



2026'yı Karşılarken: Dünya'da ve Türkiye'de Ekonomik Görünüm



İçindekiler

01	Giriş	04
02	2025'in Genel Panoraması	06
03	Küresel Ekonomik Görünüm	13
04	Yapay Zekâ Devriminin Eşiğinde İşlerin ve İşgücünün Geleceği	20
05	Türkiye'nin Ekonomik Görünümü ve 2026 Beklentileri	26

Şekiller

Şekil 1: Dünya Belirsizlik ve Ticari Belirsizlik Endeksleri	07
Şekil 2: Küresel Ekonomik Büyüme	09
Şekil 3: Küresel Enflasyon	09
Şekil 4: Küresel Yatırımlar	09
Şekil 5: Yapay Zekâ Maruziyetine Göre İstihdamdaki Artış	22
Şekil 6: Enflasyon ve Beklentiler	30
Şekil 7: Büyüme Beklentileri	31
Şekil 8: Cari Denge'nin GSYİH'ye oranı (%)	32
Şekil 9: Bütçe Dengesinin GSYİH'ye oranı (%)	33

Giriş

Küresel ekonominin farklı dinamiklerle şekillendiği bir seneyi geride bırakırken 2025'i, temelde öngörülebilirliğin görece olarak azaldığı bir yıl olarak tanımlayabiliriz. ABD'de Trump 2.0 döneminde devreye alınan ve yıl boyunca sık sık değişime konu olan tarifeler, dünya ticaretinde kuralların ve beklentilerin yeniden yazıldığı bir çerçeve yarattı. Buna karşın, 2022'den bu yana uygulanan dezenflasyonist politikaların etkisiyle (ABD hariç) birçok ekonomide enflasyonun kademeli olarak normalleşmesi, küresel büyümenin zayıflamadan ama kırılğan bir dengede yoluna devam etmesini sağladı. Genel kanı, 2026 yılında dünya ekonomisinin ılımlı fakat aşağı yönlü risklere açık bir büyüme patikasında ilerleyeceğine; büyüme katkısının ağırlıklı olarak gelişmekte olan ekonomilerden gelmeyi sürdüreceğine işaret ediyor.

Geride bıraktığımız sene, küresel ekonomi gündemini şekillendiren başlıklar, klasik makroekonomik tartışmaların ötesinde şekillendi. Trump yönetiminin ticaret politikalarında ortaya koyduğu duruş, sadece mal akımlarını değil, şirketlerin yatırım ve tedarik zinciri kararlarını da etkileyen bir belirsizlik katmanı oluşturdu. Aynı anda Yapay Zekâ (YZ) teması, hem veri merkezi ve altyapı yatırımları hem de hisse senedi değerlemeleri üzerinden belirleyici bir rol oynadı; YZ, artık yalnızca bir teknoloji alt başlığı değil, büyüme hikâyelerinin merkezinde konumlanan bir unsur hâline geldi. 2025 yılında enerji arzı güvenliği tartışması, petrol ve gaz akışlarından ibaret olmaktan çıkarak kritik mineraller, şebeke altyapısı ve veri merkezlerinin elektrik talebi gibi unsurları da kapsayan, teknoloji ve sanayi politikasıyla iç içe geçmiş çok katmanlı bir risk alanına dönüştü. Son yıllarda şirketlerin gündeminde önemli yer tutan sürdürülebilirlik ve bu kapsamda ele alınan yeşil dönüşüm ise AB'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi ve taksonomi çerçeveleri ile kurumsal raporlamayı, SKDM takvimiyle de ticaret ve rekabet gündemini şekillendiren düzenleyici bir eksen olmaya devam etti.

Endüstri 4.0 döneminde daha çok fiziksel emeğin ikamesi üzerinden okunan teknolojik dönüşüm, üretken yapay zekâ ile birlikte bilişsel işlevlerin algoritmalarla paylaşıldığı yeni bir evreye taşındı. Bu açıdan bakıldığında, yapay zekâ cephesinde yaşanan gelişmeler, yalnızca üretkenlik ve kârlılık göstergelerini değil, işgücü piyasasının yönünü de yeniden tanımlıyor. Önümüzdeki dönemde, “hangi işlerin ortadan kalkacağı”ndan çok, **“hangi işlerin hangi oranlarda insan-yazılım kombinasyonuna dönüşeceği”** sorusu politika yapımcıların ve iş dünyasının gündemini belirleyecek gibi görünüyor.

Türkiye açısından 2025, 2023 seçimleri sonrasında benimsenen konvansiyonel ekonomi politikalarının sürdürüldüğü; ancak dezenflasyon sürecinin öngörülenden daha kademeli ilerlediği bir yıl olarak öne çıktı. Hizmet fiyatlarındaki katılık, beklentilerdeki sınırlı iyileşme Türk Lirası'ndaki değer kaybı ve emtia fiyatlarındaki yukarı yönlü seyir enflasyonun düşüş hızını sınırlandırırken, büyümeyi ise, özel tüketim ve dönemsel olarak güçlenen yatırımlar destekledi. Cari dengenin yönetilebilir seviyelerde seyretmesi ve mali disiplinin OVP çerçevesinde korunmasına dönük irade, 2026'ya girerken politika setinin üç temel önceliğini netleştiriyor: kalıcı fiyat istikrarı, güçlü mali çerçeve ve dış kırılganlıkların azaltılması.

“2026'yı Karşılarken: Dünya'da ve Türkiye'de Ekonomik Görünüm”

raporumuzda, önce 2025 yılının küresel resmini çiziyor; ticaret politikaları, yapay zekâ yatırımları, enerji arz güvenliği ve yeşil dönüşüm başlıkları altında öne çıkan eğilimleri analiz ediyoruz. Ardından ABD, Avrupa ve Asya ekonomilerine yönelik 2026 beklentilerini jeopolitik dinamiklerle birlikte ele alıyoruz. Bu yıl için çokça konuşulan, yapay zekâ devriminin işlerin ve işgücünün geleceğine etkilerini özel bir tema olarak işliyoruz. Türkiye özelinde ise, 2025 yılındaki makroekonomik performansı ve politika adımlarını değerlendirirken, 2026 yılına ilişkin büyüme, enflasyon, dış denge ve maliye politikası görünümüne dair öngörülerimizi paylaşıyoruz.



Küresel gerilimlerin ve belirsizliklerin azaldığı, dijital ve sosyal dönüşüm alanlarında verimliliği artıran somut adımların atıldığı bir yıl dileğiyle; 2026'nın Türkiye ekonomisi ve iş dünyası için daha öngörülebilir, dayanıklı ve fırsatlarla zenginleşen bir dönem olmasını temenni ediyoruz.

2025'in Genel Panoraması

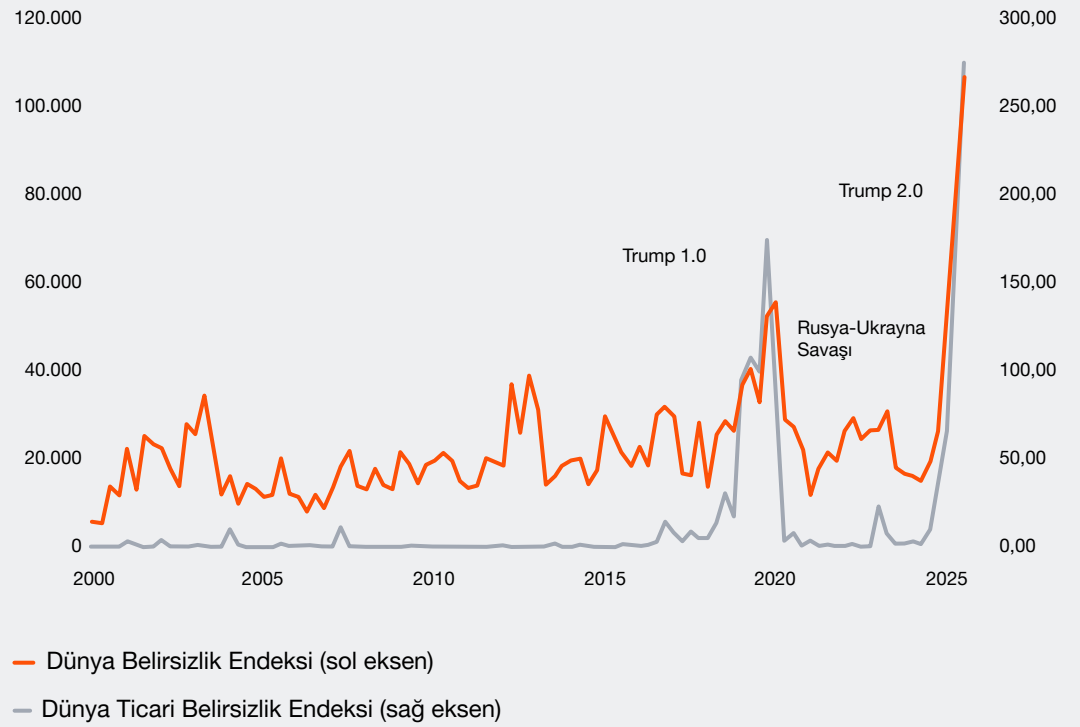
Korumacı politikalarla artan belirsizlik

2025 yılında küresel ekonomik göstergeleri belirleyen başlıca unsur, ABD'de Trump 2.0 döneminde hayata geçirilen ve hızlı hızlı değişimlere konu olan korumacı ticaret politikaları oldu. Belirsizlik ve risklerin eş anlı etkisi, küresel ticaret ve buna bağlı olarak talep, iktisadi faaliyet ve enflasyon üzerinde kendini hissettirdi. Tarifelerin hızlı ve ülkeler arası diyalogla dinamik bir şekilde değişime sahne olmasına bağlı olarak küresel ticaret yıl içerisinde dalgalı bir seyir izledi. Şirketler açısından bakıldığında, tarifelerin kapsamı, oranı ve muafiyetlerini sık aralıklarla değişmesi; maliyet yapısı, tedarik zinciri ve yatırım kararlarının önceden öngörülmesini zorlaştıran, yüksek frekanslı bir belirsizlik kaynağına dönüştü.



Öyle ki, 2025'in ilk aylarında beklenen tarife artışları öncesi, firmaların sevkiyatlarını maliyet artışları yürürlüğe girmeden öne çekmesi, geçici bir hacim sıçraması yaratırken; yılın ikinci çeyreğine ilişkin Dünya Ticaret Örgütü (WTO) verileri yarısında dış ticaret hacminde bir düşüş ortaya koydu. WTO'nun Ekim sonunda yayımladığı verilere göre 2025'in ikinci çeyreğinde dünya mal ticareti hacmi, bir önceki yılın aynı dönemine göre %0,6 geriledi. Bu düşüşte Kuzey Amerika'nın ithalatındaki %14'lük daralma öne çıkarken (ilk çeyrekte yıllık %13 büyüme), hem ihracat hem ithalatta en güçlü artış Asya ekonomilerinden geldi. ABD'de tarihsel olarak yüksek seviyelere çıkan tarifeler ve süregelen belirsizliklerin dış talebi baskılama ihtimali düşük görünmüyor. Bu nedenle küresel mal ticaretinde 2026 için temkinli bir görünüm, 2027 için ise kademeli bir toparlanma beklentisi öne çıkıyor.

Şekil 1: Dünya Belirsizlik ve Ticari Belirsizlik Endeksleri



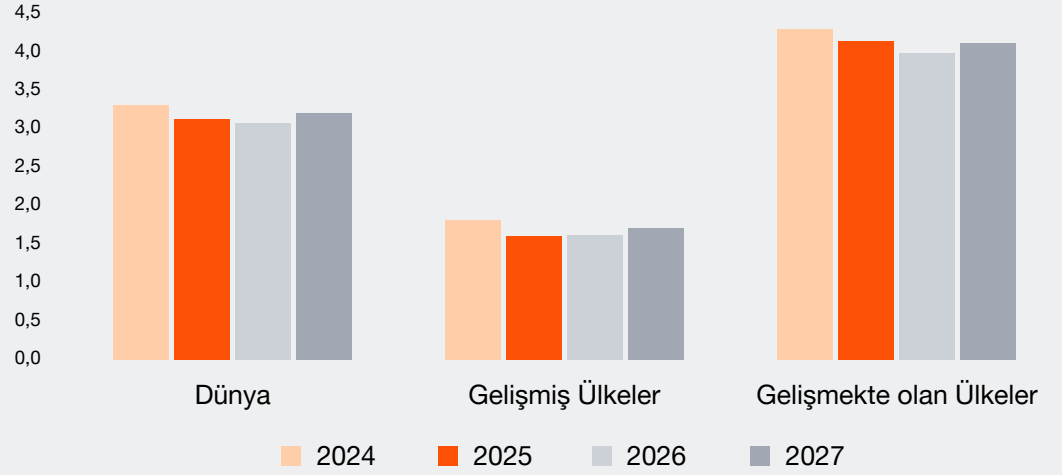
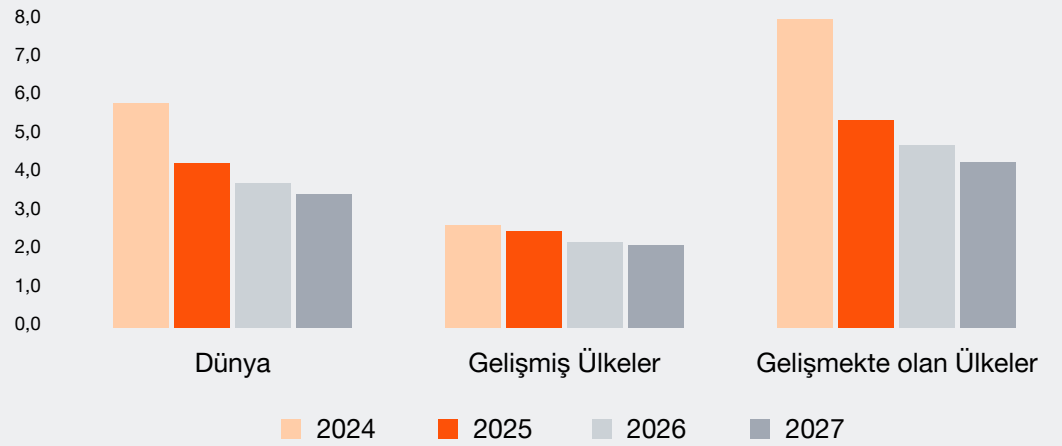
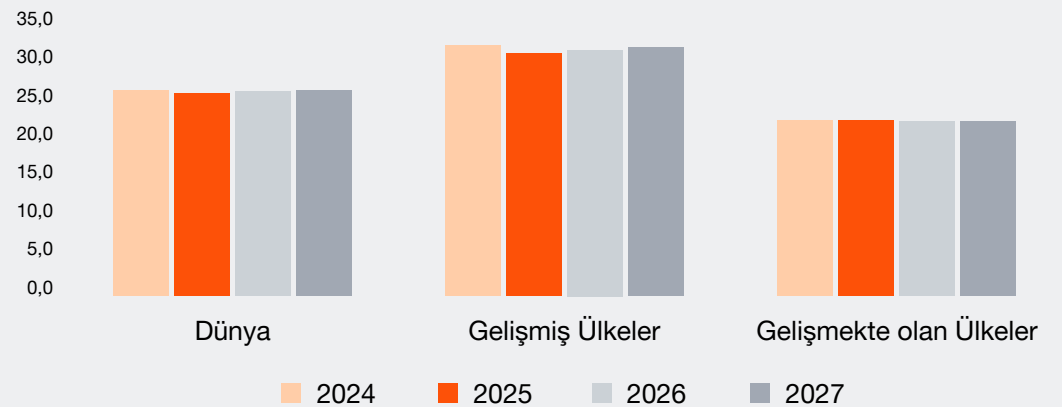
Kaynak: World Uncertainty Index 2025, PwC

Korumacı politikaların dış talep üzerindeki kurduğu baskı, enflasyonist risklerin (ABD hariç) azalmasına bağlı olarak, para politikasındaki normalleşmeye rağmen ekonomik aktivite üzerinde sınırlı aşağı yönlü etkide bulundu. IMF Dünya Ekonomik Görünüm Raporu beklentilerine göre, 2024 yılında %3,3 seviyesinde büyüyen dünya ekonomisinin 2025 yılını %3,2'lik büyüme ile tamamlaması bekleniyor. 2025 yılı büyüme oranlarını 2024 ile kıyasladığımızda, gelişmiş ülkelerin performansının gelişmekte olan ülkelere göre daha düşük olduğu görülüyor. 2026 yılında ise gelişmiş ülkelerin 2025 yılına paralel bir reel büyüme ortaya koyması beklenirken gelişmekte olan ülke ekonomilerinde büyümenin 2025 yılına göre 0,2 yüzde puan daha düşük olması tahmin ediliyor. Ancak dünya ekonomik büyümesine katkı açısından bakıldığında; gelişmekte olan ülkelerin büyümenin itici gücü olmaya devam etmesi öngörülüyor.

Önceki yıllarda ekonomi ajandasında daha üst sıralarda yer alan enflasyon konusunun, 2025 yılında önceki yıllarda uygulanan dezenflasyonist politikalarla görece olarak normalleştiğini; para politikalarının da bu yönde şekillendiğini takip ettik. ABD ekonomisi ise, korumacı politikaların fiyatlar genel seviyesi üzerinde yarattığı yukarı yönlü baskı ile sınırlı negatif ayrıştı. Ticaret politikalarına ilişkin öngörülebilirliğin düşük olmaya devam etmesi beklenen 2026 yılında, görece düşük talep nedeniyle küresel enflasyonun kademeli olarak gerilemesi tahmin ediliyor. IMF tahminlerine göre, gelişmiş ülkelerde yıllık ortalama enflasyonun 2025 yılını 0,1 yüzde puan düşüşle %2,5 düzeyinde tamamlaması beklenirken gelişmekte olan ülkelerde ise 2024'e kıyasla düşüşün 2,6 yüzde puan olması tahmin ediliyor. 2026 yılında ise gelişmiş ülkelerde ortalama enflasyonun %2,2'ye; gelişmekte olan ülkelere ise %5,3'ten %4,7'ye gerilemesi öngörülüyor.



Özetlemek gerekirse; 2026 yılının 2025 yılına benzer olmakla birlikte; büyümenin sınırlı baskı altında olduğu ve enflasyonda kademeli düşüşün devam edeceği bir görünüme işaret ediyor.

Şekil 2: Küresel Ekonomik Büyüme**Şekil 3: Küresel Enflasyon****Şekil 4: Küresel Yatırımlar****Kaynak:** IMF, PwC

Yapay zekâ yatırımları artarken, finansal piyasalarda da etkisini gösterdi

Yapay zekâ alanında hem altyapı hem de kurumsal kullanıma ilişkin yatırımları, 2025 yılında güçlü seyrini korudu. Büyük teknoloji şirketlerinin bu kapsamdaki sermaye harcamalarının 2023 sonundan bu yana yaklaşık üç katına çıktığı takip edilirken önümüzdeki beş yılda ise yapay zekâya yönelik toplam yatırım ihtiyacının mevcut bilanço kapasitesini aşması bekleniyor. Öyle ki, JPMorgan analizlerine göre, borç ve özkaynak piyasaları devreye girse dahi YZ altyapı inşası için finansmanda önümüzdeki döneme yayılan yaklaşık 1,4 trilyon ABD doları tutarında ek bir kaynak ihtiyacına işaret ediyor. Bu açığın finansmanı, önümüzdeki yıllarda küresel finansal mimari ve sanayi politikası tartışmalarının önemli başlıklarından biri haline geliyor.

2025 yılında hisse senedi endekslerinin performansında da etkili olan yapay zeka, sermaye piyasalarında da kendini gösterdi. Küresel borsalardaki yükselişin büyük kısmı yapay zekâ ile bağlantılı şirketlerden geldi. Altyapı sağlayıcıları, yarı iletken üreticileri ve büyük teknoloji firmaları, ilgili endekslerdeki değer kazancının itici gücü oldu. Bu durum, yapay zekânın artık sadece belirli bir alt sektör değil, daha geniş teknoloji ve büyüme hikâyelerinin temel bileşeni haline geldiğine işaret ediyor; ancak aynı zamanda yatırımcıların fiyatlamalarında beklentiler ile gerçekleşen verimlilik ve kârlılık göstergeleri arasındaki ilişkinin yakından izlenmesini de gerektiriyor.

2025 yılı, yapay zekanın toplam talep ya da birim ekonomik gerçeklerle açıklanamayacak seviyede aşırı kapasiteye ulaştığı tartışmasına konu olsa da, mevcut verilerin henüz bu tür bir aşırı kapasite işaretinin net şekilde ortaya çıkmadığını gösteriyor: Örneğin Kuzey Amerika veri merkezi piyasasında boşluk oranlarının yaklaşık %1,6 ile tarihsel olarak düşük seviyelerde seyrettiği, inşa halindeki kapasitenin büyük bölümünün de önceden kiralanmış olduğu belirtiliyor. Hesaplama gücü, enerji altyapısı ve veri merkezi tedarik zincirine bakıldığında, birçok kritik bileşenin talebe kıyasla hâlâ görece kıt olduğu; son bilanço dönemlerinde de özellikle büyük ölçekli şirketlerin gelir artışlarında yapay zekâ kullanımının kayda değer bir rol oynadığı gözlemleniyor. Bu nedenle, yapay zekâ etrafındaki finansal döngüyü değerlendirirken, olası fiyatlama riskleri kadar altyapı yatırımlarının reel ekonomi, üretkenlik ve rekabet gücü üzerindeki kalıcı etkilerini de birlikte izlemek önem taşıyor.

Enerji arzı güvenliği, fosil yakıtlardan kritik minerallere ve dijital altyapıya uzanan çok katmanlı bir risk alanı oldu

2025'te enerji arzı güvenliği, küresel gündemde yeniden klasik **“petrol ve gaz akışlarını koruma”** çerçevesinin ötesine geçerek çok katmanlı bir stratejik başlık haline geldi. IEA'nın 2024 ve 2025 Dünya Enerji Görünümü raporları, enerji güvenliğini artık sadece arz kesintilerine karşı korunma değil; aynı zamanda yüksek fiyat oynaklığı, jeopolitik parçalanma ve temiz enerjiye geçişin hızının birlikte yönetilmesi gereken bir denklem olarak tanımlıyor. 2024'te küresel gaz talebi rekor seviyeye çıkarken, 2025'in ilk yarısında belirsizlikler ve sıkı arz koşulları nedeniyle artış hızının belirgin biçimde yavaşlaması, enerji güvenliğinin **“sadece daha fazla molekül bulmak değil, bunu erişilebilir fiyatlarla sağlamak”** boyutunu yeniden öne çıkardı.

Aynı dönemde enerji gündemi, kritik teknolojiler ve kritik mineraller üzerinden yeni bir güvenlik katmanıyla genişledi. Enerji dönüşümünün taşıyıcı unsurları olan bakır, lityum, nikel, kobalt, grafit ve nadir toprak elementlerine yönelik talep 2024'te çift haneli oranlarda artarken; lityum talebinin yaklaşık %30 yükselmesi ve diğer geçiş minerallerinde %6–8 bandındaki büyüme, arzın belli ülkelerde yoğunlaşmış olması nedeniyle tedarik zincirlerini stratejik bir risk alanına dönüştürdü. IEA'nın 2025 Kritik Mineraller Görünümü, hem arzın coğrafi çeşitlenmesi için yeni madencilik projelerine hem de ihracat kısıtları ve teknoloji kontrolleri gibi jeoekonomik araçların artan kullanımına dikkat çekiyor.

Yapay zekâ yatırımları, 2025'te küresel elektrik talebinin yeni belirleyicilerinden biri olarak öne çıktı: veri merkezlerinin elektrik tüketiminin 2030'a kadar iki katından fazla artarak 900–1.000 TWh bandına yükseleceği, YZ odaklı merkezlerin tüketiminin ise birkaç katına çıkacağı öngörülüyor.

Böylece enerji arzı güvenliği tartışması, fosil yakıt akışlarını korumanın ötesinde; şebeke altyapısı, kritik mineraller, YZ ve veri merkezi kümelenmeleri gibi başlıkları da içeren, teknoloji ve sanayi politikasıyla iç içe geçmiş bir stratejik gündem maddesi haline geldi.



2025 yılında yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik gündemi, düzenlemeler ve finansal araçlarla kurumsallaşmaya devam etti

Sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm süreci, 2025 yılında jeopolitik ve makroekonomik dalgalanmalara rağmen hem politika cephesinde hem de finansal piyasalar açısından “yavaşlayan trend” değil, tam tersine **kurumsallaşan bir eksen** olarak öne çıktı. Kurumsal raporlamada AB'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi çerçevesi ve taksonomi kuralları, büyük şirketlerin yanı sıra tedarik zincirlerindeki KOBİ'leri de kapsayacak şekilde etkisini genişletti. Bu ortamda sürdürülebilirlik raporlaması, yatırımcı ilişkileri ve itibar yönetimi aracı olmanın ötesine geçerek, kredi verenler ve rating kuruluşları açısından da temel veri kaynaklarından biri haline geldi. Yeşil ve mavi tahviller, sürdürülebilirliğe endeksli borçlanma ürünleri ile dönüşüm finansmanı ürünleri, küresel piyasalarında kayda değer bir hacim ve görünürlük kazanmaya devam etti. Emisyon azaltımı, enerji verimliliği ve kadın istihdamı gibi sürdürülebilirlik performans göstergelerine bağlanan faiz marjları ve finansal yükümlülükler ise, şirketler üzerindeki ölçülebilir taahhüt baskısını belirgin biçimde artırdı.

Öte yandan, bu hızlı kurumsallaşma ve finansallaşma süreci, özellikle Avrupa ile yoğun ticaret yapan ekonomiler için daha sert bir düzenleyici ufuk anlamına geliyor. AB'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) etrafındaki teknik tartışmalar 2025 boyunca sürse de, mekanizmanın Ocak 2026'da devreye girecek tam uygulama tarihinin ötelenmemesi; sadece bazı raporlama ve hesaplama süreçlerinin basitleştirilmesi, firmalar açısından “zaman kazandık” değil, **“öğrenme eğrisini hızlandırmak zorundayız”** mesajı verdi. Özellikle çelik, çimento, alüminyum, gübre ve elektrik gibi karbon yoğun sektörlerde faaliyet gösteren ihracatçılar için 2025, hem kendi karbon ayak izlerini ölçme, raporlama ve doğrulama kapasitelerini geliştirme hem de tedarik zincirlerinde gömülü emisyonları anlamlandırma yılına dönüştü.



Küresel Ekonomik Görünüm

ABD'den dünyaya: Trump 2.0 Doktrini

IMF, 2025'te yaklaşık %2 oranında reel GSYİH artışı öngördüğü ABD ekonomisinin 2026 yılında da ise %2,1 seviyesinde büyümesini tahmin ediyor.¹ ABD büyümesine ilişkin analizler en önemli itici güçlerden biri olarak yapay zekanın sağladığı verimlilik artışlarına dikkat çekiyor.² Halen FED'in %2 hedefine kıyasla yüksek seyreden enflasyonda 2026 yılında da düşüşün itidalli olması öngörülüyor. Özellikle Nisan 2026'da yapılacak Kongre ara dönem seçimlerinden önce gerçekleşmesi beklenen mali teşviklerle, enflasyonda yukarı yönlü ivmenin güçlenmesi bekleniyor. Faiz oranları ise -şimdilik- sıkı para politikası trendini koruyor. Dış ticarete özellikle tarifeler ve tedarik zinciri belirsizlikleri, ABD'nin üretim ve ithalat kanallarında hareket alanını -ve haliyle büyüme ivmesini- olumsuz etkiliyor. Bu sinyaller doğrultusunda 2026'da ABD ekonomisi; ılımlı büyümeyi, yüksek faizlerin ve dış şokların yarattığı kısıtları ve enflasyon baskısını bir arada yönetmek durumunda kalabilir.

2026'nın jeopolitik dinamiklerini şekillendirecek ana eksenin, ABD ile Çin arasındaki yoğunlaşan rekabet olmaya devam edeceğini öngörmek güç değil. Başlangıçta ekonomik boyutuyla öne çıkan bu çekişme, son yıllarda teknoloji, güvenlik, enerji ve hatta ideolojik etki alanlarını da kapsayacak şekilde genişledi. Bu durum, yalnızca iki süper güç arasındaki ilişkileri değil, aynı zamanda üçüncü ülkelerin dış politika yönelimlerini de belirleyen bir "sistemsel rekabet" haline geldi.

¹ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025%C2%A0>

² <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/what-is-the-us-economys-potential-growth-rate>

2025 yılında ABD-Çin ilişkilerinde esas olarak ticaret politikaları ve karşılıklı tarife artışları üzerinden şekillenen rekabetin 2026 yılına girerken daha stratejik teknolojiler alanına kaydığı görülüyor. COVID-19 sonrası küresel tedarik zincirlerinde yaşanan kırılmalar ve bölgesel çatışmalar, teknolojik bağımsızlığı ulusal güvenliğin ayrılmaz bir bileşeni haline getirdi. Bu çerçevede Washington yönetimi, yapay zeka, yarı iletkenler, nadir toprak elementleri, batarya teknolojileri ve yeşil enerji materyalleri gibi kritik alanlarda tedarik bağımlılığını azaltmaya, Çin'in teknolojik yükselişini ise nokta atışı kısıtlamalarla sınırlandırmaya çalışıyor.

ABD açısından 2026 yılı, iç ve dış politikanın birbirine geçmiş olduğu bir yeniden tanımlama dönemi olacak. Donald Trump'ın yeniden seçilmesiyle birlikte Washington'ın dış politika önceliklerinde önemli kaymalar gözleniyor. Avrupa güvenliğine yönelik angajmanın azalması, NATO'daki yük paylaşımı tartışmalarını derinleştirirken; Asya-Pasifik'te “**öncelikli caydırıcılık**” doktrini güç kazanıyor. Bu yaklaşım, Tayvan Boğazı, Güney Çin Denizi ve Filipinler çevresindeki tansiyonu artırma potansiyeline sahip.

Washington'dan Dijital Para Ekosistemine Yön Veren Adım

2025'te ABD kripto ekosisteminde istikrar arayışı öne çıktı ve stablecoin'ler bu sürecin merkezinde yer aldı. Değerlerini genellikle dolara sabitleyen bu dijital varlıklar; öngörülebilirlik, hız ve mali denetimde sağladıkları kolaylıklar sayesinde kripto ekonomisinin en hızlı büyüyen unsurlarından biri haline geldi.

2025'te Kongre gündeminde öne çıkan GENIUS Act (S.1582), stablecoin piyasası için net bir mevzuat çerçevesi oluşturmayı amaçlarken tasarı, stablecoin'lerin ABD doları veya diğer düşük riskli varlıklarla 1:1 oranında desteklenmesini, rezervlerin tanım ve kompozisyonunu, düzenli denetimleri ve şeffaflık standartlarını çerçevelemeye odaklanıyor.

GENIUS Act, ABD'nin dijital para alanındaki stratejisinde perakende bir merkez bankası dijital parası yerine, özel sektöre ihraç edilen ve sıkı biçimde düzenlenen USD stablecoin'lerinin güçlendirilmesine ağırlık verdiğini gösteriyor. Böylelikle ABD, dijital doların doğrudan FED tarafından ihraç edilmesi yerine, sıkı denetlenen ve rezerv şeffaflığı yüksek stablecoin'lerin dolaşımını artırarak, doların uluslararası rolünü pekiştirmeyi hedefleyen bir strateji benimsemiş oldu.

2026'ya girilirken stablecoin ekosistemi hem kurumsal ölçekte düzenlenmiş projelerle güçleniyor hem de geleneksel finans ile dijital varlıklar arasındaki çizgiyi giderek daha geçirgen hale getiriyor. Bu eğilim, küresel ödeme sistemleri ve finansal egemenlik tartışmalarını etkilemeye devam edecek gibi görünüyor.



Kırılganlıkların arttığı bir Avrupa

2025 yılı, Avrupa ekonomisi açısından düşük büyüme ve yüksek belirsizliklerin iç içe geçtiği bir yıl olarak öne çıktı. Sanayi üretiminde süregelen daralma, özellikle Almanya ve İtalya gibi imalat ağırlıklı ekonomilerde iktisadi faaliyetin bir süre daha baskı altında kalma riskini gündeme taşıdı. Hizmet sektörü büyümeye sınırlı bir denge unsuru sağlasa da, yatırım iştahının zayıflığı kıta ekonomisinin toparlanma kapasitesini belirgin biçimde sınırladı. Enflasyonun %2 civarına gerilemesi Avrupa Merkez Bankası'na teknik olarak bir rahatlama sağlarken para politikasındaki kademeli normalleşme reel sektöre yansımada. 2026'ya girerken büyümenin %1'in altında kalacağı yönündeki beklentiler, bu durgunluğun kısa vadede aşılmasının güç olduğunu gösteriyor.

Avrupa'nın ekonomik zorlukları, jeopolitik kırılganlıklarla daha da derinleşiyor. Rusya-Ukrayna savaşının uzaması, enerji ve hammadde arz güvenliğini kalıcı bir risk alanına dönüştürürken, Çin kaynaklı çip tedarik sorunları otomotiv sektörünü ciddi üretim aksamalarıyla karşı karşıya bıraktı. Avrupa Otomobil Üreticileri Derneği verileri, bazı segmentlerde üretim kapasitesinin çok kısa süre içinde kritik eşiğe gerilediğine işaret ediyor. Bu tablo, AB'nin tedarik zinciri bağımlılığının yalnızca enerjiyle sınırlı olmadığını; nadir toprak elementleri gibi stratejik girdilerde de tek yönlü bir bağımlılık ilişkisi içinde olduğunu ortaya koyuyor. Çin'in AB'nin nadir toprak elementi ithalatında yaklaşık %70, bu elementlerden üretilen magnetlerde ise %98'lik paya sahip olması, Avrupa sanayisinin stratejik özerklik eksikliğini çarpıcı biçimde görünür kılıyor. Ukrayna savaşının enerji arzında yarattığı şokun ardından şimdi de bu teknolojik bağımlılık boyutu, Avrupa'nın üretim altyapısının jeopolitik risklere ne kadar açık olduğunu net biçimde gösteriyor.

Bu baskıların en yoğun hissedildiği ülke Almanya oldu. Almanya imalat sanayi endeksi, Rusya-Ukrayna savaşı sonrası dönemde keskin bir düşüş eğilimine girdi ve 2024'te son on yılın en düşük seviyesine geriledi. 2025 Kasım ayında açıklanan ve Şubat ayından beri en keskin düşüşe işaret eden veriler, bu düşüşün geçici değil, yapısal nitelikte olabileceğini gösteriyor. Artan üretim maliyetleri, zayıflayan dış talep ve yeşil dönüşüm yatırımlarının finansal yükü, Avrupa sanayi tabanında uzun vadeli bir rekabetçilik erozyonu yaratma potansiyeline sahip.

Avrupa'nın artan ekonomik kırılganlığı ve Ukrayna savaşının sürmesi, savunma harcamalarını hızla yükseltti; 2025'te bütçenin 381 milyar avroya çıkması ve GSYH'de %2 eşiğinin aşılması bekleniyor. Trump'ın yeniden seçilmesiyle ABD'nin Avrupa güvenliğine desteğinin zayıflayabileceği kaygısı, Almanya, Polonya, Fransa ve İtalya gibi ülkeleri otonom savunma kapasitesini güçlendirmeye yöneltti. Ancak artacak savunma harcamaları, enerji dönüşümü ve sosyal harcamalarla birleşince 2026'da mali sürdürülebilirlik tartışmalarının yoğunlaşması bekleniyor.

Sonuç olarak, 2025 Avrupa'sı ekonomik zayıflık ile jeopolitik yeniden yapılanma arasında sıkışmış durumda. Kıtanın geleceğini şekillendirecek temel eğilim, bu iki dinamik arasındaki dengeyi nasıl kuracağı olacak. Savunma sanayiindeki ivme stratejik özerkliği güçlendirirken, enerji dönüşümü ve mali disiplin arasındaki gerilim Avrupa'nın politika önceliklerini belirlemeye devam edecek.



Küresel ekonomide giderek artan özgül ağırlıklılarıyla Asya ekonomileri

Çin

2025 yılı Çin ekonomisi için durgunluk ile direnç arasında salınan bir geçiş yılı oldu.

Emlak sektöründeki kriz etkisini sürdürürken, zayıf iç talep ve ihracattaki ivme kaybı büyümeyi sınırladı. Buna rağmen hükümet, altyapı yatırımlarını artırarak ve yerel tahvil ihracatını genişleterek ekonomiyi desteklemeye çalıştı. Özellikle teknoloji ve yeşil enerji sektörlerindeki ihracat artışı, kısmi bir denge unsuru yarattı. Ancak tüketici güveninin düşük seyretmesi ve hanehalkı borçluluğunun yüksekliği, ekonominin genel dinamizmini zayıflatan unsurlar arasında yer aldı.

IMF'nin Çin'de 2025 sonu için büyüme tahminleri %4,8'i gösterirken 2026 için %4,2 büyüme bekleniyor. ABD'de Trump yönetiminin yeniden devreye aldığı korumacı ticaret politikaları Çin'in ihracatını baskılamak, artan ekonomik belirsizlik üretim yatırımlarını ve istihdam yaratma kapasitesini olumsuz etkiliyor. Pekin yönetimi, altyapı harcamalarını artırarak, tüketici sübvansiyonlarını genişleterek ve yatırım ile iç talebi teşvik eden sosyal destekler sağlayarak bu olumsuzlukları yumuşatmaya çalışıyor. Bu tablo, Çin ekonomisinin 2026 yılında hızlı bir canlanma yerine ılımlı büyüme, düşük enflasyon ve dış şoklara karşı temkinli bir savunma hali ile yoluna devam edeceğine işaret ediyor.

Jeopolitik düzlemde Washington teknolojik ve askeri üstünlük sağlamak ve Asya-Pasifik'teki müttefiklerle ilişkileri diri tutmaya çalışırken Çin, hem iç pazarı destekleyen inovasyon politikalarını hızlandırıyor, hem de Küresel Güney'de dijital altyapı ve enerji yatırımlarını artırarak nüfuz alanını genişletiyor. Örneğin az gelişmiş ülkelerle ilişkileri derinleştirmeyi küresel etki stratejisinin merkezine yerleştiren Pekin, 2025 yazında 53 Afrika ülkesine gümrük muafiyeti tanıyarak Trump yönetiminin korumacı gümrük politikalarının yarattığı boşlukları değerlendirmeye yönelik dikkat çekici bir adım attı. Geçmişte 33 Afrika ülkesine tanınan bu muafiyetle beraber Afrika ülkelerinin Çin'e ihracatı çift haneli değerlerle artmıştı. Şimdi listenin genişlemesiyle Afrika-Çin hattında ekonomik ilişkilerin 2026'da daha da canlanacağını öngörüyoruz.



Buna ek olarak teknolojik ve tedarik zincirinde özerkliği artırmak, (Batı yaptırımlarını by-pass edecek) paralel finansal sistemlerini desteklemek ve iç talebi canlandırmaya yönelik politikalar, 2026'da Çin'in ABD'nin gümrük politikalarına karşı temel yanıtları olmayı sürdüreceği benziyor.

Japonya ve Güney Kore

Japonya'da 2025 yılı ekonomide zayıf büyüme ve enflasyonist baskıların birlikte hissedildiği bir dönem oldu.

Pandemi sonrası toparlanma ivmesi yerini durgun tüketime ve ihracat yavaşlamasına bırakırken, yenin tarihi düşük seviyeleri enerji ve gıda ithalat maliyetlerini artırdı. Japonya Merkez Bankası, uzun süredir uyguladığı gevşek para politikasını kademeli biçimde normalleştirmeye başladı; ancak faiz artışları iç talebi canlandırmakta sınırlı etki yarattı. 2025'in ilk yarısındaki toparlanmanın ardından Japonya ekonomisi Temmuz-Eylül döneminde yeniden daralmaya geçti. Ekonomi bu dönemde yıllıklandırılmış bazda %1,8 küçülerek altı çeyrektir süren büyüme serisini sonlandırdı. Daralmada, Trump yönetiminin uyguladığı yüksek gümrük tarifelerinin etkisiyle mal ihracatının beş çeyrek sonra ilk kez gerilemesi belirleyici oldu. Gıdaya bağlı arz şokları hafiflemiş olsa da, 2025 Kasım ayında yıllık bazda %2,7 seviyesinde gerçekleşen enflasyon, fiyatlar üzerindeki baskıların tamamen ortadan kalkmadığını göstermektedir. 2026'ya girerken Japon ekonomisinin ılımlı büyüme, temkinli parasal sıkılaşıma ve yüksek kamu borcu ekseninde ilerlemesi bekleniyor. 2026 yılında gerçekleşen seçimlerle tarihindeki ilk kadın başbakanı seçen Japonya'da yeni hükümet, dijital dönüşüm ve yeşil teknoloji yatırımlarıyla verimlilik artışı sağlamayı hedeflerken; zayıf Japon yeninin ihracatı desteklemeye devam etmesi ve bölgesel tedarik zincirlerinde Japon üreticilere yeni fırsatlar yaratması öngörülmüyor. Ancak yaşlanan nüfus, düşük doğurganlık ve kronik işgücü açığı, orta vadeli büyüme potansiyelini sınırlayan temel riskler olarak varlığını koruyor.

Güney Kore'de ise ihracat toparlanması özellikle yarı iletken ve elektrikli araç bataryaları gibi stratejik sektörlerde belirginleşti. Ancak yüksek hanehalkı borcu ve yavaşlayan iç talep, büyümenin tabana yayılmasını sınırladı. Hükümetin 2026'da teknoloji yatırımlarını artırarak küresel tedarik zincirlerinde rekabet gücünü pekiştirmesi bekleniyor.



Genel tablo, 2026 yılında bölge ekonomilerinin ılımlı büyüme, seçici teknoloji yatırımları ve küresel tedarik zincirlerinde yeniden konumlanma dinamikleriyle şekilleneceğine işaret ediyor. Ancak jeopolitik gerilimlerin artması ve ABD-Çin ticaret hattındaki belirsizlikler, dış talep üzerinde önemli bir risk unsuru olmaya devam ediyor.

Hindistan ve Güney Doğu Asya

2026'ya girerken Hindistan ekonomisi, güçlü iç talep, altyapı ve imalat yatırımları ile görece yüksek büyüme potansiyeli taşıyor.

IMF tahminleri, 2025 ve 2026'da %6 civarında büyüme öngörüyor. Ülkede para politikası gevşemeye uygun bir ortam sunarken, dijitalleşme ve hizmet ihracatı Hindistan'ın güçlü kasları olarak uzun vadeli fırsatlar yaratıyor. Ancak ABD ile olası ticaret gerilimleri, enerji ve emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar ve küresel ekonomik yavaşlama, büyüme üzerinde risk faktörü oluşturmaya devam ediyor.

Bölgenin bir diğer önemli aktörü olan Endonezya'da 2025 yılı, güçlü iç tüketim ve maden ihracatının desteğiyle dayanıklı bir büyüme performansına sahne oldu. Nikel ve bakır gibi kritik minerallerde artan küresel talep, ülkeyi yeşil enerji tedarik zincirlerinde kilit konuma taşıdı. 2026'ya girerken Endonezya'nın büyümesinin %5 civarında istikrarlı biçimde sürmesi bekleniyor.³ Bununla birlikte, seçim sonrası dönemde mali disiplini koruma ve doğrudan yabancı yatırımı çeşitlendirme ihtiyacı, politika yapıcılarının öncelikli gündem maddeleri arasında yer alıyor.

Asya'nın Jeopolitik Yumuşak Karnı

2025'te canlanan Hindistan-Pakistan gerilimi ile Pakistan-Afganistan hattındaki çatışmalar, Güney Asya'da siyasi istikrarın ne kadar kırılgan olduğunu yeniden hatırlattı. Jeopolitik sahnenin canlandığı şu günlerde Hindistan, ABD ile savunma ve yapay zeka alanında iş birliğini derinleştirirken; Rusya'dan artan enerji ithalatı nedeniyle Trump yönetiminin gümrük vergileriyle karşı karşıya kaldı. Pakistan ise Çin ile güçlü ekonomik ve siyasi ilişkilerini korurken, ABD ile Temmuz 2025'te nadir toprak elementleri ve madencilik sektörlerini kapsayan bir ticaret anlaşması imzalayarak yeni bir stratejik denge arayışına girdi. Aynı dönemde Bangladeş'teki iktidar değişimi, İslamabad'la ilişkilerde uzun süredir görülmeyen bir yumuşama yarattı ve iki ülke liman ve yatırım anlaşmaları üzerinde yeniden müzakere başlattı. Bu gelişmeler, Güney Asya'da diplomatik kutuplaşmanın gevşediği fakat bölgenin büyük bir jeopolitik fay hattı olarak hareketli kalacağına işaret ediyor.

³ OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1.

Yapay Zekâ Devriminin Eşiğinde İşlerin ve İşgücünün Geleceği

Sanayi devrimlerinin dördüncüsü olarak tanımlanan Endüstri 4.0, üretim süreçlerini robotik sistemler, sensörler ve dijital platformlarla yeniden kurgulamayı hedeflerken tartışmayı büyük ölçüde tekrarlayıcı ve standartlaştırılabilir işleri yapan mavi yakalı çalışanların ne ölçüde ikame edileceği sorusu etrafında şekillendirmişti. Emeğe yönelik riskler, büyük ölçüde “elle yapılan işlerin” ortadan kalkması ekseninde okunuyor, fabrika zeminine inen sensörler, robot kollar ve otomatik hatlar teknolojik dönüşümün mekânsal adresini net biçimde atölye, depo ve montaj bandına işaret ediyordu. Bu çerçevede, dönemin koşullarında teknolojik değişimi esas olarak fiziksel emeğin ikamesi üzerinden açıklayan, sınırlı ama ikna edici bir okuma sunuyordu.

Ancak sonraki on yılda yaşanan yazılım devrimi ve 2023 itibarıyla gündelik hayatımıza keskin bir kırılma yaratarak giren üretken yapay zekâ dalgası, bu çerçeveyi kökten değiştirme potansiyeline sahip. Büyük dil modelleri, otomatik kod üretim araçları ve içerik üretim sistemleri, beyaz yakalı işlerin de önemli bir bölümünün tıpkı mavi yaka işler gibi rutine, kurala ve şablona bağlı olduğunu görünür kıldı. Hukukta sözleşme taslakları, finasta temel analiz şablonları, pazarlamada içerik metinleri, müşteri hizmetlerinde yanıt kalıpları, hatta yazılım geliştirmede standart kod blokları, yani uzun süredir “uzmanlık” olarak gördüğümüz birçok faaliyet, aslında yüksek ölçüde tekrarlanabilir ve dolayısıyla “yazılıma indirgenebilir” çıktı kalıplarına dayanıyordu.

Endüstri 4.0, otomasyonu fabrikaya ve üretim hattına yerleştirirken yeni yapay zekâ dalgası, aynı mantığı toplantı odalarına, açık ofislere ve kurumsal ekranlara taşıdı. Böylece tartışma, insanın makine tarafından fiziksel olarak ikame edilmesinden bilişsel işlevlerin algoritmalarla paylaşılmasına doğru genişledi.

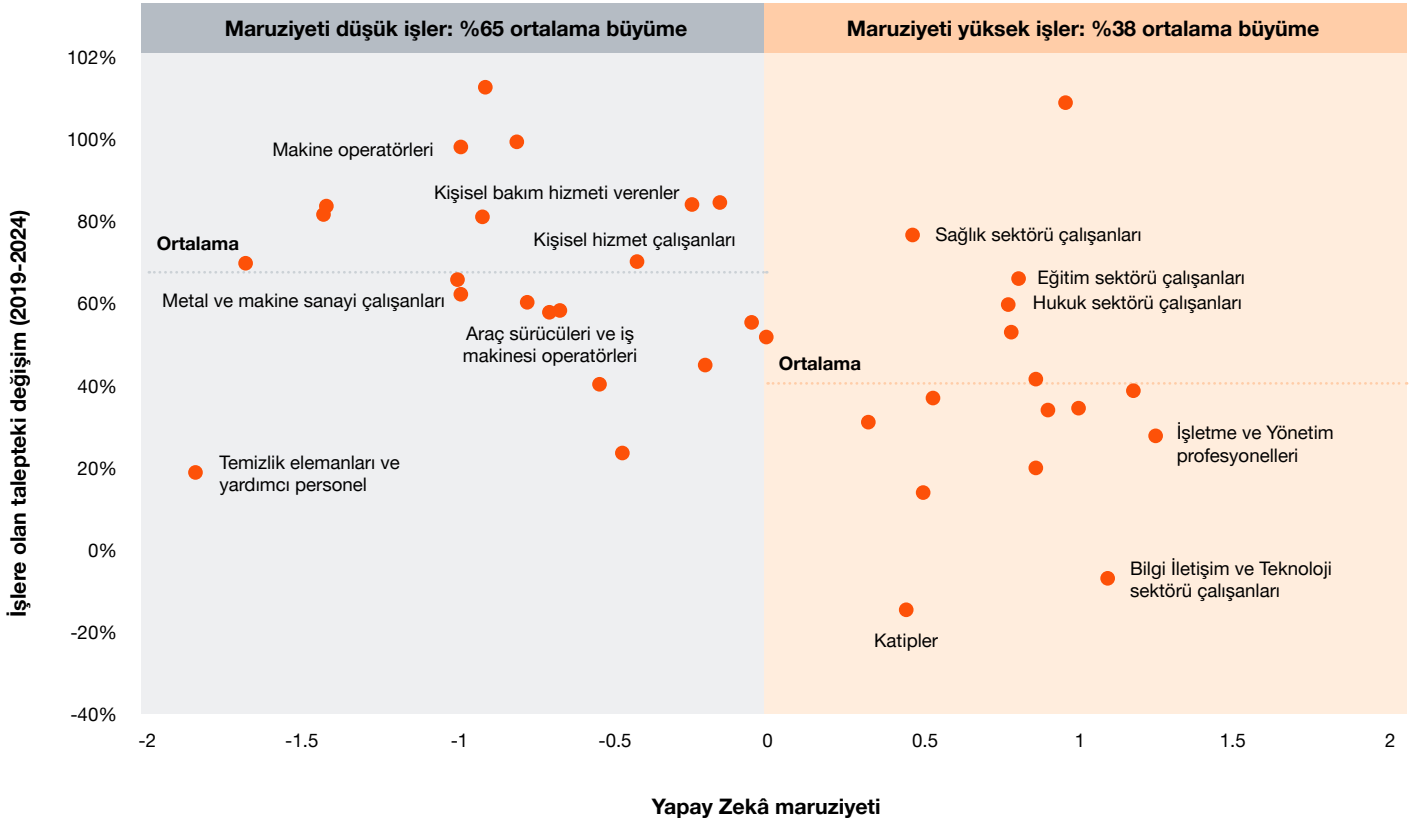
Bu yeni dönemde yapay zeka, muhasebeden insan kaynaklarına, tasarımdan müşteri ilişkilerine kadar uzanan geniş bir yelpazede işleri rutin ve rutin olmayan bileşenler açısından yeniden ayrıştırıyor; işlerin içindeki rutin bileşenleri yazılıma devredip insana kalan kısmı daha çok karar alma, yorumlama ve ilişkisel beceriler etrafında yoğunlaştırıyor. Bu da hem iş tanımlarının yeniden tasarlanmasını, hem de çalışanların kariyer boyunca becerilerini sürekli güncellediği daha dinamik bir istihdam rejimini zorunlu kılıyor. Kısacası, artık mesele sadece hangi işlerin kaybolacağı değil; hangi işlerin, hangi oranlarda insan-yazılım kombinasyonuna dönüşeceği. Nicel istihdamdaki yapısal değişime ilişkin tartışma ise, tüm bu dinamiklerin ortasında, bugün karşımızda duruyor.

Yapay zekâ devrimiyle birlikte işgücü piyasasında ortaya çıkan tablo, önceki teknolojik dönüşümlerden çok daha karmaşık ve çok katmanlı bir dinamiğe işaret ediyor. Yapay zekanın işgücü üzerindeki etkileri, sektörler arasında dikkate değer farklılıklar gösteriyor. Bu ayrışmayı belirleyen temel değişken ise, işlerin ve iş fonksiyonlarının yapay zekâyı maruziyet düzeyi. Nitekim veri-yoğun, dijital iş akışlarının güçlü olduğu ve görevlerin yüksek oranda kurallı, şablonlanabilir ya da parçalara ayrılabilir olduğu fonksiyonlar, yapay zeka etkisine çok daha açık durumda. PwC'nin 2025 yılında küresel çapta hazırladığı ve yapay zekânın işlerin geleceğine yönelik etkisini ölçen **"AI Jobs Barometer"** çalışması da bu bulguyu doğruluyor: Yapay zeka maruziyetinden bağımsız olarak birçok iş kolunda toplam istihdam artmaya devam ediyor; ancak yapay zekaya maruziyeti yüksek işlerdeki artış, maruziyeti düşük işlere kıyasla daha yavaş ve daha temkinli bir gelişim gösteriyor.⁴ Çalışmaya göre yapay zekâyı maruz kalan pozisyonlar bugün toplam işlerin yalnızca yaklaşık %3'ünü oluştursa da, bu maruziyet işgücü piyasasında homojen dağılmıyor; beyaz yaka mesleklerde yoğunlaşıyor. Bu durum, özellikle beyaz yaka istihdamının yoğun olduğu sektörlerde birikme etkisi yaratarak, yapay zekânın istihdam üzerindeki etkisinin toplam rakamların ima ettiğiinden daha güçlü hissedilmesine yol açıyor.



⁴ <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/job-barometer/2025/report.pdf>

Şekil 5: Yapay zekâ maruziyetine göre istihdamdaki artış



Kaynak: PwC AI Jobs Barometer Raporu, 2025



Yapay zekaya maruziyeti yüksek işlerin baskın olduğu sektörlerde yaratılan bu birikme etkisinin en çarpıcı örneği teknoloji sektörü

Teknoloji sektörünün yaklaşık yirmi yıl boyunca istikrarlı biçimde yükselen küresel istihdamdaki payı, pandemi sonrasında gerilemeye başladı. Yapay zekânın en hızlı ve ileri düzeyde entegre edilebildiği bu alanda işe alımların yavaşladığı ve genel trendin altında istihdam artışı kaydettiği gözlemleniyor. Bu durum, özellikle otomasyona yüksek derecede elverişli yazılım geliştirme, veri işleme ve operasyonel-dijital fonksiyonlarda yapay zekâ temelli verimlilik kazanımlarının, işgücü talebini kısmen ikame eden bir etki yaratmasından kaynaklanıyor. Bir başka ifadeyle, teknoloji sektöründeki yapay zeka adaptasyonu yoğun görevleri daha küçük ekiplerle yürütebilen yeni bir üretkenlik eşiği oluşturuyor. Finans, sigortacılık ve profesyonel hizmetler gibi diğer bilgi yoğun sektörlerde de yapay zekâ benimsenmesi hızla artmakla birlikte, bu alanlardaki dönüşüm, teknoloji sektöründeki kadar doğrudan bir ikame etkisi yaratmıyor. Burada değişim, daha çok görev gruplarının yeniden tasarlanması, iş akışlarının aşamalı biçimde dijitalleşmesi ve iş rollerinin içeriklerinin evrilmesi şeklinde gerçekleşerek, istihdam hacminden ziyade rol içi kompozisyonu yeniden şekillendiriyor.

Buna karşın, yoğun insan etkileşimi gerektiren, yüksek karar riski taşıyan, tekrarlayıcı olmayan ve güçlü bağlamsal uzmanlık isteyen meslekler kısa vadede çok daha dirençli bir görünüm sunuyor. Bakım hizmetleri çalışanları, saha satış ekipleri gibi roller; bu sayılan sebeplerle yapay zekâ tarafından hızla ikame edilmesi en zor iş grupları arasında yer alıyor. Bu alanlarda yapay zeka çoğunlukla işin bütününe üstlenen bir mekanizma olmaktan ziyade, belirli alt görevleri optimize eden, karar süreçlerini destekleyen ve operasyonel verimliliği artıran tamamlayıcı bir bileşen olarak devreye giriyor.

Öte yandan, yapay zekânın sektörler üzerindeki potansiyel etkisi yalnızca maruziyet düzeyi üzerinden değerlendirildiğinde çoğu zaman sahada gözlemlenen fiilî etkiden belirgin biçimde ayrışıyor. Bu ayrışmanın arkasında ise özellikle düzenleyici çerçevenin esnekliği ve veri kapasitesi gibi unsurlar yer alıyor. Örneğin finans sektörü, veri zenginliği ve süreç standardizasyonu sayesinde yapay zekâdan en fazla fayda sağlayabilecek sektörlerden biri olmasına rağmen, bulut teknolojilerinin kullanımına yönelik kısıtlayıcı düzenlemeler nedeniyle pek çok uygulamayı tam ölçeğiyle hayata geçirmekte zorlanmaktadır. Dolayısıyla yapay zekânın istihdam üzerindeki etkilerini değerlendirirken, teknik maruziyetin yanı sıra sektörlerin veri kapasitesi ile düzenleyici çerçevenin belirlediği fiilî dönüşüm hızını da dikkate almak gerekiyor. Dönüşüm bu koşulların el verdiği ölçüde hayata geçerken, işgücüne yönelik etkiler de zamanlama ve yoğunluk açısından buna paralel biçimde ortaya çıkıyor.

Bu tablo içinde kısa ve orta vadede işgücü piyasasını en fazla etkilemesi beklenen unsur, yapay zekânın doğrudan iş kaybından çok, geçiş döneminde yaratacağı friksiyonel işsizlik* olacak gibi görünüyor. Goldman Sachs'ın küresel analizine göre, yapay zekanın tam yaygınlaşması halinde mevcut işlerin yaklaşık %7'si otomasyon nedeniyle ortadan kalkabilir.⁵ Tarihsel deneyimler, büyük teknolojik atılımların bazı işleri ortadan kaldırırsa da uzun vadede yeni sektörler ve meslek grupları yarattığını gösteriyor; bu nedenle kalıcı ve yapısal teknoloji işsizliği riski düşük değerlendiriliyor. Buna karşın, işini kaybeden çalışanların yeni rollere, yeni beceri setlerine ve farklı sektörlerle geçişinin zaman alması, işgücü piyasasında geçici fakat hissedilir bir uyum maliyeti yaratıyor. Üstelik bu maliyetin büyüklüğü büyük ölçüde dönüşümün hızına bağlı: Yapay zekanın hızlı biçimde, 1–3 yıl gibi kısa bir sürede yaygınlaşması, söz konusu %7'lik otomasyon sebepli iş kaybının toplam işsizlik oranını 2–2,5 puan artırmaya neden olabilir. Daha kademeli bir geçişin, yani 10–15 yıla yayılan bir benimseme sürecinin ise çok daha sınırlı bir etki ile toplam işsizliğe katkısı 0,5 puanın altında kalabilir.

* İşgücü piyasasında iş arayan bireyler ile mevcut açık pozisyonlar arasında zamanlama, bilgi eksikliği veya yetenek uyumsuzluğu sorunlarından kaynaklanan eşleşememe sonucu ortaya çıkan işsizlik türü friksiyonel işsizlik olarak adlandırılır.

⁵ <https://www.goldmansachs.com/insights/goldman-sachs-exchanges/ai-exchanges-ais-impact-on-employment>

Günümüz itibarıyla ise bahsi geçen geçiş maliyeti, fiiliyatta en görünür biçimde yeni mezunlar ve giriş seviyesi pozisyonlarda hissediliyor. Yapay zeka destekli otomasyonun görev gruplarını parçalayarak rutin unsurları yazılıma devretmesi, şirketlerin özellikle başlangıç seviyesindeki işlere yönelik talebini daraltıyor. Geleneksel olarak yeni mezunların iş hayatına adım attığı pek çok görev yapay zeka tarafından daha hızlı, daha ucuz ve daha hatasız şekilde yerine getirilebilir hale geldikçe, firmalar bu alanlarda istihdamı doğal olarak azaltıyor veya yeniden tasarlıyor. Bu durum, friksiyonel işsizliğin demografik dağılımında genç çalışanların daha fazla etkilendiği bir tablo yaratıyor. Belirsizlik dönemlerinde işverenlerin daha temkinli bir işe alım stratejisine yönelmesi ise özellikle yeni mezunların iş hayatına adım attığı roller için talebin dalgalanmasına ve büyüme dönemlerine kıyasla bu kanalların daha sınırlı işlemesine yol açabiliyor.

Piramidin tabanında bu sıkışma yaşanırken, piramidin tepesinde de en az bu kadar dikkat çekici bir dönüşüm ihtiyacı ortaya çıkıyor. Yöneticilerin, yalnızca insan çalışanlardan oluşan takımları değil, aynı zamanda belirli görevleri otonom biçimde yerine getiren yapay zeka ajanlarıyla birlikte çalışan hibrit ekipleri yöneteceği bir iş modeli, yakın gelecek için giderek daha olası görünüyor. Bu yeni iş modeli, liderlerde aranan yetkinliklerin de değişmesi anlamına geliyor. Dahası, giriş seviyesindeki pozisyonların daralması ile kurum içi bilgi birikiminin temel taşı olan ustalık-çıraklık döngülerinin bozulması ihtimali, kurum içi organik liderlerin nasıl yetişeceği konusunu da tartışmalı hale getiriyor. Özetle **“geleceğin liderleri neye benzeyecek ve nasıl yetişecek?”** sorusu yakın gelecekte kritik bir soru olarak karşımıza çıkabilir.

Durum böyleyken tartışmanın bir diğer boyutu doğal olarak eğitim ve yetkinlik gelişimine kayıyor. Bunu en açık biçimde işverenlerin geleneksel yükseköğrenim kriterlerine dayalı işe alım anlayışının zayıflamasında görüyoruz. AI Jobs Barometer araştırması, özellikle yapay zekâ maruziyeti yüksek işlerde bu eğilimin belirginleştiğini ortaya koyuyor. Almanya'da bu tür roller için yüksek öğrenim şartı %47'den %41'e, Hollanda'da %67'den %62'ye geriliyor. Bu pozisyonlarda işverenler açısından asıl belirleyici olan, çalışanların geçmişte ne yaptığı değil, şu anda hangi becerileri etkin ve hızlı bir şekilde uygulayabildiği oluyor.

Bu eğilimi hızlandıran birkaç temel faktör öne çıkıyor. İlk olarak, yapay zekânın uzmanlığı demokratikleştirmesi sayesinde bireyler kısa sürede derinleşmiş bilgiye erişebiliyor; bu durum geleneksel derecelerin sağladığı bilgi üstünlüğünün ağırlığını azaltıyor. İkinci olarak, teknolojilerin yenilenme döngüleri kısaltıkça, formel eğitimle edinilen bilgi daha hızlı geçerliliğini yitiriyor. Üçüncü olarak ise işverenlerin hızla büyüyen yapay zeka yetkinliği talebini mevcut dar akademik arzla karşılayamaması, şirketleri diploma merkezli işe alım modellerinin dışına çıkmaya zorluyor. Tüm bu dinamikler, iş dünyasının talep ettiği beceriler ile eğitim kurumlarının sunduğu yetkinlik setleri arasındaki mesafenin daha hızlı açılmasına neden oluyor. Bu da üniversitelerin müfredatlarını, öğretim yöntemlerini ve iş dünyasıyla işbirliği modellerini yeniden tasarlamasına dair hızla gelişen bir ihtiyacı ortaya koyuyor.

2025 yılının ilk yarısında TÜSİAD ve PwC iş birliğiyle yürüttüğümüz “**Üretken Yapay Zekâ Devrimi: Küresel Etkiler ve Türkiye’nin Konumu**” araştırması da Türkiye’deki iş dünyasının bu dönüşüme nasıl baktığına dair önemli ipuçları sunuyor.⁶ Bulgular, katılımcıların büyük çoğunluğunun üretken yapay zekânın yaratacağı değişimin esas olarak işlerin ve pozisyonların niteliğinde yoğunlaşacağını düşündüğünü gösteriyor. Buna karşılık, işgücünün niceliksel olarak hızlı ya da sert bir dalgalanma yaşayacağına dair beklentiler oldukça sınırlı; iş dünyası dönüşümün daha çok rol tanımlarının yeniden kurgulanması, görev gruplarının otomasyona uygun ve uygun olmayan işler ekseninde parçalanması ve çalışanların yetkinliklerinin güncellenmesi üzerinden ilerleyeceğini öngörüyor. Araştırmanın dikkat çekici bir diğer bulgusu ise, özel sektörün üretken yapay zekânın yaygınlaşması için yeni pozisyonlar oluşturma veya bu alana özel işe alım süreçleri tasarlama konusunda düşük bir eğilim göstermesi. Bu tablo, firmaların önceliğinin dışarıdan yeni yetenek çekmekten ziyade mevcut iş gücünü yapay zekâ ile uyumlu hale getirmek, gerekli becerileri eğitim, iş süreçlerine entegrasyon ve iş üstünde öğrenme mekanizmalarıyla içeride geliştirmek olduğunu ortaya koyuyor. Böylece yapay zekanın istihdam üzerine etkisi, Türkiye iş dünyasında daha çok “**mevcut kapasitenin yeniden yetkilendirilmesi**” vizyonuyla şekilleniyor.



⁶ <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/11785-uretken-yapay-zeka-devrimi-kuresel-etkiler-ve-turkiye-nin-konumu>

Türkiye'nin Ekonomik Görünümü ve 2026 Beklentileri

Türkiye'de 2025 yılında uygulanmaya devam eden konvansiyonel ekonomi politikaları, kalıcı fiyat istikrarının sağlanması, güçlü mali disiplin ve sürdürülebilir dış denge hedefleriyle şekillendi. Jeopolitik, siyasi ve uluslararası dinamiklere bağlı dışsal faktörler, kararların sene içinde etkisini kısmen sınırlamış olsa da, politika setinin program hedefleriyle mümkün olduğunca uyumlu şekilde yürütülmeye çalışıldı.



Makro-finance istikrarın sağlanması açısından önem arz eden dezenflasyon süreci, 2025 yılı boyunca öngörülenden daha kademeli ilerlemeye devam etti. TCMB'nin para politikasında sıkı duruşu, makroihtiyati tedbir ve likidite yönetimi ile koruma gayreti; sıkı maliye politikalarıyla eş güdümlü yürütülse de enflasyondaki düşüş hızı, bir takım faktörlerle sınırlı kaldı. Bunlardan ilki, hizmet sektörü fiyatlarındaki katılıktan kaynaklandı. Davranışsal iktisat çerçevesinde, tasarruf edecekleri tutarların anlamlı bir yatırıma yönelme ihtimali olmadığını düşünen bireylerin, bu tutarı hizmet sektörlerinde harcamaya kanallama etmesi özellikle hizmet sektöründeki talebi güçlü tutmaya devam etti. Diğer yandan TCMB'nin de belirttiği gibi hizmet sektörü altında yer alan ve geçmiş enflasyona endeksleme eğilimi yüksek olan kalemlerin yıllık hizmet enflasyonundaki düşüşü sınırladığı takip edildi. İkinci ve bir diğer önemli faktör ise, enflasyon beklentilerindeki iyileşmenin sınırlı olması oldu. Piyasa katılımcıları, reel sektör ve hane halkının 12 ay sonrasına ilişkin TÜFE beklentileri arasındaki fark korunurken; her üç grubun da Ocak başından Kasım ayına kadar enflasyon öngörülerindeki düşüşü limitli kaldı. Son olarak, 2025 yılında Türk Lirası'nın döviz sepeti karşısında %25'in üzerinde değer kaybetmesi ile altın fiyatlarındaki yükseliş de dezenflasyon sürecinin beklenenden kademeli gerçekleşmesine neden olan faktörler arasında yer aldı.

Ekonomi politikalarının iktisadi faaliyet üzerindeki yansımalarına bakıldığında ise, ilişkili göstergelerde farklılaşmalar izlense de talep ve arz koşulları genelinde paralel bir görünüm takip edildi. Mart ayındaki siyasi gelişmelere kadar gerçekleştirilen faiz indirimleri; yılın ilk yarısında talep üzerinde olumlu yansıma bulurken; Mart ve Nisan aylarında siyasi risklerle mücadele adına gerçekleştirilen ek sıkılaştırma, talebi dönemsel olarak baskıladı. Buna rağmen, 2025'in ilk yarısında perakende satışlar, kredi kartı harcamaları ve özel tüketim harcamaları artış oranlarının güçlü kaldığı görüldü. 2025'in ikinci yarısı itibarıyla yeniden faiz indirim sürecine geçilmesine karşın finansal koşullardaki sıkılığın devam etmesi ve satın alma gücüne ilişkin belirsizliğin korunması; ilgili göstergelerin artış hızında ivmenin azaldığını gösterdi. Güçlü talebin 2025'in ilk yarısında sınırlı olumlu yansıma bulduğu sanayi üretiminde, artış hızının yılın ikinci yarısında azaldığı takip edildi. İmalat alt sektörlerinde farklılıklar izlenirken, üretime dair önemli bir gösterge niteliğinde olan satın alma yöneticileri endeksi ve kapasite kullanım oranları, 2025 yılı boyunca azalan bir trende işaret etti. Son olarak, güven endeksleri yıl içinde sektörel farklılıklar ortaya koysa da 2025 yılına ortalama değerler üzerinden bakıldığında yatay bir seyre işaret etti.

Bahsi geçen iktisadi göstergelerin bir sonucu olarak 2025 yılının ilk üç çeyreğinde (özellikle beklentileri aşan ikinci çeyrek verisine bağlı olarak) %3,7 seviyesinde reel GSYİH büyüme kaydedildi. Özel tüketimin büyümenin itici gücü olmaya devam ettiği takip edilirken ikinci ve üçüncü çeyrekte yatırımların da GSYİH'e belirgin katkı yaptığı izlendi. Bilindiği üzere 2023 seçimleri sonrası ortaya konulan "büyümede yeniden dengelenme hedefi"ne (özel tüketimin GSYİH büyümesine katkısının azalırken net ihracatın katkısının artması amacı) 2024 yılının ikinci çeyreğine kadar başarı ile ulaşıldı. 2024 yılının son çeyreğinden itibaren net ihracat ekonomik büyümeye sınırlı da olsa negatif katkı yaparken özel tüketimin pozitif katkısının arttığı izlendi.

Özel tüketimdeki artış Türkiye'nin üretim ve tüketim yapısındaki ithal ürün talebi dikkate alındığında, ithalattaki artışın ihracatı aşarak dış ticaret açığının sınırlı da olsa artmasını beraberinde getirdi. Turizm gelirlerindeki yükseliş trendinin devam etmesine rağmen özellikle yılın ilk yarısında takip edilen kümülatif sermaye çıkışları, birikimli cari açığında dış ticaret açığına benzer bir seyirle artışını beraberinde getirdi. Ancak ulaşılan düzeyin yönetilebilir seviyelerde olması nedeniyle sürdürülebilir dış denge hedeflerine paralel bir seyir izlendiğini söyleyebiliriz.

Merkezi yönetim bütçe açığı ise, maliye politikasında sıkı duruş ve tasarruf tedbirlerine rağmen, sermaye transferleri ve faiz giderlerindeki artışın öncülüğünde artmaya devam etti. Orta vadeli programda da bütçe ve faiz dışı dengenin GSYİH'e oranında aşağı yönlü güncelleme yapıldı. 2024 yılını GSYİH'nin %5'i seviyesinde tamamlayan bütçe açığının "2025 yılında da oran açısından" tarihsel ortalamaların üzerinde kalmaya devam ettiğinden mali disiplinde kararlılığın korunması önem taşıyor.



Tüm bu gelişmeler, 2025 yılı makroekonomik göstergeleri içerisinde enflasyon ve merkezi yönetim bütçesi hedeflerine ulaşmak adına henüz yol olduğuna işaret etmektedir. Bu kapsamda, önümüzdeki yıl da kalıcı fiyat istikrarı, güçlü mali disiplin ve sürdürülebilir dış denge hedeflerinin 2026 politika setinin ana eksenleri olmaya devam edeceğini öngörmek yanlış olmayacaktır.

2025'te Temel Makroekonomik Göstergelere İlişkin Beklentiler

Enflasyon

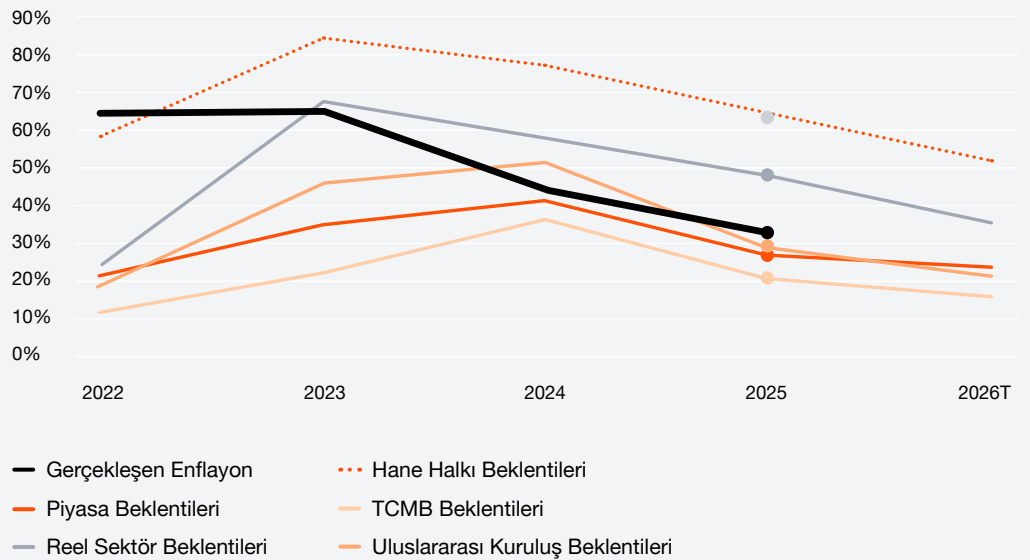
2023 yılının ikinci yarısı itibarıyla enflasyonla mücadele adına ortaya konan konvansiyonel politikalar ve kararlı duruş 2024 sonunda yıllık enflasyonun 20 yüzde puan gerileyerek %44 seviyesine düşmesini beraberinde getirmişti. 2025 yılında ise yıllık enflasyonda gerileme devam ederken bir önceki bölümde bahsedilen faktörlerle dezenflasyon sürecinin öngörülen hızın altında gerçekleştiği görüldü. Kalıcı fiyat istikrarı hedefi ve bu kapsamda ortaya konulan politikalar, önümüzdeki 12 aya ilişkin beklentilerin de gerilemesini beraberinde getirdi. Ancak, hane halkı ve reel sektör enflasyon beklentileri ile piyasa beklentileri arasındaki fark kademeli bir şekilde azalsa da hala belirgin bir düzeydi. Diğer yandan piyasa beklentilerinin de TCMB'nin güncel resmi tahminlerinin üzerinde seyretmeye devam ettiğini takip ediyoruz.



Küresel enflasyon dinamikleri heterojen bir görünüm ortaya koyarken para politikasının da bu yönde ayrıştığını belirtebiliriz. ABD'deki enflasyonist riskler, en azından kısa vadede para politikasında daha şahin bir tavır öngörüsünü beraberinde getirirken Avrupa ve Asya'da daha stabil bir seyir izlenmesi kademeli genişleyici politikalara işaret ediyor. Ancak, bu kapsamda global para politikasında genel bir trendden bahsedemiyoruz.

Mevcut enflasyon görünümü, beklentiler ve küresel dinamikler dikkate alındığında, Türkiye'de dezenflasyonun hedeflenen patikayla uyumlu ilerlemesi adına 2026 yılında para ve maliye politikalarında sıkı ve tutarlı bir duruşun, enflasyonist riskler ile iktisadi faaliyeti birlikte gözeterek sürdürülmesini bekleyebiliriz. Bu çerçevede, politika eşgüdümü ve beklenti yönetimi önemini korurken; olası normalleşme adımlarının veri odaklı, ölçülü ve koşullara bağlı olarak kademeli şekilde hayata geçirilmesi uygulanan politikaların etkinliğini daha sürdürülebilir kılacaktır.

Şekil 6: Enflasyon ve Beklentiler*



Kaynak: TÜİK, TCMB, Bloomberg, IMF, OECD, AB Komisyonu, PwC

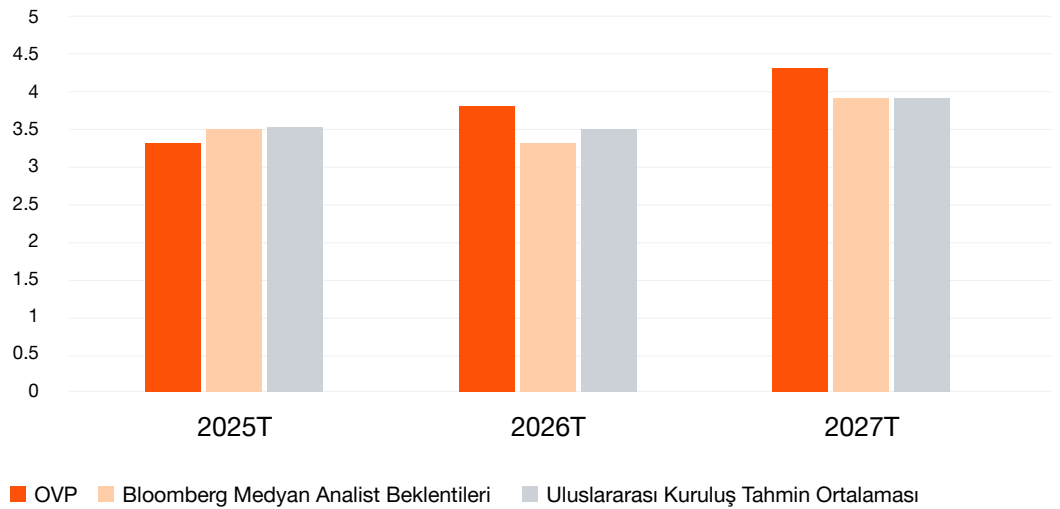
* Piyasa Beklentileri, Hanehalkı ve Reel Sektör Enflasyon Beklentilerinde, TCMB tarafından yayınlanan 12 aylık beklentiler dikkate alınmıştır. 2026 yıl sonu beklentileri için Aralık 2025'te yayınlanan veriler dikkate alınmıştır. TCMB'nin Enflasyon Raporu Tahminlerinde de, piyasa beklentileri, hanehalkı ve reel sektör anketleri ile kıyaslama imkanı sağlamak adına bir yıl önceki son enflasyon raporu tahminleri dikkate alınmıştır. Örnek vermek gerekirse, 2026 yılı için 2025 yılının son Enflasyon Raporu'ndaki 2026 yıl sonu tahmini kullanılmıştır.

Ekonomik Aktivite

2026 yılı yurt içi iktisadi faaliyete ilişkin görünüm, başta ticaret ortaklarımız olmak üzere ilişkin küresel ekonomik beklentiler ile yurt içi ekonomi politikalarının yansımaları ile şekillenecektir. Ticarete korumacı politikaların yarattığı belirsizliğin sürmesi küresel ekonomik aktivite üzerinde baskı oluşturmaya devam edebilir. Avrupa ekonomileri başta olmak üzere Türkiye'nin en fazla ihracat gerçekleştirdiği ülkelerin 2026 yılında 2025 yılına paralel bir büyüme ortaya koyacağına ilişkin beklenti, dış pazarlardan gelecek talep açısından bu yıla benzer bir görünüm ile karşı karşıya olacağımıza işaret ediyor. Enflasyonun henüz %30'un altına gerilememiş olması da ekonomi politikalarının fiyat istikrarına ulaşmak adına tıpkı 2025 yılında olduğu gibi sıkı kalacağını; ancak sıkılık derecesine ilişkin ibrenin iktisadi faaliyeti de gözetten bir seviyede olacağını öngörebiliriz.

2025 yılını %3,5 seviyesinde reel büyüme ile tamamlaması öngörülen Türkiye ekonomisinin, küresel ve yurt içi gelişmelerin dengelenmesiyle 2026 yılında da bu orana yakın -Orta Vadeli Program'da (OVP) ortaya konulan %3,8'lik ekonomik büyüme tahmininin sınırlı altında gerçekleşmesi beklenebilir. Geçtiğimiz yıl da vurguladığımız üzere, politika yapıcılarının odak noktasının kısa-orta vadeli büyüme oranından ziyade makroekonomik dinamiklerin yapısal olarak istikrara kavuşturulması yönünde olması, uzun vadede iktisadi faaliyetin yalnızca mevcut durumunu değil potansiyelini de yukarı taşıyacaktır.

Şekil 7: Büyüme Beklentileri



Kaynak: Orta Vadeli Program Bloomberg, IMF, OECD, AB Komisyonu, PwC

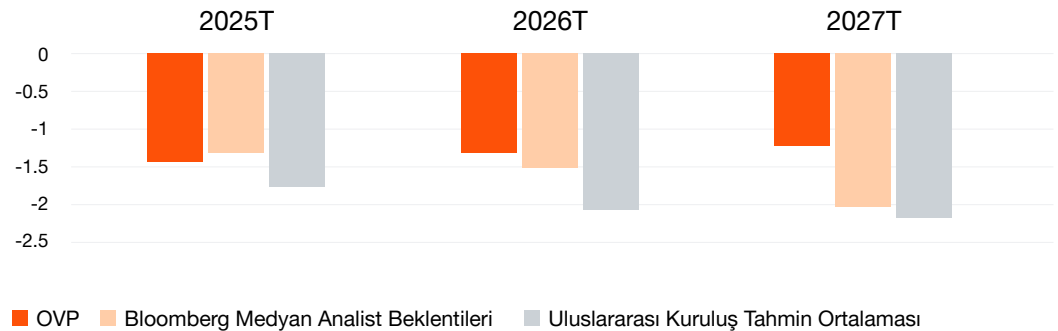
Dış Denge

“2025’i Beklerken” raporumuzda cari açığa ilişkin “TCMB’nin de belirttiği -faiz indirimine olanak tanıyacak- koşulların oluşmasıyla yurt içi talepte izlenmesi muhtemel sınırlı yukarı yönlü seyir, ithalatı da belirli düzeyde artırarak dış ticaret açığını kısmi olarak artırabilir.” görüşümüzün, zamanlama öngörümüzle de uyumlu şekilde özellikle 2025’in ikinci yarısında gerçekleştiğini takip ettik.

Dezenflasyon süreci ve buna bağlı ekonomi politikaları ile 2025 yılına kıyasla stabil bir ekonomik aktivite öngörümüz dikkate alındığında; cari açığın GSYİH’e oranının da 2026 yılında bir önceki yıla paralel seviyelerde gerçekleşmesi beklenebilir. Orta Vadeli Program (OVP) hedeflerinin de bu beklentimiz ile paralel olduğunu takip ediyoruz. Öyle ki OVP’ye göre, 2025’i GSYİH’nin %1,3’ü seviyesinde bir cari açıkla tamamlaması öngörülen Türkiye ekonomisinde, ilgili oranın 2026 yılında %1,4 seviyesinde gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.

Ekonomi politikalarının dezenflasyon sürecini destekleyici kalmaya devam edeceği varsayımı korunurken; ihracat pazarlarımıza ilişkin iktisadi faaliyette öngörülenin üzerinde durgunluk, jeopolitik tansiyon ve korumacı politikalara yönelik olası gelişmeler, tahminler açısından aşağı yönlü riskler arasında değerlendirilebilir.

Şekil 8: Cari Denge’nin GSYİH’ye oranı (%)



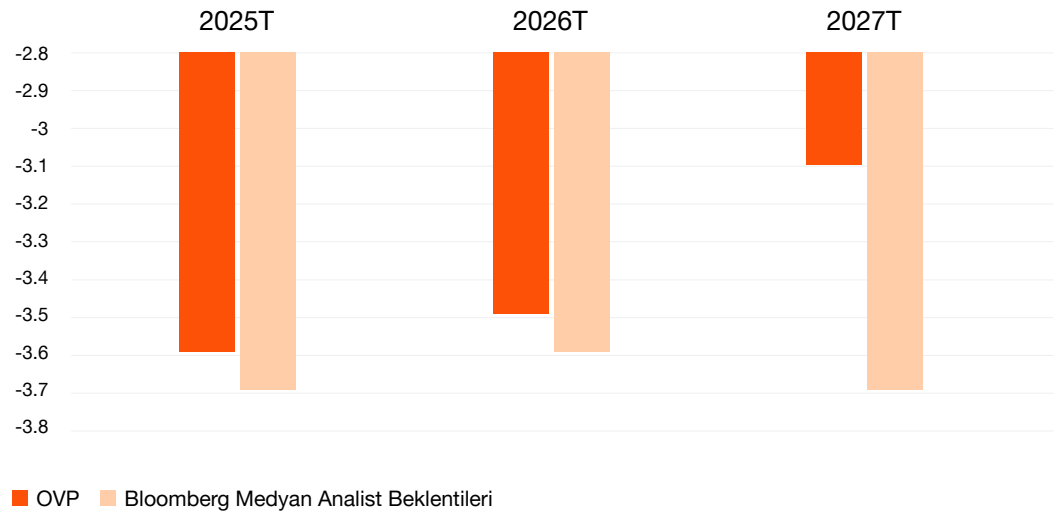
Kaynak: Orta Vadeli Program Bloomberg, IMF, OECD, AB Komisyonu, PwC

Mali Disiplin

2019-2023 yıllarında yaşanan pandemi, siyasi seçimler ve yıkıcı depremin beraberinde getirdiği finansman ihtiyacının bütçe üzerinde yarattığı baskının 2024 yılında olduğu gibi 2025 yılında da devam ettiğini takip ettik. Kamu harcamalarına ilişkin tasarruf tedbirleri ve vergi gelirlerindeki artış her ne kadar mali disiplin sağlasa da; enflasyona bağlı artan harcama kalemleri, deprem sonrası devam eden yeniden inşa süreci, cari transferler ve yüksek borçlanma maliyetleri, bütçe açığının artmasını beraberinde getirdi.

2026 yılında maliye politikalarının dezenflasyon sürecinde para politikasını destekleyecek nitelikte yürütülmeye devam edeceğini öngörüyoruz. Ancak, harcama kalemlerinin 2025 yılında olduğu gibi yüklü olmaya devam edeceği; enflasyondaki düşüş sürecine paralel olarak, bütçe açığının GSYİH'ya oranının da kademeli olarak gerilemesi genel beklenti olarak karşımıza çıkıyor. İlgili rasyonun 2026-2028 yıllarına ilişkin Orta Vadeli Program'da bir önceki yıla göre aşağı yönlü revize edilmesi de bu öngörüğü destekliyor. Tüm bunlara bağlı olarak bütçenin finansmanı açısından da gelir yaratma mekanizmasına ihtiyacın süreceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Şekil 9: Bütçe Dengesinin GSYİH'ye oranı (%)



Kaynak: Orta Vadeli Program Bloomberg, PwC

İletişim



Cenk Ulu

Ülke Kıdemli Ortağı,
PwC Türkiye
cenk.ul@pwc.com



Başar Yıldırım

Baş Ekonomist ve Danışmanlık Direktörü,
PwC Türkiye
basar.yildirim@pwc.com

pwc.com.tr

YASAL UYARI: Bu belge, yalnızca raporun konusunu teşkil eden hususlarda genel bir kılavuz olarak kamuya sunulmuş olup, profesyonel tavsiye niteliği taşımamaktadır. Bu nedenle, konuya ilişkin profesyonel tavsiye almanızın yalnızca bu belgede yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemeniz önemle tavsiye edilir.

Bu belgede yer alan sonuçlar, çeşitli kaynaklardan elde edilen veya derlenen bilgilere dayalı öngörülere dayanmakta olup, öngörülerin doğruluğu garanti edilmemektedir. Olaylar ve koşullar çoğu zaman beklendiği gibi gerçekleşmediğinden, öngörülen sonuçlarla gerçek sonuçlar arasında maddi farklılıklar oluşabilir.

PwC, bu raporda yer alan bilgilerin doğruluğu veya eksiksizliği konusunda (açık veya örtülü) herhangi bir beyan veya garanti sunmamaktadır. PwC, üye şirketleri, çalışanları ve temsilcileri, yasal olarak izin verilen en geniş kapsamda, bu belgedeki bilgilere dayanarak alınan kararlardan, yapılan işlemlerden veya yapılmayan işlemlerden doğabilecek herhangi bir zarardan sorumluluk, yükümlülük veya özen borcu kabul etmemektedir.

© 2025 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır.

Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.