

# Reinvention on the edge of tomorrow

Yönetici Özeti | Türkiye Sonuçları



**CEO'lar üretken yapay zekânın şimdiden verimi arttırdığını ve sürdürülebilirlik yatırımlarının da getirilerinin yükseldiğini söylüyorlar. Buradaki zorluk ise dönüşümün kapsamını genişletmek ve hızını arttırmak.**



Bazı CEO'lar, çağımızı tanımlayan güçlerin içinde barındırdığı büyüme ve değer yaratma potansiyelini yakalayabilmek için hızlı hareket ediyorlar. İklim değişikliğinin beraberinde getirdiği tehditlere ve fırsatlara odaklanarak üretken yapay zekâya yatırım yapıyorlar; yeni şekillerde değer yaratabilmek için faaliyetlerini ve işletme modellerini kökten değiştiriyorlar. Bazıları ise liderlik tarzları ve atalete yol açan iş süreçleri nedeniyle hâlâ yavaş ilerliyor.

Bu ikinci grubun önünde iki alternatif var; ya dönüşümle ilgili çalışmalarını hızlandıracaklar ya da her şeye rağmen; küçük değişikliklerle mevcut faaliyet ve organizasyon modellerinin hâlâ işe yarayacağına dair umutlarına sarılacaklar.

Kilit bulgular arasında şunlar yer alıyor:

- Üretken yapay zekâya ilişkin beklentiler hala yüksek. CEO'ların üçte biri, üretken yapay zekânın geçtiğimiz yıl kârlılığı ve gelirleri arttırdığını söylerken; yarısı, teknoloji yatırımlarının önümüzdeki yıl kârlılıklarını arttırmasını bekliyor. Yine de bu teknolojinin benimsenmesinin önünde güven engeli hala mevcut. CEO'ların yalnızca üçte biri, yapay zekâya güven seviyesinin yüksek olduğunu söylüyor.
- İklim ve sürdürülebilirlik yatırımları işe yarıyor. CEO'ların üçte biri, son beş yılda yaptıkları iklim dostu yatırımların gelir artışı getirdiğini belirtiyor. CEO'ların üçte ikisi ise bu yatırımların maliyetleri azalttığını ya da maliyete önemli bir etkisi olmadığını söylüyor.
- Sektördeki sınırlar da bulanıklaşıyor. Her on CEO'dan dördü, şirketlerinin son beş yılda yeni sektörlerde rekabet etmeye başladığını belirtti. Geçtiğimiz yılın CEO Araştırması'nda olduğu gibi, CEO'ların %40'ı mevcut gidişat devam ederse, şirketlerinin 10 yıldan uzun süre ayakta kalamayacağını düşünüyor. Türkiye'deki CEO'ların %30'u mevcut yol haritalarında giderlerse şirketlerinin on sene boyunca ekonomik açıdan ayakta kalabileceğine inanmıyor.
- Dönüşümün hızı ise yavaş. Son beş yılda, gelirlerin yalnızca ortalama %7'si, bu dönemde şirketlerin bünyelerine kattığı farklı ve yeni faaliyetlerden elde edildi, Türkiye'deki CEO'lar için de bu oran %8. Dönüşümün önündeki engeller arasında zayıf karar alma süreçleri, kaynakların ayrıldığı yerlerde az değişiklik yapılması, birçok CEO'nun beklenen çalışma süresiyle iş yerindeki uzun vadeli etkiye sahip faktörler arasındaki uyumsuzluk yer alıyor.
- Geleceğe dair gerginlikler yaşayan CEO'lar uzun vadede şirketlerinin ayakta kalabilmesinden endişeli olsalar da kısa vadeli görünümle ilgili iyimserler. CEO'ların neredeyse %60'ı, önümüzdeki 12 ayda küresel büyümenin artacağını düşünüyor; bu oran geçtiğimiz yıl %38, iki yıl önce ise sadece %18'di. Önümüzdeki yıl çalışan sayısını arttırmayı düşünen CEO'ların sayısı, azaltmayı düşünen CEO'ların sayısının iki katından fazla (%42, %17), Türkiye'deki CEO'lar içinse bu oran %34'e %24.



# İki Belirleyici Unsur: Yapay Zekâ ve İklim Değişikliği

## Üretken yapay zekânın erken dönemdeki getirileri

Üretken yapay zekânın birçok yöneticinin radarına girmesinden yalnızca iki yıl sonra, küresel çapta şirketlerin çoğu bu teknolojiyi benimsemeye başladı. Dahası birçok CEO, umut verici sonuçlar elde ediyor. CEO'ların yarısından fazlası (%56) üretken yapay zekânın çalışanlarının zamanı daha verimli kullanmasını sağladığını söylerken, yaklaşık üçte biri de bu teknolojinin gelirlerini (%32) ve kârlılıklarını (%34) arttırdığını belirtti.

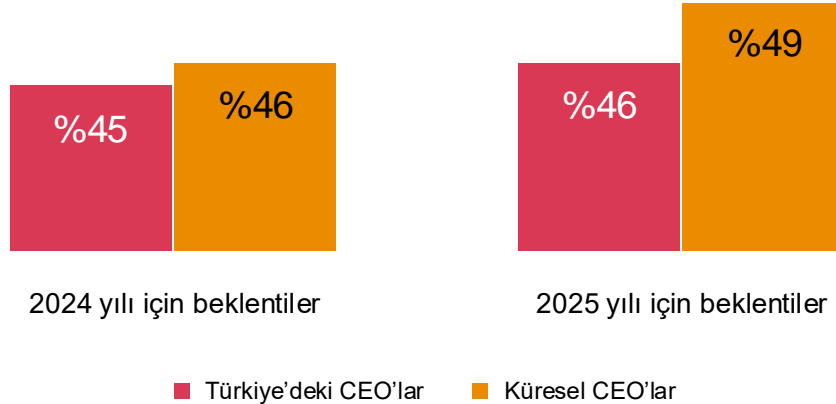
Bu sonuçlar CEO'ların bizlerle geçen yıl paylaştığı yüksek beklentilerin biraz altında; ancak, yine de bu durum CEO'ların iyimserliklerini kaybetmelerine neden olmuyor. CEO'ların üretken yapay zekânın önümüzdeki yıldaki etkileri ile ilgili beklentileri aslında geçtiğimiz yılın araştırması ile oldukça benzer. CEO'ların neredeyse yarısı (%49) üretken yapay zekânın önümüzdeki 12 ay içinde şirketlerinin kârlılığını arttırmasını bekliyor.

PwC'nin [2024 Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması](#)'nda küresel çalışanların %62'si, Türkiye'deki çalışanların ise %64'ü önümüzdeki 12 ay içinde üretken yapay zekânın işteki verimlerini arttıracığını belirtmişti. [2024 Küresel Yatırımcı Araştırması](#)'nda ise yatırımcı ve analistlerin üçte ikisi, yatırım yaptıkları şirketlerin önümüzdeki yıl üretken yapay zekâ sayesinde verimliliklerini arttıracığını düşünüyor.

CEO'ların yaklaşık yarısı, üretken yapay zekânın önümüzdeki yıl kârlılığını arttırmasını bekliyor; bu beklenti bir yıl öncesine benzerlik gösteriyor.

**S.** Önümüzdeki 12 ay içinde üretken yapay zekâ (GenAI) şirketinizde kârlılığını ne ölçüde arttıracak veya azaltacak?

(Yalnızca "önemli ölçüde artacak", "orta derecede artacak" ve "biraz artacak" yanıtları)



Üretken yapay zekâ, metin, kod ve görseller gibi yapılandırılmamış verileri oluşturabilen, geliştirebilen, özetleyebilen ve analiz edebilen bir yapay zekâ türüdür. Baz (2024): Tüm katılımcılar (4702). Baz (2025): Son 12 ayda herhangi bir düzeyde üretken yapay zekâyı benimseyen tüm katılımcılar (4089)

**Kaynak:** PwC 28. Küresel CEO Araştırması

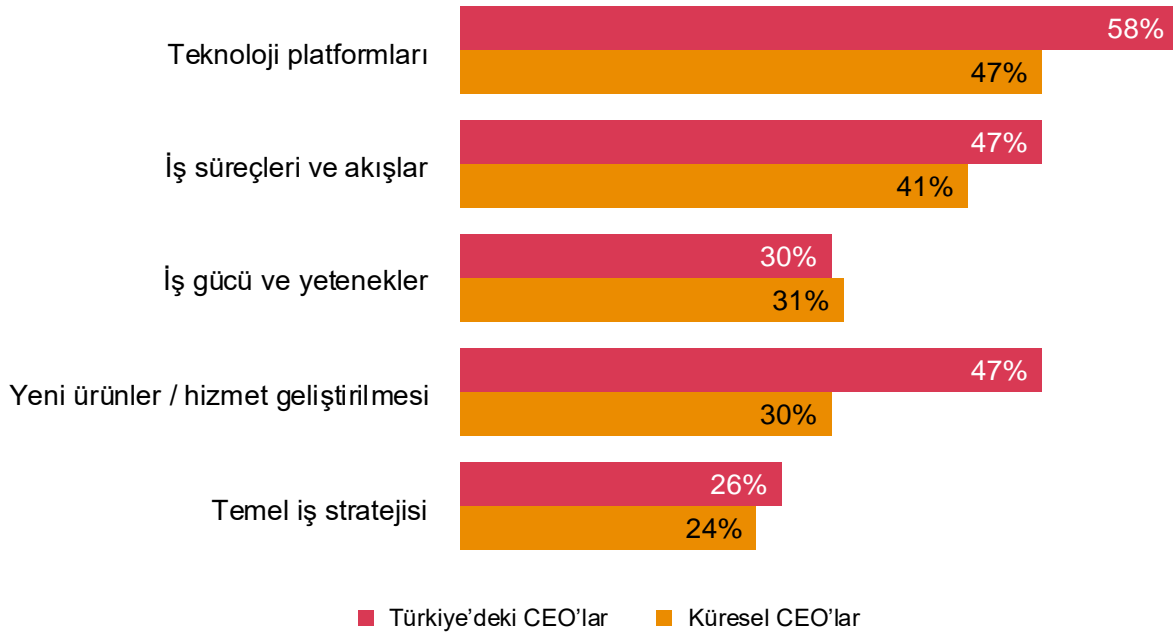
Henüz çok erken olsa da elde ettiğimiz verilerde, küresel ekonomide istihdamın yaygın şekilde azaltılacağını gösteren herhangi bir bulgu bulunmuyor. Küresel CEO'ların bir kısmı (%13), Türkiye'deki CEO'ların ise %33'ü geçtiğimiz sene üretken yapay zekâ nedeniyle çalışan sayılarını zaten azalttıklarını belirtiyor. Özellikle sigorta, perakende, ilaç ve yaşam bilimleri gibi sektörlerdeki şirketlerin çalışan sayılarını azalttıkları görülüyor. Yapay zekâ yatırımları sonucunda çalışan sayılarını arttırdıklarını belirten küresel CEO'ların oranı (%17), azaltanlardan biraz daha yüksek, bu oran Türkiye'deki CEO'lar için %12.

Geleceğe yönelik olarak da küresel CEO'ların neredeyse yarısı (%47), Türkiye'deki CEO'ların ise %58'i önümüzdeki üç yılda en önemli önceliklerinin, üretken yapay zekâ gibi yapay zekâ teknolojilerini, şirketlerinin teknoloji platformlarına, iş süreçlerine ve iş akışlarına entegre etmek olduğunu söylüyor. Küresel CEO'ların %30'u ve Türkiye'deki CEO'ların ise %36'sı yapay zekâyı, yeni ürün ve hizmet geliştirmede veya temel iş stratejilerini yeniden şekillendirmede kullanmayı planladıklarını belirtiyor. Birçok şirket için bu öncelik sıralaması akla yatkın. Daha da şaşırtıcı olan ise, hem küresel CEO'ların hem de Türkiye'deki CEO'ların yalnızca üçte birinin yapay zekâyı, şirketlerinin iş gücüne ve beceri stratejisine entegre etmeyi planlaması. Bu yanlış bir adım olabilir. Üretken yapay zekânın potansiyelini ortaya çıkarmak, çalışanların yapay zekâ araçlarını işlerinde ne zaman ve nasıl kullanacaklarını bilmelerine, bunun yanında olası tehlikelerden de haberdar olmalarına bağlı.

## CEO'ların üçte birinden daha azı, yapay zekâyı sistematik olarak iş gücüne ve becerilere entegre ediyor.

**S.** Yapay zekânın (üretken yapay zekâ dahil) önümüzdeki üç yıl içinde, şirketinizde aşağıdaki alanlara sistematik olarak ne ölçüde entegre edileceğini öngörüyorsunuz?

(Yalnızca "çok büyük ölçüde" ve "büyük ölçüde" yanıtları)



Baz: Tüm katılımcılar (4701).

**Kaynak:** PwC 28. Küresel CEO Araştırması

## İklim değişikliği ile ilgili alınan aksiyonların getirdiği fırsatlar

CEO'ların son beş yılda yaptıkları iklim dostu yatırımların finansal etkilerini değerlendirmelerini istediğimizde, bu yatırımların gelirleri artırma olasılığının, azaltma olasılığından altı kat daha fazla olduğunu gördük. Bunun yanında, küresel CEO'ların üçte ikisi, iklim dostu yatırımların maliyetleri azalttığını ya da maliyete önemli bir etkisinin olmadığını, Türkiye'deki CEO'ların %39'u ise maliyetleri arttırdığını söylüyor.

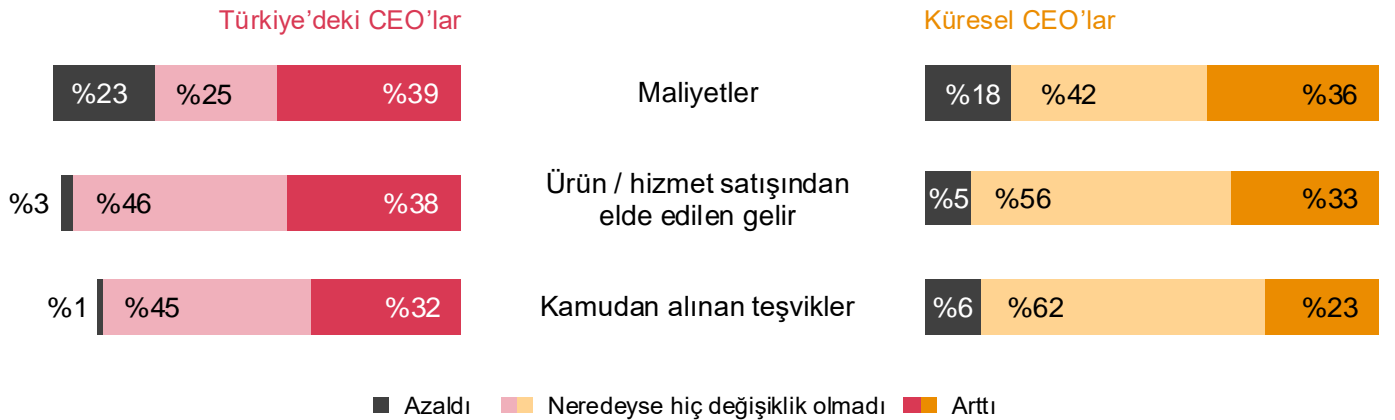
Bu kazanç ve maliyetler eşit dağılmıyor; bunun bir nedeni ise, her ülkede şirketlerin karşı karşıya kaldığı teşviklerin ve yasal düzenlemelerin birbirinden farklı olması. Örneğin, Almanya ve Fransa'daki CEO'ların neredeyse yarısı, son beş yılda iklim dostu yatırım yapmanın maliyetleri arttırdığını söylerken; ABD'de bu oran yalnızca beşte bir. Öte yandan, Çin Ankarasında bu tür yatırımlardan ek gelirler elde ettiklerini (%60) ve devletten ek teşvikler aldıklarını (%46) belirten CEO'ların oranı, diğer ülkelerdeki CEO'lardan çok daha yüksek. Türkiye'deki CEO'ların %32'si ise, son beş senede iklim dostu girişimler sayesinde kamudan aldıkları teşviklerin ve %38'i iklim dostu ürün ve hizmet satışından elde edilen gelirin arttığını söylüyor.

Coğrafi farklılıklar ve diğer faktörler ortadan kaldırıldığında ise iklim dostu yatırımların daha yüksek kâr marjı ile ilişkilili olduğu görülüyor. Bu bulgu, iklimle ilgili geniş kapsamlı eylemlerle daha güçlü finansal performans arasında bir ilişki olduğunu gösteren geçtiğimiz yılın CEO Araştırması'ndaki verilerle tutarlı. Bununla birlikte, geçtiğimiz on iki ayda iklim dostu herhangi bir yatırım yapmadığını belirten küresel CEO'ların oranı %26 olurken, Türkiye'deki CEO'ların oranı %34.

Neyse ki, yatırımcıların çoğu bu ve diğer kanıtlarla ikna oluyorlar. PwC'nin 2024 Küresel Yatırımcı Araştırması'nda, katılımcıların neredeyse %70'i, kısa vadede kârlılığı azaltsa bile şirketlerinin, kendilerini ilgilendiren sürdürülebilirlik ve ESG konularına harcama yapmaları gerektiğini düşünüyor. Ayrıca, küresel CEO'ların yarısından fazlası (%56) kişisel prim ücretlerinin sürdürülebilirlikle ilgili parametrelere bağlı olduğunu söylüyor. CEO'ların söz konusu ücretlerinin yüzdesi ne kadar fazlaysa, iklim dostu yatırımlardan gelecek gelirlerin oranı da o kadar fazla.

CEO'ların üçte biri, çevre dostu yatırımlar sayesinde gelirlerinde artış olduğunu bildiriyor.

S. Son beş yılda şirketiniz tarafından başlatılan çevre dostu yatırımların, aşağıdaki belirtilenler üzerinde ne ölçüde artışa veya azalışa neden olduğunuzu düşünüyorsunuz?



\*İklim dostu yatırımlara örnek olarak enerji verimli operasyonlara geçiş, daha çevreci ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve emisyon azaltıcı teknolojilerin uygulanması verilebilir. \*\*Bazı Şirketleri son beş yıl içinde iklim dostu yatırımlar başlatmış olan tüm katılımcılar (3991) Sadece en azından sınırlı ölçüde işbirliği yaptıklarını söyleyen katılımcılara sorulmuştur. \*\*\*Bilmiyorum cevapları dahil edilmemiştir.

**Kaynak:** PwC 28. Küresel CEO Araştırması

# Olağan(üstü) İşler

## Genel görünüm ve tehditler

Jeopolitik ve ticari gerilimlerin ortasında, araştırmamıza katılan CEO'ların küresel ekonominin görünümüyle ilgili iyimser olduklarını söylemesi şaşırtıcı bir bulgu. Küresel CEO'ların neredeyse %60'ı, önümüzdeki 12 ayda küresel büyümenin artacağını düşünüyor; bu oran geçtiğimiz yıl %38, iki yıl önce ise sadece %18'di. Türkiye'deki CEO'ların %53'ü, benzer şekilde önümüzdeki 12 ayda küresel büyümenin artacağına yönelik iyimserliklerini koruyor, bu oran geçtiğimiz sene %27 ve ondan önceki sene %15'ti. Küresel CEO'ların kendi şirketlerinin görünümü için güven seviyeleri de oldukça yüksek. Önümüzdeki yıl çalışan sayısını arttırmayı düşünen CEO'lar (%42), azaltmayı düşünen CEO'ların iki katından fazla (%17). Şirketlerinin önümüzdeki 12 ayda gelir artışı potansiyeline güvendiğini belirten küresel CEO'ların oranı %38 ve Türkiye'deki CEO'ların oranı ise %41. Benzer bir iyimserlikle, Küresel CEO'ların %53'ü ve Türkiye'deki CEO'ların %64'ü gelecek üç yılda şirketlerinin gelir artışı potansiyeline oldukça güveniyorlar.

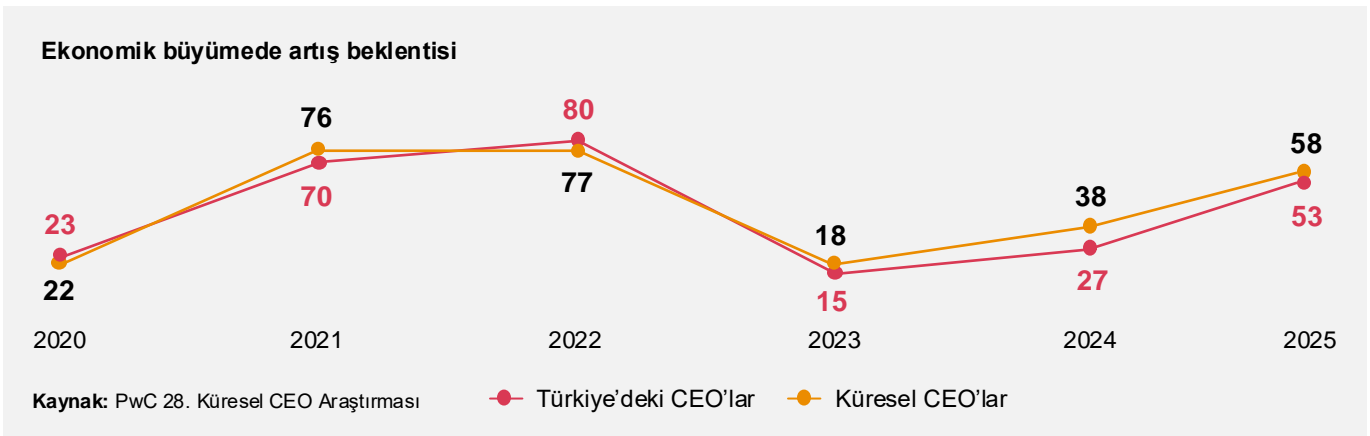
Bu, araştırmanın yapıldığı ve CEO'ların hiçbir şekilde risklere kayıtsız kalmadığı 2024 yılının ekim ayından kasım ayının başına kadarki genel hissiyatı da yansıtıyor. Makroekonomik dalgalanmalar, önümüzdeki yıl ciddi ölçüde finansal zarara yol açması beklenen bir tehdit olarak gösteriliyor.

Genel anlamda iyimser olan bu görünümün içinde, ülkeler arasında çok keskin farklılıklar da var. G20 ülkeleri arasında yurt içi ekonomi konusunda en umutsuz olanlar Almanya'daki CEO'lar; bu da, sektörlerin yalnızca talep tarafında değil, aynı zamanda enerjiden yedek parçaya hatta yetenekli iş gücüne kadar arz tarafında da yetersizliklerle karşı karşıya olduğunu gösteriyor. Spektrumun diğer ucunda yer alan Hindistan ve Arjantin'deki CEO'lar en iyimser olanlar. Hindistan'daki CEO'ların onda dokuzu (%87) önümüzdeki yıl yurt içi ekonomik büyümenin hızlanmasını bekliyor.

Türkiye'deki CEO'ların %58'i ise en fazla "enflasyon" tehdidine maruz kalacaklarını düşünüyor, bunu makroekonomik çalkantılar ve jeopolitik çatışmalar takip ediyor. Bu sene araştırmaya yeni eklenen bir seçenek ise, "Yetenekli çalışanlara ulaşmanın güçlüğü" oldu. Küresel CEO'ların %23'ü ve Türkiye'deki CEO'ların %30'u bu tehdide çok büyük ölçüde maruz kalacağından endişe ediyor.

Küresel ekonomik büyümeye yönelik iyimserlik, 2023'te görülen en düşük seviyesinden bu yana artmaya devam ediyor.

S. Önümüzdeki 12 ayda sizce küresel ekonomideki büyümede (örn. GSYİH) ne gibi değişiklikler olacak?



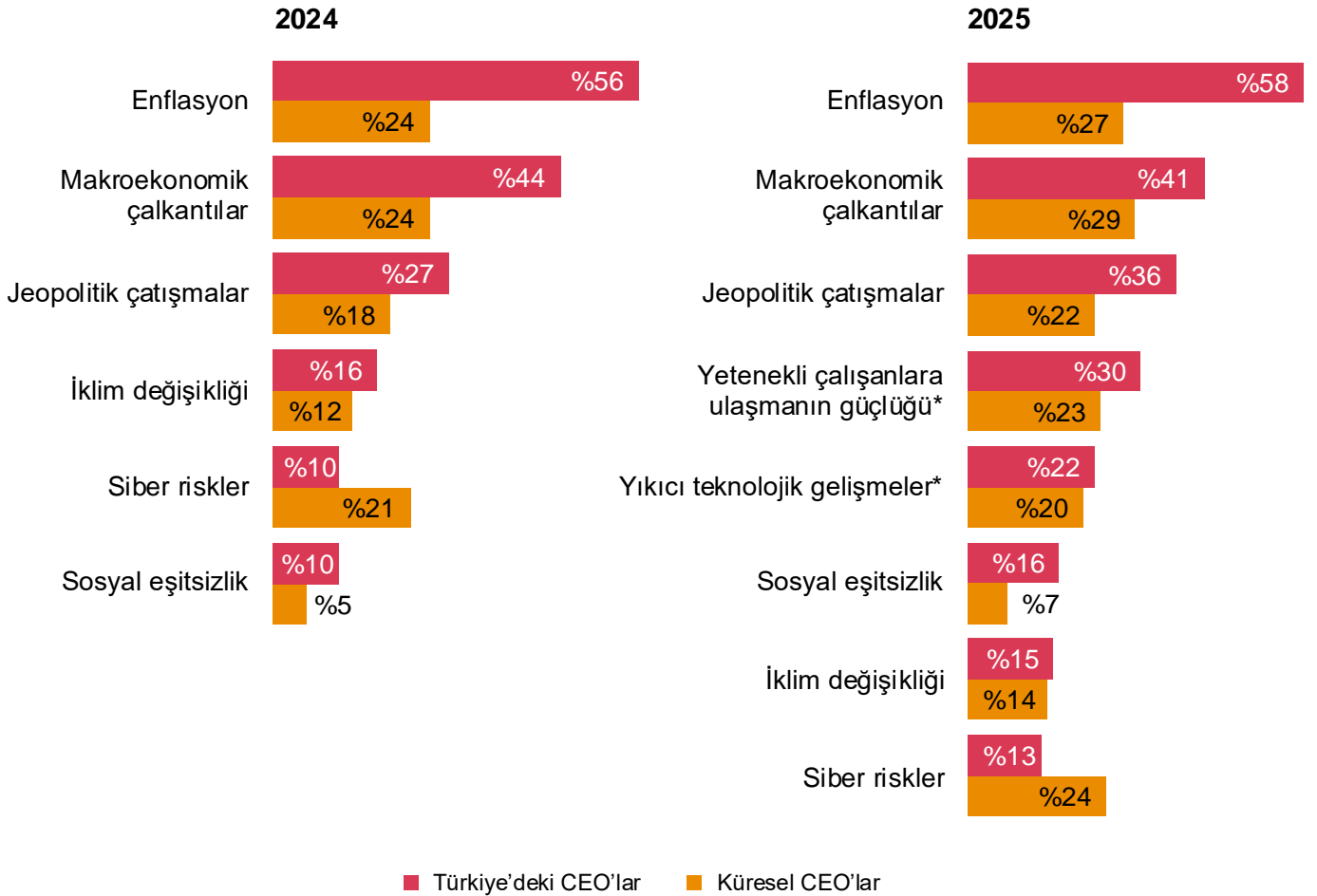
Büyüme beklenen pazarlarda Türkiye'deki CEO'ların %28'i için Amerika Birleşik Devletleri ilk sırada yer alıyor, %24'ü içinse Almanya ve Birleşik Krallık büyüme beklenen pazarlar arasında yer alıyor. Türkiye'deki CEO'ların %13'ü Birleşik Arap Emirlikleri ve %11'i de Çin'i tercih ettiğini söylüyor.

Büyüme beklenen pazarlar sıralamasında bu ülkeler, küresel CEO'ların da ilk on ülkesi arasında kendisine yer buluyor. Ayrıca, bu ülkeler dışında Türkiye'deki CEO'ların %13'ü Azerbaycan, %11'i Suudi Arabistan ve %9'u İtalya'yı da büyüme beklenen pazarlar arasında konumlandırıyor. Türkiye'deki CEO'larla benzer şekilde, küresel CEO'ların %30'u, Amerika Birleşik Devletleri'nin büyüme beklenen pazarlar listesinin başına yerleştiriyor, bunu Birleşik Krallık (%14) ve Almanya (%12) takip ediyor.

## Türkiye genelindeki CEO'lar, enflasyonu ve makroekonomik dalgalanmaları önümüzdeki sene için en büyük tehditler olarak görüyor.

S. Sizce, şirketiniz önümüzdeki 12 ayda aşağıdaki önemli tehditlere ne ölçüde maruz kalacak?

(Yalnızca 'son derece maruz' ve 'yüksek derecede maruz' yanıtları gösterilmektedir.)



\*Yıkıcı teknolojik gelişmeler ve yetenekli çalışanlara ulaşmanın güçlüğü 2025 yılında eklenen yeni seçeneklerdir.

Kaynak: PwC 28. Küresel CEO Araştırması



## Kökten değişimi desteklemek

Birçok şirket lideri, işletme modellerinde kökten değişiklik yapmaları gerektiğinin farkındalar. Son iki yılın CEO araştırmalarında olduğu gibi, küresel CEO'ların onda dördü (%42), Türkiye'deki CEO'ların ise %30'u mevcut gidişat devam ederse, şirketlerinin 10 yıldan uzun süre ayakta kalamayacağını düşünüyor.

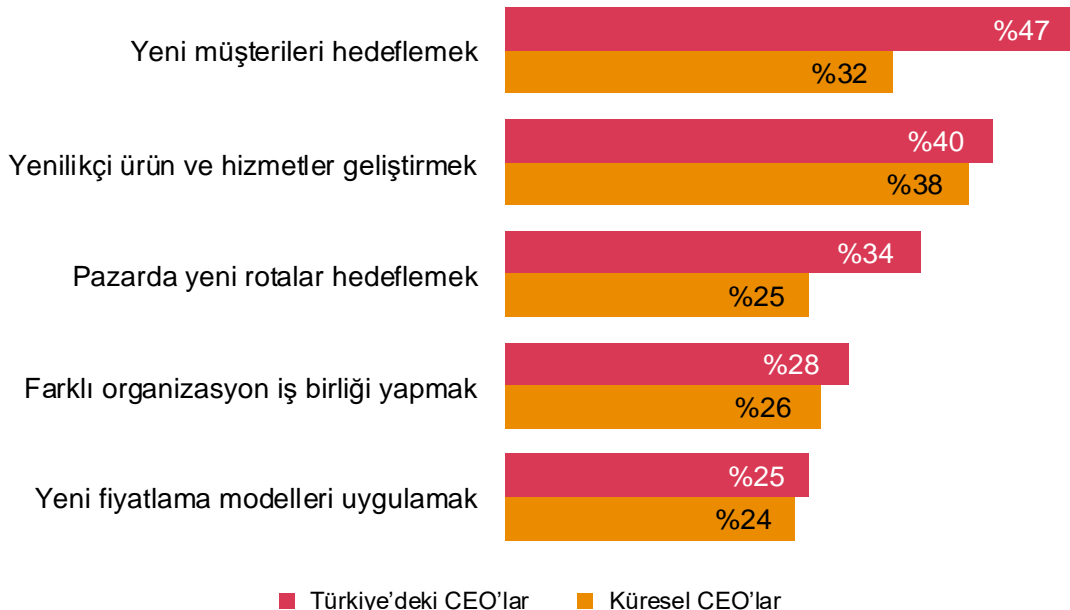
Bu soruyu ilk kez sorduğumuz 2023 yılından bu yana, CEO'ların kökten değişim konusunda en çok baskı altında hissettiği sektörler az çok aynı oldu: medya ve eğlence, teknoloji, telekomünikasyon ve endüstriyel üretim. Bunlar, dijitalleşmenin, karbonsuzlaşmanın veya her ikisinin de rekabet ortamını değiştirdiği sektörler. Yine de, başka sektörlerde de endişenin arttığına dair işaretler görülüyor. 2023 yılında, ilaç sektörü CEO'larının yalnızca %28'i mevcut gidişat devam ederse, şirketlerinin 10 yıldan uzun süre ayakta kalamayacağını düşünüyordu. Geçtiğimiz yıl bu oran %38'e bu yıl ise %45'e çıktı. Diğer faktörlerin yanında bu da, yapay zekânın ilaç keşfinde ve hasta bakımının birçok alanında çığır açabileceğini gösteriyor.

Tüm sektörlerde CEO'ların üçte ikisi (%64), şirketlerinin hizmet sunumu ve değer yaratımında değişikliklerle ilgili en az bir önemli adım attığını belirtiyor. İş modellerinin "yeniden keşfi" için Türkiye'deki CEO'ların %47'si yeni bir müşteri kitlesini hedeflediklerini iletiyorlar bunu yenilikçi ürün ve hizmet geliştirdiğini söyleyen CEO'lar (%40) takip ediyor. Kökten değişim adımları çoğunlukla ürün/ hizmet inovasyonu ve yeni müşteri gruplarının hedeflenmesi konusunda atılıyor. Daha az sayıda şirket de pazara girmenin yeni yollarına öncülük etmek, yeni fiyatlandırma modellerini hayata geçirmek ya da yeni ekosistemler kurmak için diğer şirketlerle iş birliği yapmak gibi daha yüksek düzeyde zorluklar içeren adımlar atıyor.

### Şirketlerin en yaygın yeniden dönüşüm adımları, ürün ve hizmetlerini yenilemek ve yeni müşterileri hedeflemek.

S. Şirketiniz son beş yılda aşağıdaki adımları ne ölçüde gerçekleştirdi?

(Sadece "çok büyük ölçüde" ve "büyük ölçüde" yanıtlarını gösteriyor.)



Baz: Tüm katılımcılar (4701)

Kaynak: PwC 28. Küresel CEO Araştırması

Peki bu adımlar kökten değişimi gerçekleştirmek için yeterli mi? Birçok CEO için bu soruya verilecek en dürüst yanıt 'hayır' olacaktır. Örnek olarak, şirketlerin yeni faaliyetlerden elde ettiği gelirin yüzdesi, kendi alanlarının dışındaki faaliyetlerde ne kadar hızlı büyüdüklerinin bir göstergesi sayılabilir. Araştırmamıza katılanlar arasında, son beş yılda, gelirlerin yalnızca ortalama %7'si, bu dönemde şirketlerin bünyelerine kattığı farklı ve yeni faaliyetlerden elde edildi. Orta Doğu ve Çin Anakarasındaki şirketlerde yeni faaliyetlerden elde edilen gelirlerin oranı %10 ve üstü. Japon şirketler için ise bu oran yalnızca %3, Türkiye için ise bu oran %8.

Eğer kökten değişimle ilgili adım atmak konusunda CEO'ları daha fazla teşvik etmek gerekiyorsa, şirketlerin kökten değişimle ilgili attığı adımların sayısı ile elde ettikleri kâr marjları arasında güçlü bir bağlantı olduğu söylenebilir. Bu konuda daha çok adım atan şirketler geçtiğimiz yıl üretken yapay zekâdan daha çok gelir elde ettiler.

## Büyük yeniden yapılandırma

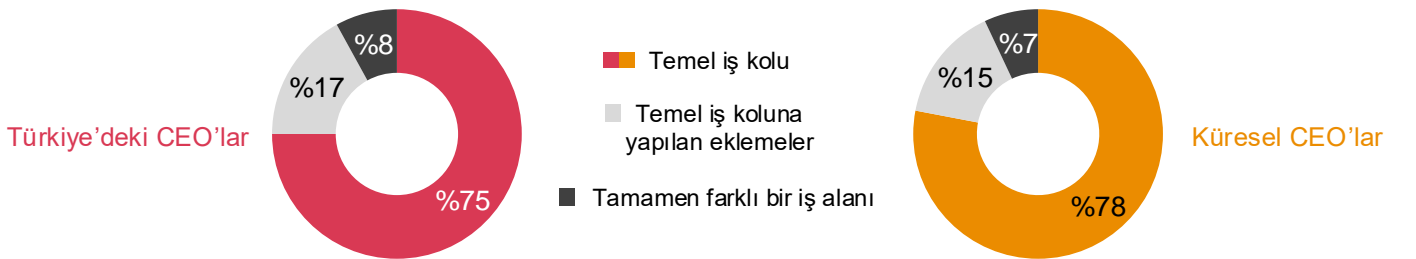
30 yıldan fazladır süren dijitalleşme, sektörler arasında önceden yıkılmaz olan sınırları şimdiden ortadan kaldırmaya başladı. İklim değişikliği, yapay zekâ ve diğer mega trendler arasındaki etkileşimlerin yeniden yapılandırma sürecini hızlandırarak sektörlerin sınırlarını aşan yeni büyüme alanları yaratacağına yürekten inanıyoruz. Örneğin, teknolojiye büyük ölçekli veri merkezlerinin nükleer enerji üretimi konusunda attığı sınırları aşan adımlar, yapay zekâ ile iklim değişikliği arasındaki karmaşık etkileşimi ortaya koyuyor.

Her on CEO'dan neredeyse dördü, şirketlerinin son beş yılda en az bir yeni sektörde rekabet etmeye başladığını belirtti, bu oran Türkiye'deki CEO'lar içinde benzer. Bu girişimlerden birçoğu küçük olsa da, sektörler arası adımlar atan küresel CEO'ların yaklaşık üçte biri, bu tür girişimlerin ilgili dönemde şirket gelirlerinin %20 veya daha fazlasını temsil ettiğini söylüyor. Bu grupta her ölçekten şirket var; ancak, küçük ölçekli şirketlerin (gelirleri 100 milyon doların altında olanlar) sayısı daha fazla. Sektör sınırlarını aşan girişimler söz konusu olduğunda çeviklik büyük önem kazanıyor.

CEO'lar son beş yılda elde edilen gelirin ortalama sadece %7'si, bu dönemde başlatılan yeni işlerden sağlandığını söylüyor.

S. Son beş yılda aşağıdaki kaynaklardan hangi oranda şirket gelirinize katkıda bulundu?

(Ortalama değerler gösterilmektedir)



Baz: Geçerli bir yanıt sağlayan tüm katılımcılar (yani, Geçerli N), "Bilmiyorum" yanıtları hariç tutularak (4504)

Kaynak: PwC 28. Küresel CEO Araştırması

Küresel CEO'ların girdiği yeni sektörler arasında ticari hizmetler (teknoloji, telekomünikasyon ve medyadan gelen yeni rakipler), sağlık hizmetleri (sigorta, teknoloji ve telekomünikasyondan gelen yeni rakipler) ve tüketici hizmetleri (ilaç, finansal hizmetler ve medyadan gelen yeni rakipler) yer alıyor. Türkiye'deki CEO'ların %23'ü banka ve finansal hizmetleri, %16'sı ulaşım ve lojistik sektörünü, %13'ü teknoloji sektörünü yeni girdikleri sektörler olarak işaret ediyor.

# Yeniden keşfetmenin sürekliliği

## Kararların niteliğine dikkat edin

Büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemde bir şirketi yönetmek için iyi düşünülmüş, kontrollü ve tarafsız bir karar alma sürecine sahip olmak gerekiyor. Yine de birçok CEO, şirketlerinin stratejik karar alma süreçlerinin en iyi şartlar altında bile tutarsız olduğunu söylüyor. Örneğin, kararları onaylarken taraflı davranmayla başa çıkabilmenin kanıtlanmış yöntemleri arasında, karar alma kriterlerini öncesinde şeffaf şekilde belirlemek ve açıklamak, alternatif bakış açılarını bilerek ve isteyerek incelemek ve yatırım hipotezine aykırı bilgileri araştırıp bulmak yer alıyor. Şirketlerin yalnızca yarısı stratejik kararlarda bu teknikleri uyguluyor.

Benzer şekilde, neredeyse her on küresel CEO'dan altısı, stratejik kararları genellikle sürecin niteliğine göre değil; elde ettikleri sonuçlara göre değerlendirdiklerini söylüyorlar, bu oran Türkiye'deki CEO'lar için de aynı. İlk bakışta bu oldukça mantıklı görünüyor. CEO'lar sonuç odaklı ve bununla da övünüyorlar. Tek sorun, sonuçların genellikle karar alıcıların kontrolü dışındaki şans gibi diğer faktörlerle şekillenmesi. Tümünü kontrol edebilecekleri tek şey, karar alma sürecinin niteliği.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, bu tür en iyi uygulamaları benimsemeyen CEO'lar, daha yüksek kazançları elinin tersiyle itiyor. Stratejik kararları alırken daha kaliteli karar alma süreçleri yürüten şirketler, daha yüksek kâr marjları elde ediyorlar (her zaman olduğu gibi, burada da durum sektör, coğrafya, şirketin ölçeği ve verileri bozabilecek diğer faktörlere dayalı olarak değişkenlik gösterebiliyor).

## Dönüşüm için kaynakları yeniden düzenleyin

Kaynakları dinamik şekilde yeniden düzenlemek, dönüşümün ön şartlarından biri. Örneğin, daha düşük öncelikli projelere ayrılan kaynakları aktif olarak yeniden düzenlemeden büyük ölçekli yeni bir işi hızlıca kurabilmek imkânsız. Yine de finansal yatırımları ve çalışanları farklı projelere ya da iş birimlerine kaydırma konusunda şirketlerin büyük bir çoğunluğu hızlı davranmıyor. Hem küresel CEO'ların hem de Türkiye'deki CEO'ların neredeyse yarısı, bir önceki yıl ayırdıkları finansal ve beşeri kaynakların %10'unda veya daha az bir kısmında değişiklik yaptıklarını söylüyor. Üçte ikisinden daha fazlası ise, kaynakların %20'sinden daha az bir kısmında değişiklik yaptıklarını söylüyor; bu da geçtiğimiz yılın araştırmasındaki bulgularla benzer nitelikte.

Veriler daha detaylı incelendiğinde özellikle de insan kaynağının aktif olarak yeniden düzenlenmesi daha yüksek kârlılıkla ilişkilendiriliyor. İnsan kaynağında yeniden düzenleme seviyesi az olan (%0-10) şirketlerle fazla (%30-40) olan şirketler arasındaki kâr marjı farkı 2 yüzde puanının üzerinde. Finansal ve beşeri kaynakları yeniden düzenleme seviyesinin yüksek olması ile yeni ve farklı işlerden elde edilen gelir seviyesi arasında da güçlü bir korelasyon var. Bu durum, dönüşüm ile kaynakların dinamik olarak yeniden düzenlenmesinin birbirine paralel ilerlediğini gösteriyor.

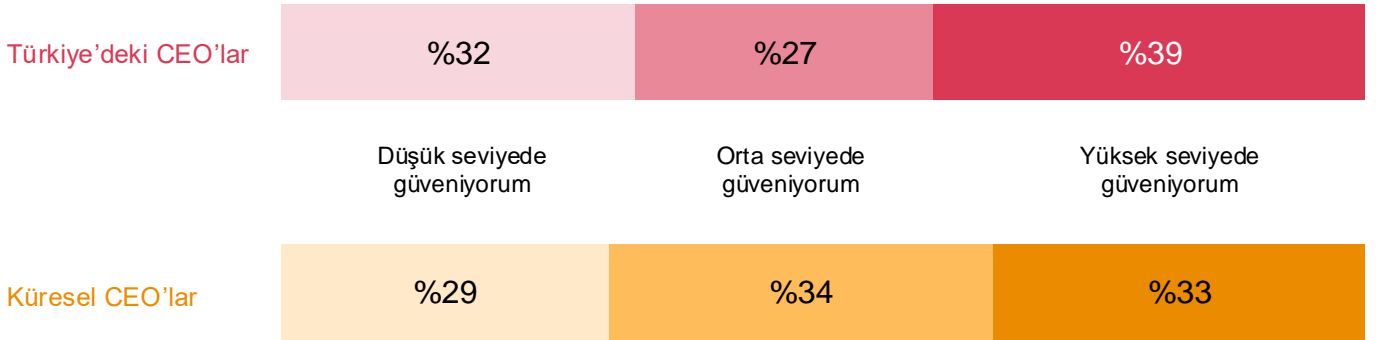
## Yeni çağda güven inşa edin

Yukarıda da belirtildiği gibi CEO'ların çoğu, üretken yapay zekânın önümüzdeki yılda verimliliklerini, kârlılıklarını ve gelirlerini arttıracaklarını düşünüyor. Aynı zamanda, küresel katılımcıların yalnızca üçte biri (%33) ve Türkiye'deki CEO'ların ise %39'u yapay zekâyı şirketlerinin kilit süreçlerine entegre etmek konusunda yüksek bir güven seviyesine sahip olduklarını söylüyor. Beklendiği üzere, yapay zekâya güvenen CEO'lar, son 12 ayda üretken yapay zekâdan, daha yüksek getiri elde ettiklerini ve önümüzdeki yıl da bu teknolojiden daha yüksek getiri elde etmeyi beklediklerini söylüyorlar. Türkiye'deki CEO'ların ise %42'si, geçtiğimiz 12 ayda üretken yapay zekânın şirket kârlılığında artışa, %48'i ise gelirlerinde artışa neden belirtiyorlar. Bu CEO'lar aynı zamanda üretken yapay zekâyı şirketlerinin teknoloji platformlarına, iş süreçlerine ve iş akışlarına entegre ederek ilerleyecek gibi görünüyorlar.

CEO'ların yapay zekâya güveninin yüksek olması daha fazla kişinin yapay zekâya güvendiği anlamına geliyor. PwC'nin küresel çapta 20.000 tüketicinin katılımıyla gerçekleştirdiği 2024 Tüketicinin Sesi Araştırması da görüşlerin dağılımının benzer olduğunu ortaya çıkardı. Tek fark, CEO'ların fikirlerinin çok daha ciddi sonuçlar doğurabileceği. Güven spektrumunun alt kısmında yer alan CEO'lar şu sorunun cevabını vermek zorundalar: Yapay zekâyla ilgili sorunları anlamak ve bunları çözmek için aktif olarak çalışıyor musunuz yoksa sadece şüpheliğinizin fırsatların önüne geçmesine izin mi veriyorsunuz? Üretken yapay zekânın gelişiminin erken döneminde 'sınırlı iyimserlik' uygun bir duruş gibi görünüyor. Ancak bilgiye dayalı olmayan kötümserlik öyle değil.

CEO'ların neredeyse üçte biri, yapay zekânın temel süreçlere entegre edilmesine kişisel olarak düşük düzeyde güven duyduklarını belirtiyor.

**S.** Şirketinizde üretken yapay zekâ da dahil olmak üzere, yapay zekânın temel süreçlere entegre edilmesine kişisel olarak ne ölçüde güveniyorsunuz?



Not

**Düşük güven:** Hiç, çok sınırlı ölçüde veya sınırlı ölçüde

**Orta düzeyde güven:** Orta düzeyde

**Yüksek güven:** Büyük ölçüde veya çok büyük ölçüde

Baz: Tüm katılımcılar (4701)

Kaynak: PwC 28. Küresel CEO Araştırması



## Çalışma süresi tuzağına düşmeyin

İş dünyası, toplum ve rekabet ortamı, önümüzdeki on yılda etkisini gösterecek güçlerle yeniden şekilleniyor. Yine de CEO'lara mevcut pozisyonlarında ne kadar kalmayı düşündükleri sorulduğunda, çoğunun cevabı beş yıl ya da daha az oluyor. Ayrıca, çalışma süresi beklentisi düşük olan CEO'larla yüksek olan CEO'ların cevapları kıyaslandığında, çok ilginç farklar olduğu görülüyor.

Çalışma süresi beklentisi uzun olanlar:

- Genellikle şirketlerinin iş modelinde köklü değişiklikler yapmak için birçok farklı çalışma yürütüyorlar; bu çalışmalar da genellikle daha yüksek kâr marjı elde etmekle ilişkili.
- Üretken yapay zekâ yatırımları sayesinde kârlılıklarının arttığını ve önümüzdeki yıl bu teknolojiden daha yüksek beklentileri olduğunu söylüyorlar.
- Stratejik kararların nitelikli ve kaliteli olmasını sağlamak için bir dizi farklı teknik kullanıyorlar.

Bunlar istatistiki bağlantılar. Görevinde bir iki yıl süresi kalmasına rağmen kendi şirketinde kararlı bir şekilde dönüşüm gerçekleştirmeye ve yapay zekânın getirdiği değer yaratma fırsatlarını yakalamaya çalışan birçok CEO olduğunu biliyoruz. Yine de veriler kurumsal yönetim ikileminin, şirket tarihinin böyle önemli anlarında daha da derinleştiğinin altını çiziyor.



# Sonuç

2035'te küresel ekonomik görünüm nasıl olacak? Birçok farklı senaryo olsa da, cevap ağırlıklı olarak kamu kuruluşlarının, organizasyonların ve sivil toplumun, iklim değişikliğinin beraberinde getirdiği tehditlere ve yapay zekânın sunduğu tarihi fırsatlara nasıl yanıt verdiğiyle dayalı olarak değişiyor. Buna bağlı olarak, geleceğin başarılı şirketleri; hem bu tür güçlerin kendi sektörlerini nasıl yeniden şekillendireceğini anlayan, hem de iş modellerini, faaliyetlerini ve teknoloji, enerji ve diğer kıt kaynakları kullanım şekillerini değiştirebilenler olacaktır.



Böyle bir ortamda, CEO'ların kendilerine sormaları gereken bazı kilit sorular var:

- Yapay zekâyı özellikle de üretken yapay zekâyı iş akışınıza ve iş süreçlerinize dahil etmek için yeterince hızlı ve disiplinli hareket ediyormusunuz? Bunu yaparken, paydaşların güvenini sarsmamak için sorumlu yapay zekâ uygulamalarını önceliklendiriyor musunuz?
- Portföyünüze iklim dostu ürün ve hizmetleri ekleyerek gelirinizi ve kârlılığınızı arttırmak için yararlanabileceğiniz fırsatlar neler?
- Teknoloji ve iklim değişikliği beraberinde yeni fırsatlar ve engeller getirirken, sektörünüzün değişimle ilgili potansiyeli ve sınırları, şirketinizin faaliyetlerinin, kapasitesinin ve iş modelinin nasıl değişmesi gerektiği hakkında net bir bilginiz var mı?
- En önemli önceliklerinize yeterince yatırım yapıyor musunuz ve bu önceliklere yeterince fazla sayıda yetenek ayırıyor musunuz? Süreçlerde yapacağınız ne tür iyileştirmeler kaynakları yeniden düzenleme hızınızı ve kararlarınızın kalitesini arttırabilir?
- Beklenen görevde kalma süresi nispeten az olan CEO'lar, eğer görevinizde daha uzun süre kalacak olsaydınız neyi farklı yapardınız?

Bu yıllık araştırma bazı CEO'ların bu soruları zaten sorduğunu ve üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulu ile iş birliği yaparak tutarlı cevaplar vermeye başladığını gösteriyor. Bu grup için en büyük zorluk, makroekonomik koşullar, değişen coğrafi yapılar ve ilerlemeyi yolundan saptırabilecek diğer tehditler arasındaki etkileşimin farkında olurken, aynı zamanda hızlarını korumak.

Bu sorunları ele almaya yeni başlayan CEO'lar için çok geç değil. Ancak, diğerlerinin gerisinde kalmaya başladıkları da su götürmez bir gerçek. Diğerlerini yakalamak istiyorlarsa, öncelikle müşteri ihtiyaçlarının ve rekabet ortamının nasıl değiştiğini sistem seviyesinde görebilmek için ortak bir çaba göstermeleri gerekiyor. Daha sonra ise dönüşümdeki önceliklerin açık ve net bir listesini çıkararak, kaynakları büyük ölçüde yeniden düzenleyerek ve yarının ne getireceği hakkında 'sınırlı iyimserliği' koruyarak uygulamaya geçmeleri gerekiyor.



## 28. Küresel CEO Arařtirması

[pwc.com.tr/28-kuresel-ceo-arastirmasi](http://pwc.com.tr/28-kuresel-ceo-arastirmasi)

### İletiřim

#### Aslıhan Dellalođlu

Pazarlama ve İletiřim, Direktör

0212 326 6570

[aslihan.dellaloglu@pwc.com](mailto:aslihan.dellaloglu@pwc.com)



© 2025 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının yesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) adresini ziyaret edebilirsiniz.

2025-0029