



**PwC 29. Küresel CEO Araştırması**

# **Leading through uncertainty in the age of AI**

**Yapay zekâ çağının  
belirsizliğinde liderlik**

**Yönetici Özeti | Türkiye Sonuçları**



# İçindekiler

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Giriş                                     | 03 |
| <b>01</b> Fırsat ufku                     | 05 |
| <b>02</b> Güven azalıyor, riskler artıyor | 11 |
| <b>03</b> Yeniden yapılanmanın yolu       | 13 |
| <b>04</b> Dinamizm mi, inkâr mı?          | 19 |
| Araştırma metodolojisi                    | 22 |

## **CEO'lar, artan riskleri görmelerine rağmen, şirketlerini teknolojiyle yeniden şekillendiriyor ve yeni sektörlerde büyüme fırsatları arıyor.**

Başarılı liderlerin, kısa vadeli riskleri tespit edebilmek için bir mikroskoba, uzun vadeli fırsatları görebilmek içinse bir teleskoba aynı anda ihtiyaç duyduğu sıkça söylenir. Zaman ufukları arasındaki bu gerilim, 95 ülke ve bölgeden 4.454 CEO ve Türkiye'den ise 84 CEO'nun yanıtlarına dayanan PwC'nin 29. Küresel CEO Araştırması'nın da tekrar eden ana temalarından biri.

Önümüzdeki yıl için CEO'lar, güçlüklerle kuşatılmış bir dünya görüyor. şirketlerinin kısa vadeli büyüme görünümüne ilişkin güvenleri belirgin biçimde azalırken; makroekonomik dalgalanma, siber riskler ve jeopolitik çatışmalar gibi çeşitli risklere yönelik endişeleri artıyor. Buna karşın, işlerini yeniden şekillendirmeye yönelik uzun dönemli fırsatlara odaklanmaya devam ediyorlar. şirket gelirine olan katkısı henüz çok net olmamasına rağmen yapay zekâya yatırım yapmayı sürdürüyor, inovasyonu nceliklendiriyorlar. Ayrıca, küresel ekonomiyi yeniden biçimlendiren sektörler arası yeniden yapılanma süreciyle birlikte, pek çoğu yeni sektörlere adım atıyor.

Bu yeniden yapılanma sürecinde hızlı hareket eden CEO'ların rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstermesi ise önemli bir nokta olarak karşımıza çıkıyor.



Bu seneki araştırmanın öne çıkan bulguları şöyle:

- CEO'ların büyük bölümü, yapay zekâ yatırımlarından henüz finansal bir geri dönüş elde edemediklerini söylüyor. Son 12 ayda yapay zekâ sayesinde gelir artışı gördüğünü belirtenlerin oranı yaklaşık üçte bir (%29), maliyet düşüşü yaşayanların oranı ise yaklaşık dörtte bir (%26). Buna karşılık şirketlerin yarıdan fazlası (%55), ne gelir artışı ne de maliyet avantajı elde etmiş durumda. Türkiye'deki CEO'lar için de benzer bir tablo söz konusu; Türkiye'deki CEO'ların %66'sı yapay zekânın gelirden bir değişim yaratmadığını belirtiyor, %55'i maliyetlerinde de bir artış olmadığını iletirken, %30'u maliyetlerin azaldığını söylüyor. Tüm katılan CEO'ların %12'si ve Türkiye'den katılan CEO'ların %21'i yapay zekâ kullanımıyla hem maliyetlerini düşürmeyi hem de gelirlerini artırmayı başardığını söylüyor.
- CEO'lar, büyüme fırsatlarını kendi sektörlerinin dışında arıyor; CEO'ların %42'si (geçtiğimiz sene %38) ve Türkiye'deki CEO'ların ise %58'i (bu oran geçtiğimiz sene %35'ti) şirketlerinin son beş yılda yeni sektörlerde rekabet etmeye başladığını ifade ediyor. Önümüzdeki üç yıl içinde büyük ölçekli satın alma planlayanlar arasında ise her on kişiden dördü, mevcut sektörlerinin ya da endüstrilerinin dışında işlem yapmayı bekliyor.
- Geçen yıla kıyasla CEO'ların, şirketlerinin kısa vadeli gelir büyüme beklentilerine olan güveni azalmış durumda. Önümüzdeki 12 ay için gelir artışına çok ya da son derece güvenenlerin oranı CEO'lar için %30'a ve Türkiye'deki CEO'lar için %24'e geriledi; bu oran CEO'lar için geçen yıl %38, Türkiye'deki CEO'lar içinse %41'di.
- CEO'ların yaklaşık üçte biri (%29) ve Türkiye'deki CEO'ların ise %32'si, tarifelerin önümüzdeki 12 ayda şirketlerinin net kâr marjını düşüreceğini öngörüyor. CEO'ların %60'ı ve Türkiye'deki CEO'ların ise %55'i tarifeler nedeniyle kâr marjlarında sınırlı ölçekte bir değişim bekliyor ya da hiç değişim beklemiyor.
- CEO'ların üçte ikisi (%66), son 12 ayda faaliyetlerinin en az bir alanında paydaş güvenine ilişkin sorunlar yaşandığını belirtiyor. Bu dönemde, en fazla ve en az güven sorunu yaşayan halka açık şirketler arasında toplam hissedar getirileri açısından belirgin bir fark bulunuyor. Türkiye'deki CEO'lar da benzer şekilde paydaş güvenine ilişkin sorunlar yaşadığını belirtiyor; CEO'lar %41 ile en fazla veri kullanımı ve gizliliğine ilişkin sorunlar yaşadığını iletirken, Türkiye'deki CEO'lar en fazla iklim değişikliğinin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin sorunlar yaşadığını söylüyor.



Böylesine karmaşık bir ortamda yol almak, liderlikte çevikliğin önemini daha da artırıyor; buna gündemdeki konular, fırsatlar ve farklı zaman ufukları arasında hızla geçiş yapabilme becerisi de dâhil.

Peki doğru denge kurulabiliyor mu? Bugünü yönetirken yarını da inşa edebilecek organizasyonlar yaratmaya çalışan CEO'ların kendilerine sorması gereken temel sorulardan biri de bu.



# Fırsat ufku

## Kurumsal ölçekte yapay zekâ

CEO'lara bugünlerde kendilerini en çok hangi sorunun düşündürdüğünü sorduğumuzda, açık ara öne çıkan başlık şu oldu: Yapay zekâ dâhil olmak üzere teknolojiyle aynı hızda ilerleyebilmek için işimizi yeterince hızlı dönüştürüyor muyuz?

CEO'ların yaklaşık üçte biri (%29), son 12 ayda yapay zekâ kullanımının ek gelir anlamında somut sonuçlar yarattığını söylüyor, Türkiye'deki CEO'lar için bu oran %28. Maliyet tarafında ise CEO'ların %26'sı yapay zekâ sayesinde maliyetlerin azaldığını, %22'si ise arttığını belirtiyor; Türkiye'deki CEO'ların %30'u maliyetlerin azaldığını söylerken, %12'si maliyetlerin arttığını belirtiyor. Katılımcıların yarıdan fazlası (%55), yapay zekânın ne gelir artışı ne de maliyet düşüşü yarattığını ifade ederken; her sekiz CEO'dan yalnızca biri (%12) Türkiye'deki CEO'ların ise %21'i her iki olumlu etkiyi birden gördüğünü söylüyor.

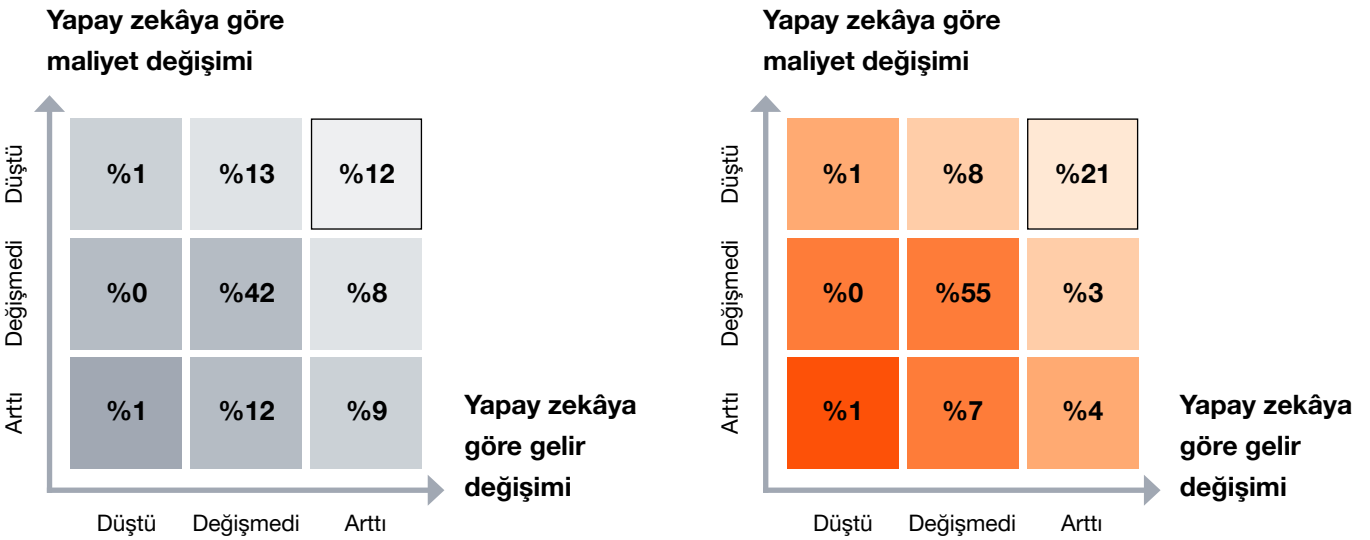


**Çoğu şirket, yapay zekâdan henüz gelir artışı veya maliyet düşüşü elde edemedi; sınırlı sayıda şirket her ikisini de başarmış durumda.**

**S: Son 12 ayda yapay zekâ, şirketinizde aşağıdakiler üzerinde nasıl bir etki yarattı?**

■ Küresel

■ Türkiye



**Not:** S17. “Son 12 ayda yapay zekâ, şirketinizde aşağıdakiler üzerinde nasıl bir etki yarattı? [Gelir; Maliyetler]” sorusuna verilen yanıtlar gösterilmektedir. Grafik; “Azalış (%2 ve üzeri düşüş)”, “Sınırlı ya da değişim yok (%2 düşüş ile %2 artış arası)” ve “Artış (%2 ve üzeri artış)” yanıtlarını içermektedir. S14’te yapay zekâyı en azından sınırlı ölçüde bir veya daha fazla alanda kullandığını belirten katılımcılara yöneltilmiş, “Bilmiyorum” yanıtları (%0–2) hariç tutulmuştur; n = 4.040. Yüzdelere, yuvarlama nedeniyle %100’e ulaşmayabilir.

**Kaynak:** PwC 29. CEO Araştırması

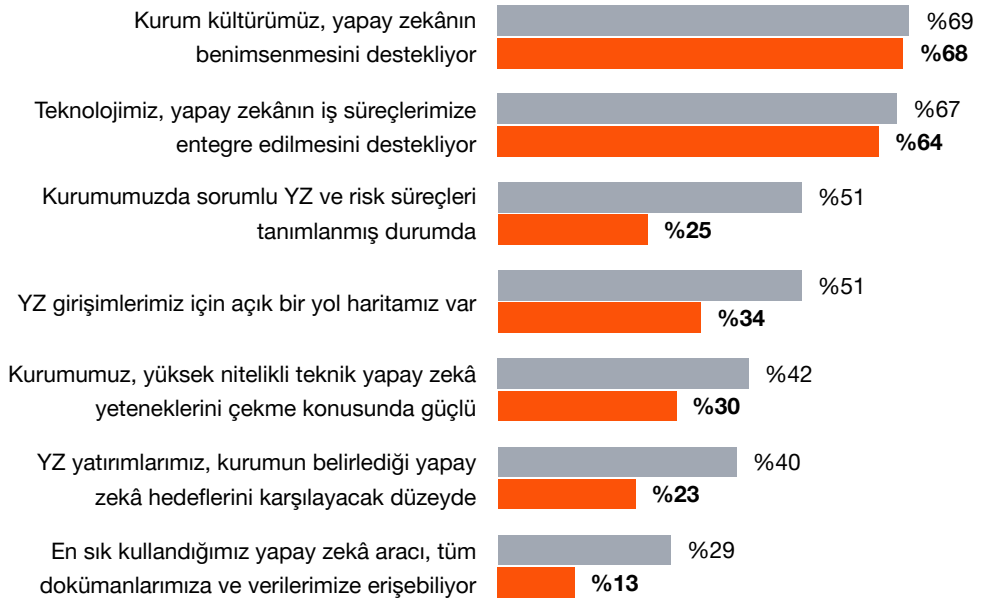
Açıkça görülüyor ki yapay zekâ çağının henüz erken aşamalarında. CEO'lara, şirketlerinde yapay zekâyı iş genelinde ne ölçüde uyguladıkları sorulduğunda, talep yaratma (%22), destek hizmetleri (%20), şirketin ürünleri, hizmetleri ve deneyimleri (%19), yön belirleme (%15) ve talep karşılama gibi alanlarda yapay zekâyı geniş ya da çok geniş ölçekte kullandığını söylüyorlar - ancak bu oranların görece düşük olduğunu söylemek mümkün. Türkiye'deki CEO'lar da benzer şekilde en fazla talep yaratmak (%14), şirket ürün, hizmet ve deneyimleri (%4), destek hizmetleri (%12) için kullandıklarını belirtiyorlar.

Ayrıca PwC'nin 2025 Çalışma Hayatında Umut ve Endişeler Araştırması'na göre, çalışanların yalnızca %14'ü üretken yapay zekâyı her gün kullandığını belirtiyor.

## CEO'ların büyük çoğunluğu kurum kültürünün yapay zekânın benimsenmesini desteklediğini düşünüyor.

### S: Şirketinizde yapay zekâ kullanımına yönelik aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

Yalnızca 'Katılıyorum' ve 'Tamamen katılıyorum' seçenekleri



**Kaynak:** PwC 29. CEO Araştırması

■ Küresel

■ Türkiye

Bu seneki araştırmanın verileri, yapay zekâdan hem ek gelir hem de daha düşük maliyet elde etmeyi başaran — her sekiz şirketten biri olan — öncü şirketlerin, bu temel yetkinlikleri inşa etme konusunda en ileri noktada olduğunu gösteriyor. Bu şirketler, yapay zekâyı işin farklı alanlarında da daha kapsamlı biçimde kullanıyor.

Örneğin küresel sonuçlarda öncü gruptaki şirketlerin %44'ü yapay zekâyı ürünlerine, hizmetlerine ve sundukları deneyimlere entegre etmiş durumda. Diğer şirketlerde ise bu oran yalnızca %17 (Bu rapor boyunca yapılan analizler; sektör, şirket büyüklüğü, coğrafya ve diğer dışsal faktörler dikkate alınarak düzeltilmiştir). Türkiye'deki şirketlere baktığımızda, kurum kültürünün yapay zekâyı benimsemesi CEO'lar ile hemen hemen benzer bir orana sahip. Benzer şekilde "teknolojimiz yapay zekânın iş süreçlerimize entegre edilmesini destekliyor" diyenler %67'ye karşı %64. En çarpıcı ayrışma sorumlu YZ ve risk süreçleri: Küreselde %51 "tanımlı" derken Türkiye'de %25. Bu, Türkiye'de yapay zekâ kullanımının daha çok "kullanım / pilot" aşamasında ilerlediğini; küreselde ise daha fazla kurumun bunu yönetim, risk, uyum çerçevesine oturttuğunu düşündürüyor. Benzer bir fark yol haritası tarafında da var: Küreselde %51 "açık bir yol haritamız var" derken Türkiye'de bu oran %34.

## Sınırları olmayan sektörler

Yapay zekâ, küresel iş dünyasını yeniden şekillendiren tek güç değil. Teknoloji, iklim değişikliği, jeopolitik gelişmeler ve diğer megatrendlerin kesişimi yeni müşteri ihtiyaçları ve tercihler yaratıyor, yeni iş modellerini mümkün kılıyor ve sektörler arasındaki sınırları silikleştiriyor. Pek çok şirket, yeniden yapılanma ve büyüme hedefiyle halihazırda sektör ve endüstri sınırlarının ötesine geçiyor.

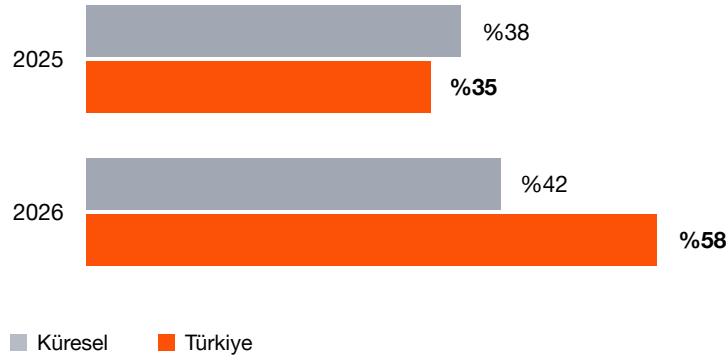
Yaklaşık her on CEO'dan dördü (%42), şirketlerinin son beş yılda yeni sektörlerde rekabet etmeye başladığını söylüyor; bu oran geçen seneki araştırmayla da uyumlu. Türkiye'de ise geçen sene %42 olan bu oran, bu sene %58. Önümüzdeki üç yıl içinde en az bir büyük satın alma yapmayı planlayan CEO'lar arasında ise benzer bir oran (%44), mevcut sektörlerinin veya endüstrilerinin dışında işlem yapmayı bekliyor.

Büyüme için — ister organik ister satın almalar yoluyla — hangi sektörlerle baktıkları sorulduğunda, küresel ölçekte CEO'ların ilk tercihi teknoloji oluyor. Teknoloji sektöründeki CEO'lar ise sağlık, iş hizmetleri ile bankacılık ve sermaye piyasalarında büyüme arayışında. Son başlık, finansal teknoloji şirketlerinin bankacılık ve ödeme alanlarına doğru süregelen genişlemesini ve büyük teknoloji oyuncularının yerleşik finansal kurumlarla iş birliği yapma ya da onları dönüştürme çabalarını yansıtıyor.

## Türkiye'deki CEO'ların yarısından fazlası daha önce yer almadığı yeni sektörlerde rekabete girdiğini söylüyor.

**S: Şirketiniz son beş yılda, daha önce yer almadığı yeni sektörlerde rekabete girdi mi?**

(Bilmiyorum cevapları dahil edilmemiştir.)



**Kaynak:** PwC 29. CEO Araştırması



## Küreselleşmenin yeni yönü

CEO'ların yaklaşık yarısı (%51), önümüzdeki yıl uluslararası yatırım yapmayı planlıyor. Bu küresel hedefler daha yakından incelendiğinde, Amerika Birleşik Devletleri konumunu güçlendirerek öne çıkıyor; CEO'ların üçte birinden fazlası (%35), ABD'yi yatırımlarının en yüksek payını alacak ilk üç ülke arasında gösteriyor. Birleşik Krallık ve Almanya (her ikisi de %13) ile Çin Anakarası (%11) da popüler tercihler olmaya devam ediyor.

Geçen yılki araştırmaya kıyasla dikkat çeken değişimlerden biri ise Hindistan'da görülüyor. Uluslararası yatırım yapmayı planlayan CEO'ların %13'ü Hindistan'ı tercih ederken, bu oran geçen yıl %7 seviyesindeydi.

Birleşik Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan da ilk on içerisinde yer alıyor. Tüketim ürünleri, bankacılık ve sermaye piyasaları, sağlık hizmetleri, teknoloji ile mühendislik ve inşaat sektörlerinden CEO'ların güçlü ilgisi dikkat çekiyor. Bu tablo, Körfez İşbirliği Konseyi (GCC) ülkelerinin model şehirler, sanayi yerleşkeleri ve büyük ölçekli veri merkezi projelerini içeren yıllara yayılan iddialı altyapı yatırımlarıyla Orta Doğu ekonomisinin petrol ve gaz dışına doğru çeşitlendiğini bir kez daha hatırlatıyor. Veri merkezi fırsatları yalnızca teknoloji şirketleriyle sınırlı değil; mühendislik ve inşaat firmaları, kamu hizmetleri şirketleri, altyapı yatırımcıları ve bankalar için de önemli bir alan oluşturuyor.

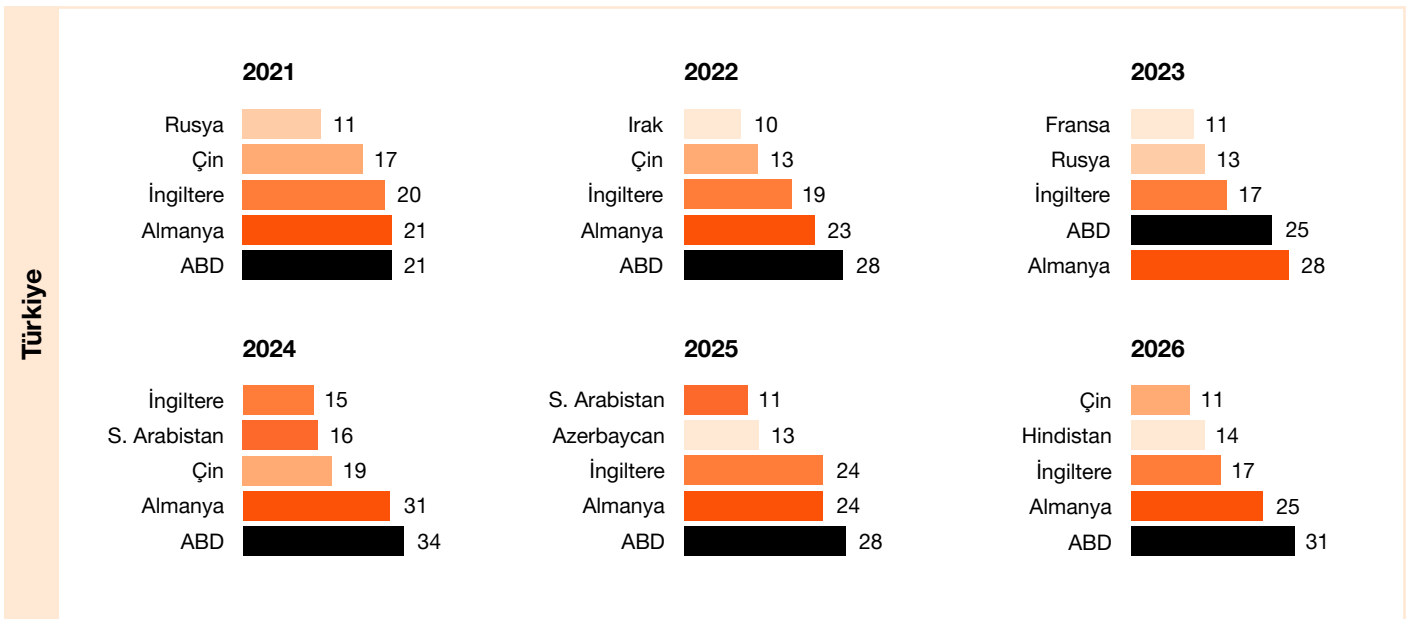
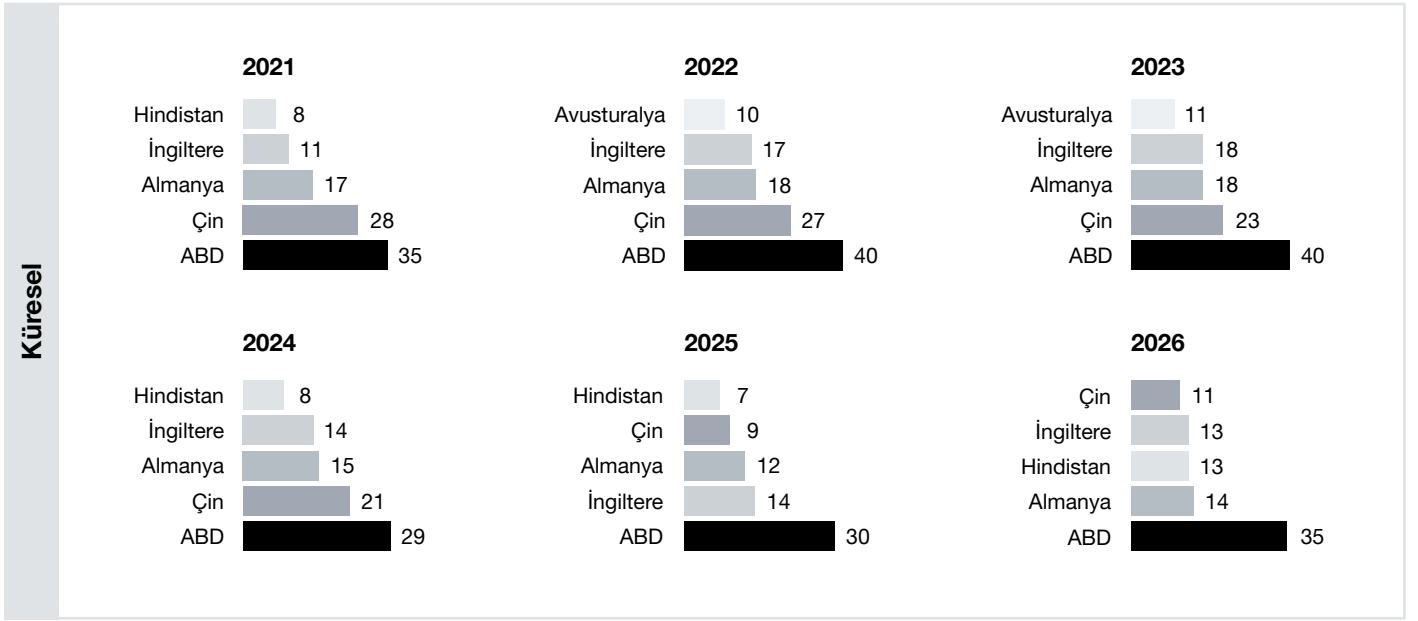
CEO'lar için merkez pazarlar (ABD/Avrupa) kalıcı, Türkiye'de ise merkez pazarlar korunurken bölgesel seçenekler dönemsel olarak öne çıkıyor. Türkiye'deki CEO'lar için, ABD ve Almanya her yıl ilk 5'te ve oranları da oldukça yüksek. Bu iki pazarın sürekliliğine ek olarak Türkiye verisi daha "bölgesel açılım" sinyali veriyor: 2022'de Irak (%10), 2024-2025'te Suudi Arabistan (%16 / %11), 2025'te Azerbaycan (%13) ilk 5'e giriyor. Bu, Türkiye'deki CEO'ların belirsizlik dönemlerinde büyümeyi sadece büyük küresel pazarlarda değil, yakın coğrafyada, daha erişilebilir ve hızlı ölçeklenebilir ticaret koridorlarında da aradığını gösteriyor.



## ABD büyüme beklenen pazarlar listesinin lideri olmaya devam ediyor.

**S: Önümüzdeki 12 ayda, kendi ülkeniz dışında kalan büyüme beklediğiniz pazarlar hangileridir?**

(%)



**Kaynak:** PwC 29. CEO Araştırması

# Güven azalıyor, riskler artıyor

Geçen yılın Küresel CEO Araştırması bulgularıyla karşılaştırıldığında, tüm katılımcıların önümüzdeki 12 aya ilişkin şirket gelir büyümesi beklentilerine duyduğu güven belirgin biçimde gerilemiş durumda. CEO'lar için üç yıllık gelir büyümesi görünümüne yönelik güven de düşmüş olsa da bu gerileme daha sınırlı.

Bu azalan güveni nasıl açıklayabiliriz? CEO'lar küresel ekonominin büyüme potansiyeline genel olarak iyimser yaklaşmayı sürdürse de pek çok ülkede yerel ekonomik görünüme dair güvenleri zayıflamış durumda. Sektörel döngüler de etkili. Örneğin sigorta sektöründeki CEO'lar arasında kısa vadeli gelir büyümesine yönelik güvenin azalması, sektör kârlılığında altın dönemin sona ermesine işaret ediyor. Benzer şekilde petrol şirketi yöneticileri, zayıf talep ve sektör genelinde arz fazlasına ilişkin endişelerle karşı karşıya.

Bu sektörlere özgü dinamiklerin ötesinde, CEO'lar genel olarak makroekonomik çalkantılar, siber riskler, yıkıcı teknolojik gelişmeler ve jeopolitik gerilimler dâhil olmak üzere kısa vadeli tehditlere ilişkin endişelerinin arttığını ifade ediyor. CEO'ların neredeyse üçte biri (%31), önümüzdeki yıl siber tehditler nedeniyle şirketlerinin önemli bir finansal kayıp riskiyle yüksek ya da çok yüksek düzeyde karşı karşıya olduğunu söylüyor. Bu oran, geçen yıl %24, iki yıl önce ise %21 seviyesindeydi. Siber riskler artık küresel CEO'lar tarafından tanımlanan en önemli tehditler arasında makroekonomik dalgalanmayla aynı seviyede yer alıyor. Türkiye'de ise CEO'ların %22'si siber riskler konusunda endişeli, bu oran geçtiğimiz sene %13'tü, ancak bu oran enflasyon (%58), jeopolitik gerilimler (%48) ve makroekonomik çalkantılar (%40) kadar yüksek değil. CEO'ların %84'ü ve Türkiye'deki CEO'ların ise %74'ü, jeopolitik risklere yanıt olarak kurum genelinde siber güvenlik uygulamalarını güçlendirmeyi planladıklarını belirtiyor; bu da karşı karşıya oldukları tehditlerin ne denli iç içe geçtiğini gösteriyor.

Gümrük tarifelerine ilişkin belirsizlikler ise, kamu kuruluşlarının ulusal çıkarları desteklemek, tedarik zincirlerini güvence altına almak ve mali açıkları gidermek amacıyla vergi politikalarını yeniden düzenlemesiyle birlikte yeni bir gündem maddesi olarak öne çıkıyor. CEO'ların beşte biri (%20), önümüzdeki 12 ayda tarifeler nedeniyle şirketlerinin önemli bir finansal kayıp riskiyle yüksek ya da çok yüksek düzeyde karşı karşıya olduğunu ifade ediyor. Bu endişe coğrafyaya göre ciddi farklılıklar gösteriyor: Orta Doğu ülkelerinde ortalama yalnızca %6 iken, Çin Anakarası'nda %28, Türkiye'de %30 ve Meksika'da %35 seviyesinde. ABD'deki CEO'ların %22'si ise tarifelere yüksek ya da çok yüksek düzeyde maruz kaldıklarını söylüyor; bu oran küresel ortalamaya yakın.

Küresel ölçekte CEO'ların yaklaşık üçte biri (%29), Türkiye'deki CEO'ların ise %32'si, tarifelerin önümüzdeki yıl şirketlerinin net kâr marjını düşüreceğini öngörüyor. Buna karşılık CEO'ların %60'ı ve Türkiye'deki CEO'ların ise %55'i kâr marjlarında neredeyse hiçbir değişiklik beklemiyor. Yalnızca %6'sı kâr marjında artış bekliyor. Tarifeler nedeniyle marj daralması bekleyenlerin büyük bölümü, düşüşün %15'in altında kalacağını tahmin ediyor.

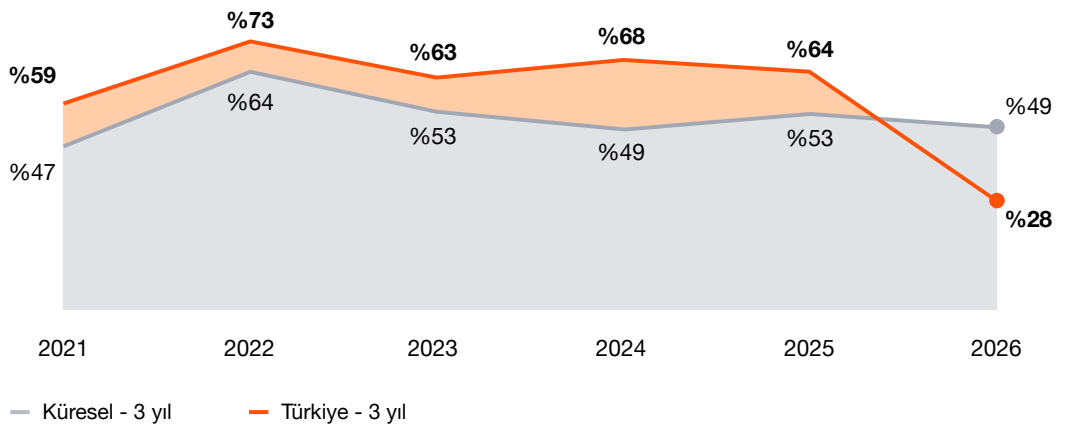
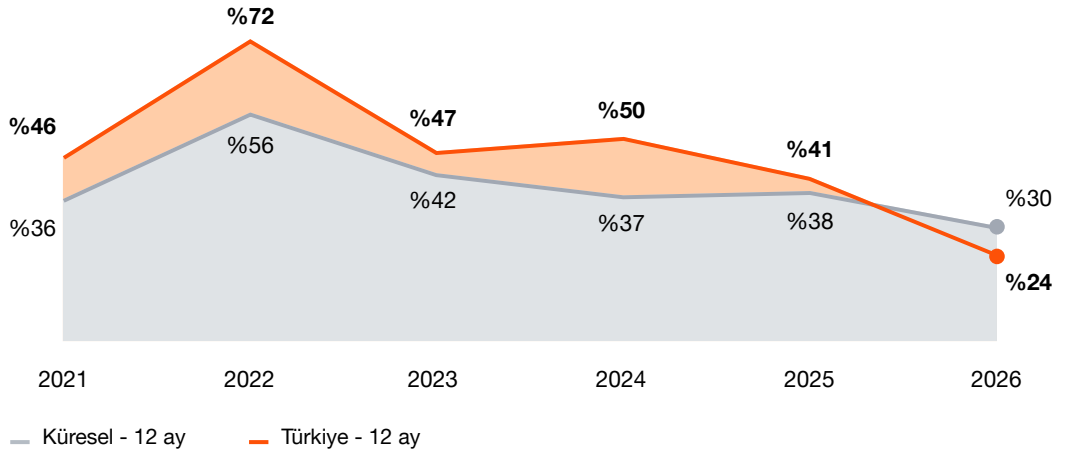
Güvenin azaldığı, risklerin arttığı bir dünyada, pek çok CEO'nun büyük hamleler yapma konusunda daha temkinli hissetmesi şaşırtıcı değil. CEO'ların üçte biri (%32), jeopolitik belirsizliğin büyük ölçekli yeni yatırımlar yapma ihtimallerini azalttığını söylüyor.

## Çoğu ülkede CEO'ların, şirketlerinin gelecekte gelir artışı sağlayacağına dair güveni azaldı.

### S: Şirketinizin gelir artışı beklentilerine (12 ay / 3 yıl) ne düzeyde güveniyorsunuz?

(Yalnızca 'Çok' ve 'son derece' derece güvenenler)

#### Şirketlerinin gelirlerindeki 'artış' beklentilerine güvenen CEO'lar (%)



# Yeniden yapılanmanın yolu

## Yeniden şekillenmek için inovasyon

CEO'lara bugünlerde kendilerini en çok endişelendiren soruyu seçmeleri istendiğinde, teknoloji ve yapay zekânın ardından ikinci sırada inovasyonla ilgili bir konu öne çıkıyor: Şirketimin inovasyon kapasitesi, belirsiz bir geleceğe hazırlanmak için yeterli mi? Ayrıca CEO'ların yarısı inovasyonun şirketlerinin iş stratejisinin merkezinde yer aldığını söylüyor.

Ancak inovasyonu destekleyen somut uygulamalara bakıldığında, hedeflerle gerçeklik arasında bir boşluk olduğu görülüyor. CEO'ların yalnızca dörtte biri, şirketlerinin yüksek riskli inovasyon projelerine geniş ya da çok geniş ölçekte tolerans gösterdiğini; düşük performanslı Ar-Ge projelerini durdurmaya yönelik yerleşik süreçlere sahip olduğunu; ya da tanımlı bir inovasyon merkezi, kuluçka yapısı veya kurumsal girişim sermayesi birimi bulunduğunu ifade ediyor. Araştırmada toplam altı farklı inovasyon dostu yaklaşımı sorduk. CEO'ların onda birinden azı (%8), şirketlerinin bu altı yaklaşımın en az beşini geniş ya da çok geniş ölçekte hayata geçirdiğini belirtiyor.





İnovasyonu iş stratejisinin kritik bir bileşeni olarak görenlerin oranı tüm katılımcılar arasında %50, Türkiye’de ise %43. İnovasyonu hızlandırmak için dış paydaşlarla iş birliği yapanlar küreselde %33, Türkiye’de ise %29. Aradaki fark küçük ama yine de Türkiye’de ekosistem ortaklıklarının “ölçekli” bir yöntem olarak biraz daha sınırlı kullanıldığını düşündürüyor.

En önemli ayrışma risk toleransında: inovasyon projelerinde yüksek düzeyde riski tolere ediyoruz diyenlerin oranı %25, Türkiye’de ise bu oran %16. Türkiye’de inovasyon niyeti var, test var; ama belirsizlik ortamında risk toleransı belirgin şekilde daha düşük demek mümkün.

## CEO’ların inovasyon konularına yaklaşımları

Yalnızca “Büyük ölçüde” ve “Çok büyük ölçüde” cevapları



**Kaynak:** PwC 29. CEO Araştırması

■ Küresel

■ Türkiye

## İklim riskinden, iklim değerine

CEO'ların %40'ından fazlası, önümüzdeki yıl iklim değişikliğinden kaynaklanan önemli bir finansal kayıp riskine şirketlerinin en az orta düzeyde maruz kaldığını söylüyor. Sigorta (%51) ile enerji ve kamu hizmetleri (%67) sektörlerindeki CEO'lar, bu riske en az orta düzeyde maruz kaldıklarını belirtme olasılığı en yüksek olan gruplar.

Buna karşın, az sayıda şirket iklim riskleri ve fırsatlarını karar alma süreçlerine sistematik biçimde dâhil ediyor. CEO'ların yalnızca yaklaşık dörtte biri, tedarik zinciri ve kaynak kullanımı (%24) ile ürün tasarımı ve geliştirme (%24) gibi iş kararlarında iklim değişikliğini ele alan tanımlı süreçlere şirketlerinin geniş ya da çok geniş ölçekte sahip olduğunu ifade ediyor. Birleşme ve satın almalar dâhil sermaye tahsisi kararlarında ise bu oran beşte bire (%20) düşüyor. Bu oranlar, kısa vadede iklim riskine daha fazla maruz kalan sektörlerde genel olarak daha yüksek olsa da, örneğin sigorta sektöründeki CEO'ların üçte birinden azının şirketlerinde sermaye tahsisinde iklim riskleri ve fırsatlarını dikkate alan tanımlı süreçler bulunduğunu söylemesi dikkat çekici. Türkiye'deki CEO'ların %39'u ise tedarik zinciri ve kaynak kullanımı, %35'i ürün tasarımı ve geliştirme gibi iklim değişikliğini ele alan tanımlı süreçlere şirketlerinin geniş ya da çok geniş ölçekte sahip olduğunu belirtiyor.

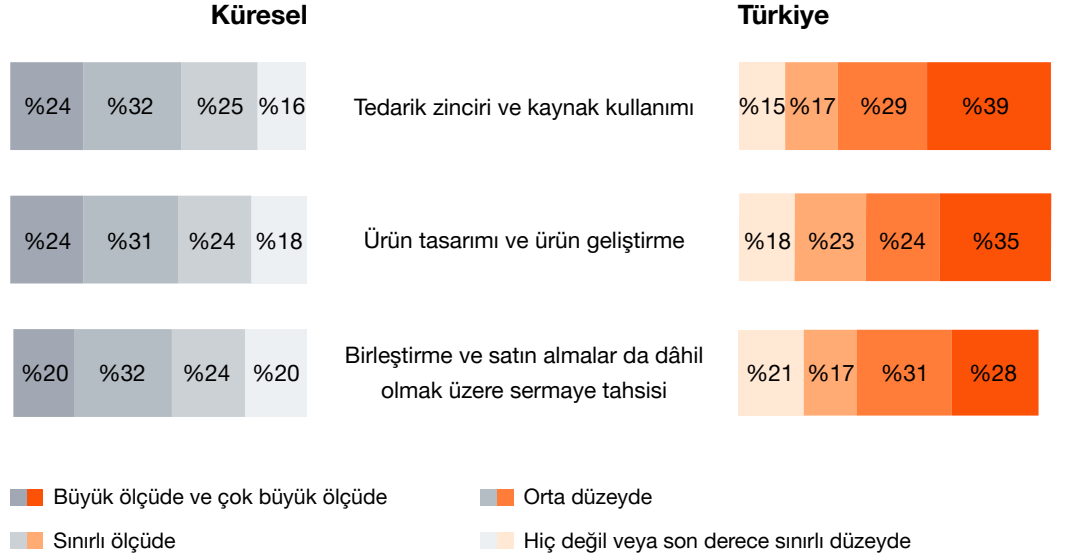
## Jeopolitik risklere karşı CEO'lar hangi adımları atıyor?

Jeopolitik riskler de CEO'ların gündeminde önemli bir yer tutuyor. Tüm katılımcıların %47'si ve Türkiye'deki CEO'ların %35'i jeopolitik risklere karşı siber güvenlik önlemlerini artırmayı düşündüklerini söylüyor; Türkiye'deki CEO'ların %32'si ise, çok riskli gördükleri pazarlardan çıkmayı tercih ettiklerini belirtiyor, bu oran tüm katılımcılar için %38.

## İklimle ilgili risk ve fırsatlara yönelik tanımlı süreçlerin uygulanma düzeyi

**S: Şirketiniz, aşağıdaki alanlarda iklim değişikliğiyle ilişkili fırsat ve riskleri dikkate alan tanımlı süreçlere ne ölçüde sahip?**

(Bilmiyorum cevapları dahil edilmemiştir.)



**Kaynak:** PwC 29. CEO Araştırması

## Güven üzerinden rekabet

Paydaş güvenini kaybetmek hiç bu kadar kolay olmamıştı, siber saldırılar, öngörülemez jeopolitik gelişmeler, şeffaflığa yönelik artan beklentiler, sürdürülebilirlik konusunda hızla değişen tutumlar. Bir de yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar arasında aynı anda hem heyecan hem de kaygı yaratan yapay zekâ var. Güncel olarak yayınladığımız PwC Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırmamızda, çalışanların dörtte birinden fazlası yapay zekânın işleri üzerindeki etkisinden endişe duyduğunu söyledi. Bu başlıkların herhangi birinde atılacak tek bir yanlış adım, güven ve değer açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilecek bir paydaş endişeleri zincirini tetikleyebilir.

CEO'ların üçte ikisi (%66), şirketlerinin geçen yıl yapay zekâ güvenliği, veri gizliliği, şeffaflık ve iklim değişikliğinin iş performansı üzerindeki etkisi gibi konularda en az orta düzeyde güven sorunları yaşadığını belirtiyor. Türkiye'deki CEO'lar ise en fazla (%33) iklim değişikliğinin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin sorularda paydaş güveninde problem yaşadığını belirtiyor; bunu veri kullanımı ve gizliliğine ilişkin sorular (%29) ile yapay zekâ güvenliği / sorumlu yapay zekâ konusundaki endişeler (%24) izliyor.

Paydaş güveni ile değer yaratımı arasındaki ilişkiyi incelemek için, örneklemimizdeki halka açık şirketlerin toplam hissedar getirilerine baktık. Sonuçlar çarpıcı. En az güven sorunu yaşayan şirketler, 12 aylık dönemde ortalama olarak, en fazla güven sorunu yaşayan şirketlere kıyasla toplam hissedar getirisinde dokuz puan daha yüksek bir performans sergiliyor.





# Dinamizm mi, inkâr mı?

Organizasyonların her alanda mükemmel olamayacağını biliyoruz. Bu kritik dönemde CEO'ların karşı karşıya olduğu asıl zorluk, üst yönetim ekipleri ve yönetim kurullarıyla birlikte, sektörlerin yeniden yapılanacağı önümüzdeki on yıl için şirketin değer yaratma yollarının değişiminin nasıl olacağını belirlemek. CEO'ların karşılaştığı sorunlara tek bir doğru yanıt yok — kimse küresel ekonominin on yıl sonra nasıl görüneceğini kesin olarak bilmiyor. Ancak belki de en büyük tehlike inkâr.





Bu seneki Küresel CEO Araştırması sonuçlarında, iş ve faaliyet modellerini yeniden şekillendirme konusunda en hızlı şekilde ileriye giden şirketlerin, kendilerine kıyasla daha az dinamik bir yapıda olan rakiplerini geride bıraktığına dair güçlü kanıtlar görüyoruz.

#### Özetlemek gerekirse:



Katılımcıların yaklaşık sekizde biri (%12), son bir yılda yapay zekâ sayesinde hem maliyet tasarrufu sağladı hem de ek gelir yarattı; bu oran Türkiye'deki CEO'lar için biraz daha yüksek %21. Bunu başaran şirketlerin, güçlü temeller üzerinde yapay zekâyı ürünler, hizmetler ve müşteriye sundukları deneyimler dâhil olmak üzere iş genelinde daha yaygın biçimde uyguladıklarını söylemek doğru olur.



Yeni ürün ve hizmetlerden gelir yaratmak için kanıtlanmış inovasyon uygulamalarını kullanan şirketler de başarıya ulaşıyor. Bu şirketler genel olarak daha hızlı büyüyor ve daha yüksek kâr marjlarına ulaşıyor.

Her on katılımcıdan dördü (%42) ve Türkiye'deki katılımcıların da %58'i, son beş yılda yeni sektörlerde veya endüstrilerde rekabet etmeye başladığını söylüyor, bu oran sırasıyla geçtiğimiz yıl %38 ve %35'ti. Yeni sektörlerden elde edilen gelirin payı daha yüksek olan şirketler daha kârlı ve bu şirketlerin CEO'ları büyüme beklentileri konusunda daha yüksek bir güvene sahip. Hâlâ "aciliyet" konusunda ikna olmadıysanız, jeopolitik belirsizlik nedeniyle, büyük ölçekli yeni yatırımlar yapma olasılıklarının azaldığını söyleyen ve önümüzdeki üç yıl içinde büyük satın almalar planlamayan şirketlere bakmak yeterli. Örneklemin %15'ini oluşturan bu temkinli şirketler, rakiplerine kıyasla iki puan daha yavaş büyüyor. Aynı zamanda kâr marjları da üç puan daha düşük.

Liderlerin, önümüzdeki yıl şirket performansını etkileyebilecek jeopolitik gerilimler, siber riskler ve makroekonomik dalgalanmalara odaklanması doğal. Ancak kısa vadeli bu tehditler, üst yönetimin odağını tamamen belirlememeli.

Çünkü iş dünyasını uzun vadede yeniden şekillendiren dinamikler, tam da bugün her zamankinden daha fazla dikkat gerektiriyor.

## Araştırma metodolojisi

30 Eylül – 10 Kasım 2025 tarihleri arasında, **95 ülke ve bölgeden** toplam **4.454 CEO** ile görüşüldü (**Türkiye için 84**). Bu rapordaki küresel ve bölgesel veriler, ülkelerin nominal gayrisafi yurt içi hasıllarıyla orantılı olarak ağırlıklandırılmıştır; böylece CEO'ların görüşlerinin tüm ana bölgeleri kapsayacak şekilde temsili olması sağlanmıştır. Sektör ve ülke kırımlarındaki veriler ise 4.454 CEO'dan oluşan tam örneklemden elde edilen ağırlıklandırılmamış verilere dayanmaktadır.



# PwC 29. Küresel CEO Araştırması

## İletişim

### Özge Bodur Karakaş

Chief Marketing Officer, PwC Türkiye

0531 930 5268

ozge.karakas@pwc.com

**[pwc.com.tr/29-kuresel-ceo-arastirmasi](https://pwc.com.tr/29-kuresel-ceo-arastirmasi)**

© 2026 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](https://www.pwc.com/structure) adresini ziyaret edebilirsiniz.

2026-0029