

OGGUSTO

privia



ÖZEL  
BANKACILIK

# 2026 İŞ DÜNYASI TRENDELERİ

*Cenk Ulu PwC Türkiye Ülke Kıdemli Ortağı*



## Kimler Okumalı?

Bu rapor, yalnızca iş dünyasının aktörlerine değil, geleceğin ekonomisini şekillendiren herkese sesleniyor. Çünkü artık "iş", yalnızca ofislerle sınırlı değil; teknolojiyle, insanla ve gezegenle birlikte yeniden tanımlanıyor. Bir lider için yol haritası, bir yatırımcı için öngörü, bir çalışan için anlam, bir girişimci için fırsat sunuyor. Bu metin, sadece veriyi değil, değeri yeniden tanımlamak isteyenler için yazıldı.

## Neden Okumalı?

2026, iş dünyasının yeniden denge kurduğu bir dönüm noktası. Yapay zekâ üretkenliği dönüştürürken iklim ekonomisi büyümenin yeni kodunu yazıyor; güven ise tüm bu değişimin görünmez sermayesine dönüşüyor. Bu rapor, yalnızca trendleri değil; insan, teknoloji ve güven arasındaki yeni denklemi anlamak için bir pusula sunuyor. Çünkü gelecekte kazanan, en hızlı değil; en uyumlu olan olacak.

## Nasıl Okumalı?

Bir ekonomik rapor gibi değil, bir dönüşüm hikâyesi gibi. Her başlık, bir sektörü değil; iş yapma biçiminin evrimini anlatıyor. Bu sayfalarda verimliliğin ardında yaratıcılığı, büyümenin içinde sorumluluğu, verinin arkasında güveni bulacaksınız. Bu metin, hızlı taranmak için değil; düşünülme, tartılmak ve stratejiye dönüştürülmek için yazıldı.

# Re:Work

## İşin Yeni Denklemi

2026'da iş dünyası, teknolojinin hızına, iklim krizinin baskısına ve toplumun güven beklentisine aynı anda yanıt vermek zorunda kalacak. Şirketler artık **yalnızca kâr odaklı değil; anlam, güven ve sürdürülebilirlik odaklı** bir

büyüme modelini benimseyecekler. PwC'nin **The New Equation** yaklaşımında olduğu gibi, önümüzdeki dönemin iş modeli tek bir denklemlle özetleniyor: **İnsan + Teknoloji + Güven = Sürdürülebilir Değer.**

**Yapay zekâ** yaratıcılığın ortağı, **iklim stratejileri** büyümenin anahtarı, **güven** ise tüm bu dönüşümün temeli olacak. 2026'nın iş dünyası; **"daha hızlı" değil, "daha bilinçli"** hareket edenlerin çağı olacak.

# 2026'da İş Dünyasını Neler Bekliyor?



## 1- Yapay Zekâ: Değerin Yeni Motoru

2026'da AI, yalnızca verimlilik değil; yaratıcılık ve büyümenin yeni eksenini olacak.



## 2- İklim Ekonomisi: Büyümenin Yeşil Kodu

2026'da iklim stratejileri, sosyal sorumluluk olmaktan çıkıp doğrudan rekabet avantajı yaratacak.



## 3- Güven Çağı Başladı

2026'da güven, yapay zekâdan raporlamaya tüm alanlarda sürdürülebilir büyümenin temel şartı olacak.

privia

İş'te Privia.

Privia'lı Ol | 

privia.com.tr | 0850 724 0 777

 | ÖZEL  
BANKACILIK



1

# Yapay Zekâ: Değerin Yeni Motoru



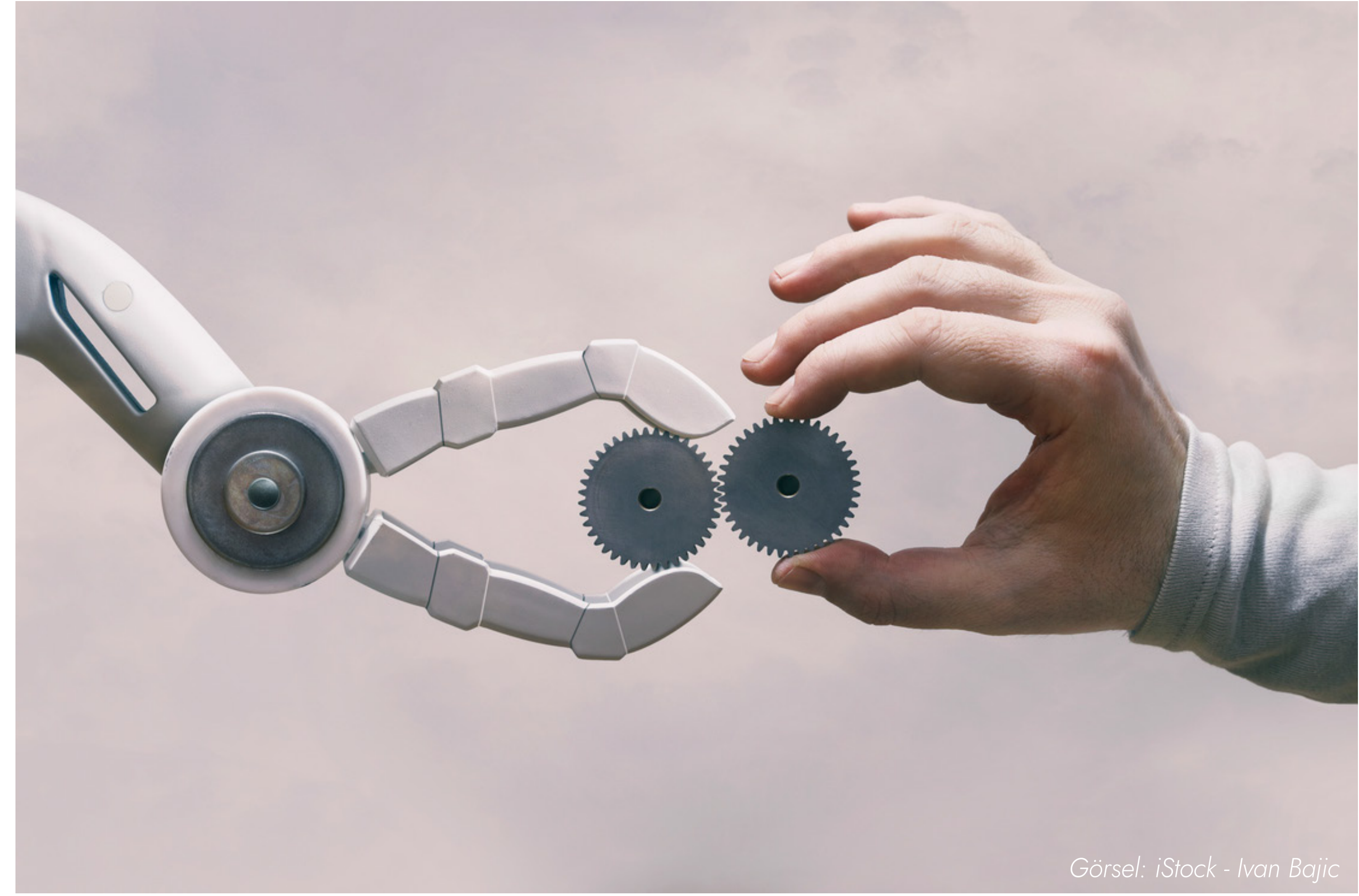
# Zekânın Yeni Tanımı

2026'ya yaklaşırken yapay zekâ, iş dünyasında sadece verimlilik artışının değil, değer yaratımının, yaratıcılığın ve stratejik dönüşümün ana motoru haline geliyor.

Kurumlar artık AI'ı bir "yardımcı teknoloji" değil, iş modellerini yeniden tanımlayan bir ortak olarak konumlandırıyor. Veriye dayalı karar alma, yeniden beceri kazandırma (reskilling) ve insan + makine iş birliği, organizasyonel zekânın yeni temellerini oluşturacak.

Yapay zekâ, hem bireysel hem kurumsal düzeyde, üretkenliği artırırken aynı zamanda yenilikçi düşünme kapasitesini de genişletecek. Önümüzdeki dönemde fark yaratacak şirketler, AI'ı sadece verimlilik için değil, insan potansiyelini büyüten bir stratejik avantaj olarak değerlendirecek.

# 1.1. Yeniden Beceri Kazandırma: İnsan+Makine Dönemi



Görsel: iStock - Ivan Bajic

2026'ya doğru, yapay zekânın yaygınlaşmasıyla birlikte iş gücü dönüşümü hızlanacak.

Artık hedef, insanı makinenin yerine koymak değil, **insan + makine ortaklığını verimlilik ve yaratıcılığın yeni biçimi** haline getirmek olacak.

PwC'nin 2025 analizine göre, şirketler en büyük rekabet avantajını yeniden beceri kazandırma (reskilling) yatırımlarında görecek. Bu yatırımlar yalnızca teknik bilgiye değil, **eleştirel düşünme, etik karar alma ve uyum becerilerine** odaklanacak.

Çalışan, **algoritmalarla rekabet eden değil; onları yönlendiren, anlamlandıran ve insani sezgiyi devreye sokan** konumda olacak. İş dünyasında değer yaratımı artık yalnızca teknolojik donanımla değil, **"insan zekâsının teknolojiyle uyumundan doğan yeni yetkinliklerle"** tanımlanacak.

## 1.2.

# Veriyle Yönetilen Yetkinlik Dönüşümü



Görsel: iStock - Wanan Yossingum

2026'da kurumlar, **sezgilere değil verilere dayalı** yetkinlik modelleriyle ilerleyecek. Yapay zekâ destekli analiz sistemleri, **çalışanların becerilerini, öğrenme hızlarını ve potansiyel gelişim alanlarını** ölçerek insan kaynağını stratejik biçimde yönlendirecek. Bu yaklaşım, yalnızca işe alım süreçlerini değil; **liderlik gelişimi, yeniden beceri kazandırma ve organizasyonel çevikliği** de dönüştürecek.

Amaç, **herkesi aynı kalıba sokmak değil, doğru kişiyi doğru role eşleştirecek bir beceri ekosistemi** kurmak olacak.

Veri temelli yönetim, performans değerlendirmelerini kişiselleştirirken sürekli öğrenme kültürünü iş modelinin merkezine yerleştirecek.

Artık **başarı, pozisyonla değil; öğrenme kapasitesiyle** tanımlanacak.



Görsel: iStock - gorodenkoff



## 1.3.

# İnsan+Makine Ortaklığı: Yaratıcılığın Yeni Eşiği

2026'da yapay zekâ, iş dünyasında bir araç olmaktan çıkıp, insanla birlikte düşünen bir "ortak" haline gelecek. Bu yeni dönemde üretkenlik, **insan sezgisi ile algoritmik zekânın birleştiği bir ortak üretim modeliyle** tanımlanacak. Karar alma süreçlerinde **veri analitiği ve yapay zekâ modelleri, liderlere yalnızca hız değil, daha yüksek isabet oranı** kazandıracak.

Ancak bu dönüşümün asıl değeri, makinelerin "**insanı ikame etmesinde**" değil, "**insanın yaratıcılığını çoğaltmasında**" yatacak. Artık iş dünyasında en yüksek verim, insanın empati, sezgi ve etik yargısını; makinenin hesaplama gücüyle birleştiren ekiplerden gelecek. İş yerleri, bu **iki zekânın birbirini tamamladığı hibrit ekosistemlere** dönüşecek.

## Veriyle Büyüyen Zekâ

# %56

CEO'ların %56'sı yapay zekânın çalışanların zaman verimliliğini artırdığını belirtiyor. Yaklaşık %32'si gelir, %34'ü ise kârlılık artışı kaydettiklerini ifade ediyor. Bu veriler, yapay zekânın artık yalnızca operasyonel değil, finansal performansın da ana itici gücü haline geldiğini gösteriyor.

Kaynak: PwC – 28. Küresel CEO Araştırması



Görsel: iStock - gorodenkoff



Görsel: iStock - volodyar



Görsel: iStock - deliormanli

# %66

AI becerilerine sahip çalışanlar, ortalama %56 daha yüksek ücret kazanıyor: Bu oran bir yıl önce %25'ti. Ayrıca, AI'a açık meslelerde beceri setlerinin değişim hızı %66 daha fazla.

PwC – Yapay Zekânın İş Alanlarına Etkisi 2025 Raporu

# %69

CEO'ların %69'u iş gücü planlamasında yapay zekâ ve veri analitiğini aktif olarak kullanmaya başladı. Bu oran 2023'e göre %18 artış gösteriyor. Ayrıca %64'ü, veri temelli yetenek yönetimi sayesinde operasyonel çevikliğin arttığını belirtiyor.

PwC 28th Annual Global CEO Survey, 2025



# 2

## İklim Ekonomisi: Büyümenin Yeşil Kodu



# Yeşil Artık Renginin Değil Rekabetin Tanımı

2026'da iş dünyası için iklim stratejileri artık bir "sosyal sorumluluk" değil, büyümenin yeni matematiği olacak. Şirketler, karbon azaltımı ve kaynak verimliliği politikalarını yalnızca çevresel bir gereklilik değil, finansal bir fırsat olarak ele alacak.

AB'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) gibi düzenlemeler, işletmeleri emisyon azaltımının ötesine taşıyarak şeffaf raporlama, risk modelleme ve döngüsel iş modellerine yönlendirecek. Tüketicilerin sürdürülebilir ürünlere %9,7'ye kadar daha fazla ödeme yapmaya istekli olması, bu dönüşümün piyasa değerine nasıl yansıdığını açıkça gösteriyor. Yeni dönemde şirketlerin performansı yalnızca finansal göstergelerle değil, karbon ayak izi, enerji verimliliği ve etik tedarik zinciriyle ölçülecek.



## 2.1.

# Regülasyonlardan Rekabet Avantajına: Yeşil Stratejilerin Yeni Rolü

2026'ya doğru iklim stratejileri, artık yalnızca çevresel sorumluluk değil; doğrudan bir büyüme ve rekabet faktörü haline gelecek. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları, AB'nin CSRD (Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi) gibi regülasyonlarla **zorunlu hale**

**gelirken bu süreçlere erken uyum sağlayan şirketler önemli bir avantaj kazanacak.** İş dünyasında "uyum sağlamak"tan "öncülük etmek"e geçen bu yaklaşım, markaların yalnızca çevreye değil, yatırımcı güvenine ve finansal dayanıklılığa da katkı sunacak.

Artık sermaye, yalnızca karbon ayak izini azaltan değil, bunu **şeffaf biçimde ölçüp raporlayabilen şirketlere** akacak. İklim odaklı stratejiler, maliyet kalemi olmaktan çıkıp **uzun vadeli büyümenin ve itibarın ana unsuru** olacak.

## 2.2.

# Yeşil Finans ve Döngüsel İş Modelleri: Yeni Ekonominin Katalizörü

Sürdürülebilirlik artık maliyet değil, büyüme stratejisi olarak konumlanıyor. 2026'ya doğru yeşil finans, çevre dostu yatırımların yalnızca etik değil, aynı zamanda ekonomik olarak da daha kazançlı hale geldiği bir dönemi başlatacak.

PwC'nin analizine göre, tüketiciler sürdürülebilir üretilmiş ürünler için %9,7 daha fazla ödeme yapmaya hazır. Bu veri, çevre odaklı stratejilerin yalnızca marka imajı değil, aynı zamanda doğrudan gelir artırıcı bir unsur haline geldiğini gösteriyor. Döngüsel ekonomi modelleri (yani

üretimde yeniden kullanım, geri dönüşüm ve sıfır atık yaklaşımı) şirketlerin maliyetlerini azaltırken yatırımcı güvenini artıracak. İklim stratejisini merkeze alan şirketler, artık sadece riskleri azaltmakla kalmayacak; aynı zamanda yeni gelir alanları yaratarak finansal dayanıklılıklarını da güçlendirecek.





## 2.3.

# Yapay Zekâ ve İklim Kesişimi: Akıllı Gezegene Doğru

2026'da iş dünyası, iki büyük dönüşüm alanını (yapay zekâ ve iklim stratejilerini) ayrı başlıklar olarak değil, birbirini besleyen bir bütün olarak ele alacak. AI yalnızca üretim süreçlerini değil, enerji verimliliğini, karbon ayak izi yönetimini ve sürdürülebilirliği de yeniden tanımlayacak. Yapay zekâ destekli enerji modelleri, kaynak tüketimini optimize ederek karbon salımını azaltacak; iklim risklerini öngören veri analitiği sistemleri,

şirketlerin finansal ve operasyonel dayanıklılığını artıracak. PwC'nin analizleri, AI'nın artan enerji tüketiminin yine AI tarafından geliştirilen verimlilik çözümleriyle dengelenebileceğini gösteriyor. İklim ve teknoloji arasındaki bu simbiyotik ilişki, "yeşil dijitalleşme"yi yeni büyüme eksenine haline getirecek. Geleceğin akıllı işletmeleri, yalnızca çevreye uyum sağlayan değil, çevreyle birlikte evrilen yapılar olacak.

# Yeşilin Yeni Değeri

# %7

İklim değişikliği 2035'e kadar küresel ekonomiyi %7 oranında küçültebilir.

PwC – Value in Motion, 2025



Görsel: iStock - ithinksky



Görsel: iStock - anyaberkut



Görsel: iStock - Fahrni

# %9,7

Tüketiciler, sürdürülebilir üretilmiş ürünler için %9,7'ye kadar daha fazla ödeme yapmaya hazır. Bu eğilim, çevre odaklı stratejilerin artık yalnızca etik değil, aynı zamanda ekonomik bir değer yarattığını gösteriyor.

PwC – Value in Motion 2025

# %76

Şirketlerin %76'sı, CSRD düzenlemesinin sürdürülebilirliği karar alma süreçlerine daha güçlü biçimde entegre edeceğine inanıyor.

PwC – Global CSRD Survey 2024



3

Güven Çağı  
Başladı

# Şeffaflık Yeni Para Birimi

2026'da iş dünyasında **güven**, artık yalnızca itibarın değil, sürdürülebilir büyümenin de ana koşulu haline gelecek.

Yapay zekâdan finansal raporlamaya, tedarik zincirinden iklim beyanlarına kadar her alanda "**şeffaflık**" markaların yeni rekabet gücü olacak.

PwC'nin araştırmalarında da vurgulandığı gibi, şirketler gelecekte **yalnızca ne kadar kazandıklarıyla değil, nasıl kazandıklarıyla değerlendirilecek**. Etik AI kullanımı, doğru veri yönetimi, güvenilir raporlama kültürü ve paydaşlarla açık iletişim; güvenin ekonomik bir değer birimine dönüşmesini sağlayacak.

Kısacası, **güven duygusu artık soyut bir kavram değil; iş modellerinin merkezinde ölçülen, yönetilen ve raporlanan bir stratejik sermaye** olacak.

# 3.1.

## Etik AI ve Veri Şeffaflığı: Güvenin Teknolojik Temeli

2026'da yapay zekâ, sadece verimliliği değil, güveni yeniden tanımlayacak.

Kurumlar için asıl fark, algoritmaların ne kadar güçlü olduğunda değil, ne kadar güvenilir çalıştığında yatacak.

Yapay zekâ süreçlerinde **etik karar alma, veri şeffaflığı ve hesap verebilirlik** artık **"güven inşa etmenin"** temel unsurları haline gelecek.

Şirketler, yapay zekâyı yalnızca iş süreçlerine entegre etmekle kalmayacak; bu sistemlerin adil, önyargısız ve açıklanabilir şekilde çalıştığını kanıtlamak zorunda olacak.

Güvenilir yapay zekâ modelleri, marka itibarı kadar yatırımcı güvenini de belirleyecek. İş dünyasında **rekabet avantajı yalnızca inovasyondan değil, etikle yönetilen teknolojiden** doğacak.



Görsel: iStock - Ton Photograph

# 3.2. Güvene Dayalı Dönüşüm: Yeni Ekonominin Görünmez Sermayesi

PwC'nin senaryo analizlerinde öne çıkan "Güvene Dayalı Dönüşüm" yaklaşımı, 2026'ya doğru iş dünyasının yönünü belirleyecek.

**Güven, artık yalnızca bir itibar göstergesi değil; ekonomik büyümenin ve toplumsal refahın doğrudan belirleyicisi.**

Şirketler, yatırımcıdan çalışana kadar tüm paydaşlarla kurdukları şeffaf ilişkiyle değer yaratacak.

Bu yeni dönemde, güven; veriye dayalı karar alma, açık raporlama,

etik yapay zekâ kullanımı ve sürdürülebilirlik performansının birleşiminden doğacak.

PwC'nin Value in Motion analizinde tanımlandığı gibi, "güvenin merkezde olduğu dönüşüm", yalnızca kurumsal değil; toplumsal bir refah modeli yaratma potansiyeline sahip.

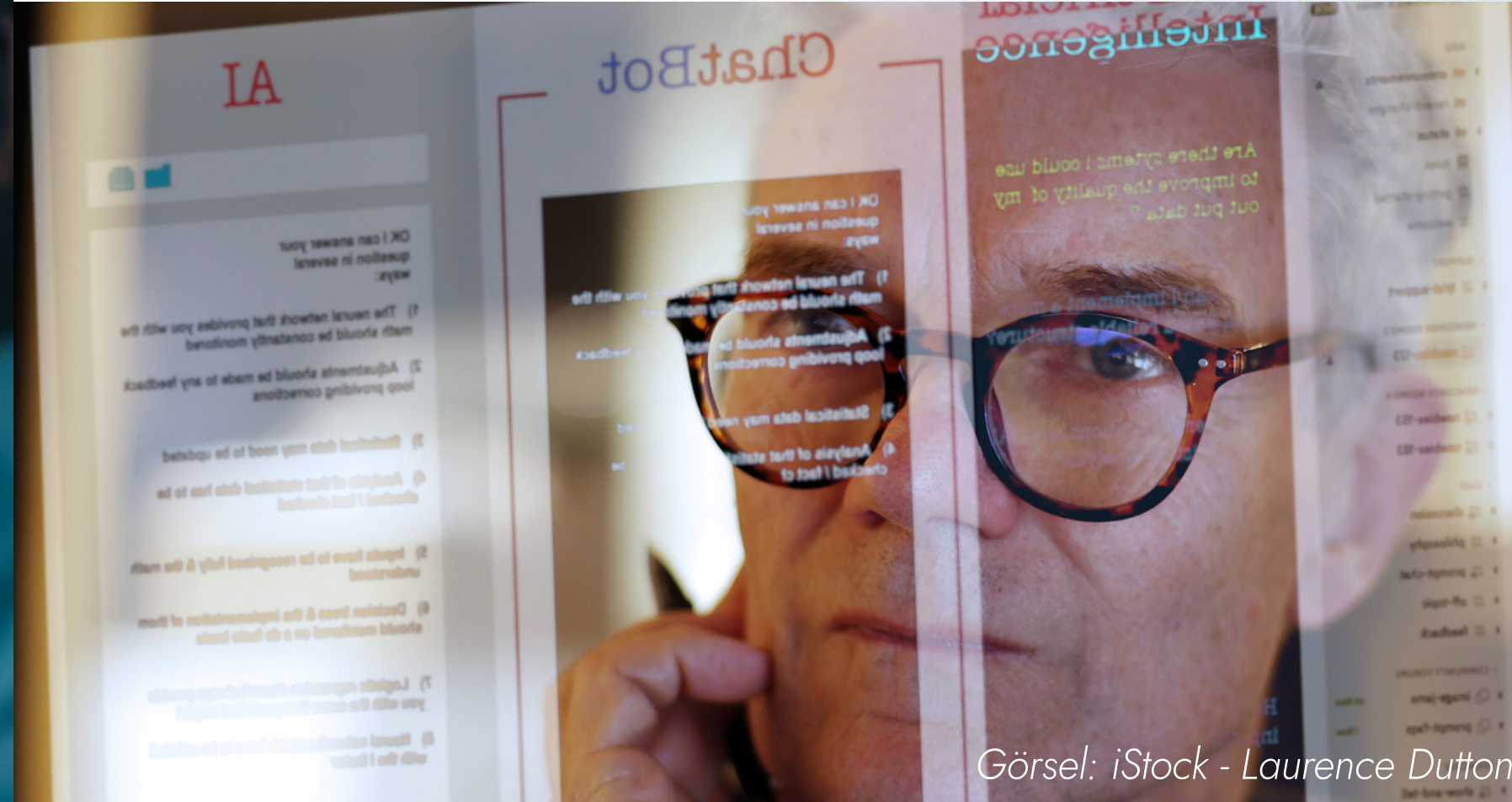
Bu senaryo, büyümenin sürdürülebilir olmasını, risklerin yönetilmesini ve toplumsal güvenin yeniden inşa edilmesini hedefliyor. Artık iş dünyası için asıl sermaye, görünmeyen ama ölçülebilen bir kavram: **Güven.**

# Şeffaflığın Sermayeye Dönüşü

# %71

CEO'ların %59'u, yapay zekânın güven ve etik konularında yeni risk alanları yarattığını, %71'i ise bu riskleri azaltmak için veri şeffaflığı ve yönetişime yatırım yaptıklarını belirtiyor.

Kaynak: PwC – 28. Küresel CEO Araştırması



Görsel: iStock - Laurence Dutton

# 2035

PwC'nin Value in Motion senaryo analizine göre, güven düzeyinin yüksek olduğu ekonomiler 2035'e kadar %5'e varan büyüme potansiyeline sahipken düşük güven senaryosu %7'lik bir küçülme riski taşıyor.

# %76

Bu yıl incelenen 956 global şirketin %55'i, OECD'nin "Pillar Two" kapsamında yeni vergi şeffaflığı raporu yayımladı. Ayrıca küresel şirketlerin %30'u toplam vergi katkısını (Total Tax Contribution – TTC) kamuya açıkladı; bu oran bir önceki yıla göre %22 artış gösterdi. Yatırımcıların %18'i, vergi şeffaflığını şirketleri değerlendirirken en önemli sürdürülebilirlik göstergelerinden biri olarak görüyor.

PwC Global Tax Transparency and Sustainability Reporting Study, 2025

Görsel: iStock - Violeta Stoimenova

# Re:Work

## Değer Biçim Değiştiriyor

2026'ya doğru iş dünyası yalnızca iş modellerini değil, **değer kavramını** da yeniden tanımlıyor.

Yapay zekâ, iklim stratejileri ve güven temelli dönüşüm artık ayrı değil; **aynı denklemin üç tamamlayıcısı.**

Büyüme, teknolojiyle insanı, verimlilikle sürdürülebilirliği, rekabetle itibarı yeniden dengelemek demek.

Yeniden beceri kazandırmayı **insan odaklı dönüşümün merkezine** koymak.

Yapay zekâyı yalnızca verimlilik değil, **yeni bir gelir stratejisi** olarak görmek.

PwC analizine göre rekabet avantajının yolu, **insan ve teknolojiyi birlikte dönüştürmekten** geçiyor.

İklim regülasyonlarını **büyüme fırsatı** olarak değerlendirmek.

Güven ve şeffaflığı, hem yapay zekâda hem sürdürülebilirlikte **temel değer** haline getirmek.

Artık mesele, sadece daha fazla çalışmak değil; **doğru biçimde yeniden çalışmak.**