk Raporu hazırlayacaktır.
- Aile yapısını destekleyen özgün sosyal programlar geliştirilecektir. Örneğin, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile yapılacak bir protokol kapsamında, MÜSİAD üyesi şirketlerde çalışan evlenecek personele iki maaşlık hibe, yeni doğan çocuklar için bir maaşlık destek verilmesi planlanmakta, bu desteklerden vergi ve prim alınmaması yönünde Hazine ve Maliye Bakanlığı nezdinde girişimlerde bulunulacaktır.

- Ayrıca, çocuk sahibi ailelerin yükünü hafifletmeyi amaçlayan çocuk odaklı bir vergi reformu önerisi geliştirilecektir. Bu yaklaşım, Türkiye’nin doğurganlık oranındaki düşüşe karşı önleyici bir sosyal politika örneği olacaktır.

b) Sosyal Konut Modelleri Geliştirerek Düşük ve Orta Gelirli Hanelerin Ev Sahibi Olmasını Desteklemek

- Düşük ve orta gelirli grupların barınma sorununu çözmek için Sosyal Konut Modeli önerileri geliştirilecektir. Bu modeller, özellikle 25-40 yaş arası SGK’lı çalışanları, yeni evlileri ve hâlihazırda konutu olmayan bireyleri kapsayacaktır.
- Uygun maliyetli, uzun vadeli ödeme planlarıyla erişilebilir hale getirilecek konut proje önerileri Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığımız ve yerel yönetimlerle ortak çalışmalar yapmak suretiyle geliştirilecektir. Bu projeler hem toplumsal eşitsizliği azaltacak hem de bölgesel kalkınmayı destekleyecektir.
- Model, yerel yönetimler dahil kamu-özel sektör iş birliğiyle geliştirilecek ve örnek uygulamalarla politika yapıcılara sunulacaktır.

c) İç ve Dış Göçü İstihdam Piyasalar Odaklı Yönetebilecek Kurumsal Mekanizmaların Güçlendirilmesine Yönelik Çalışmaları Desteklemek

- Türkiye, hem iç göç hem de dış göç açısından önemli bir dönüşüm sürecindedir. MÜSİAD, Anadolu şehirlerinin boşalmasını önlemek amacıyla tersine göçü teşvik eden sosyal ve ekonomik politikalar geliştirecektir.
- Bölgesel kalkınmadaki dengesizlikleri azaltmak ve yerel istihdamı teşvik etmek amacıyla, yaşam maliyeti ve bölgesel ekonomik göstergelere dayalı “bölgesel asgari ücret” uygulamalarına ilişkin politika önerileri geliştirilecektir.** Bu yaklaşım, hem üretimin ülke geneline dengeli yayılmasına katkı sağlayacak hem de adil gelir paylaşımı ve sosyal denge hedeflerine hizmet edecektir.
- Aynı zamanda, göçün istihdam piyasaları üzerindeki etkisini dengeleyecek, istihdam odaklı ve bölgelere özgü çözümler üretecek ve hızlı cevap verecek kurumsal mekanizmaların kurulmasına yönelik öneriler geliştirilecektir.

Stratejik Alan III

İkiz Dönüşümle Uyumlu Olarak
Öncelikli Sektörlerin Verimlilik ve Rekabet
Güçlerinin Artırılmasına Katkı Vermek

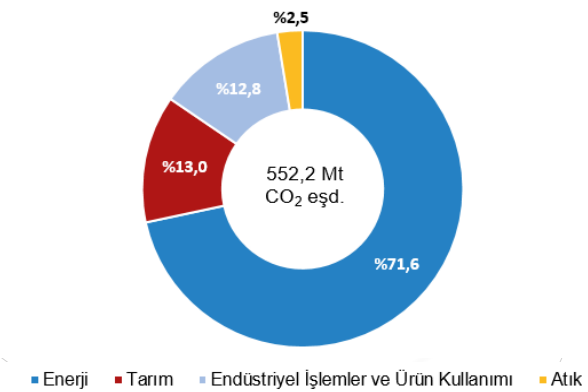


21. yüzyılın ikinci çeyreği, ekonomik büyümenin dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ekseninde yeniden kurgulandığı bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Bu süreç, yalnızca çevre dostu üretim modelleri veya yeni teknolojik araçlarla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda verimlilik, kaynak kullanımı, üretim süreçlerinin çeviklik kazanması, yeşil rekabetçiliğin yeniden tanımlanması, karbon ayak izinin azaltılması, dışa bağımlılığın azaltılması ve katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi yoluyla rekabet gücünün yeniden tanımlanması anlamına gelmektedir. Özellikle sanayide kullanılan makine, ekipman ve hammadde konusunda dışa bağımlılığın yüksekliği yanında maliyetlerin rakip ülkelere göre daha hızlı artıyor olması üretim süreçlerinin stratejik kırılganlıklarını artırmakta ve bu kırılganlıklar karşısında uzun vadeli çözümler üretmeyi gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda ürünleştirme ve markalaşma stratejileri, yalnızca ticarileşme değil aynı zamanda rekabet avantajı elde etme açısından da kilit önemdedir.

Avrupa Birliği'nin 2019 yılında açıkladığı Avrupa Yeşil Mutabakatı, kıta genelinde karbon nötr hedefini 2050 yılına kadar gerçekleştirme yolunda dijital ve yeşil politikaları birlikte teşvik etmektedir (Avrupa Komisyonu, 2019). Bu gelişmeler, dış ticarete entegre ekonomiler için çevresel uyumu yalnızca bir tercih değil, bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu kapsamda AB Emisyon Ticaret Sistemi'nin (EU ETS) genişletilerek sınır ötesi etkilerinin artırılması ve Karbon Sınırda Ayarlama Mekanizması (CBAM)'ın 2026 itibarıyla tamamen devreye girecek olması, Türk ihracatçısı için acil yapısal uyum ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, elektrik ve hidrojen gibi sektörleri kapsayan CBAM, AB'ye ihracat yapan firmaların karbon yoğunluklarını şeffaf şekilde raporlamalarını ve ödenmiş karbon bedelini denkleştirmelerini şart koşacaktır. Türkiye gibi gümrük birliği ilişkisi olan ülkeler açısından bu düzenleme, bir yandan firmalar için operasyonel uyum gerektirirken diğer yandan özellikle maliyet yönlü ulusal stratejilerle desteklenmesi gereken rekabet riski oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, "ikiz dönüşüm" kavramı; yeşil dönüşüm (çevresel sürdürülebilirlik) ve dijital dönüşüm (teknoloji odaklı üretim ve yönetim) süreçlerinin bütünleşik olarak ele alınmasını ifade etmektedir. Sanayi 4.0 uygulamaları, yapay zekâ, veri analitiği ve otomasyon sistemleriyle desteklenen üretim altyapıları yalnızca maliyetleri düşürmekle kalmamakta, aynı zamanda enerji verimliliğini ve üretim esnekliğini artırarak küresel pazarda rekabet avantajına katkı sağlamaktadır.

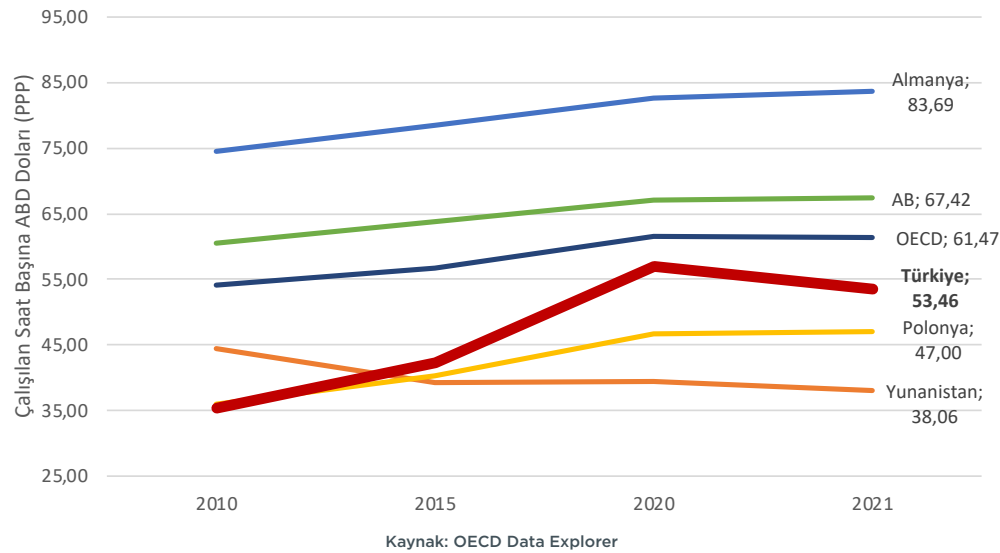
Sektörlere Göre Sera Gazı Emisyon Oranları, 2023



Türkiye'nin toplam sera gazı salımı, TÜİK 2022 verilerine göre 552,2 milyon ton CO₂ eşdeğeri düzeyine ulaşmıştır. Bunun %71,6'sı doğrudan enerji kaynaklıdır. Bu değer, Türkiye'yi küresel ölçekte yüksek emisyon kategorisine taşımasa da özellikle enerji yoğun sektörlerdeki dönüşüm hızının yavaş olması, ülkenin yeşil dönüşüm hedefleriyle uyumunu sınırlamaktadır. Başta enerji kullanımı olmak üzere firmaların bu dönüşüme adaptasyonu farkındalık, eğitim ve yatırımları gerektirmektedir.

Diğer yandan, Türkiye'de işgücü verimliliği açısından geçtiğimiz on yılda önemli bir yol kat edilmiş olmasına rağmen hâlen AB ve OECD ortalamasının oldukça gerisindedir. Bu tablo, Türkiye'nin üretim gücünü artırabilmesi için sadece dijital teknolojilere değil, aynı zamanda verimlilik temelli dönüşüm stratejilerine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

AB, OECD, Türkiye ve Bazı Ülkelerde İşgücü Verimliliği



Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan KOBİ'ler, toplam işletmelerin %99'undan fazlasını, istihdamın %70'ini ve ihracatın %55'ini gerçekleştirmektedir (KOSGEB, 2023). Ancak bu yüksek paya rağmen, KOBİ'lerin dijitalleşme ve yeşil dönüşüm süreçlerine tam entegrasyonunda ciddi yapısal zorluklar yaşanmaktadır. OECD (2020) raporuna göre, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital farkındalığı yüksek olmakla birlikte, bu farkındalık yeterince somut yatırımlara, altyapı dönüşümüne veya stratejik iş modeli değişikliklerine dönüşmemektedir. Bu durum, rekabet gücü açısından ciddi bir risk üretmektedir.

Öte yandan, mevcut dönüşüm vizyonunun kalıcı etkiler üretebilmesi için; finansman modellerinin çeşitlendirilmesi, mühendislik ve tasarımda yerli katkı oranının artırılması, sertifikasyon sistemlerinin yaygınlaştırılması ve bölgesel kalkınmayı odağa alan sanayi altyapılarının geliştirilmesi gibi çok yönlü stratejilerin bütüncül olarak ele alınması gerekmektedir.

MÜSİAD, üyelerinin rekabet gücünü yalnızca bugünün şartlarında değil, geleceğin sürdürülebilir ve yüksek teknoloji ekonomisinde de güçlü tutmayı hedeflemektedir. Sektörlerin küresel rekabet ortamına dirençli ve etkin şekilde entegre olabilmesi için ikiz dönüşüm odaklı bir strateji benimsemektedir. Bu çerçevede, Türkiye'nin sanayi altyapısını ikiz dönüşüme hazırlayacak yapısal çözümler sunmayı; üyelerinin pazardaki dayanıklılığını, çevresel duyarlılığını ve dijital yeterliliğini artıracak bir yol haritası uygulamaya koymayı hedeflemektedir. Böylelikle MÜSİAD, Türk iş dünyasının rekabet gücünü hem koruyan hem de geleceğe taşıyan stratejik bir rol üstlenecektir.

a) Verimlilik Temelli Yeşil Ekonomi ve Dijitalleşme Odaklı Politikaların Gelişimine Katkı Vermek

- MÜSİAD, başta verimlilik ve istihdam olmak üzere sektör sorunlarını ve çözüm önerilerini içeren kapsamlı sektör raporları hazırlayarak Cumhurbaşkanlığı, Ticaret Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi ilgili kurumlarla düzenli paylaşımda bulunacaktır.
- Özellikle ikiz dönüşüm odaklı uygulama önerileri, sanayide dijitalleşme, karbon ayak izi azaltımı, dögüsel ekonomi ve sürdürülebilir tedarik zinciri temalarında geliştirilecektir.
- Yeşil ekonomiye geçiş sürecinde sektörlerin rekabet gücünü koruyacak vergi ve teşvik politikalarına ilişkin görüşler oluşturulacak; bu öneriler kamu kurumlarıyla paylaşılacaktır.
- Düşük karbonlu üretim, enerji verimliliği ve çevresel uyum alanlarında sektörel bazda yol haritaları hazırlanacaktır. MÜSİAD, firmaların dijital ortamdaki etkinliğini artırmak amacıyla Ticaret Bakanlığı, KOSGEB ve TÜBİTAK gibi kurumlarla iş birliği içinde pilot uygulama programları başlatacaktır.
- MÜSİAD, KOBİ'lerin dijital ve çevresel dönüşümünü desteklemek amacıyla rehber içerikler, iyi uygulama örnekleri ve bölgesel bilgilendirme etkinlikleri yoluyla üyeleri arasında bilgi paylaşımını ve kapasite gelişimini teşvik edecektir.
- Yeşil ekonomi programlarıyla uyumlu, verimli ve sürdürülebilir üretim modellerini teşvik eden hem gıda güvenliğini hem de kırsal kalkınmayı güçlendirmeyi hedefleyen tarımsal politikaların geliştirilmesine katkı verilecektir.
- Katma değere dayalı teşvik modeli, yerli mühendislik ve Ar-Ge önceliği, stratejik kümelenme modelleri ve Anadolu'da özel sanayi havzaları için öneriler geliştirilecektir.
- Enerji, maden, kimya ve makine sektörlerinde dışa bağımlılığı azaltacak şekilde, kritik ara mamul ve hammadde üretimi odaklı kümelenme modellerine ilişkin öneriler oluşturulacaktır.
- KOBİ entegrasyonu, dijital altyapılar, yeşil dönüşüm ve teknoloji temelli ihracat kapasitesinin artırılması için bütüncül çözümler önerilecektir.

b) Firmaların Değişen Dünyada Uluslararası Fonlara Erişimini Kolaylaştırmak

- Uluslararası kaynaklardan, özellikle AB fonları, Dünya Bankası destekleri ve başta IPA olmak üzere AB projelerinden yararlanmayı kolaylaştıracak iş birliği modelleri geliştirilecektir.
- MÜSİAD, üyeleri adına bu fonlara yönelik proje üretimi, eşleştirme ve mentorluk hizmetlerini artırmayı hedeflemektedir.

c) Öncelikli Sektörlerde İstişare Mekanizmalarını Etkinleştirerek Türk Firmalarının Rekabet Gücünü Artırmak

- Öncelikli sektörlerdeki firmalarla birlikte çalıştaylar, sektör zirveleri ve paneller düzenlenecek; böylece katılımcı politika geliştirme süreçleri güçlendirilecektir.
- Akademik kurumlarla iş birlikleri kurularak, sektör odaklı veri temelli analiz ve eğitim modülleri geliştirilecektir.
- Sektörel sorunlara çözüm üretebilmek için sektör kurullarının sektör dernekleri ile etkileşimi artırılabilecektir.
- Stratejik ülkelerdeki iyi uygulamaları incelemek ve Türkiye'ye uyarlamak amacıyla özel çalışma grupları kurulacak ve bu gruplar aracılığıyla seçilen sektörlerle yönelik önerileri içeren raporlar hazırlanacaktır.
- İllerin rekabet gücünü artırmak için il potansiyeli ile uyumlu sanayi havzalarının oluşmasına yönelik öneriler geliştirilecektir.
- KOBİ'lerin büyük üretim zincirlerine entegrasyonunu desteklemek için izlenebilirlik ve kalite odaklı sertifikasyon programlarına dair modeller önerilecek ve üyelerin bu süreçlere dahil olması teşvik edilecektir.
- Sanayi bölgelerinde lojistik, enerji, su ve atık gibi maliyetleri azaltacak ortak altyapı çözümleri ile dijital takip sistemlerine yönelik örnek uygulamalar oluşturulacaktır.
- Yalnızca ürün değil, mühendislik ve teknoloji ihraç eden bir sanayi yapısına geçiş için, MÜSİAD yurt dışı şube ağıyla uyumlu şekilde 'yetkinlik bazlı ihracat' modeli geliştirilecektir.

Bu kapsamda MÜSİAD, öncelikli sektörlerde üyelerin ikiz dönüşümünü destekleyerek uluslararası düzeyde daha rekabetçi olabilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Stratejik Alan IV

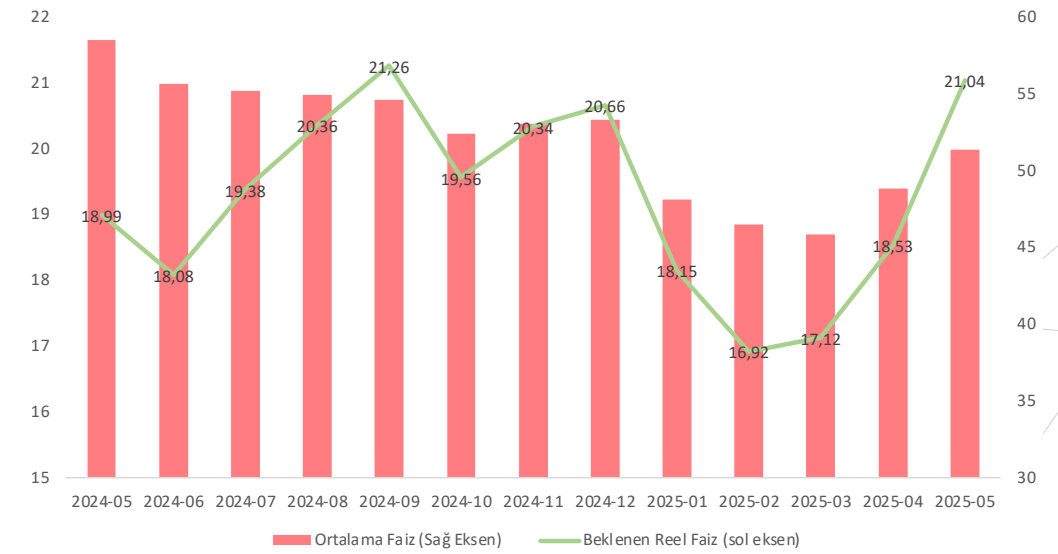
Atıl Kaynakların
Üretime Dönmesini de Sağlayacak Alternatif
Finansman Modelleri Geliştirmek

Geleneksel finansman araçlarının sürdürülebilir kalkınmaya sınırlı katkı sağladığına dair eleştiriler dünya genelinde artarken, alternatif finansman modelleri hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle faizsiz finans, katılım bankacılığı ve topluluk temelli mikro finansman modelleri; üretim, dayanışma ve ahlaki temellere dayalı ekonomik yapılanma için önemli bir konu başlıkları haline gelmiştir.

İslami Finans sektörü dünya genelinde yaklaşık 3 trilyon USD'lik bir büyüklüğe ulaşmıştır ve yıllık büyüme oranı %10'un üzerindedir. Malezya, Endonezya ve Körfez ülkeleri bu alanda öncülük ederken; Türkiye, bu potansiyele sahip olmasına rağmen halen sınırlı bir gelişim çizgisindedir. Katılım bankacılığı Türkiye'de toplam bankacılık sektörünün %8'ini oluştururken, bu oranın 2028'e kadar %15'e çıkarılması hedeflenmektedir. Ayrıca, faizsiz finansman araçları, özellikle KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve finansal kapsayıcılığı artırmak açısından stratejik önem taşımaktadır.

Türkiye'de reel faizler ekonomik programa rağmen yüksek seyrini devam ettirmektedir. Faiz oranlarının yüksek seyretmesi piyasadaki para miktarını artırmakla birlikte **reel faizin etkisiyle kredisiz bir para arzı artışı da söz konusu olmaya başlamıştır.** Üretim ve istihdamın genişlemesi ile gelir eşitsizliğinin azalması için reel faiz oranlarının düşürülmesi programın öncelikli maddesi olmalıdır. Bu anlamda iyi tasarlanmış ve güçlü bir kaynak modeliyle desteklenen alternatif finans yöntemlerine olan ihtiyaç çok daha önemli hale gelmiştir.

Ortalama Faiz ve Beklenen Reel Faiz



MÜSİAD, üretim ekonomisini destekleyen, finansal bağımsızlığı güçlendiren ve değer temelli girişimciliği teşvik eden alternatif finansman modellerine öncülük etme kararlılığındadır. Türkiye’de atıl tasarrufların üretime kazandırılması ve faizsiz finans ilkelerinin yaygınlaştırılması, bu stratejik alanın temel hedefidir. Bu kapsamda stratejik hedefler ve faaliyetlerimiz:

a) Finans Piyasalarındaki Gelişmeleri de Öngörerek Alternatif Finans Modellerini Yaygınlaştırmak

- MÜSİAD, 2026 yılına kadar hazırlanacak olan kapsamlı “Alternatif Finans Modelleri Raporu” ile faizsiz finans yaklaşımının hem Türkiye’deki hem de dünyadaki uygulamalarını değerlendirecek ve öneri seti sunacaktır.
- Dünya uygulamalarıyla karşılaştırmalı değerlendirme yapılmasını sağlamak ve Türkiye’nin bu alandaki potansiyelini tanıtmak amacıyla 2026 yılında “Alternatif Finansal Modeller Zirvesi” düzenlenecektir.
- Kamu destekli finansman araçlarının (özellikle KGF – Kredi Garanti Fonu) faizsiz finans uygulamalarını da kapsayacak şekilde çeşitlendirilmesi için kamu kurumlarıyla politika diyalogu yürütülecektir.

b) Alternatif Finans Modelleri Konusunda Yurt Dışı İşbirliklerini Güçlendirerek Öğrenme Etkisi Oluşturmak

- Türkiye’deki girişimcilik ekosistemine katkı sağlamak üzere yurt dışı alternatif finans kurumlarıyla stratejik iş birlikleri kurulacaktır.
- Ortak fonlar, girişim sermayesi modelleri ve uluslararası danışmanlık desteği sağlayacak platformlar oluşturulacaktır.
- Tasarruf Finansman şirketlerine ilişkin bir çalışma grubu oluşturularak sektör gelişimi, risklerin yönetilmesi için raporlar sunulacaktır.

Stratejik Alan V

Üyelerin
Ticaret Kapasitesini Geliştirmek

MÜSİAD, küresel ve yerel düzeyde geniş bir ağa sahip olmasının yanı sıra, sektörel olarak da yaygın ve kapsayıcı bir üye profiline sahiptir. MÜSİAD farklı sektörlerde 14.000'ini aşan üyesi ile Türkiye ekonomisinde önemli bir aktör haline gelmiştir. Bu yapısı sayesinde **MÜSİAD yalnızca ülke içindeki ekonomik ilişkileri değil, aynı zamanda üyeler arası ticareti ve özellikle yurt dışı bağlantılar üzerinden ihracatı artırma potansiyelini de bünyesinde barındırmaktadır.**

Bu potansiyelin harekete geçmesi için öncelikle üyelerin yapısal, teknolojik ve organizasyonel kapasitelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. 21. yüzyılın hızla değişen ekonomik düzeni, yalnızca üretim kapasitesini değil; dijital yeterlilik, sürdürülebilirlik, organizasyonel esneklik ve inovatif yönetim anlayışlarını da zorunlu hale getirmiştir. Bu farkındalıkla MÜSİAD, üyelerine dönük desteklerini yalnızca dış ticaret ve yatırım imkanlarıyla sınırlamamakta; aynı zamanda eğitim, danışmanlık, dijitalleşme ve yeşil dönüşüm gibi alanları da içeren bütüncül programlarla kapasite gelişimini desteklemektedir. MÜSİAD Akademi çatısı altında yürütülen bu çalışmalar, üyelere yalnızca güncel bilgilere ulaşma değil, aynı zamanda stratejik dönüşümler için gerekli altyapıyı kurma fırsatı sunmaktadır. Genç MÜSİAD aracılığıyla genç girişimcilerin değer temelli üretim anlayışıyla ekonomiye katılımı da bu dönüşüm vizyonunun önemli bir parçasıdır.

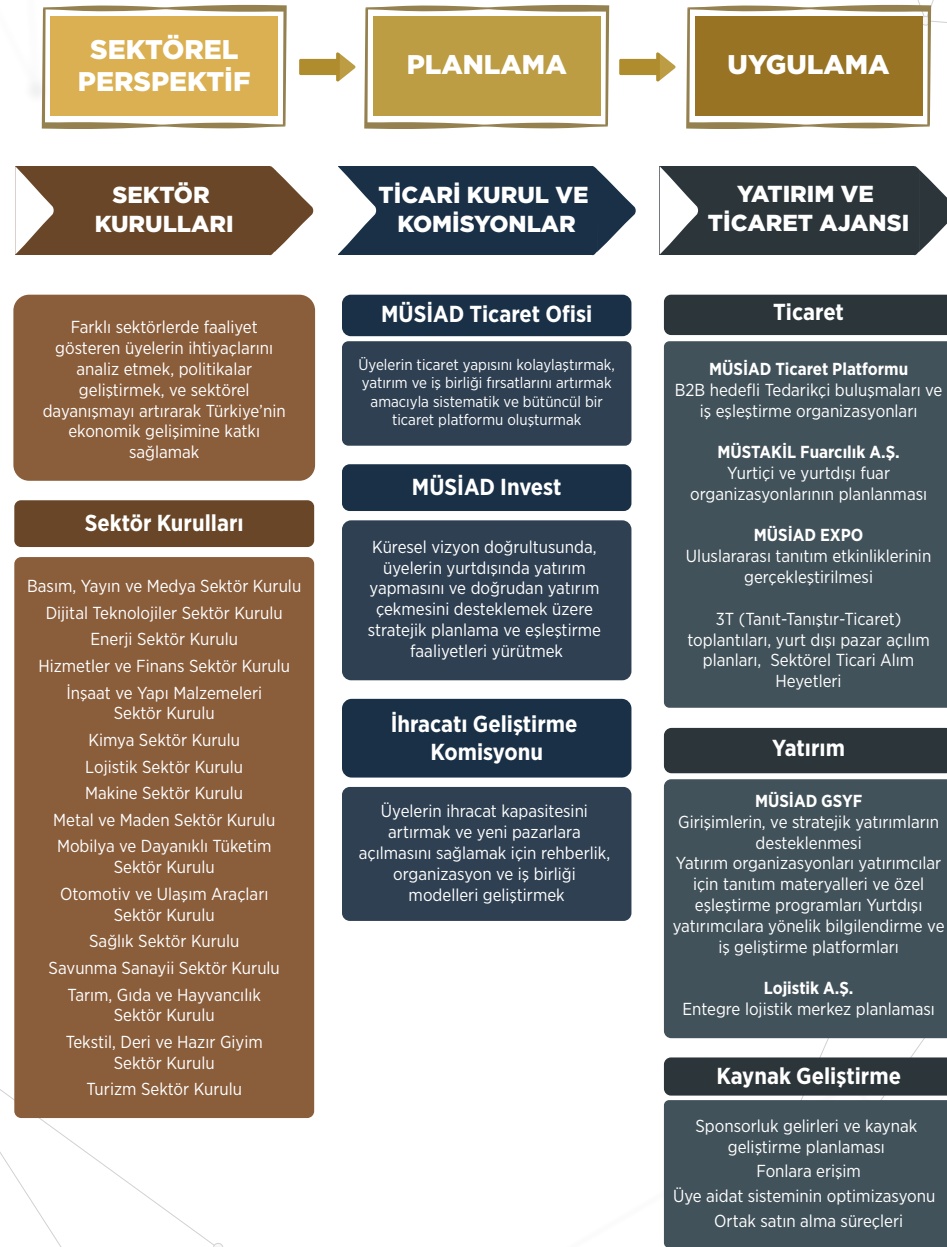
MÜSİAD'ın bu kapsamlı yaklaşımı, katmanlı ve bütünlük bir organizasyon yapısıyla somutlaşmaktadır. Yapının ilk katmanını oluşturan Sektör Kurulları, farklı sektörlerde faaliyet gösteren üyelerin ortak ihtiyaçlarını analiz etmekte, sektör dinamiklerini izlemekte ve üyelerden gelen geri bildirimleri politika önerilerine dönüştürmektedir. 16 farklı sektörü kapsayan bu kurullar aynı zamanda üyeler arasında sektörel dayanışmayı ve iş birliğini güçlendirerek ticaretin yönünü belirleyen önemli rehber birimlerdir.

Bu stratejik yönlendirmeler doğrultusunda MÜSİAD Ticaret Ofisi, üyeler arası ticareti kolaylaştırmak ve yeni iş birliği fırsatlarını geliştirmek üzere çok boyutlu ticaret platformları oluşturur. MÜSİAD Invest, üyelerin yurt dışı yatırımlarını destekleyen yapılar ve modeller geliştirirken; İhracatı Geliştirme Komisyonu ise uluslararası pazarlarda rekabetçiliği artırmak amacıyla fuar katılımı, dış ticaret seminerleri ve sektörel heyet programları düzenler.

Yapının son katmanını oluşturan Yatırım ve Ticaret Ajansının ise, planlanan faaliyetlerin somut çıktılara dönüşmesini sağlaması amaçlanmaktadır. MÜSİAD Ticaret Platformu B2B tedarikçi buluşmaları ve iş eşleştirme organizasyonlarını yürütecek, alım heyetleri oluşturacaktır. Sektörel fuarlar ve MÜSİAD EXPO gibi büyük organizasyonlar ile ticaretin geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülecektir. Yatırım alanında ise MÜSİAD Girişim Sermayesi Yatırım Fonu (GSYF) aracılığıyla stratejik projelere kaynak sağlanacak ve ticaret merkezlerin oluşturulması çalışmaları yürütülecektir. Ayrıca kaynak geliştirme fonksiyonu kapsamında üyelerin ulusal ve uluslararası fonlara erişimi kolaylaştırılacak, sponsorluklar ve ortak satın alma süreçleri etkin şekilde koordine edilerek mali etkinlik sağlanacaktır.

Bu bütüncül yapı sayesinde MÜSİAD, üyelerine yalnızca yol gösteren değil, aynı zamanda doğrudan operasyonel destek sunan bir sistem inşa etmiştir. Sektörel analizlerden planlamaya, yatırım projelerinden ticari eşleşmelere kadar tüm süreçler tek bir çatı altında bütünleşmiş ve sürdürülebilir kurumsal gelişimi destekleyen bir ekosistem olarak kurgulanmıştır.

ÜYELERİN TİCARET KAPASİTESİNİ GELİŞTİRMEK



a) Üyelerin Kurumsal Gelişimini Sağlayan Programlarla Ekonomik Büyümeye Katkılarını Artırmak

- MÜSİAD, üye işletmelerin yapısal ve finansal kapasitelerini artırmak amacıyla eğitimler, teknik geziler ve iyi uygulama örneklerinin aktarılmasını sağlayacaktır.
- MÜSİAD Akademi, güncel ihtiyaçlara göre yeniden yapılandırılarak yapay zekâ, veri analitiği, çevik yönetim, sürdürülebilirlik gibi konularda yetkinlik kazandıracaktır.
- Markalaşma süreçlerine yönelik danışmanlık, pilot uygulama ve teşvik erişimi konularında özelleşmiş destek mekanizmaları kurulacaktır.
- Yapay zekâ, veri analitiği, dijital pazarlama ve e-ticaret konularında eğitimler ve rehberlik hizmetleri sunulacaktır.
- Üyelere özel ikiz dönüşüm yol haritaları hazırlanacak; Yeşil mutabakat ve dijital dönüşüme ilişkin hibe, teşvik ve krediler hakkında güncel bilgi aktarımı sağlanacak, karbon ayak izi, enerji verimliliği, e-ihracat, dijital tedarik zinciri gibi alanlarda rehber içerikler sunulacaktır.
- Aile şirketlerinde kuşak geçişlerinin sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla vizyon geliştirme, teknik liderlik ve stratejik yönetim alanlarında MÜSİAD içi eğitim ve mentorluk programları kurgulanacaktır.
- Genç MÜSİAD ile birlikte, gençlerin yenilikçi fikirlerini MÜSİAD'ın deneyimiyle buluşturacak vizyon paylaşım programları oluşturulacaktır.

b) Yeni Modeller ile Üyeler Arası Ticari Etkileşimi Artırmak

- MÜSİAD Ticaret ve Yatırım Ajansı kurulacak ve üyelerin ulusal/uluslararası yatırım bağlantılarını güçlendirecek bir yapı işletilecektir.
- MÜSİAD ortaklık modeli ile üyeler arası iş birliklerinin teşvik edilmesi; girişim sermayesi fonunun aktif kullanıma açılması
- Üyelerin küresel pazarlara entegrasyonunu desteklemek amacıyla MÜSİAD EXPO, dönüşümlü olarak yurtiçinde ve yurtdışında düzenlenecek; yurtdışı şube başkanları fahri ticaret ataşesi gibi görevler üstlenecektir.
- Stratejik bölgelerde ticaret merkezleri kurulması için yerel ortaklarla temas kurulacak; bu merkezler ihracatın sürekliliğini ve ürün tedarik hızını artıracaktır.

Stratejik Alan VI

“Erdemli Hayat”

İlkesinden Hareketle MÜSİAD’ın Değerlerini
Ekonomik ve Sosyal Hayatta Yerleştirmek

Küreselleşme, dijitalleşme ve ekonomik rekabetin hız kazandığı bir çağda, iş dünyasında yalnızca maddi kazanç odaklı değil, aynı zamanda ahlaki, toplumsal ve manevi değerlere dayanan bir yaklaşımın güçlenmesi her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu, 2024 yılında yayımladığı “Kurumsal Ahlak ve Liderlik” raporunda, iş dünyasında güveni artıran şirketlerin daha uzun ömürlü ve toplumsal katkısı yüksek yapılar kurduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, kurumsal sadakat, kültürel aidiyet ve sosyal sorumluluk, yeni kuşaklar için artık bir tercih değil, beklentidir.

DEĞERLERİMİZ

Bağımsızlık ve Tarafsızlık
Girişimcilik ve Üretim Odaklılık
Adil Paylaşım
Dayanışma ve Cömertlik
Dürüstlük ve Ahlaki İş Anlayışı
Toplumsal Sorumluluk
İstişare ve Katılımcı Yönetişim
Sürdürülebilirlik ve Çevreye Duyarlılık
Kültürel ve Milli Değerleri Sahiplenme

Türkiye’de ise özellikle genç kuşak girişimciler, kariyer tercihlerinde sadece ekonomik çıkarları değil; etik değerleri, sosyal katkıyı ve aidiyet duygusunu da hesaba katmaktadır. Bu eğilim, iş dünyası sivil toplum kuruluşlarının sadece ekonomik alanlarda değil; aynı zamanda kültürel, manevi ve ahlaki ekseninde de dönüşüm üretmesini gerekli kılmaktadır. MÜSİAD’ın 1990’lardan bu yana temsil ettiği “erdemli girişimci” kimliği, bugün bu ihtiyacın yeniden tanımlanması açısından güçlü bir referans noktasıdır.

- MÜSİAD’ın adalet, kanaatkârlık, liyakat, emek, helal kazanç, tevazu, dürüstlük gibi temel değerlerini iş dünyasında yaşatmak ve genç kuşaklara aktarmak için UTESAV işbirliği ile bir “Erdemli Hayat Okulu” programı yürütülecektir.
- MÜSİAD bünyesinde, üyeler arası dayanışmayı, aidiyet duygusunu ve kültürel sürekliliği teşvik edecek şekilde hamilik modeline dayalı bir sistem geliştirilecektir. Hamilik sistemi, sadece bilgi aktarımı değil, aynı zamanda iş ahlaki, girişim disiplini ve değer temelli yaklaşımı da kapsayacaktır.

MÜSİAD bu faaliyetler ile sadece ekonomik büyümeyi değil; ahlaki duruşu, toplumsal sorumluluğu ve kültürel sürekliliği hedeflemektedir. Üyelerin üretirken yaşatan, kazanırken ahlaki önceleyen bir anlayışı benimsemesi; MÜSİAD’ın özgün kimliğini geleceğe taşıyacak temel zemindir.

Stratejik Alan VII

Daha Güçlü Bir
MÜSİAD



MÜSİAD, Türkiye'nin en yaygın ve etkili iş adamları örgütlerinden biri olarak yalnızca ulusal düzeyde değil, küresel ölçekte de güçlü bir organizasyon yapısına sahiptir. Toplamda 178 irtibat noktasına sahip olan MÜSİAD'ın 78'i yurtiçinde, 100'ü ise 84 farklı ülkede faaliyet gösteren yurtdışı temsilciliklerinden oluşmaktadır. Bu yapı, MÜSİAD'ın hem yerel kalkınma süreçlerine katkı sağlamasını hem de küresel ekonomik ağlarla entegrasyon kurmasını mümkün kılmaktadır. MÜSİAD'ın kurumsal faaliyetleri, genel merkez ve yurt içi/yurt dışı şubelerinde görev yapan 100'ün üzerinde profesyonel çalışan tarafından yürütülmektedir.

14.000'den fazla üyesi bulunan MÜSİAD, Türk iş dünyasının girişimci ruhunu temsil etmektedir. 60.000'in üzerinde işletmeyi temsil eden MÜSİAD üyeleri, doğrudan ya da dolaylı olarak yaklaşık üç milyon kişinin istihdamını sağlamakta ve bu değer ülke istihdamının yaklaşık %20'sine karşılık gelmektedir. Bu kapsamlı üye yapısı, MÜSİAD'ın sadece temsil gücü yüksek bir iş dünyası STK'sı olmadığını, aynı zamanda doğrudan ekonomik üretim ve istihdama etki eden ve program uygulama kabiliyeti olan bir aktör olduğunu da göstermektedir.

Günümüzün dinamik ve çok katmanlı toplumsal yapısında sivil toplum kuruluşlarının daha hızlı, veriye dayalı ve katılımcı mekanizmalarla çalışması kaçınılmaz hâle gelmiştir. Özellikle iş dünyasını temsil eden yapılar için şeffaflık, izlenebilirlik, stratejik iletişim ve etkin içerik üretimi, yalnızca temsil kabiliyetini değil, aynı zamanda güvenilirliğini ve kamuoyundaki etki gücünü de belirlemektedir. Uluslararası rekabetin bilgi, teknoloji ve stratejiye dayandığı bu dönemde STK'ların etkinliğini artırmak için dijitalleşme ve yönetim kabiliyetlerinin gelişimi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda MÜSİAD, 2025-2027 dönemi için kendisini yeniden yapılandırmayı hedeflemektedir. Kurumsal kapasitesini artırarak dijitalleşme düzeyini yükseltmeyi, ulusal ve uluslararası ağlarda daha etkin bir biçimde yer almayı, veriye dayalı çalışan bir düşünce kuruluşu kimliğini kurumsallaştırmayı ve politika üretim kapasitesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bu çerçevede;

- MÜSİAD, ekonomik ve sosyal politika önerileri ile yapıcı eleştiriler üreten, veriye dayalı çalışan bir düşünce kuruluşu kimliğini kurumsallaştıracaktır.
- **MÖDEM (MÜSİAD Ölçme ve Değerlendirme Merkezi) kurulacak**, politika süreçleri izlenecek ve öneriler somut verilere dayandırılacaktır.
- Üye veri tabanının etkin şekilde kullanılmasına imkân tanıyan, yönetim ile kurullar arasında doğrudan iletişimi artıran, fikir paylaşımı, etkinlik takibi ve anket katılımı gibi katılımcı işlevler sunan **entegre dijital bir platform** geliştirilecektir.
- Genel Başkan ve Yönetim Kurulu ile tüm üyeler arasında düzenli geri bildirim döngüsü oluşturularak kurumsal hafıza güçlendirilerek MÜSİAD'a **katılımcı bir yönetim anlayışı** yerleştirilecektir.

MÜSİAD bu yapısal dönüşümle, yalnızca temsil gücü yüksek bir örgüt olmanın ötesinde, daha görünür, daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir etki alanı oluşturmayı; Türkiye'nin dönüşen sosyo-ekonomik ihtiyaçlarına dinamik çözümler üretebilecek bir kapasiteye ulaşmayı hedeflemektedir.

MÜSİAD

Yurt Dışı
100 Nokta

Yurt İçi
78 Nokta

