

Üretken Yapay Zekaya Hazır Olmak:

*Yetenek, Liderlik ve Kültürel Dönüşüme
Dair Perspektifler*

Üretken Yapay Zekaya Hazır Olmak:

Yetenek, Liderlik ve Kültürel Dönüşüme Dair Perspektifler

Armando GUASTELLA

Ersin SEÇKİN

Temmuz 2025

(Yayın No. TÜSiAD - T/2025-07/651)

Meşrutiyet Caddesi, No: 46 34420 Tepebaşı/İstanbul

Telefon: (0 212) 249 07 23

www.tusiad.org

© 2025, TÜSiAD

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.

Yazarlar: Armando GUASTELLA, Ersin SEÇKİN

Yayına Hazırlayanlar: Nurşen NUMANOĞLU, Yasemin E. AVCI, Özge SARI

Dizgi ve Sayfa Uygulama: Bain & Company

Kapak Tasarımı: Bain & Company

Ön Söz

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş insanları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar.

TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözetilen iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.

TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur. Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur, Avrupa Birliği üyeliği sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve iş birliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar. Uluslararası entegrasyonu ve etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.

TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

TÜSİAD Dijital Stratejiler ve Yeni Teknolojiler Çalışma Grubu faaliyetleri kapsamında Bain & Company iş birliğinde hazırlanan "Üretken Yapay Zekaya Hazır olmak: Yetenek, Liderlik ve Kültürel Dönüşüme Dair Perspektifler" başlıklı rapor, üretken yapay zekanın (ÜYZ) iş dünyası üzerindeki etkilerini Türkiye perspektifiyle ele alıyor. Raporla; ÜYZ'ye geçişin yetenek, liderlik, kültürel dönüşüm ivmesi ve gelecek öngörüsü küresel eğilimlerin yanında Türkiye'den 135'in üzerinde üst düzey yöneticiyle yapılan anketler ve derinlemesine görüşmelerle destekleniyor.

Araştırma süreci boyunca verdikleri destek ve rehberlik için TÜSİAD Dijital Türkiye Yuvarlak Masası Başkanı Perihan İnci'ye ve Dijital Stratejiler ve Yeni Teknolojiler Çalışma Grubu Başkanı Burak Aydın'a teşekkür ederiz. Raporun hazırlanma sürecindeki değerli katkılarından dolayı Feyza Narlı'ya teşekkür ederiz. Raporun hazırlanma sürecindeki değerli görüş ve katkılarından dolayı Nursel Ölmez Ateş, Efe Erdem, Bilge Kalpaklıoğlu Eyilik, Hüseyin Gelis, Füsün Hacıyüpoğlu, Hayriye Karadeniz, Ömür Önk, H. Çağatay Özdoğru, Yeşim Özlale, Oğuzcan Samsun, Matthieu Sejourne, Mehmet Tunçkanat, Başak Kural Uslu and Nazım Kemal Üre'ye teşekkür ederiz.

Temmuz, 2025

Öz Geçmişler

Armando GUASTELLA

Ortak

Armando Guastella, Bain&Company'de ortaktır ve 15 yılı aşkın süredir strateji, inovasyon, teknoloji ve dönüşüm konularında müşterilere danışmanlık yapmaktadır.

Guastella, sürdürülebilirlik ile teknolojinin kesişim noktasında güçlü bir uzmanlık geliştirmiştir. Avrupa, Asya ve Orta Doğu'daki üst düzey yöneticilere, gelişmiş teknolojiler aracılığıyla işlerini yeniden hayal etme konusunda destek sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, yapay zeka, üretken yapay zeka ve makine öğrenimi konularında derin bilgi sahibidir ve müşterilerin uzun vadeli değer ve ölçülebilir ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) etkisi sağlayan teknoloji odaklı stratejiler tasarlayıp ölçeklendirmelerine yardımcı olmaktadır.

Kariyeri boyunca; inovasyonun hızlandırılması, dijital sürdürülebilirlik, ESG değer yaratımı, veri odaklı dönüşüm, iş modeli yeniden tasarımı, ekosistem stratejisi ve pazara giriş planlaması gibi çeşitli alanlarda önemli programlara liderlik etmiştir. Stratejik vizyonu, uygulamaya yönelik pratik yaklaşımıyla birleştiren Guastella, hem yönetim kurulu düzeyinde hem de operasyonel seviyede etki sağlamayı hedeflemektedir.

Guastella, teknoloji ve sürdürülebilirlik konferansları, düşünce kuruluşları ve üst düzey yönetici toplantılarında sıkça konuşmacı olarak yer almakta; dijitalleşme ve yapay zekanın sorumlu iş dünyasının geleceğini nasıl şekillendirdiği konusunda uluslararası medyada düzenli olarak alıntılanmaktadır. Ayrıca Bain&Company'nin Sürdürülebilirlik ve Sorumluluk uygulamasının liderlerinden biridir.

Kendisi, Hult Business School'dan MBA derecesine; Roma La Sapienza Üniversitesi'nden ise yönetim mühendisliği alanında yüksek lisans (MSc) ve endüstri mühendisliği alanında lisans (BSc) derecelerine sahiptir.

Ersin SEÇKİN

Kıdemli Yönetici

Ersin Seçkin, Bain & Company'de Kıdemli Müdür olarak görev yapmakta olup inovasyon, dijital dönüşüm ve ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) konularında uzmandır. Büyüme, teknoloji odaklı dönüşüm ve sürdürülebilirlik gündemlerinde müşterilere destek sunma konusunda derin bir deneyime sahiptir.

Seçkin, çeşitli sektörlerdeki önde gelen şirketlere; inovasyon odaklı stratejiler, dijital yetkinlik kazanımı ve ESG entegrasyonu yoluyla uzun vadeli değer yaratma konularında danışmanlık vermektedir. Üst düzey yöneticilerle yakın çalışarak yapay zeka ve ileri analitik gibi yeni teknolojilerin benimsenmesini hızlandırmakta, aynı zamanda sürdürülebilir uygulamaları kurumsal yapılara entegre ederek şirketleri hızla değişen piyasa ve düzenleyici dinamiklere karşı geleceğe hazırlamaktadır.

Seçkin kariyeri boyunca; ESG değer yaratımı, karbon azaltım stratejileri, ürün ve iş modeli inovasyonu, yapay zeka destekli operasyonlar ve ekosistem iş birliklerini kapsayan birçok yüksek etkili projeye liderlik etmiştir. Stratejik bakış açısını uygulama odaklı bir yaklaşımla birleştirerek müşterilerinin cesur fikirleri somut ve ölçülebilir sonuçlara dönüştürmesine yardımcı olmaktadır.

Seçkin, Koç Üniversitesi'nden Endüstri Mühendisliği ve İşletme bölümlerinde çift anadal lisans (BSc) diplomasına sahiptir. Sürdürülebilirlik ile teknolojinin kesişim noktasına büyük bir ilgi duymakta ve Bain'in Üretken Yapay Zeka (GenAI), dijital inovasyon ve ESG dönüşümü konularındaki fikir liderliğine aktif katkı sağlamaktadır.

İçindekiler

- **Yönetici Özeti** **7**
- **Üretken Yapay Zekadaki Gelişmeler** **10**
- **Üretken Yapay Zekaya Hazırlık: Türkiye'den Bakış Açıları** **22**
- **Üretken Yapay Zekaya Nasıl Hazırlanılır?** **35**

Yönetici Özeti

TÜSİAD Dijital Stratejiler ve Yeni Teknolojiler Çalışma Grubu faaliyetleri kapsamında Bain & Company iş birliğinde hazırlanan "Üretken Yapay Zekaya Hazır olmak: Yetenek, Liderlik ve Kültürel Dönüşüme Dair Perspektifler" başlıklı rapor, üretken yapay zekanın (ÜYZ) iş dünyası üzerindeki etkilerini Türkiye perspektifiyle ele alıyor. Raporda; ÜYZ'ye geçişin yetenek, liderlik, kültürel dönüşüm ivmesi ve gelecek öngörüsü küresel eğilimlerin yanında Türkiye'den 135'in üzerinde üst düzey yöneticiyle yapılan anketler ve derinlemesine görüşmelerle destekleniyor.

Rapor, Türkiye'deki CEO'lar arasında ÜYZ'ye yönelik güçlü bir heyecan olduğunu ortaya koyuyor. Bununla birlikte, stratejik vizyon ile teknik hazırlıkların daha fazla örtüşmesinin sağlanması önemli bir gelişim alanı olarak öne çıkıyor.

- CEO'ların %88'i ÜYZ'nin sektörleri dönüştüreceğine inanırken CTO'ların %30'u kurumlarının bu dönüşüme dair net bir yol haritasına sahip olduğunu belirtiyor.
- %95'lik bir oran ÜYZ'nin çalışan verimliliğini ve yetkinliklerini artıracığına inanıyor; ancak bu potansiyel çoğunlukla bireysel çabalarla hayata geçiyor.

Araştırmadan elde edilen bulgular, ÜYZ uygulamalarının henüz dönüşümsel olmadığını, başlangıç seviyesinde kaldığını gösteriyor:

- ÜYZ uygulamaları ağırlıklı olarak bilgi teknolojileri (%48) ve müşteri hizmetleri (%42) gibi destek fonksiyonlarında yoğunlaşmış durumda. Satış ve ürün geliştirme gibi ana iş birimlerinde entegrasyon halen sınırlı.

- ÜYZ'yi stratejik öncelik haline getiren şirketlerin çoğu kültürel hazırlık ve değişim yönetimi konusunda kararlı adımlar atıyor; bununla birlikte birçok organizasyon halen "bekle-gör" yaklaşımında.
- Bu alanda karşılaşılan en temel güçlüklerden biri yetenek arzının sınırlı olması. CTO ve CIO'lar için en kritik önceliklerden biri nitelikli ÜYZ yeteneklerine sahip insan kaynağına erişimi artırmak.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, ÜYZ yetkinliklerinin kullanımının çoğu şirkette küçük ve teknik ekiplerle sınırlı kaldığı; bununla birlikte, teknolojinin geniş çaplı benimsenmesinin psikolojik direnci kıracak farkındalığın artması ve eğitimle hız kazanabileceği belirtiliyor.

Türkiye, 2024–2025 Ulusal Yapay Zeka Eylem Planı kapsamında, yapay zeka alanında etkin iş gücünün artırılmasını, akademik insan kaynağı ve bilgi birikiminin güçlendirilmesini, Türkçe büyük dil modellerinin geliştirilmesini ve uluslararası yeteneklerin ülkeye çekilmesini önceliklendiriyor. Avrupa Birliği Yapay Zeka Yasasıyla uyumlu düzenlemeler de bu vizyonun ayrılmaz bir parçası olarak öne çıkıyor. 2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi ile yapay zeka teknolojilerinin sanayi politikalarıyla entegrasyonu ve katma değerli üretimin artırılması hedefleniyor. Küresel ölçekte toplam 725 milyar dolarlık yapay zeka yatırımı gerçekleşirken Türkiye'nin 2019–2024 dönemindeki yapay zeka alanındaki yatırımı 0,5 milyar dolar düzeyinde. Yatırım alanında kamu, özel sektör ve akademinin iş birliği içinde atacağı somut ve stratejik adımlar, Türkiye'nin küresel yapay zeka ekosistemindeki konumunu güçlendirme yolunda kritik rol oynayacak.

Yönetici Özeti

Rapor, ÜYZ dönüşümünün başarıya ulaşması için yalnızca teknoloji yatırımlarının değil; kurum içi liderlik, organizasyon yapısı, yetenek yönetimi ve çalışma biçimlerinin de eş zamanlı dönüştürülmesi gerekliliğini vurguluyor. Dağınık ve birbirinden kopuk pilot projeler yerine, net bir vizyon çerçevesinde önceliklendirilmiş ve ölçeklenebilir adımlar atılması önemli görülüyor.

Buna göre şirketlerin ÜYZ yolculuğunda dört temel eksene odaklanması gerekiyor:

1. Değer odaklı önceliklendirme ve yol haritası

- ÜYZ yatırımlarının etkili olması için kurumlar, değer yaratma potansiyeli en yüksek kullanım alanlarını net şekilde tanımlamalı. Bu alanlar, yalnızca teknik uygunluk değil, aynı zamanda iş sonuçlarına katkı üzerinden değerlendirilmeli. Araştırmalar, toplam etkinin büyük oranda sınırlı sayıdaki uygulamadan geldiğini gösteriyor. Dolayısıyla geniş ve dağınık uygulama portföyleri yerine 5–10 adet yüksek öncelikli alana odaklanmak başarı için daha anlamlı bir yaklaşım sunuyor.

2. İş yapış biçimlerinin yeniden tasarımı

- ÜYZ'nin gerçek potansiyeli, yalnızca mevcut süreçlere entegre edilmesiyle değil, iş yapış biçimlerinin bu teknolojiye göre yeniden tasarlanmasıyla ortaya çıkıyor. Şirketler, ÜYZ destekli yeni çalışma modellerini tanımlamalı; karar alma, üretkenlik ve hizmet sunumu gibi alanlarda veri odaklı hızlı iş akışlarını benimsemeli.

Bu adım, dönüşümün organizasyon genelinde benimsenmesini ve somut çıktılara ulaşılmasını sağlıyor.

3. Roller ve sorumlulukların yeniden tanımlanması ve yetkinliklerin kurumsal kapasite ile uyumlandırılması

- ÜYZ dönüşümünün başarısı, yalnızca teknik ekiplerin değil, organizasyonun tamamının bu dönüşüme hazır hale getirilmesiyle mümkün. Kurumlar, çalışan rollerini yeniden tanımlayarak yetkinlik haritalarını geleceğe uygun hale getirmeli ve fonksiyon bazlı eğitim programlarıyla bu boşlukları kapatmalı. Yetenek yönetimi artık sadece işe alım süreciyle sınırlı olmamalı; dönüşen ihtiyaçlara yanıt verecek bir gelişim mimarisine dönüşmeli.

4. Geleceğe hazır organizasyon yapısının bugünden inşası

- ÜYZ'nin ileriye dönük kurumsal etkisini sürdürülebilir kılmak için şirketlerin yönetim modellerini, organizasyon yapılarını ve yetenek stratejilerini bugünden geleceğe yönelik şekilde yapılandırması gerekiyor. Bu noktada “gelecekte geriye planlama” yaklaşımı öne çıkıyor: Şirketler, 2–3 yıl içerisinde yaratmak istedikleri etki alanlarını netleştirmeli ve bu vizyona hizmet edecek adımları bugünden devreye almalı. Ölçeklenebilirlik, esneklik ve etik uyum, bu tasarımın temel unsurları arasında yer almalı.

İçindekiler



Bölüm 1 >

Üretken Yapay Zekadaki Gelişmeler



Bölüm 2 >

Üretken Yapay Zekaya Hazırlık? Türkiye'den Bakış Açıları



Bölüm 3

Üretken Yapay Zekaya Nasıl Hazırlanılır?

İçindekiler



Bölüm 1 >

Üretken Yapay Zekadaki Gelişmeler



Bölüm 2 >

Üretken Yapay Zekaya Hazırlık? Türkiye'den Bakış Açıları



Bölüm 3

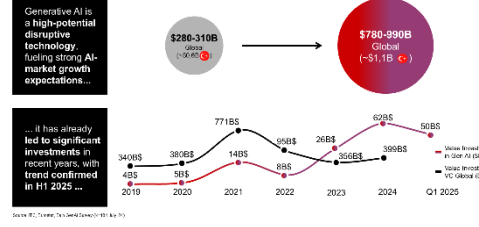
Üretken Yapay Zekaya Nasıl Hazırlanılır?

Neden şimdi?

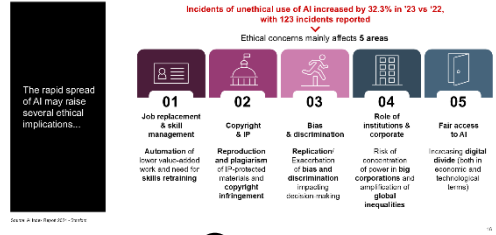
2024 yılında üretken yapay zeka (ÜYZ) yıkıcı bir teknoloji olarak kendini kanıtlamış; öncü şirketlerin %95'i tarafından benimsenerek somut başarılar elde etmiştir.

İnsanüstü zekaya sahip yapay zeka sistemlerini denetlemek, henüz çözülememiş bir teknik güçlük olup uyumlu bir yetenek ve iş gücü seferberliği gerektirmektedir.

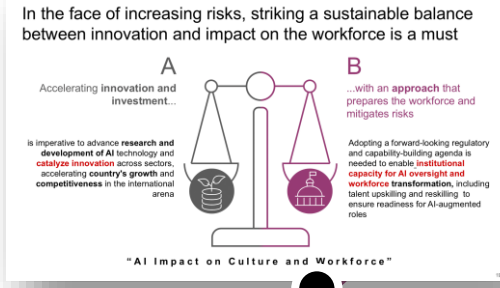
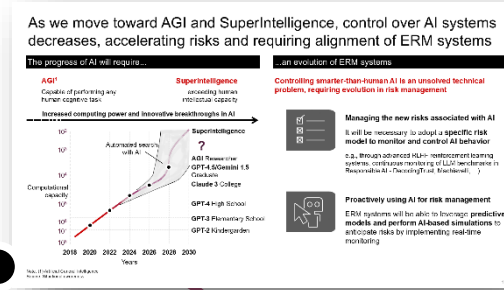
In 2024, Gen AI is confirmed as a **disruptive technology**, adopted by 95% of top firms, which report tangible successes (1/2)



Alongside its many opportunities, the rapid spread of AI has also raised **real concerns and highlighted tangible risks** (1/2)

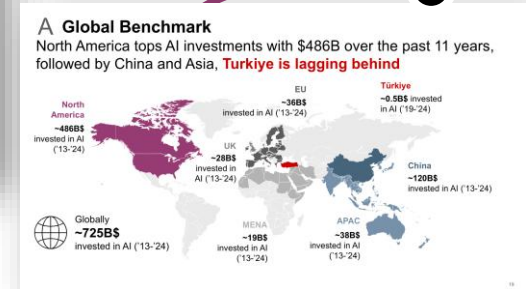


Yapay zeka fırsatlarla birlikte risk ve endişeleri de gündeme getirmiştir.

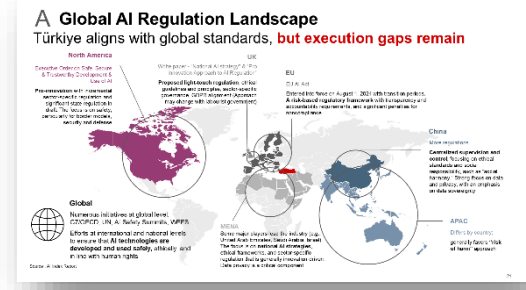


Artan riskler karşısında, inovasyon ve iş gücü arasında sürdürülebilir denge kurmak önemlidir.

Küresel ölçekte ülkeler, yapay zeka alanında yatırım ve mevzuat konularında ilerleme kaydetmektedir. Son 10 yılda yapay zeka alanında yaklaşık 346 milyar dolarlık yatırımla ABD ilk sırada yer alırken onu Çin ve Asya ülkeleri takip etmektedir. Türkiye ise bu alanda gelişim fırsatına sahiptir.

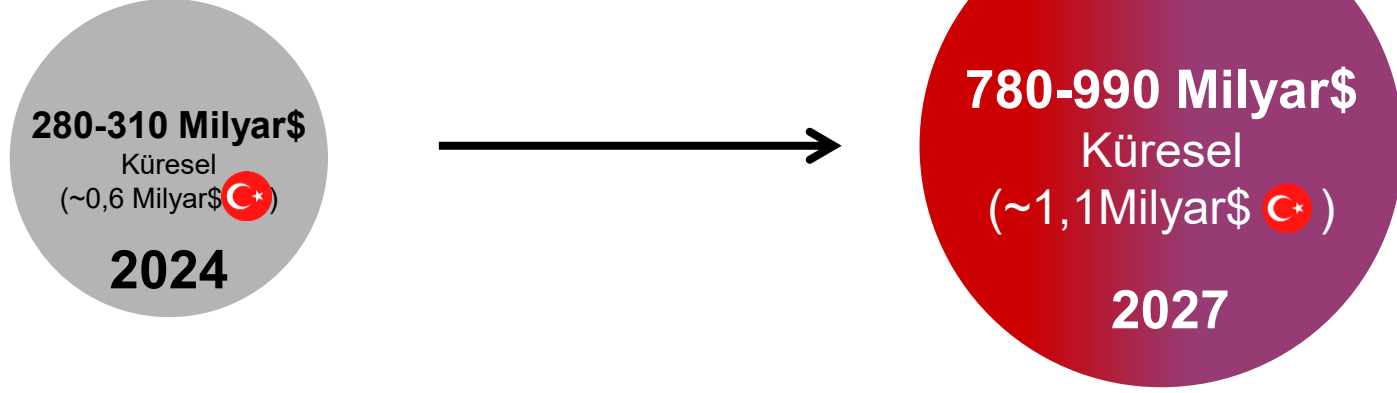


Türkiye, küresel standartlara uyum sağlamakla birlikte beceri geliştirme (upskilling) konusunda uygulama açıkları devam etmektedir.

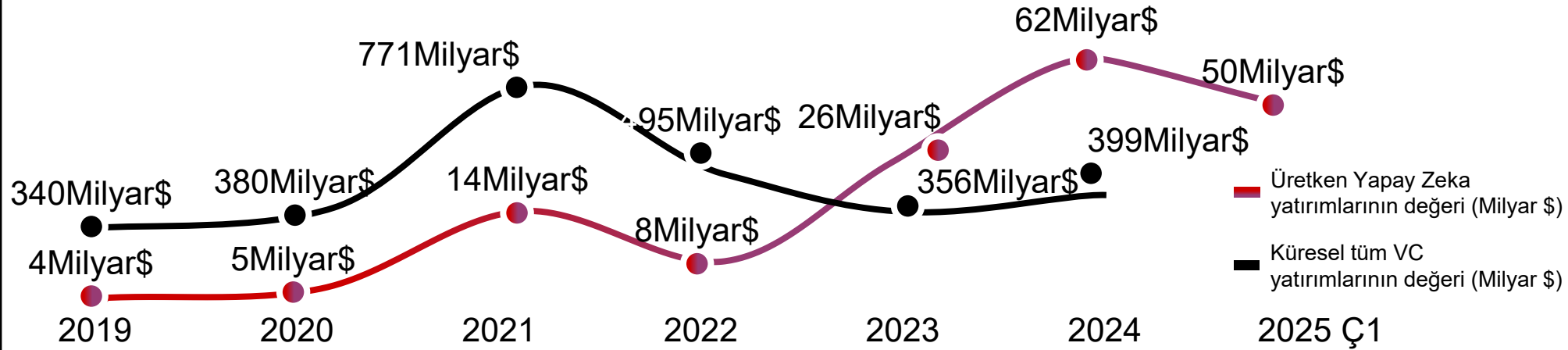


Küresel yatırımların 2027 yılına kadar yaklaşık 900 milyar ABD dolarına ulaşması bekleniyor...

Üretken yapay zeka, yapay zeka pazar büyüme beklentilerini artıran güçlü bir teknoloji olarak...



...şu ana kadar önemli yatırımları tetikledi ve bu etkinin 2025'in ilk altı ayında devam edeceği görüldü...



Ve ÜYZ yıkıcı bir teknoloji olarak kendini kanıtlamış; öncü şirketlerin %95'i tarafından benimsenerek somut başarılar elde etmeye devam ediyor.

...ve dünyanın en büyük firmalarını bu teknolojiyi kullanmaya yönlendirerek halihazırda önemli sonuçlar elde edilmesini sağladı.



%90

Üretken yapay zekayı **ilk 5 stratejik öncelik** arasında değerlendiriyor



%95

Üretken yapay zekayı en az bir alanda **kullanıyor / kullanmaya başlamış**



%82

Üretken yapay zekanın **performans beklentileri karşılama/aşma** yüzdesi



%15

başlıca şirketlerin çeşitli kullanım alanlarındaki **üretkenlik kazanımı**



%10

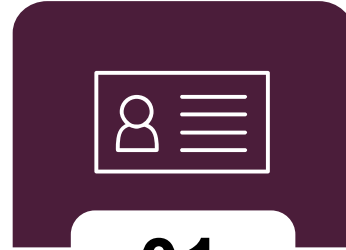
net karlılığa dair gözlemlenen etki (gelir artışı/maliyet azalması)

Yapay zeka fırsatlarla birlikte risk ve endişeleri de gündeme getiriyor...

Yapay zekanın etik dışı kullanımıyla ilgili vakalar, 2023'te 2022'ye göre %32,3 artarak 123'e ulaşmıştır.



Etik kaygılar temelde **beş alanı** etkilemektedir



01

**İş gücü
Dönüşümü ve
Yetenek Yönetimi**

Düşük katma değerli işlerin otomasyonu ve yeniden beceri kazandırma ihtiyacı



02

**Telif Hakkı & Fikri
Mülkiyet**

Fikri mülkiyet koruması altındaki materyallerin çoğaltılması, intihali ve telif hakkı ihlalleri



03

**Önyargı &
Ayrımcılık**

Karar alma süreçlerinde önyargı ve ayrımcılığın tekrarlanması ve derinleşmesi



04

**Kurumların &
Şirketlerin Rolü**

Büyük şirketlerde güç yoğunlaşması ve küresel eşitsizliklerin artma riski



05

**Yapay Zekaya Adil
Erişim**

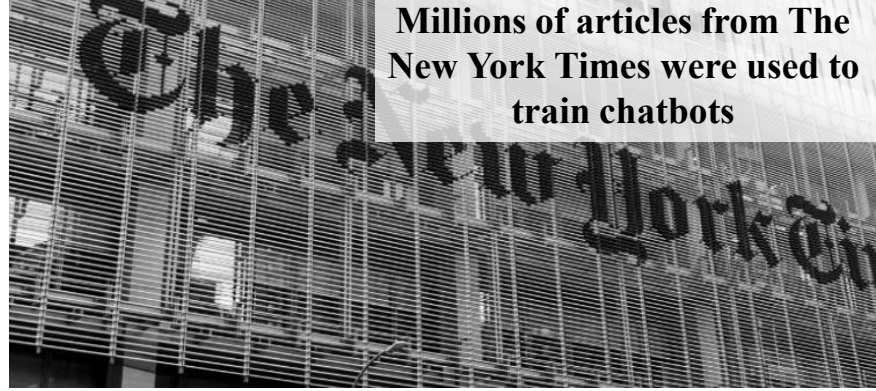
Artan dijital uçurum (hem ekonomik hem de teknolojik açıdan)

Yapay zekanın hızlı yayılışı çeşitli etik sorunları da beraberinde getirebilir...

...ve somut risklerin altını çiziyor

...bu durum da gerçek bir korku hikayesine dönüşebilir...

Copyright



Millions of articles from The New York Times were used to train chatbots

Deepfake

US Election 2024: The Role of Deepfakes on Social Media

As the race for the White House between Trump and Democratic candidate Kamala Harris intensifies, disinformation experts are sounding the alarm about the risks of generative AI

3 Eylül 2024, Panorama



İnovasyonu durdurmak? Kesinlikle hayır fakat farkındalığı artır...

Düşünün ki deepfake, bir ihale sürecini değiştirdi — sahte vaatler veya raporlar oluşturdu ve tedarikçi seçim sürecinin bütünlüğünü zedeledi.

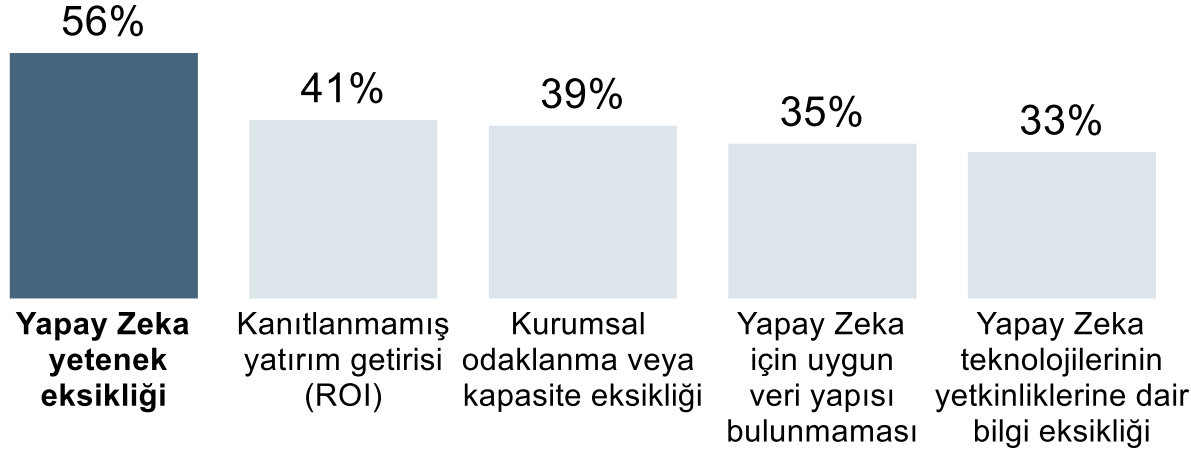
Buna paralel olarak yapay zeka alanında yetenek açığı bulunuyor ve liderlerle geç benimseyenler arasındaki fark oldukça büyük



Yapay zeka alanında yeterli yeteneğe sahip olmadığını düşünen şirketlerin oranı %73 iken teknik roller için bu oran **%79'a** çıkıyor

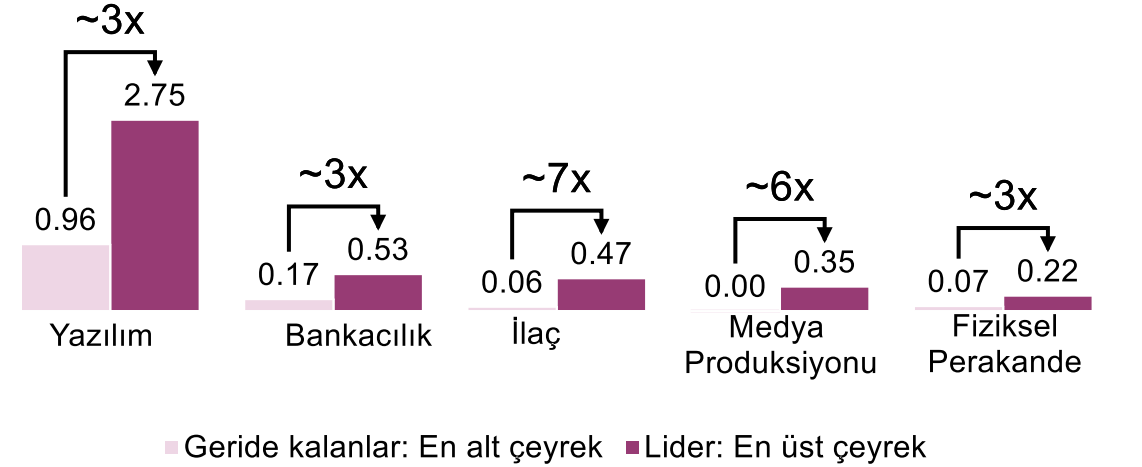
Yapay zekaya geçişteki en temel güçlüklerden biri sınırlı yetenek arzıdır.

Şirketinizin yapay zeka kullanımına geçişini engelleyen en önemli sebepler nelerdir?
Katılımcıların oranı, % (N=470)



Liderlerin yapay zeka kabiliyetleri geride kalanların 3 katıdır

Seçili sektörlerde iş gücü içinde yapay zeka üzerine çalışan uzmanların oranı¹
(Çalışanların oranı, %)



Yapay zekanın değerini en üst düzeye çıkarmak, en çok etkilenen süreçlerin yeniden ele alınmasını ve bu süreçler için önceliklendirilmiş kritik inisiyatiflere odaklanmayı gerektirir.

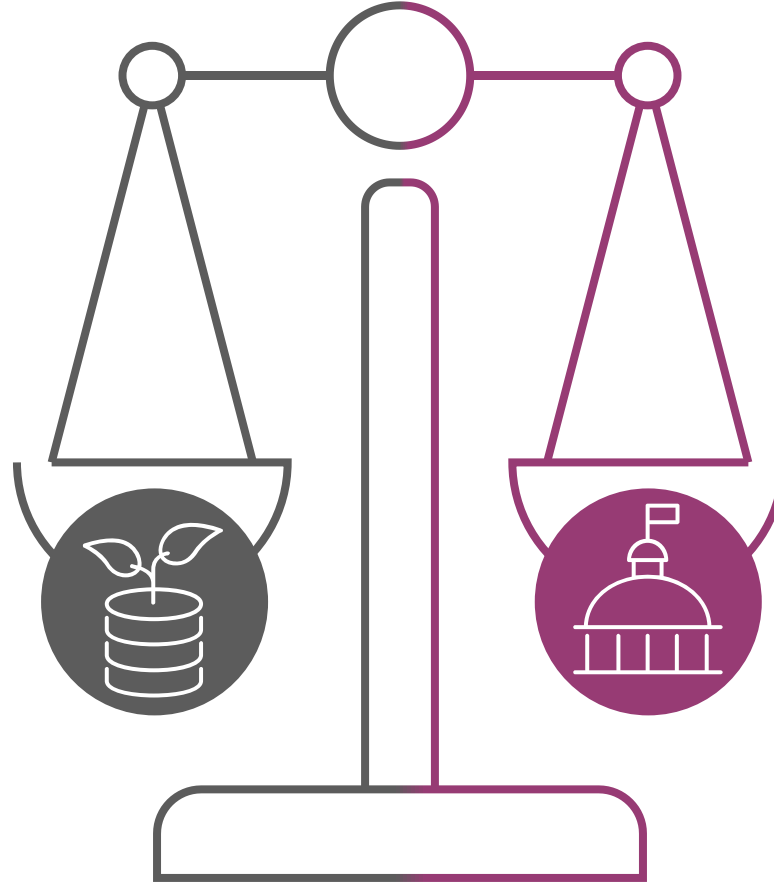
Not: 1) "Bilmiyorum" yanıtı veren katılımcılar yukarıdaki toplam hesaplamalarına dahil edilmemiştir | Kaynak: Bain Yapay Zeka Anketi (N=195, Temmuz 2024), 2023 Bain Yapay Zeka Anketi; N = 571

Artan riskler karşısında inovasyon ve iş gücü arasında sürdürülebilir denge kurmak önemli

A

İnovasyon ve yatırımların ivmelenmesi...

Yapay zeka teknolojisinin araştırma & geliştirilmesini ilerletmek ve sektörler genelinde **inovasyonu tetiklemek**, küresel rekabet gücünü hızlandırmak açısından hayati önemdedir



B

...iş gücünü hazırlayan ve riskleri azaltan bir **yaklaşım**

Yapay zeka denetimi ve iş gücü dönüşümünü destekleyecek kurumsal kapasitenin oluşması için geleceğe dönük düzenlemelere ve yetkinlik gelişimine odaklı bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu çerçevede yetkinlik gelişimi ve yeniden beceri kazandırma, yapay zeka destekli rollere hazırlık açısından kritik önemdedir

“Yapay Zekanın Kültür ve İş Gücü Üzerindeki Etkisi”

Yapay Genel Zeka ve SüperZeka'ya doğru ilerledikçe yapay zeka sistemleri üzerindeki kontrol azalıyor; bu durum riskleri artırıyor ve Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) sistemlerinin uyum sağlamasını gerektiriyor.

Yapay zekanın ilerlemesi...

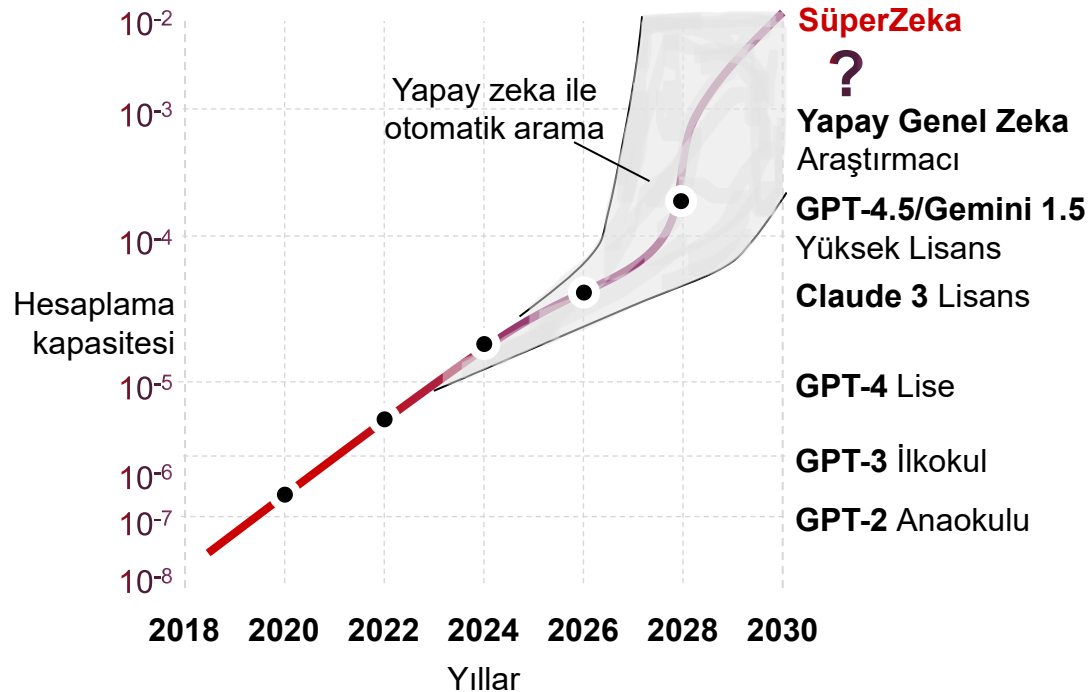
Yapay Genel Zeka

İnsanın bilişsel görevini yerine getirebilecek yetkinlikte

SüperZeka

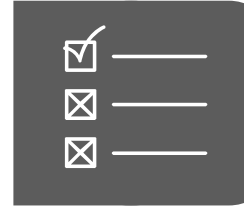
İnsanın zihinsel kapasitesini aşan

Artan hesaplama gücü ve yapay zeka alanındaki yenilikçi gelişmeler



...ERM sistemlerinin evrimini gerektirecektir

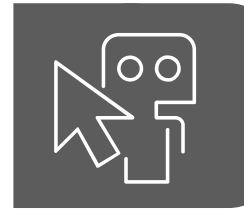
İnsanüstü yapay zekayı denetlemek, çözülmemiş bir teknik sorun olup risk yönetiminin yeniden yapılandırılmasını gerektirir



Yapay zeka kaynaklı yeni riskleri yönetmek

Yapay zekayı izlemek ve kontrol etmek için özel risk modeli geliştirmesi gerekecektir

örn., gelişmiş RLHF pekiştirmeli öğrenme sistemleriyle, Sorumlu Yapay Zeka kapsamında DecodingTrust, Machiavelli gibi LLM kıyaslamalarının sürekli izlenmesiyle

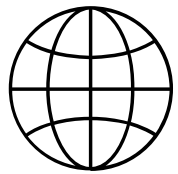
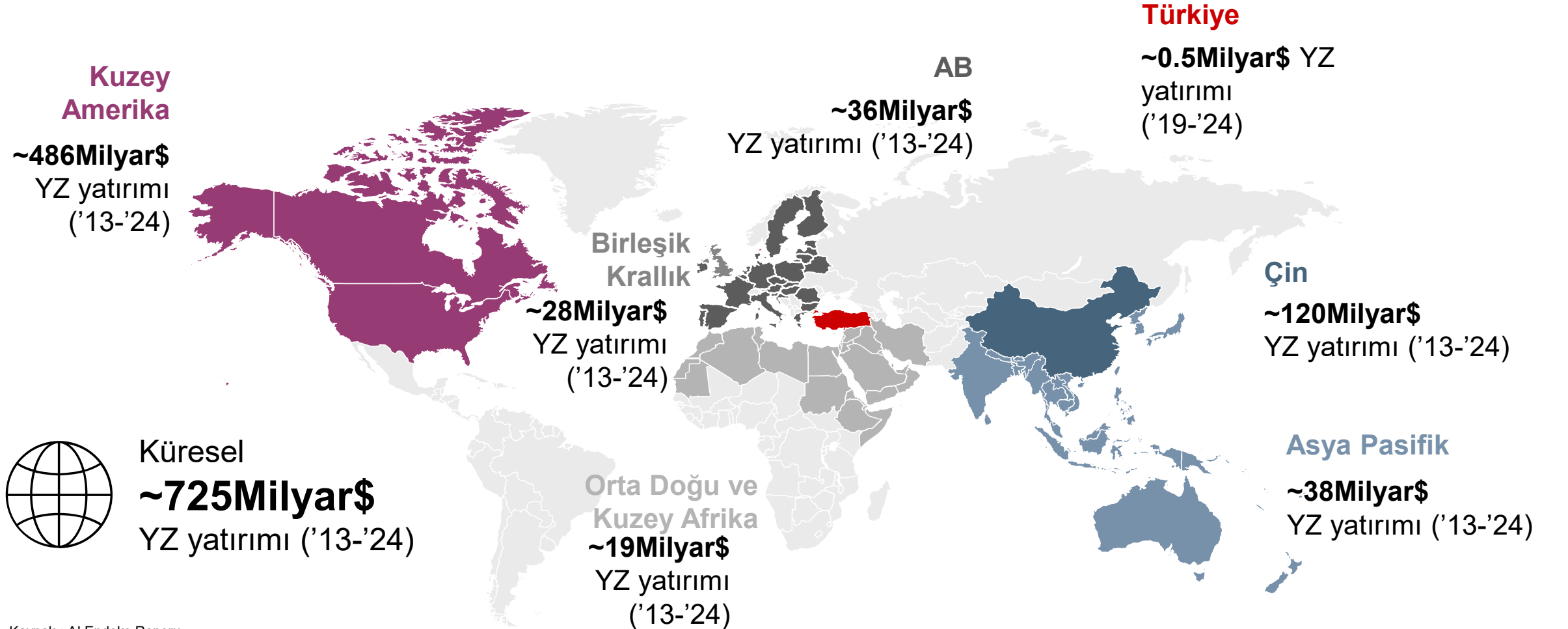


Risk yönetimi için yapay zekayı proaktif olarak kullanmak

ERM sistemleri, gerçek zamanlı izleme uygulayarak riskleri öngörmek için tahmine dayalı modellerden yararlanabilecek ve yapay zeka tabanlı simülasyonlar gerçekleştirebilecektir

Mevcut Durum

Son 11 yılda 486 milyar dolar yapay zeka (YZ) yatırımıyla Kuzey Amerika lider konumda, Çin ve Asya onu izliyor, **Türkiye ise gelişim fırsatını barındırıyor.**



Yapay zeka düzenlemelerinde küresel görünüm

Türkiye, küresel standartlara uyum sağlamakla birlikte **uygulamada geliştirilmesi gereken noktalar bulunuyor**

Kuzey Amerika

Yapay Zekanın Güvenli, Emniyetli ve Güvenilir Geliştirilmesi ve Kullanımına Dair Yürütme Emri

Sektöre özgü kademeli düzenlemelerle yenilikçi yaklaşım benimsenirken taslakta önemli devlet düzenlemeleri de yer almaktadır. Odak noktası özellikle sınır modelleri, güvenlik ve savunmadır.

Birleşik Krallık

White paper - "Ulusal YZ Stratejisi" & "Yapay Zeka Düzenlemelerinde Yeniliği Teşvik Eden Yaklaşım"

Önerilen düzenleme; hafif denetim, etik ilke ve yönergeler, sektöre özgü yönetim ve GDPR ile uyum üzerine kuruludur. (Bu yaklaşım, İşçi Partisi hükümetiyle değişebilir.)

AB

AB YZ Yasası

1 Ağustos 2024'te yürürlüğe girmiş olup geçiş süreleri bulunmaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik gereksinimlerine sahip, risk temelli bir düzenleyici çerçevedir ve uyumsuzluk durumunda ciddi yaptırımlar uygulanmaktadır.

Çin

Daha fazla düzenleme

Etik standartlar ve toplumsal sorumluluk, örneğin 'toplumsal uyum' gibi kavramlara odaklanan **merkezi denetim ve kontrol**. Veri ve gizliliğe güçlü bir şekilde odaklanan veri egemenliği kavramına vurgu

Küresel

Küresel ölçekte birçok girişim bulunmaktadır: Örneğin, G7/OECD, BM, YZ Güvenliği Zirveleri (AI Safety Summits), Dünya Ekonomik Forumu Zirvesi (WEFS)

YZ teknolojilerinin güvenli, etik ve insan haklarına uygun şekilde geliştirilip kullanılması için uluslararası ve ulusal düzeyde çabalar sürdürülmektedir.

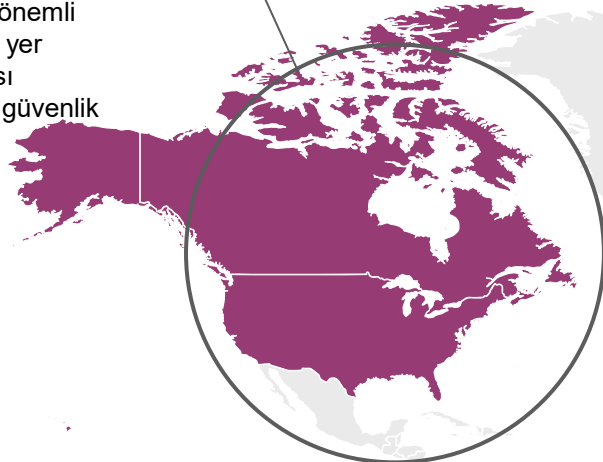
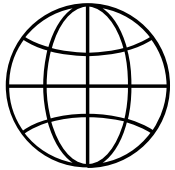
Orta Doğu&Kuzey Afrika

Bazı ülkeler sektörde aktif bir rol üstlenmektedir. (örneğin, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, İsrail). Planlamaların odak noktası **ulusal yapay zeka stratejileri**, etik çerçeveler ve genellikle yenilik odaklı sektöre özgü düzenlemelerdir. Veri gizliliği ise kritik bir bileşendir.

Asya-Pasifik

Ülke bazlı farklılaşır;

Ülke bazlı değişiklik göstermekle birlikte genellikle zarar riski yaklaşımı benimsenmektedir.



Yapay zeka düzenlemelerinde küresel görünüm

Türkiye küresel standartlara uyum sağlama yönünde önemli adımlar atıyor. Bununla birlikte uygulamada geliştirilmesi gereken noktalar bulunuyor.

Türkiye

Ulusal YZ Stratejisi 2021-25

Ulusal YZ Stratejisi 2024-25 Eylem Planı

2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi

Türkiye, 2024–2025 Ulusal Yapay Zeka Eylem Planı kapsamında yapay zeka alanında etkin iş gücünün artırılmasını, akademik insan kaynağı ve bilgi birikiminin güçlendirilmesini, **Türkçe büyük dil modellerinin geliştirilmesini** ve **uluslararası yeteneklerin ülkeye çekilmesini** önceliklendiriyor.

Avrupa Birliği Yapay Zeka Yasası'yla uyumlu düzenlemeler de bu vizyonun ayrılmaz bir parçası olarak öne çıkıyor.

İçindekiler



Bölüm 1 >

Üretken Yapay
Zekadaki Gelişmeler



Bölüm 2 >

Üretken Yapay Zekaya
Hazırlık? Türkiye'den
Bakış Açıları



Bölüm 3

Üretken Yapay Zekaya
Nasıl Hazırlanılır?

ÜYZ hazırlığı ve riskleri hakkındaki içgörüler, 135'ten fazla yöneticiyle yapılan anketler ve görüşmelerden elde edilen geri bildirimlerle şekillendirildi.

Bain & TÜSİAD ortak içgörülerini

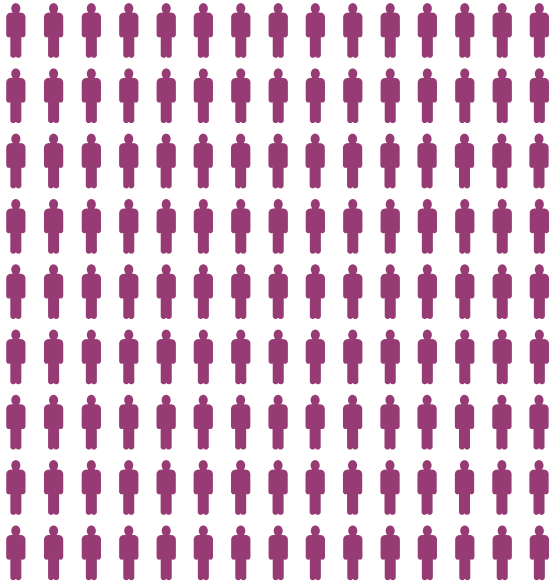
BAIN & COMPANY

TÜSİAD

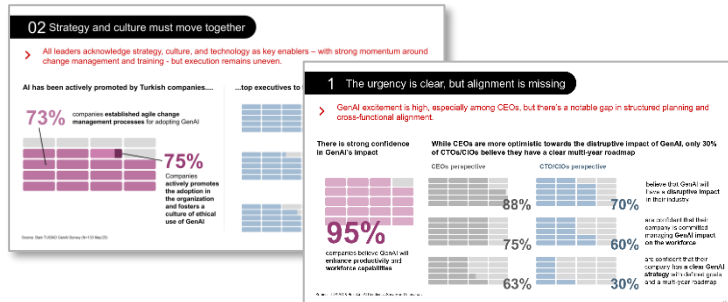
Üretken Yapay Zeka Hazırlık Anketi

~135

Anket gerçekleştirildi



500 ila 25 bin çalışanı olan Türk şirketlerindeki üst düzey yöneticilerle yapay zeka hazırlık durumu, adaptasyon boşlukları ve etik uygunluk seviyesini değerlendirmeye yönelik nabız yoklaması



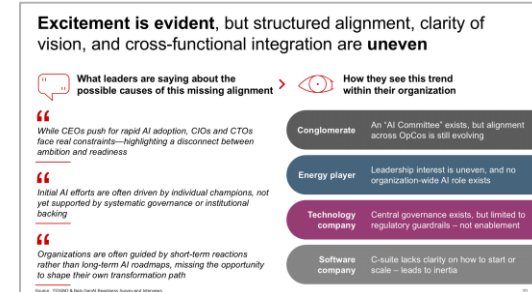
1-1 Yönetici Görüşmeleri

15+

yönetici ile görüşüldü



Yapay zekanın benimsenme düzeyi ile iş gücüne ve kurum kültürüne etkilerini değerlendirmek üzere yöneticilerle yapılan nabız yoklaması



Araştırmadan öne çıkan 5 ana başlık

1 Aciliyet ortada, kurumsal ortak yönelime ihtiyaç var

> Üretken yapay zeka heyecanı özellikle CEO'lar arasında yüksek ancak planlama ve fonksiyonlar arası uyumda belirgin bir eksiklik mevcuttur.

2 Strateji ve kültür ortak hareket etmeli

> Tüm liderler strateji, kültür ve teknolojiyi temel kolaylaştırıcı unsurlar olarak kabul ediyor; değişim yönetimi ve eğitim konusunda güçlü bir ivme bulunmakla birlikte uygulamada dengesizlikler mevcuttur.

3 Adaptasyon taktiksel, dönüşüm henüz yok

> ÜYZ uygulamalarının çoğu BT ve müşteri hizmetlerine odaklanmaktadır. Temel iş fonksiyonlarını dönüştürme potansiyelinin büyük bölümü hala kullanılmamaktadır.

4 Yetenek hem tetikleyici hem darboğaz

> Sınırlı yetenek arzı en temel güçlüklerden biridir. Kuruluşların üretken yapay zeka yetkinliklerini geliştirmeye yönelik proaktif yatırımlar yapması kritik önemdedir.

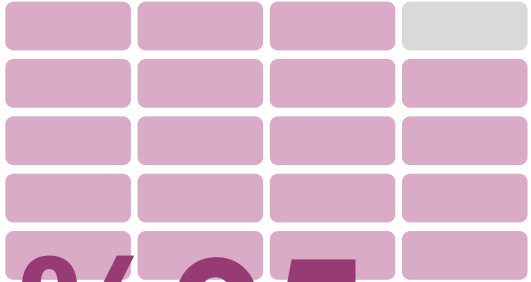
5 Stratejik hedef teknik gerçeklikle buluşmalı

> CEO'lar iyimser yaklaşırken teknoloji liderleri mevcut sistemlerin bu hedefi gerçekleştirme yeterliliği konusunda daha temkinlidir. Risklere dair farklı algılar ise uygulamayı zorlaştırmaktadır.

1 Aciliyet ortada, kurumsal ortak yönetime ihtiyaç var

- Üretken yapay zeka heyecanı özellikle CEO'lar arasında yüksek ancak planlama ve fonksiyonlar arası uyumda belirgin bir eksiklik mevcut.

Üretken yapay zekanın etkisine yönelik güven var

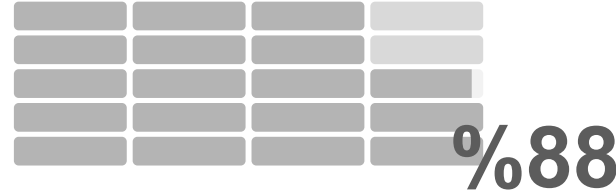


%95

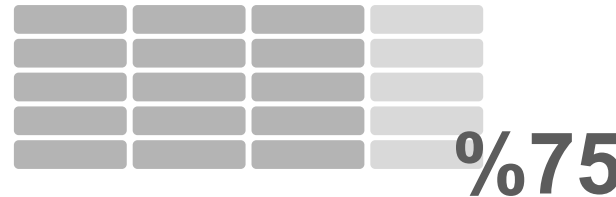
Üretken yapay zekanın **verimliliği** ve **iş gücü yetkinliklerini** artıracığını düşünen şirketlerin oranı

CEO'lar üretken yapay zekanın dönüştürücü etkisi konusunda daha iyimserken CTO ve CIO'ların yalnızca %30'u kurumlarının bu dönüşüme dair net bir yol haritasına sahip olduğunu belirtiyor

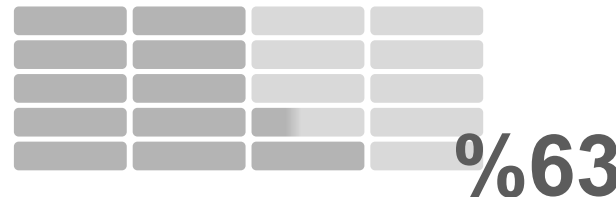
CEO'ların bakışı



%88

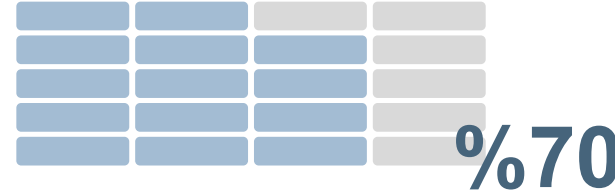


%75

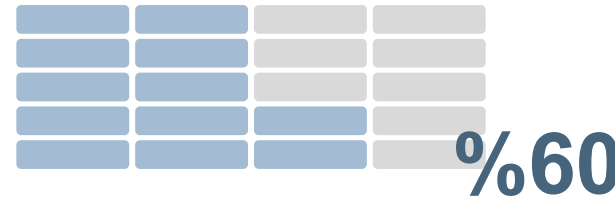


%63

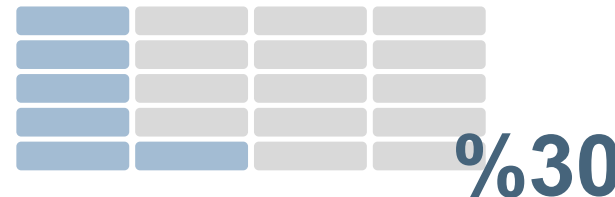
CTO/CIO'ların bakışı



%70



%60



%30

üretken yapay zekanın kendi sektörlerinde **dönüştürücü bir etki** yaratacağına inanıyor.

şirketlerinin **iş gücü üzerindeki üretken yapay zeka etkisini** yönetmede kararlı olduğuna güveniyor.

şirketlerinin açık hedeflere sahip uzun vadeli **üretken yapay zeka stratejisi** olduğuna inanıyor.

Heyecan belirgin olsa da yapısal uyum, vizyonun netliği ve birimler arası entegrasyonda farklılıklar bulunuyor.



Liderlerin bu uyumsuzluğun olası nedenleri hakkında söyledikleri



CEO'lar yapay zekanın hızlı şekilde benimsenmesi için baskı yaparken CIO ve CTO'lar gerçek kısıtlarla karşı karşıya—bu durum, hedeflenen vizyon ile hazır olma durumu arasındaki uyumsuzluğu gözler önüne seriyor.



İlk yapay zeka girişimleri genellikle bireysel öncülerle ilerliyor; henüz kurumsal düzeyde sistematik bir yönetim ya da destek mekanizması oluşmuş değil.



Kurumlar çoğu zaman uzun vadeli yapay zeka yol haritalarından ziyade kısa vadeli tepkilerle hareket ediyor; bu da kendi dönüşüm yollarını şekillendirme fırsatını kaçırmalarına neden oluyor.



Bu eğilimi kendi organizasyonları içinde nasıl gördükleri

**Holding
şirketi**

Bir 'Yapay Zeka Komitesi' mevcut, ancak operasyonel şirketler arasındaki uyum hala gelişim aşamasında

**Enerji
şirketi**

Liderlik ilgisi dengesiz ve kurum genelinde tanımlı bir yapay zeka sorumluluğu bulunmuyor

**Teknoloji
şirketi**

Merkezi bir yönetim yapısı var, ancak bu yapı yalnızca düzenleyici sınırlar ile sınırlı; destekleyici bir rol üstlenmiyor

**Yazılım
şirketi**

C-seviye yöneticiler nasıl ölçekleyeceklerini net olarak bilmiyor — bu da durağanlığa yol açıyor

2 Strateji ve kültür ortak hareket etmeli

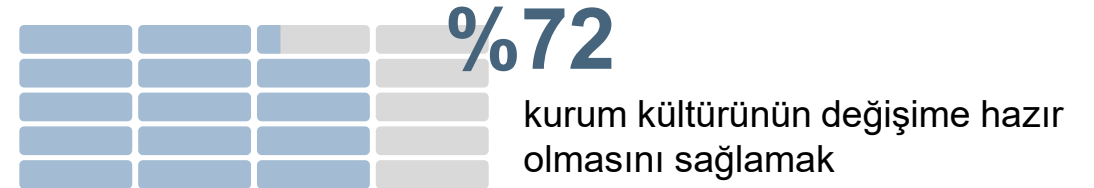
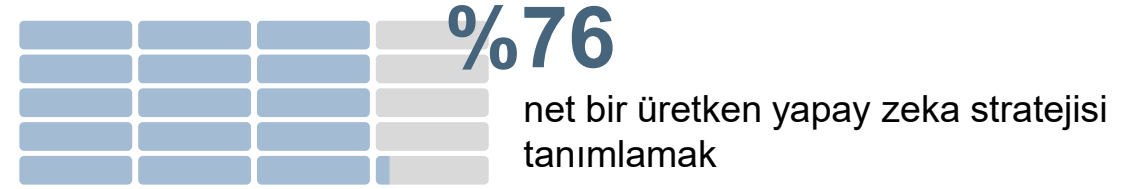
- > Tüm liderler strateji, kültür ve teknolojiyi temel kolaylaştırıcı unsurlar olarak kabul etmektedir; değişim yönetimi ve eğitim konusunda güçlü bir ivme var ancak uygulama hala dengesizdir.

Yapay zeka şirketler tarafından teşvik ediliyor

%73 Üretken yapay zekanın adaptasyonu için **çevik değişim yönetimi süreçleri** oluşturan şirketlerin oranı



Üretken yapay zekanın benimsenmesini desteklemek isteyen üst düzey yöneticilerin öncelikleri...



Stratejik niyet mevcut olsa bile kültürel direnç ve farklı yaklaşımlar uygulamayı yavaşlatıyor.



Liderlerin bu uyumsuzluğun olası nedenleri hakkında söyledikleri



Liderlikten etkileyici bir anlatı gelmediğinde, yapay zeka girişimleri amaçsız kalıyor ve organizasyon genelinde ilham yaratamıyor.



Şu anda yapay zeka benimsenmesinde “bekle-gör” kültürü hakim – ekipler ancak faydası kanıtlandığında harekete geçiyor.



Kültürel dönüşüm çabaları desteklenmiyor – yapay zekanın benimsenmesi tutarlı iletişimle ya da teşviklerle desteklenmiyor.



Bu eğilimi kendi organizasyonları içinde nasıl gördükleri

Bölgesel enerji şirketi

Direnç yatırım getirisinin (ROI) görünür hale gelmesine kadar uyum sürecini geciktiriyor.

Holding şirketi

Kültür, en sık belirtilen engel; çeviklik ve yönetim eksikliği öne çıkıyor.

Giyim perakendecisi

Sürekli öğrenme mevcut olsa da fonksiyonlar arasında uyumsuzluk devam ediyor.

Küresel ekipman üreticisi

İçeriden gelen öncüler ve yerel kullanım senaryoları benimsemeyi hızlandırmada etkili oluyor.

3 Adaptasyon taktiksel, dönüşüm henüz yok

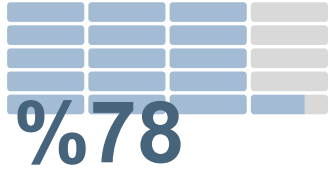


ÜYZ uygulamalarının çoğu BT ve müşteri hizmetlerine odaklanmaktadır; temel iş fonksiyonlarını dönüştürme potansiyelinin büyük bölümü hala kullanılmamaktadır.

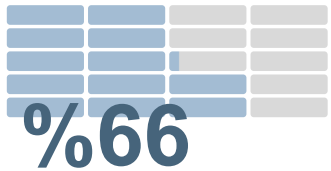
Üretken yapay zekanın iş gücü süreçlerine etkileri:



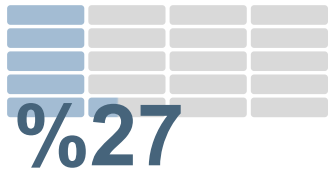
verimlilik artışı ve zaman optimizasyonu



veriye dayalı karar alınması ve problem çözmenin desteklenmesi

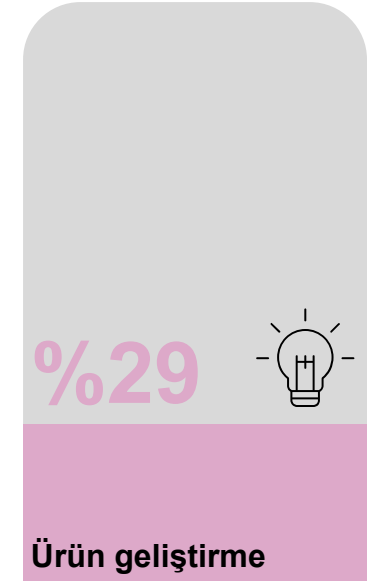
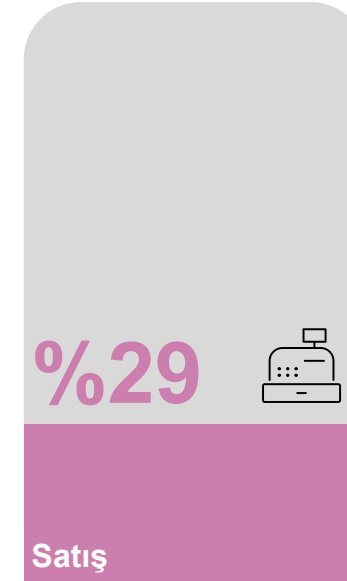
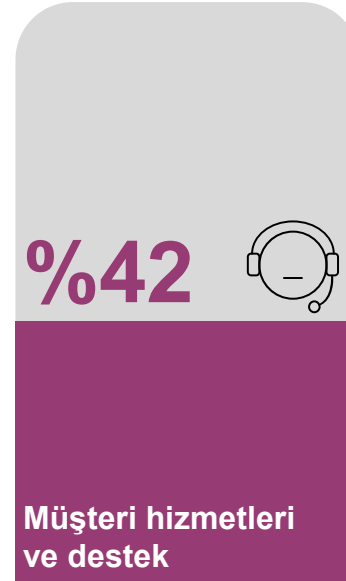
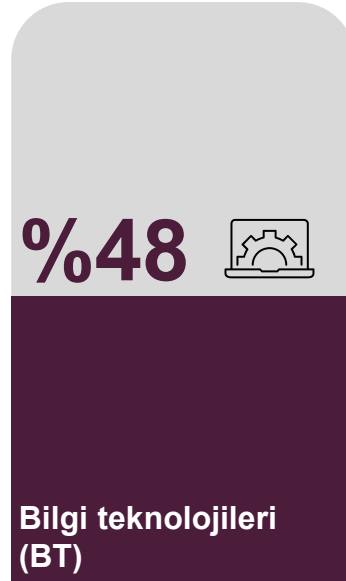


hataların azalması ve doğruluğun artırılması



eğitimlerle çalışanların yetkinliğinin artırılması

...ancak yapay zeka kullanımı hala ağırlıklı olarak organizasyonlar içinde BT ve müşteri hizmetleri fonksiyonlarında yoğunlaşmaktadır



Yapay zekanın diğer iş fonksiyonlarındaki adaptasyonu öncelik sırasında oldukça geride yer alıyor, bu alanlara odaklanan organizasyonların oranı **yalnızca %20–23** seviyelerindedir.

ÜYZ, yeni iş modellerini tanımlayan dönüştürücü bir güçten ziyade hala başlangıç düzeyindeki bir verimlilik aracı olarak kalıyor.



Liderlerin bu uyumsuzluğun olası nedenleri hakkında söyledikleri



Temkinli harcamalar ve risk hassasiyeti, organizasyonları stratejik hamleler yerine kademeli yapay zeka uygulamalarına yönlendiriyor



Stratejik bir seçim modeli olmadığında yapay zeka girişimleri parçalı kalıyor ve dönüşümsel değeri hedefleyemiyor



Üretken yapay zeka hala yalnızca bir BT projesi olarak görülüyor; iş yapış biçimini dönüştürme aracı olarak görülüyor



Bu eğilimi kendi organizasyonları içinde nasıl gördükleri

Bölgesel enerji şirketi

Yapay zeka dönüşümden çok verimlilik aracı olarak görülüyor; yatırım getirisi görünene dek adaptasyon erteleniyor

Holding şirketi

7.200'den fazla co-pilot devreye alındı, ancak çoğu yalnızca mevcut iş akışlarına entegre edilmek için kullanılıyor

Giyim perakendecisi

Odak kurumsal süreçleri yeniden tasarlamak yerine ürün açıklamaları gibi mikro kullanımlara yönelmiş durumda

Fintek şirketi

Yatırım getirisi odaklı kullanım senaryosu seçimi cesur adımları sınırlıyor

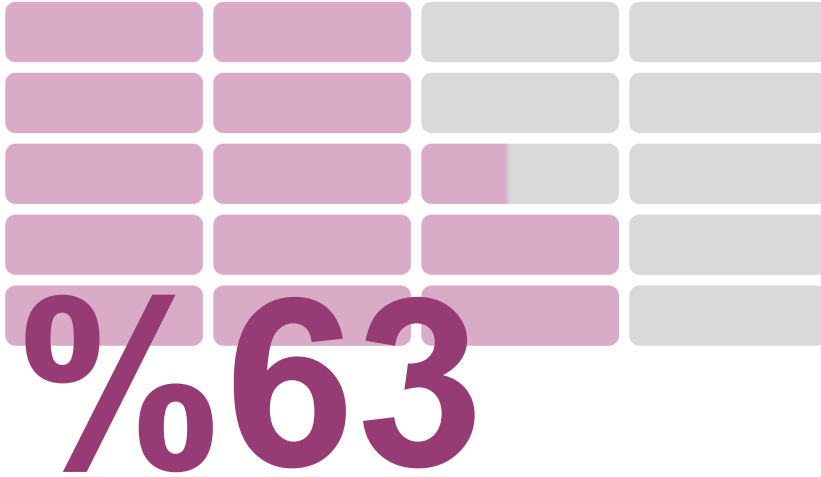
4 Yetenek hem tetikleyici hem darboğaz



Sınırlı yetenek arzı en temel güçlüklerden biridir. Kuruluşların üretken yapay zeka yetkinliklerini geliştirmeye yönelik proaktif yatırımlar yapması kritik önemdedir.

Yetenek ihtiyacı üretken yapay zekanın adaptasyonunda temel bir engel olmaya devam etmektedir.

Üretken yapay zekanın benimsenmesinde yetenek eksikliği **önemli bir engel** olmaya devam etmektedir; şirketlerin çoğu yetenek talebini karşılamada hazırlık düzeylerinden **emin değildir**.



Sınırlı yetenek arzı CTO ve CIO'ların ana kaygı noktasıdır.

CTO / CIO'ların öncelikli kaygıları neler?

#1

Sınırlı yetenek arzı

#2

Yüksek maliyetler

#3

Net olmayan fizibilite



Üretken yapay zekanın aktif olarak hayata geçirilmesi söz konusu olduğunda en büyük soru işareti yetenek oluyor — maliyetten ya da fizibiliteden bile daha kritik bir unsur olarak öne çıkıyor.

CTO (Teknolojiden Sorumlu Üst Düzey Yönetici)

ÜYZ'de başarı sadece teknik ekiplerin değil, tüm çalışanların iş birliğine bağlı



Liderlerin bu uyumsuzluğun olası nedenleri hakkında söyledikleri



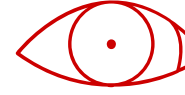
Yapay zeka yeteneğinin kıtlığı ve yüksek maliyeti—özellikle teknik ekiplerin ötesinde—organizasyonlar için ciddi ölçekleme zorlukları yaratıyor



Belirsizlik ve korkuya dayalı psikolojik direnç yapay zekanın yaygın şekilde benimsenmesinin önündeki en büyük engellerden biri olmaya devam ediyor



Genel eğitimler benimsemeyi tetiklemekte yetersiz kalıyor—ekiplerin yapay zeka potansiyelini hayata geçirebilmesi için role özel öğrenme yollarına ihtiyaç var



Bu eğilimi kendi organizasyonları içinde nasıl gördükleri

**Holding
şirketi**

Yaygın yetkinlik geliştirme için bir Yapay Zeka Akademisi kuruldu

**Enerji
şirketi**

Yetenek 10–12 kişilik küçük bir ekibe yoğunlaşmış durumda; ölçekleme büyük bir zorluk

**Sektörel
teknoloji
oyuncusu**

Teknik uzmanları veri okuryazarı kullanıcılara dönüştürerek yetkinlik artırımını sağlıyor

5 Stratejik hedef teknik gerçeklikle buluşmalı

> CEO'lar iyimser yaklaşırken teknoloji liderleri mevcut sistemlerin bu hedefi gerçekleştirme yeterliliği konusunda daha temkinli. Risklere dair farklı algılar ise uygulamayı zorlaştırıyor.

CEO'lar, CTO/CIO'lara kıyasla daha iyimser

Δ+%18

Daha fazla CEO, üretken yapay zekanın sektörde yıkıcı bir etki yaratacağına inanmaktadır

Δ+%15

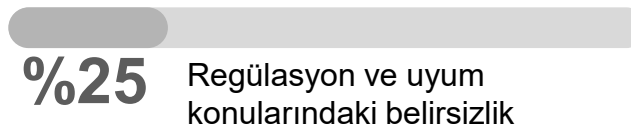
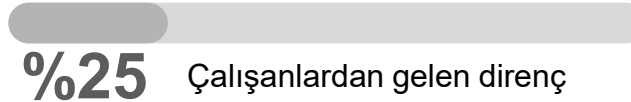
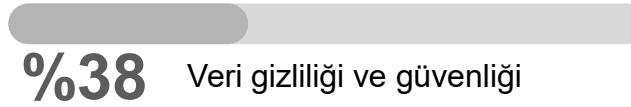
Daha fazla CEO, üretken yapay zekanın iş gücü üzerindeki etkisini yönetme konusunda kendinden emindir

Δ+%33

Daha fazla CEO, şirketlerinin net bir üretken yapay zeka stratejisine ve yol haritasına sahip olduğunu belirtmektedir

Sınırlı yetenek arzı, CTO ve CIO'ların ana kaygı noktasıdır

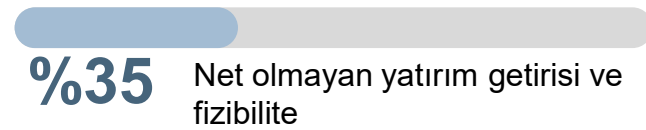
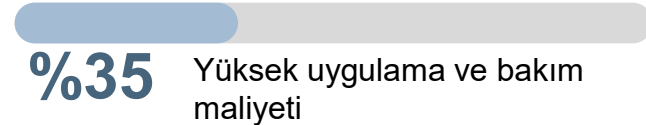
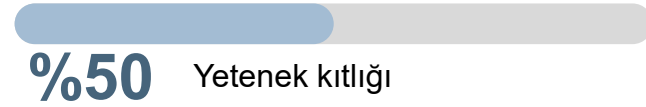
CEO'ların öncelikli kaygıları nelerdir?



Üretken yapay zekaya yaklaşımımız bilinçli ve temellidir. Saha ekiplerinden yönetim kurullarına kadar sürekli öğrenme kültürü inşa etmekteyiz ve yapay zekayı yalnızca gündem yaratmak için değil, gerçek değer yarattığı noktalara entegre etmekteyiz

Dijitalden Sorumlu Üst Düzey Yönetici

CTO / CIO'ların öncelikli kaygıları neler?



Teknoloji altyapısı, veri kalitesi ve yönetim yapıları hedeflerle eş zamanlı gelişmezse beklentilerin gerisinde kalabilir.



Liderlerin bu uyumsuzluğun olası nedenleri hakkında söyledikleri



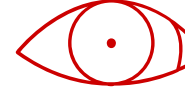
Yapay zekanın adaptasyonu düzenleyici riskler ve eski sistemlerin kısıtları tarafından sınırlandırılıyor



İş liderleri yapay zekayı büyüme fırsatı olarak görürken, teknoloji liderleri daha çok risklere odaklanıyor



Birleşik bir yönetim yapısı ve etik çerçeveler olmadan yapay zeka kullanımı parçalı kalıyor ve organizasyonu operasyonel ve itibari risklere açık hale getiriyor



Bu eğilimi kendi organizasyonları içinde nasıl gördükleri

**Holding
şirketi**

Hukuk, Finans ve Uyum birimleri, uygulanabilirliği sağlamak amacıyla Yapay Zeka Komitesi'nde yer alıyor

**Teknoloji
şirketi**

Merkezi yönetim yapısı risk yönetimini destekliyor

**Yazılım
şirketi**

Veri kalitesi, altyapı eksiklikleri ve düzenleyici belirsizlikler hala çözülmüş değil

İçindekiler



Bölüm 1 >

Üretken Yapay Zekadaki Gelişmeler



Bölüm 2 >

Üretken Yapay Zekaya Hazırlık? Türkiye'den Bakış Açıları



Bölüm 3

Üretken Yapay Zekaya Nasıl Hazırlanılır?

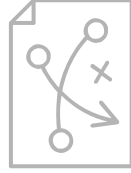
Değişimi Yönetmek: ÜYZ'yi Yetenek ve Vizyon ile Ölçeklendirmek için Dört Adım



Yüksek Değerli ÜYZ Kullanım Senaryolarını Belirleyin ve Uygulayın

Verimlilik artışı potansiyelini **nicel olarak analiz edin** ve **yüksek değerli üretken yapay zeka kullanım senaryolarını önceliklendirin**

Kısa dönemli çözümler



Adaptasyonu ve Değer Yaratımını Artırmak İçin Çalışma Şekillerini Yeniden Tasarlayın

Üretken yapay zeka kullanım senaryolarının **adaptasyonunu sağlamak** ve değer kazanımını en üst düzeye çıkarmak için **iş yapış biçimlerini yeniden düşünün**



Katma Değerli İşlerle Yeteneği Uyumlu Hale Getirmek İçin Rollerini Yeniden Şekillendirin

Yeteneklerin katma değerli işlere odaklanmasını sağlamak amacıyla **rollerini yeniden hizalayarak** üretken yapay zeka çözümlerinin etkisini maksimize edin



Geleceğin İhtiyaçlarına Uygun İş Gücü ve Organizasyonu Tanımlayın

Gelecekte ihtiyaç duyulacak **yetenek ve becerilere dair uzun vadeli bir perspektif oluşturun**; stratejik ihtiyaçlar ve ÜYZ uygulamalarının evrimi doğrultusunda daha geniş organizasyonel tasarım değişikliklerini değerlendirin

Uzun dönemli çözümler

Yapay Zeka/ÜYZ odaklı dönüşüm, potansiyelin ortaya çıkması için birlikte yönetilmesi gereken dört bileşenden oluşuyor.

1



“Büyük Düşün” –
Hedef vizyon ve yol haritası

Anahtar başarı faktörleri

Sektör eğilimleri ve yönelimlerinden beslenen, dijital ve yapay zeka/üretken yapay zeka destekli bir geleceğin nasıl görüneceğine dair **vizyoner bir hedef belirleyin**

2

“Küçük Başla” – Kullanım senaryoları

Değeri en baştan ortaya koymaya odaklan, en yüksek katma değeri sağlayan kullanım senaryolarını seç ve sürekli olarak ölçeklendir

Yapay zeka/üretken yapay zekanın bir sorunu çözebileceği ve değer yaratabileceği, **belirli ancak ölçeklenebilir** kullanım alanları geliştirin

“Hızlı Ölçekle” – Dijital ve YZ/ÜYZ destekleyicileri

Sürdürülebilir değişim için temeli at ve kurum içi Dijital & Yapay Zeka/Üretken Yapay Zeka yetkinliğini geliştir

İşletim yapısını kurun, **nadir bulunan yetenekleri işe alın** ve elde tutun, **hesap verebilirliği benimseyin**, beceri ve performans yönetimini **ön saflardaki karar alma süreçleriyle uyumlu hale getirin**

3 İşletme modeli

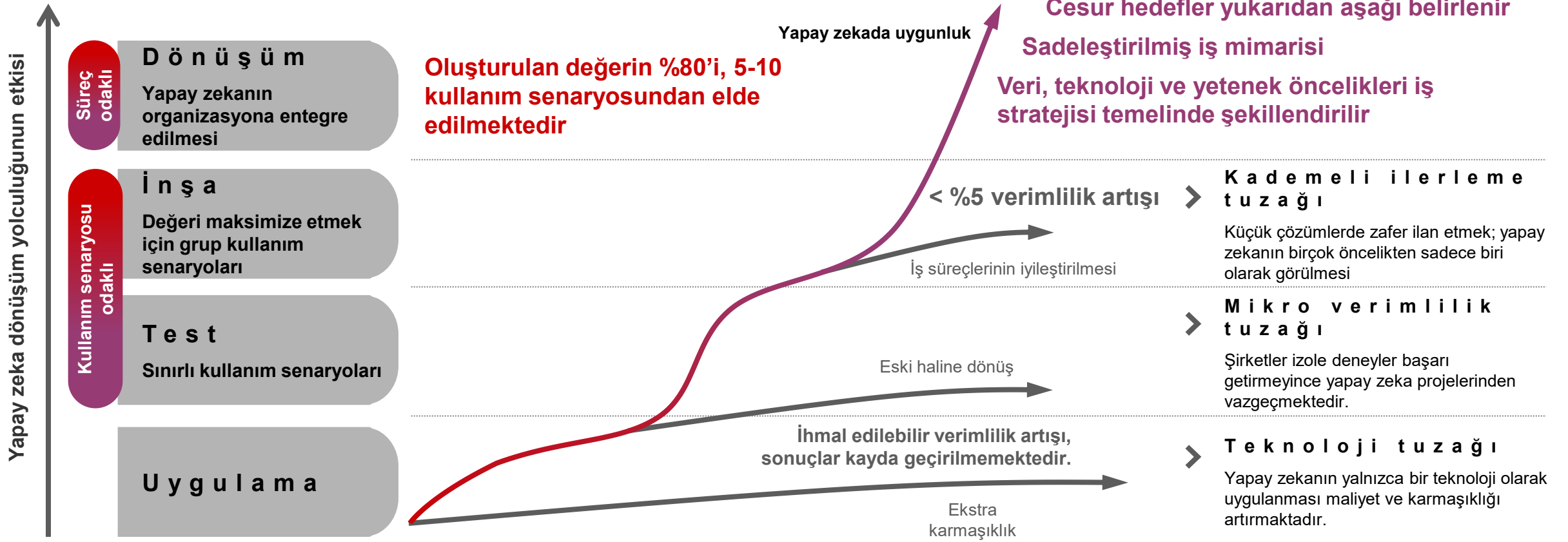
4 Teknoloji yayılımı

Uygulama planındaki temel faaliyetleri ve faaliyetlerin zamanlamalarını tanımlayın

Koordinasyon, değişim yönetimi &
yetenek/beceri gelişimi

Zorlayıcı ve kültürel engelleri ele almak üzere özel bir yönetim yapısı tanımlayın – liderlik uyumunu oluşturun, yetenekleri harekete geçirin, kurumsal kapasiteyi geliştirin ve KPI'ları ile ritmik takip süreçlerini belirleyin

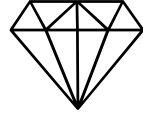
Yapay zekaya stratejik bir yaklaşım benimsemek önemli; net ve bütüncül bir vizyon olmadan birbirinden kopuk birçok kullanım alanına odaklanmak sıklıkla karşılaşılan bir tuzak



Yapay zekanın değerini en üst düzeye çıkarmak, en çok etkilenen süreçlerin yeniden düşünülmesini ve tasarlanmasını gerektirir; bunun için yüksek etkili önceliklerin kısa bir listesine odaklanılması önemlidir.

Gelecek odaklı ÜYZ stratejileri dikkatle belirlenmiş stratejik yaklaşımlar doğrultusunda şekillendiriliyor.

G ün ü m ü z o d a k l ı



“Öncelikle yatırımın geri dönüşünü (Rol) kanıtlayalım”

Tedbirli yaklaşım değer net olarak gösterilmesini ve sektörde mevcut, olgunlaşmış benimseme sinyallerini arar (1-2 girişim, kademeli/verimlilik odaklı).

Düşük yatırımla nerede değer yaratabiliriz?

Başlamak için organizasyonda en fazla enerji ve destek hangi alanda?

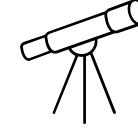


“Birkaç alanda pilot uygulama yaparak deneme yapalım”

Özellikle daha korumacı, içsel ve destekleyici girişimlerde (muhtemelen inovasyon/laboratuvar odaklı, sınırlı veya büyüme odaklı olmayan) orta ölçekli birkaç pilot denemeye açık olmak

Bir organizasyon olarak neye inanmalı ve neyi kanıtlamalıyız?

Hangi girişimler gerekli öğrenimleri sağlayacak ve başarı için belirlediğimiz kriterler nelerdir?



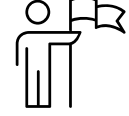
“Büyük düşünüyoruz, ancak odaklanarak başlıyoruz”

Üretken yapay zekaya yapılan açık taahhüt ve potansiyel değer kabulü (daha cesur adımlara geçmeden önce değer göstermek amacıyla tek bir iş birimine odaklanma; hem verimlilik hem büyüme odaklı yaklaşım)

Hangi iş birimi başarıyı sağlama ve gösterme konusunda en olası aday?

Başarıyı nasıl ölçer ve bunu ivme kazandırmak için nasıl aktarırız?

G e l e c e k o d a k l ı



«Cesur olmaya tamamen hazır olmak»

Gelecek ve dönüşüm odaklı hamlelere bağlılık; küresel ölçekte yenilikçi değer önerilerini de içere uygulamayı hızlandırma isteği (2-3 iş birimi genelinde verimlilik ve büyüme girişimlerinden oluşan portföy)

ÜYZ hedefimiz nedir ve cesur adımlar atmak için en iyi konumda olduğumuz alanlar nelerdir?

Hangi pilot projeler başarıya giden basamakları oluşturacak?

Stratejik yaklaşım



Sınav soruları

Gelecek odaklı fikir üretimi hem kısa hem de uzun vadeli kullanım senaryolarını kapsamalı

Değer Yaratma Alanları ve Uzun Liste

Üretken yapay zekanın organizasyonunuz içinde önemli etki yaratabileceği alanları haritalandırın ve önceliklendirin

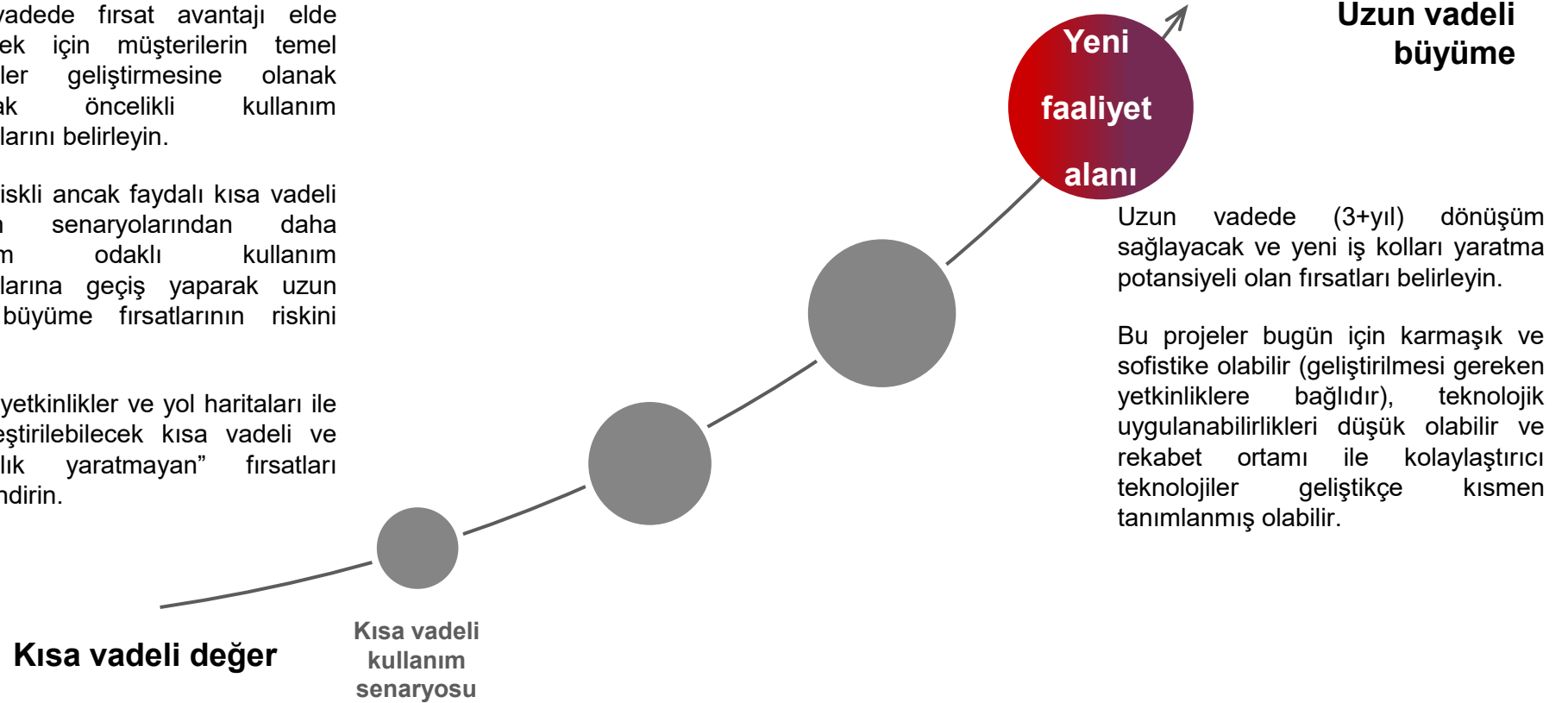
Gelecek odaklı bir bakış açısıyla yeni fırsatları belirlemek için potansiyel kullanım senaryolarının uzun bir listesini hazırlayın

Gelecek odaklı yaklaşım, dönüşümü gerçekleştirecek fırsatları belirlemeyi ve ardından bu hedeflere ulaşmak için yakın vadeli kullanım senaryolarını tanımlamayı içerir.

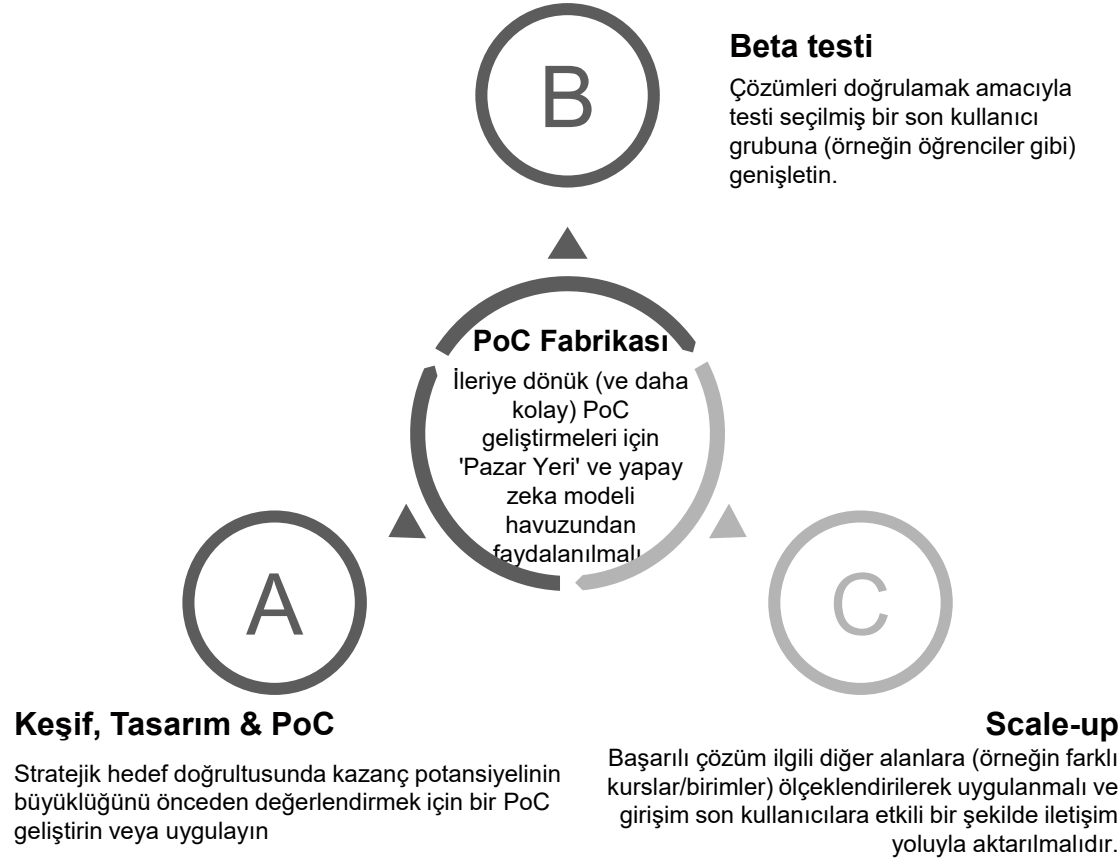
Uzun vadede fırsat avantajı elde edebilmek için müşterilerin temel yetkinlikler geliştirmesine olanak tanıyacak öncelikli kullanım senaryolarını belirleyin.

Düşük riskli ancak faydalı kısa vadeli kullanım senaryolarından daha dönüşüm odaklı kullanım senaryolarına geçiş yaparak uzun vadeli büyüme fırsatlarının riskini azaltın.

Mevcut yetkinlikler ve yol haritaları ile gerçekleştirilebilecek kısa vadeli ve "pişmanlık yaratmayan" fırsatları değerlendirin.



Yapay zeka dönüşümünde başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için girişimleri ölçeklendirmeden önce hızlı bir şekilde test edip geçerli kılmak amacıyla 'PoC fabrikası' kurulması gerekiyor.



Pop fabrikası anahtar başarı faktörleri



Başarıya ulaşmak için tüm uygulama süreci boyunca — Kullanım Senaryolarının belirlenmesi, PoC/Test aşamaları ve Ölçeklendirme safhalarında — İş Birimi ile güçlü bir etkileşim kritik öneme sahiptir.



Hem Kullanım Senaryolarının potansiyel değerini (Size-of-the-Prize) tahmin edebilmek hem de Ölçeklendirme sonuçlarına karar verebilmek ve bunları izleyebilmek için açık (ve paylaşılan) KPI'lar zorunludur.



Kullanım senaryolarının detaylı analizinde süreçler ve insanlar üzerindeki etki en önemli değerlendirme açılarından biridir; özellikle çalışma şekillerinin nasıl değiştiğine (örneğin yetkinlikler, faaliyetler vb.) odaklanılır.

PoC fabrikasının sorumluluğunu üstlenmediği ancak çözümün ölçeklenmesini desteklediği faaliyet

Pop fabrikası işletme modeli

ÜYZ kullanım senaryosunun geliştirilmesi iki ana aşamadan oluşur: stratejik tanımlama ve ölçeklendirme

Bir üretken yapay zeka kullanım senaryosunun gerçek değeri ve uzun vadeli başarısı stratejik aşamada belirlenir.



Problem Tanımı & İş Hedefleriyle Uyum

Problemi ya da iş ihtiyacını tanımlamak, iş gerekçesini değerlendirmek (üret vs. satın al analizleri dahil)



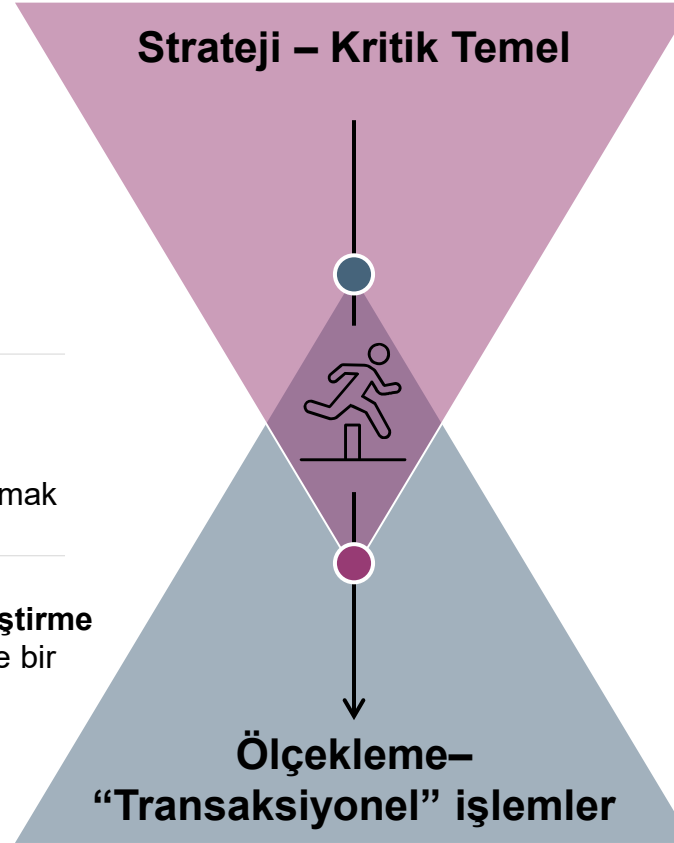
UX UI Tasarımı

İdeal kullanıcı yolculuğunu haritalandırmak, ÜYZ'nin deneyimi nasıl iyileştireceğine odaklanmak



Mimari Tasarım ve Kavram Kanıtı (PoC) Geliştirme

Ölçeklenebilir, modüler bir mimari tasarlamak ve bir kavram kanıtı oluşturmak/uygulamaya almak



Stratejik altyapı oluşturulduktan sonra ölçekleme çok daha kolay hale gelir.



Veri Alımı ve Entegrasyonu

Tüm ilgili materyalleri merkezileştirerek yapılandırmak ve üretken yapay zeka hattını beslemek



Model Fine-tuning

Kaliteyi ve ölçeklenebilirliği sağlamak için gerekli alanlarda modele ‘fine-tuning’ uygulamak



Mimari İyileştirme

Performans ve güvenlik dahil olmak üzere, üretim ortamını destekleyecek altyapıyı nihai hale getirmek

Etkili bir şekilde ölçekleyebilmek için sağlam bir stratejik temel şarttır: açık problem tanımı, deneyim tasarımı ve mimari olmadan ölçekleme çabaları verimsizlik, gecikmeler ve maliyetli yeniden çalışmalarla sonuçlanabilir.

