



# Yapay Zekâ Dönüşümü:

## Türkiye ve ABD Perspektifleri

KPMG Türkiye

[kpmg.com.tr](https://kpmg.com.tr)



## Önsöz

Yapay zekâ artık bir teknoloji gündemi değil, rekabetin kendisi.

KPMG'nin her çeyrekte güncellediği AI Pulse araştırması, bu dönüşümün hızını, yönünü ve iş dünyasında yarattığı yeni denge noktalarını gözler önüne seriyor. Elinizdeki rapor, 2025'in ikinci çeyreğinde ABD ve Türkiye arasında yapılan karşılaştırmalı çalışmanın sonuçlarını sunuyor; yalnızca iki ülkenin yapay zekâ olgunluğunu değil, aynı zamanda kurumsal zihniyet farkını da ortaya koyuyor.

Her iki ülkede de liderlerin büyük çoğunluğu (%80'in üzerinde), yapay zekânın sektör dinamiklerini kökten dönüştüreceğine inanıyor. Ancak bu dönüşüm aynı rotada ilerlemiyor.

ABD, yapay zekâyı güvenlik, uyum ve etik yönetim ekseninde merkezileştirirken;

Türkiye, verimlilik, müşteri deneyimi ve hızlı değer yaratımı odaklı, daha pragmatik bir çizgide ilerliyor.

Bu fark, aslında iki farklı evreyi temsil ediyor: biri yapay zekâyı “kurumsal sistemin” bir parçası olarak yöneten olgunluk, diğeri ise “büyüme hızını” artırmak için kullanan çeviklik.

Türkiye’de kurumlar, GenAI’yi henüz operasyonel verimlilik ve süreç optimizasyonu odağında konumlandırıyor. Ancak bu erken evre aynı zamanda büyük bir fırsat: hibrit çözümler, özelleştirilmiş modeller ve yerel bağlama uyarlanmış inovasyonların gelişmesi için dinamik bir zemin sunuyor. ABD’de ise yapay zekâ artık bir “deney alanı” değil; ölçeklenmiş, regüle edilmiş ve yatırımcı beklentileriyle hizalanmış bir iş alanı haline gelmiş durumda.

Bu raporun en dikkat çekici sonucu, insan faktöründeki fark.

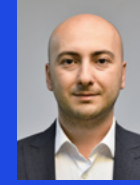
ABD, “AI ile birlikte çalışmayı” bir kültüre dönüştürürken; Türkiye hâlâ “AI’yi nasıl kullanacağını” öğrenme aşamasında.

Bu farkın kapanması, yalnızca teknolojik yatırım değil, aynı zamanda insan, süreç ve yönetim olgunluğu gerektiriyor.

Yani geleceğin rekabeti, teknolojiyi kim önce kullanacak değil, kim insan ve yapay zekâyı aynı denklemde yönetebilecek sorusuna yanıt verecek kurumlar arasında yaşanacak.

KPMG olarak bu dönüşümün hem stratejik hem etik hem de ekonomik boyutlarını bütünsel biçimde ele alıyor; kurumların “AI-ready” olmaktan “AI-driven” olgunluğa geçişinde güvenilir bir yol arkadaşı olmayı sürdürüyoruz.

Yapay Zekâ Dönüşümü: Türkiye ve ABD Perspektifleri, bu yolculuğun yalnızca bir fotoğrafını değil, aynı zamanda geleceğe dair pusulasını sunuyor.



### Gökhan Mataracı

Şirket Ortağı,  
İnovasyon & Teknoloji Danışmanlığı  
Lideri | TMT Sektör Lideri

Gökhan Mataracı, kurumların geleceğini şekillendiren teknoloji odaklı dönüşüm programlarının tasarımında geniş deneyime sahiptir. Strateji ile teknolojiyi buluşturduğu çalışmalarında; yapay zekâ ekosistemleri, dijital müşteri deneyimi, veri odaklı iş modelleri, pazarlama teknolojileri ve sürdürülebilir inovasyon alanlarında yenilikçi çözümler geliştirmektedir.

Kariyerinde Türkiye’nin en büyük bankalarından birinde kurumsal veri yapılanmasının dönüşümüne liderlik etmiş, global ölçekte faaliyet gösteren danışmanlık kuruluşlarında üst düzey görevler üstlenmiş, bugün ise kurumların dijital geleceğini şekillendiren programlara yön vermektedir.

Sektörler arası bilgi paylaşımını destekleyen platformların küratörlüğünü yapmakta; üniversite iş birlikleri, mentorluk programları ve konuşmalarıyla ekosistemin gelişimine katkı sunmaktadır. Teknolojiyi yalnızca bir araç değil, dönüşümün stratejik kaldıraç noktası olarak gören bakış açısıyla, iş dünyasında yenilikçi düşüncenin gelişimine öncülük etmektedir.

# Metodoloji

KPMG'nin AI Pulse çalışması, organizasyonların üretken yapay zekâ (GenAI) yatırımlarına ilişkin tutum ve uygulamalarını düzenli olarak izleyen bir anket dizisidir.

Bu rapor, 2025 ikinci çeyreğine ilişkin ABD merkezli **Q2 2025 Pulse Survey** ile KPMG Türkiye'nin aynı dönemde gerçekleştirdiği **AI Pulse Araştırması** sonuçlarını bir araya getirerek karşılaştırmalı bir analiz sunmaktadır.

Türkiye raporu, 31 üst düzey yöneticinin katılımıyla yapılmış olup operasyon, finansal hizmetler, sigorta, enerji, otomotiv ve teknoloji gibi farklı sektörleri kapsamaktadır. ABD verileri ise KPMG ABD ofisinin AI Pulse anketi sonuçlarına dayanmaktadır ve bu raporda belirtilen yüzdelere ilgili anketlere katılan 100'ün üzerinde üst düzey yöneticinin beyanlarından elde edilmiştir.

Metodoloji olarak, öncelikle Türkiye'ye ait ham veriler incelenmiş, her bir çoklu seçimli sorunun yanıtları yüzdelere dönüştürülmüş ve ardından ABD sonuçları ile karşılaştırılmıştır.



# Araştırmada öne çıkan tespitler

# Rekabet Görünümü ve Genel Algı

Türkiye ve ABD’de liderlerin neredeyse eşit oranda (%84 ve %82) yapay zekânın sektör dinamiklerini dönüştüreceğine inanması, küresel düzeyde güçlü bir farkındalık ve beklenti oluştuğunu gösteriyor. Bu tablo, yapay zekânın artık “geleceğin teknolojisi” olmaktan çıkıp rekabet stratejilerinin merkezine yerleştiğini kanıtlıyor.

## Yapay Zeka Gelecek 2 Yılda Rekabet Ortamını Dönüştürecek

Her iki pazarda da yöneticiler üretken yapay zekânın sektör dinamiklerini kökten değiştireceğini düşünüyor.

ABD’de liderlerin **%82**’si, kendi sektörlerindeki rekabet ortamının önümüzdeki 24 ay içinde farklılaşacağını ifade ediyor.

Türkiye’de ise katılımcıların **%84**’ü bu görüşe katılıyor.

Rekabet algısının benzer olması, yapay zekanın stratejik önemde olduğuna dair küresel mutabakatı yansıtırken, uygulamalardaki farklılaşmalar sonraki bölümlerde ortaya çıkıyor.



# %82

ABD’de yapay zekanın sektör dinamiklerini değiştireceğini düşünen liderlerin oranı



# %84

Türkiye’de yapay zekanın sektör dinamiklerini değiştireceğini düşünen liderlerin oranı

## Stratejik Öncelikler ve Bütçe Dağılımı

### Güvenlik mi Verimlilik mi? GenAI Bütçelerinde İki Farklı Öncelik Haritası

ABD'de GenAI bütçesinin en fazla ayrıldığı alanlar siber ve veri güvenliği (%67), risk ve uyum (%52) ve operasyonlar (%48) olarak sıralanmıştır.

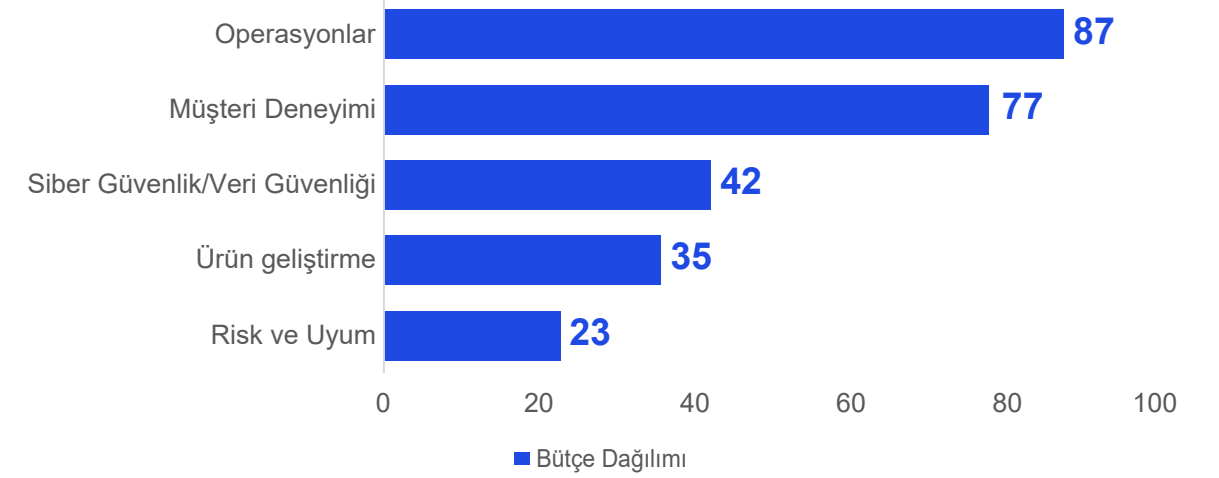
Türkiye'de ise odak ağırlıklı olarak operasyonel verimlilik üzerine yoğunlaşmıştır; katılımcıların %87'si bütçelerinin bir kısmını operasyonlara, %77'si müşteri deneyimine ayırmayı planladığını belirtmiştir. Bu fark, Türkiye'de hâlâ "fırsat odaklı", ABD'de ise "risk kontrollü" bir GenAI stratejisi geliştiğini gösteriyor — iki ülke aynı oyunu farklı sahalarda oynuyor.

ABD'de GenAI bütçesinin en fazla ayrıldığı alanlar

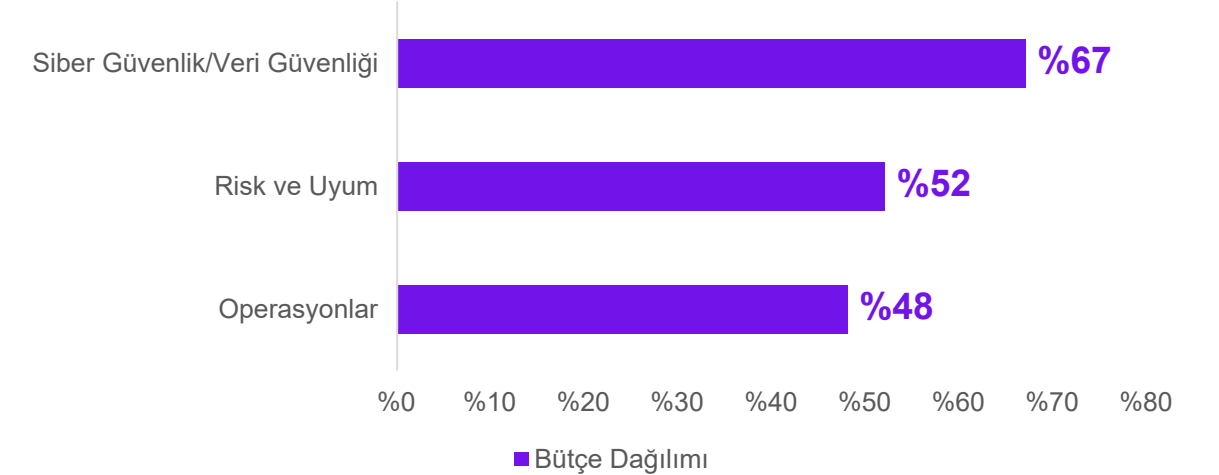
| %67                                                                                 |  | %52              |  | %48                              |  |                 |  |              |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------|--|----------------------------------|--|-----------------|--|--------------|--|
| Siber Güvenlik ve Veri Güvenliği                                                    |  | Risk ve Uyum     |  | Operasyonlar                     |  |                 |  |              |  |
| Türkiye’de ise odak ağırlıklı olarak operasyonel verimlilik üzerine yoğunlaşmıştır; |  |                  |  |                                  |  |                 |  |              |  |
| %87                                                                                 |  | %77              |  | %42                              |  | %35             |  | %23          |  |
| Operasyonlar                                                                        |  | Müşteri Deneyimi |  | Siber Güvenlik ve Veri Güvenliği |  | Ürün Geliştirme |  | Risk ve Uyum |  |

Türkiye'de bütçelerin operasyon ve müşteri deneyimi üzerinde yoğunlaşması, yapay zekanın öncelikle süreç verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırmak için kullanılacağını gösteriyor. ABD'de ise güvenlik ve uyum önceliği, daha katı regülasyonlarla karşı karşıya olan sektörlerin ağırlığını ve siber saldırılarla ilgili risk iştahını yansıtır. Türkiye'de siber güvenlik yatırımlarının göreceli olarak düşük kalması, kaynak kısıtları ve regülasyon baskısının görece olarak sınırlı olmasından kaynaklanabilir. Ancak uluslararası standartlara uygunluk hedefleyen şirketler için siber güvenliği ayrılan bütçenin artması bekleniyor.

### Türkiye'de Yapay Zeka için Stratejik Öncelikler



### ABD'de Yapay Zeka için Stratejik Öncelikler





## Yatırım Getirisi (ROI) ve Yatırımcı İletişimi

Türkiye’de GenAI yatırımları hâlâ “verimlilik odaklı değer üretimi” üzerinden tanımlanırken, ABD’de bu yatırımlar artık kârlılık (%97) ve iş kalitesi (%94) gibi daha olgun finansal ve kurumsal metriklerle ölçülüyor. Türkiye, kısa vadede operasyonel kazançları kanıtlamaya; ABD ise uzun vadeli güven, yönetim ve sürdürülebilir getiriye odaklanıyor. Bu fark, iki pazarın yatırımcı iletişimi dilinde de belirgin şekilde hissediliyor.

### Yapay Zekâdan Beklenti: Türkiye’de Verimlilik, ABD’de Güven ve Getiri

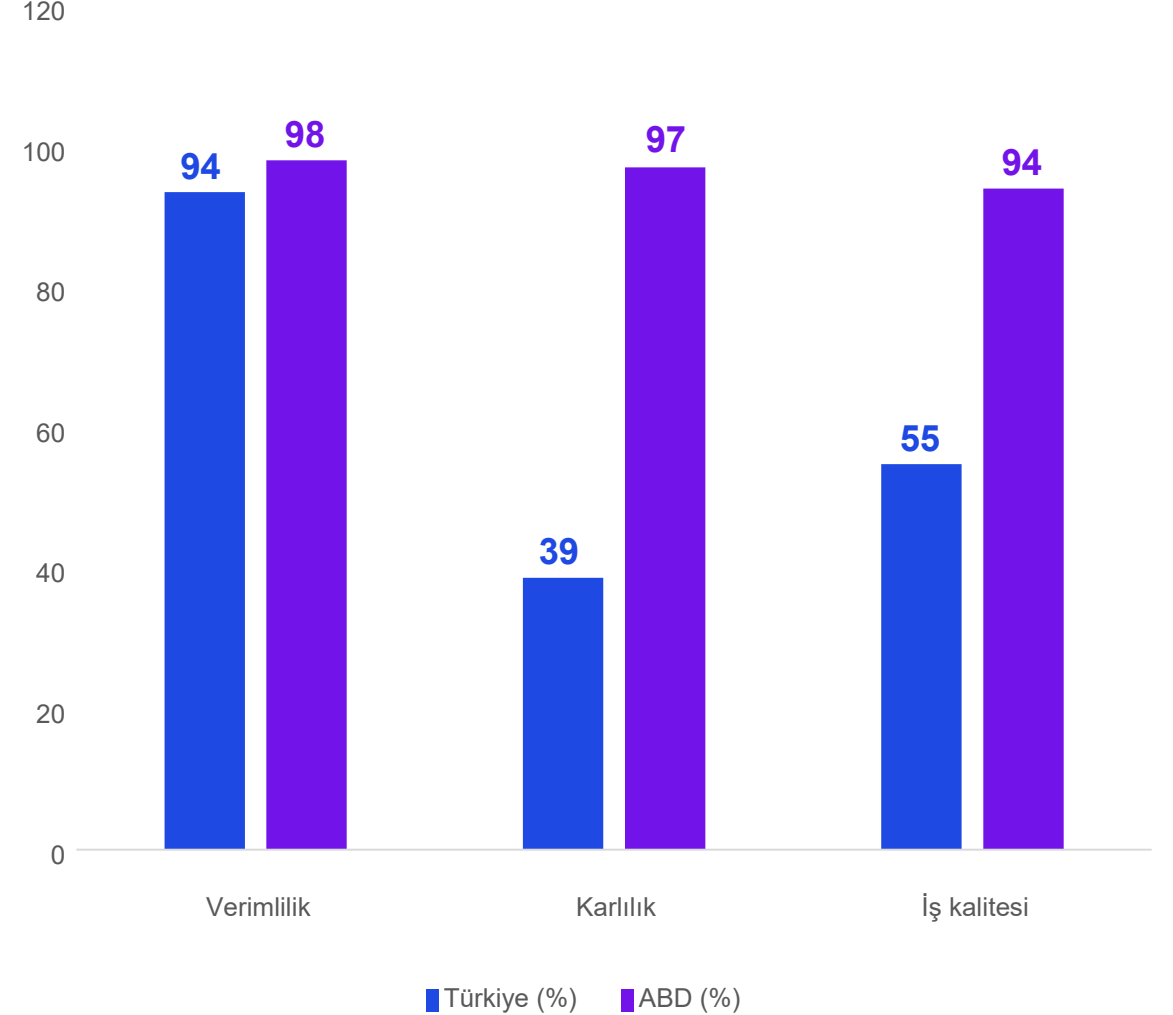
Her iki pazarda da yapay zeka yatırımlarının en temel başarı göstergesi verimlilik olarak öne çıkıyor. ABD’de liderlerin %98’i verimliliği ana ROI göstergesi olarak değerlendirirken, Türkiye’de bu oran %94’tür. Türkiye’de verimliliğin ardından operasyonel iyileştirme (%87) ve müşteri memnuniyeti (%58) gelirken; kârlılık sadece %39 oranında vurgulanmıştır. ABD’de ise kârlılık (%97) ve iş kalitesi (%94) verimlilik kadar önemli metriklerdir.

### Yatırımcı İletişiminde Öncelikler neler?

ABD’de yatırımcılara GenAI yatırımlarının geri dönüşünü göstermek için kârlılık ve kurumsal sorumluluk/yönetişim politikaları en önemli faktörlerdir; her ikisi de liderlerin %55’inde vurgulanmıştır. Türkiye’de ise “operasyonel iyileştirmeler” %87 ile açık ara birinci sıradayken, kârlılık %55 ve “müşteri üzerindeki etki” %52 oranında önemsenmektedir. Yönetişim ve sorumluluk politikaları Türkiye’de yalnızca %3 oranında belirtilmiştir.

Bu durum, yatırımcı beklentilerindeki farkların yanı sıra pazardaki olgunluk düzeyini de yansıtır. ABD’de düzenleyici baskı ve yatırımcıların ESG (çevre, sosyal, yönetim) hassasiyetleri, AI projelerinde şeffaflık ve sorumluluk taleplerini artırıyor. Türkiye’de ise hala somut operasyonel verimlilik ve maliyet tasarrufu göstergeleri öne çıkıyor.

### Gen AI ROI Metrikleri: Türkiye vs. ABD



## Liderlik ve Yönetişim

### CIO Liderliğinde Farklı İki Dünya: ABD Merkezileşiyor, Türkiye Paylaşıyor

ABD'de organizasyonların %87'sinde CIO'lar GenAI stratejisine liderlik etmektedir. Türkiye'de ise benzer oran %55 olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'de CIO'nun yanında CEO (%16), CTO (%10) ve diğer yöneticilerin de (%16) sorumluluk aldığı gözleniyor. Bu dağılım, yerel kuruluşlarda yapay zeka stratejisinin henüz tek bir yönetici altında toplanmadığını ve sorumluluğun birden fazla üst düzey yöneticinin üzerinde paylaşıldığını gösteriyor.

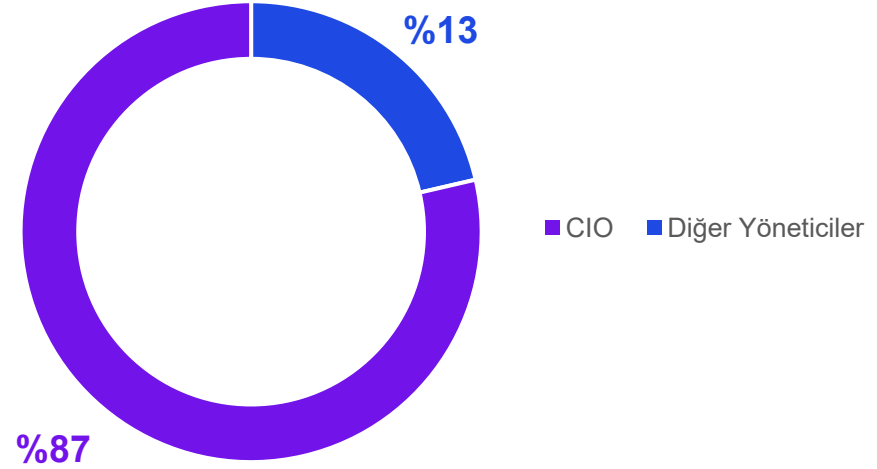
ABD'deki yüksek CIO liderliği, hem bütçe yönetimini hem de teknik yeterlilik ve risk yönetimini tek elde toplamaya yönelik bir eğilimin göstergesi olarak yorumlanabilir.

Türkiye'de ise, merkezi bir liderlik yapısının eksikliği, inovasyon ve yeni fikirlerin farklı birimlerden gelmesini destekleyebilir. Ancak hesap verebilirlik ve kurumsal uyum açısından net bir sorumluluk zinciri oluşturmak önemlidir.

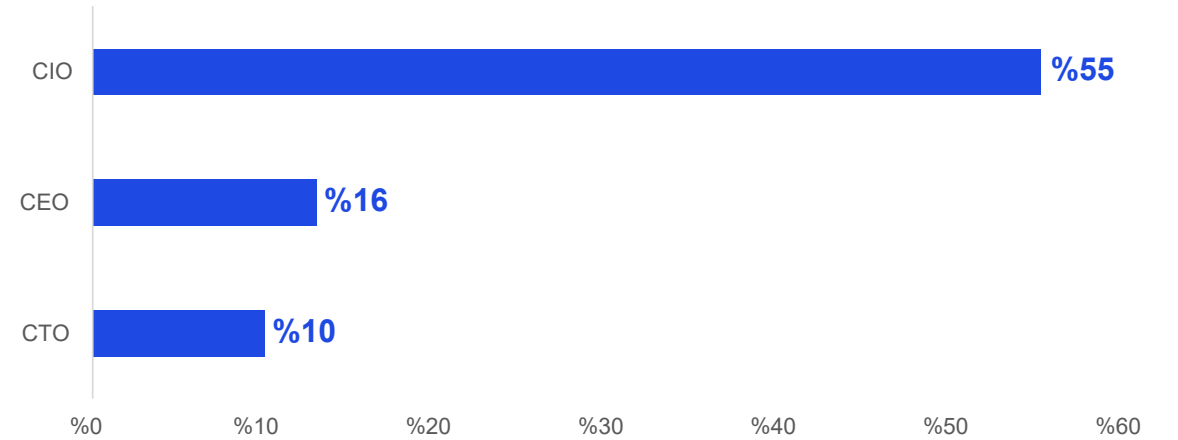
Türkiye'de GenAI stratejilerinde paylaşılan liderlik yapısı, aslında "kurumsal sahiplenme" kültürünün henüz oluşum aşamasında olduğunu gösteriyor. Bu tabloyu bir zafiyet olarak değil, dönüşüm fırsatı olarak da okumak mümkün.

CIO'nun teknik omurgayı, CEO'nun vizyonu, CTO'nun inovasyonu, diğer yöneticilerin ise iş birimi önceliklerini aynı denklemde buluşturduğu bir model ortaya çıkıyor. Eğer bu çok-paydaşlı yapı yönetim çerçevesiyle desteklenirse, Türkiye kurumları ABD'deki tek merkezli modele kıyasla daha çevik ve deneysel bir inovasyon ekosistemi yaratabilir.

### ABD'de GEN AI Stratejisinde Liderlik



### Türkiye'de GEN AI Stratejilerinde Liderlik





## LLM Sağlayıcı Seçim Kriterleri

### Veri Gizliliği mi, Bütçe Yönetimi mi? GenAI Sağlayıcısı Seçiminde İki Farklı Öncelik Haritası

Yöneticilerin büyük çoğunluğu için GenAI veya büyük dil modeli (LLM) sağlayıcısı seçerken teknolojik yetkinlik, veri gizliliği ve güvenliği ile maliyet öne çıkan kriterlerdir.

ABD’de bu kriterler sırasıyla %74 (teknolojik yetkinlik) ve %57 (uzmanlık ve destek) oranında belirtilmiştir. Türkiye’de ise teknolojik yetkinlik (%74), veri gizliliği ve güvenliği (%71), maliyet (%71) ve uzmanlık (%48) en önemli unsurlardır.

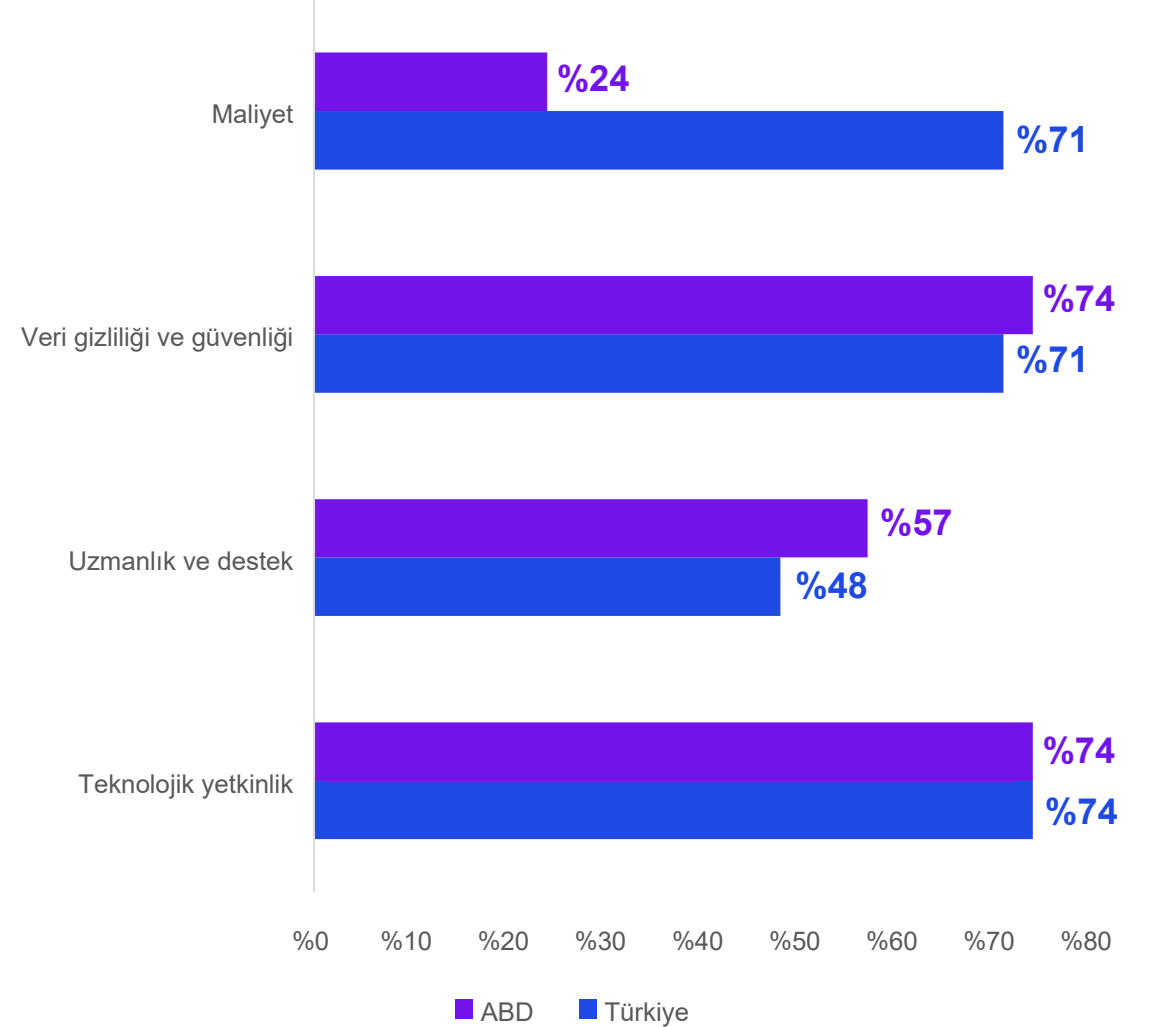
Türkiye’de ayrıca %26 ile ölçeklenebilirlik kriteri de vurgulanmıştır. Türkiye’de maliyetin %71 ile üst sıralarda yer alması, döviz kuru dalgalanmaları ve bütçe baskılarının karar vericiler üzerindeki etkisini açıkça yansıtıyor.

ABD’de ise maliyet ilk üç kriter arasında yer almazken, veri güvenliği ve sağlayıcı uzmanlığı öncelikli kriterlerdir. Bu durum, ABD’deki kurumların yüksek olgunluk seviyesini ve GenAI sağlayıcılarıyla uzun vadeli entegrasyon kabiliyetini yansıtır.

Türkiye’de LLM projeleri hâlâ erken benimseme aşamasında olduğu için, veri gizliliği genellikle “ön koşul” değil, teknolojik yetkinliğin bir uzantısı olarak değerlendiriliyor. Ayrıca ABD’de birçok kurumun verisini on-premise ya da güvenli bulut ortamlarında saklayabilmesi, gizlilik standartlarını yükseltirken; Türkiye’deki kurumlar çoğunlukla dış sağlayıcılara bağımlı çalışıyor veya veri sını landırması hâlâ yeterince olgunlaşmamış durumda. Bu nedenle gizlilik, Türkiye’de bir “seçim kriteri” olmaktan çok, yapısal bir zorluk olarak öne çıkıyor.

Türkiye’nin LLM sağlayıcı seçiminde maliyet (%71) kriterini ön sıralara taşıması, pazardaki GenAI yatırımlarının hâlâ “optimizasyon evresinde” olduğunu gösteriyor. Buna karşın ABD’de odak veri güvenliği ve uzmanlık ekseninde ilerliyor; bu da teknolojinin “kritik altyapı” seviyesinde konumlandığını ortaya koyuyor. Türkiye açısından bu tablo, veri sını landırması, yerel regülasyon ve kurumsal mimari olgunluğu geliştikçe önceliklerin maliyetten güvenliğe kayacağı bir geçiş dönemine işaret ediyor.

### LLM Sağlayıcısı Seçim Kriterleri: Türkiye vs ABD



## Ajan Kullanımı ve Uygulama Aşamaları

Türkiye'nin GenAI ajanlarını “deneysel inovasyon laboratuvarı” yaklaşımıyla ele alması, henüz erken evrede olmasına rağmen uzun vadede özelleştirilmiş çözümler geliştirme potansiyeline işaret ediyor. ABD kurumları sistematikleşmiş, ölçeklenebilir uygulamalara geçmiş durumda; Türkiye ise hâlâ keşif odaklı ilerliyor. Bu fark, bir zayıflık değil, aslında yenilikçi hibrit modeller için fırsat alanı: Türkiye, hazır çözümleri birebir kopyalamak yerine kendi bağlamına uygun “akıllı yerelleştirme” stratejisiyle rekabet avantajı yaratabilir.

### GenAI Uygulama Modellerinde Farklı Yönelimler: Türkiye Deneysel, ABD Yerleşik

Türkiye’de şirketlerin %55’i, GenAI ajanlarını hem hazır (pre-built) çözümler hem de kurum içi geliştirilmiş çözümleri birleştirerek devreye almayı planladığını belirtmiştir; %32’si ise henüz devreye almadıklarını söylemiştir. Yalnızca hazır çözümleri tercih edenlerin ve yalnızca kurum içi geliştirenlerin oranları ise %6’dır. ABD’de ise; liderlerin %51’i her iki yöntemi birlikte kullanmayı düşünürken %46’sı yalnızca hazır çözüm almayı, %2’si ise sadece kurum içinde geliştirmeyi planlamaktadır.

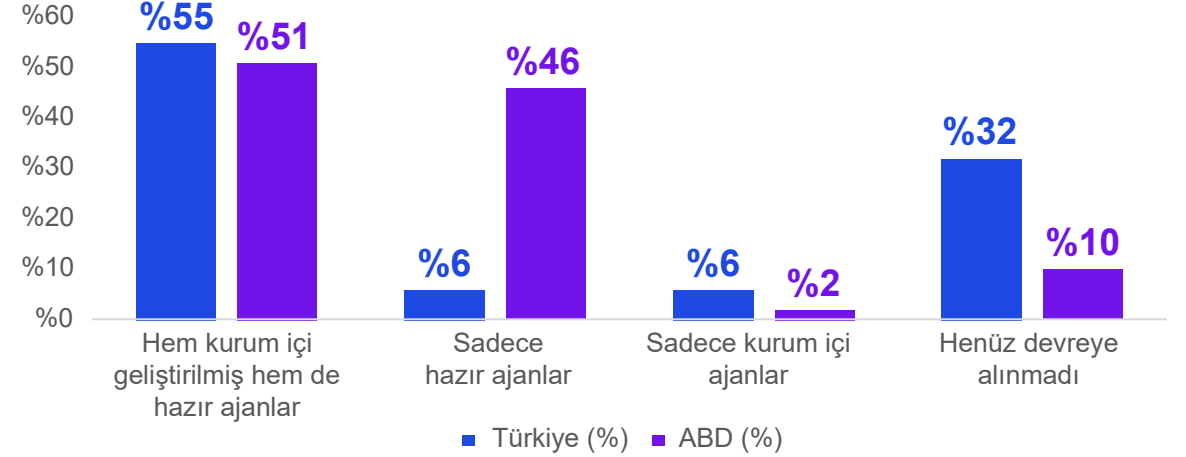
Bu bulgular, ABD’de pazarda olgunlaşmış ürün ve hizmetlerin tercih edildiğini, Türkiye’de ise kurumların önemli bir bölümünün hala araştırma aşamasında olduğunu gösteriyor. Hazır çözümlerin payının düşük olması, Türk şirketlerinin özelleştirilmiş ya da hibrid çözümler arayışında olduğuna işaret ediyor.

### GenAI Uygulamalarında İki Hız: ABD Sistematikleşti, Türkiye Keşifte

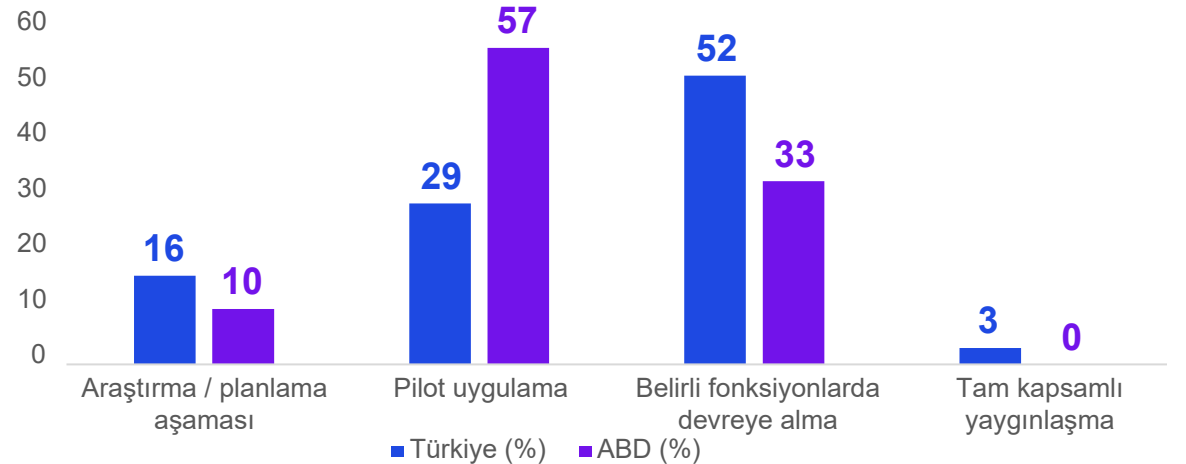
ABD’de organizasyonların neredeyse %90’ı AI ajanı denemelerini gerçekleştirmiş durumda. %33’ü belirli fonksiyonlarda ajanları devreye almış, %57’si pilot projeler yürütüyor. Türkiye’de ise %52 oranında ajanların belirli fonksiyonlarda devrede olduğu, %29’sinin pilot aşamasında, %16’sının araştırma aşamasında ve yalnızca %3’ünün tüm fonksiyonlarda tam kapsamlı bir devreye alma gerçekleştirdiği görülüyor.

ABD’deki hızlı yayılım, pazarın olgunluğunu ve GenAI temelli uygulamaların daha sistematik hale geldiğini gösterirken, Türkiye’de projeler daha kademeli ilerliyor. Bu farklılık, tedarikçi ekosisteminin gelişmişliği, iç yetkinlikler ve regülasyon netliği gibi unsurlarla açıklanabilir.

### GenAI Ajanlarının Devreye Alınma Yöntemleri: Türkiye vs ABD



### GenAI Ajanlarının Uygulanma Aşaması: Türkiye vs ABD



## Risk Algıları ve Endişeler

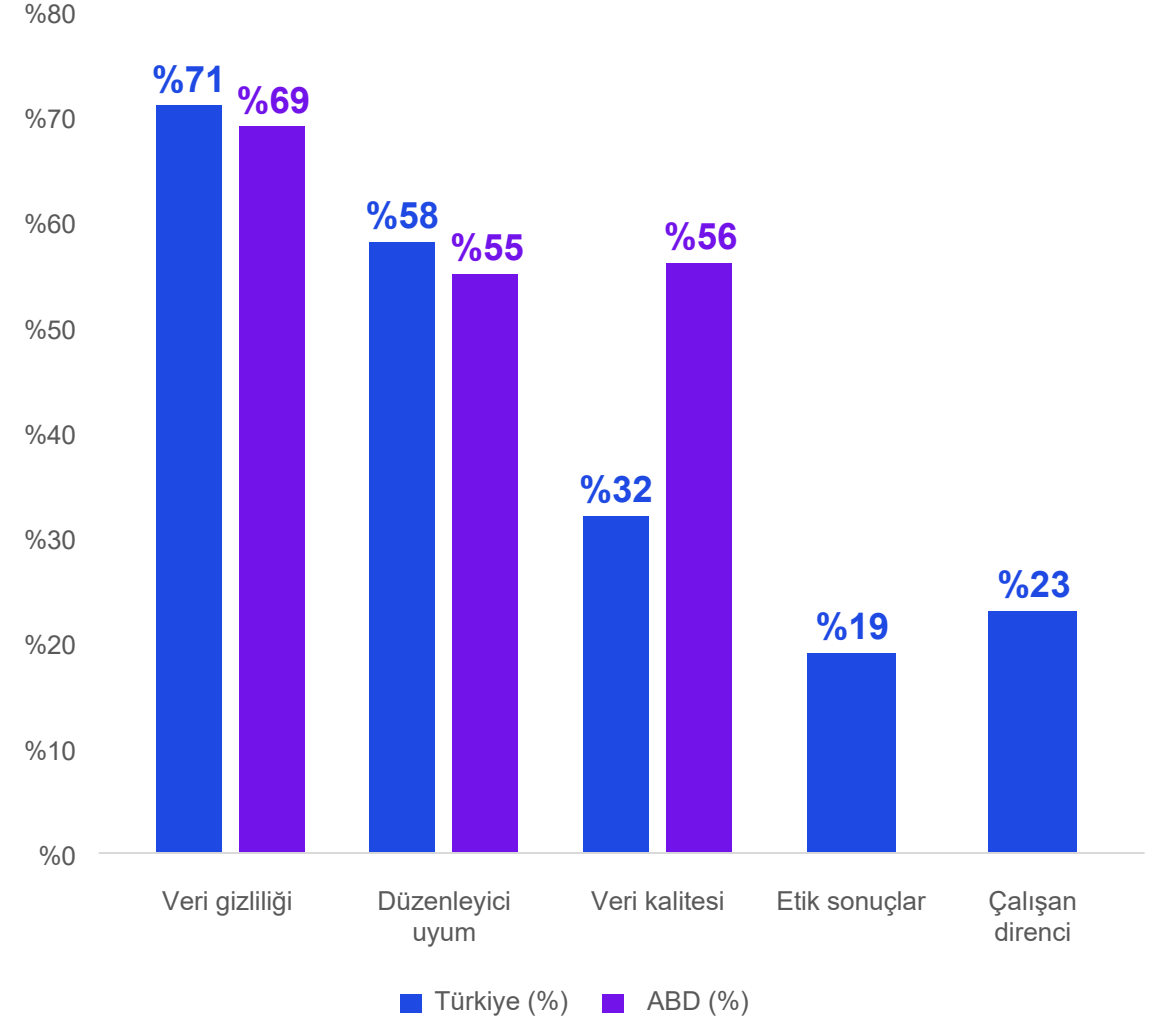
### GenAI Adaptasyonunda Farklı Kaygılar: Türkiye’de Uyum, ABD’de Kalite

GenAI adaptasyonundaki en büyük endişe alanları her iki pazarda da veri gizliliği ve düzenleyici uyum olarak öne çıkıyor. ABD’de liderlerin %69’u veri gizliliğine, %55’i düzenleyici konulara ve %56’sı veri kalitesine odaklanıyor. Türkiye’de ise veri gizliliği (%71), uyum (%58) ve veri kalitesi (%32) ilk sıralarda yer alıyor. Ek olarak; etik sonuçlar (%19) ve çalışan direnci (%23) de öne çıkıyor.

Veri kalitesinin ABD’de daha yüksek bir oranda endişe kaynağı olması, yapay zekâ modellerinin doğru ve tutarlı veriyle beslenmesi gerekliliğine verilen önemi yansıtıyor. Türkiye’de veri kalitesi konusunun %30 seviyesinde kalması, mevcut verinin doğruluğuna olan güvenin ya da bu konudaki farkındalığın henüz istenen düzeyde olmadığını gösteriyor. Ayrıca, çalışan direnci ve etik risklerin Türkiye’de görece olarak daha çok dile getirilmesi, değişim yönetimi ve kültürel dönüşüm ihtiyaçlarına işaret ediyor.

Türkiye’de GenAI’ye dair endişelerin merkezinde “uyum ve gizlilik”, ABD’de ise “kalite ve güven” yer alıyor. Bu fark aslında iki ekosistemin olgunluk seviyesini özetliyor: ABD modellerin doğruluğunu ve bütünlüğünü tartışırken, Türkiye hâlâ güvenli ve regülasyonla uyumlu kullanım zemini oluşturmaya çalışıyor. Çarpıcı olan şu: Türkiye’de etik ve çalışan direnci gibi insana dokunan risklerin daha fazla dile getiriliyor olması, dönüşümün sadece teknolojik değil kültürel bir yolculuk olarak da şekillenmesi gerektiğini gösteriyor.

### Risk Algısı: Türkiye vs. ABD



## Eğitim ve İş Gücü Hazırlığı

Türkiye’de GenAI eğitimleri hâlâ “araç kullanımı” düzeyinde kalırken, ABD bu süreci “yeni iş modellerine adaptasyon” olarak yönetiyor. Türk kurumları, çalışanlarına komut vermeyi öğretiyor; ABD ise aynı anda AI ile birlikte çalışmayı öğretiyor. Bu fark, gelecekteki verimlilik yarışını belirleyecek en kritik ayırım: teknik yeterlilikten çok, AI ile insanın ortak üretim kültürüne geçiş hızı.

### GenAI Eğitiminde Denge Arayışı: Türkiye Teorik, ABD Uygulamalı Öğreniyor

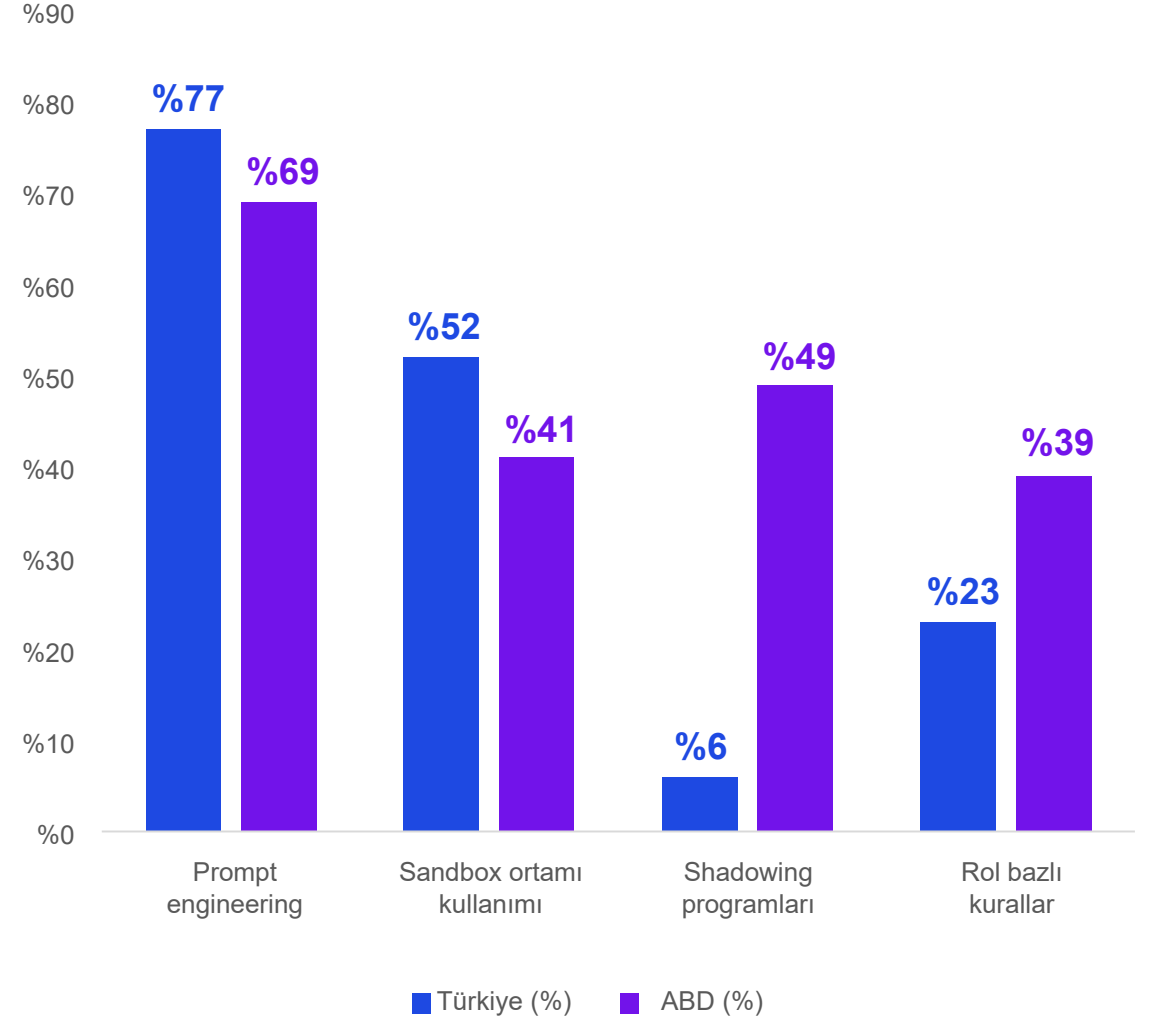
Yapay zekâ ajanlarıyla çalışmaya hazırlanmak için hangi eğitim yöntemlerinin benimsendiği de iki pazarda farklılaşıyor. ABD’de yöneticiler, çalışanlarına prompt (yönlendirme) becerilerini öğretme (%69), sandbox ortamları oluşturma (%41), AI ajan gölgeleme (shadowing) programları (%49) ve rol bazlı iş birliği kuralları (%39) gibi geniş bir eğitim yelpazesi sunuyor.

Türkiye’de ise eğitimlerin büyük bölümü prompt engineering üzerine yoğunlaşırken (%77); sandbox ortamı kullanımı %52, shadowing programları %6 ve rol bazlı kurallar %23 olarak öne çıkıyor.

Bu tespit, Türk şirketlerinin çalışanlarına temel LLM etkileşim becerilerini öğretmeye odaklandığını ancak uygulamalı ve rol bazlı eğitimlerde geride kaldığını gösteriyor. ABD’deki çok yönlü yaklaşım ise çalışanların yeni çalışma modellerine uyum sağlamasını ve agent ekosistemini güvenle kullanmasını teşvik ediyor. Türkiye’de shadowing ve rol bazlı uygulamaların artması, AI tabanlı iş süreçlerinde verimliliği ve kaliteyi artırabilir.



### Türkiye vs. ABD: Eğitim Yöntemleri



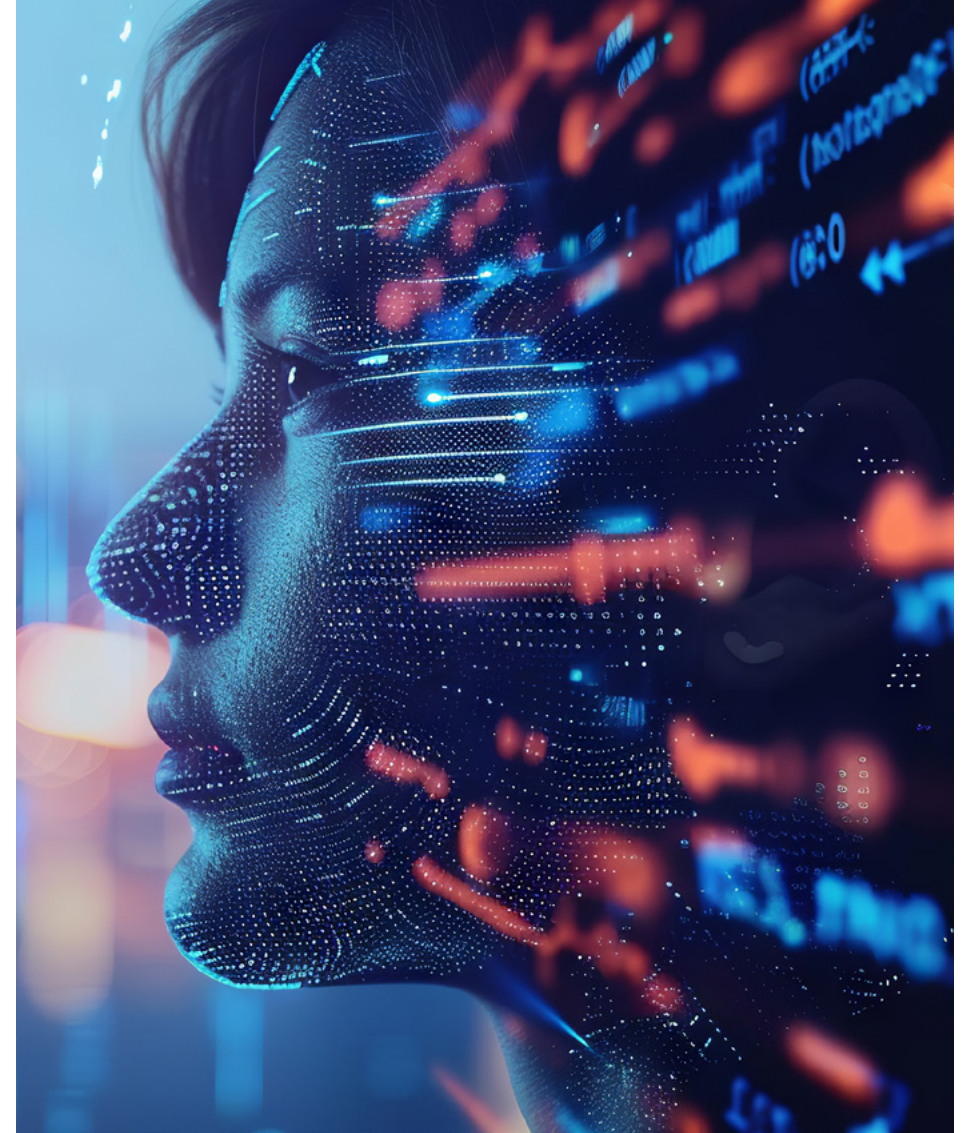
## AI Ajanı Kullanımında Risk Azaltma Stratejileri

### Türkiye Teknik Güvene, ABD İnsan Gözetimine Odaklanıyor

AI ajanlarıyla ilgili riskleri azaltmak amacıyla benimsenen adımlar arasında da pazarlar arasında farklar bulunuyor. ABD'de liderlerin %55'i insan gözetimi (human-in-the-loop) zorunluluğu uygularken ve %55'i güvenilir sağlayıcıların ajanlarını kullanmayı tercih ederken %45'i ajanların hassas verilere erişimini kısıtlıyor. Türkiye'de ise hassas verilere erişimi kısıtlama (%52) en sık uygulanan önlem olarak karşımıza çıkıyor; güvenilir sağlayıcı kullanımı (%23) ve human-in-the-loop (%13) daha düşük oranlarda görülüyor.

Bu farklılıklar, ABD'deki liderlerin otonom sistemlere karşı daha temkinli olduğu ve insan denetimini vazgeçilmez gördüğü yönündeki tutumu gösteriyor. Türkiye'de risk azaltma adımlarının henüz pilot aşamada olması veya net adım atılmamış olması (%3,2) yapay zekâ yönetiminde açık politika ihtiyaçlarını ortaya koyuyor. AI etik kurulu kurma girişimleri her iki pazarda da %7 civarında seyrediyor; bu da etik konuların daha sistematik ele alınması gerektiğini gösteriyor.

|                                | Türkiye                                | ABD                               |
|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|
| Temel risk odağı               | Veri erişimi & sağlayıcı güvenilirliği | İnsan gözetimi & etik yönetim     |
| Human-in-the-loop zorunluluğu  | %13                                    | %55                               |
| Veri erişim kısıtlaması        | %52                                    | %45                               |
| Güvenilir sağlayıcıya bağlılık | %23                                    | %45                               |
| Etik / yönetim yapıları        | %6                                     | Yaygın, yönetim kurulu gündeminde |



## AI Ajanlarına Yönelik Beklentiler

Türkiye’de kurumlar yapay zekâ risklerini teknik bariyerlerle kontrol altına almaya çalışırken, ABD bu süreci insan ve etik merkezli yönetimle güvence altına alıyor. Bu fark sadece olgunluk göstergesi değil, aynı zamanda iki farklı güven tanımına işaret ediyor: Türkiye’de güven “erişimi sınırlamakla”, ABD’de ise “sorumluluğu paylaşmakla” sağlanıyor. Uzun vadede rekabet üstünlüğü, teknik korumadan çok insan gözetimiyle dengelenmiş güven sistemlerinde olacak.

### İnsan + AI Dönemi: Yöneticiler Ajanları Fırsat Olarak Görüyor

Türkiye’de ankete katılan yöneticiler, AI ajanlarının iş gücü ve organizasyon dinamiklerine etkisi konusunda genel olarak daha iyimser bir tablo çiziyor. Katılımcıların %90’ı AI ajanlarının iş yükünü yönetmeye yardımcı olarak iş memnuniyetini artıracığını belirtirken, %83’ü yeni AI uzmanlığı gerektiren roller yaratacağını düşünüyor.

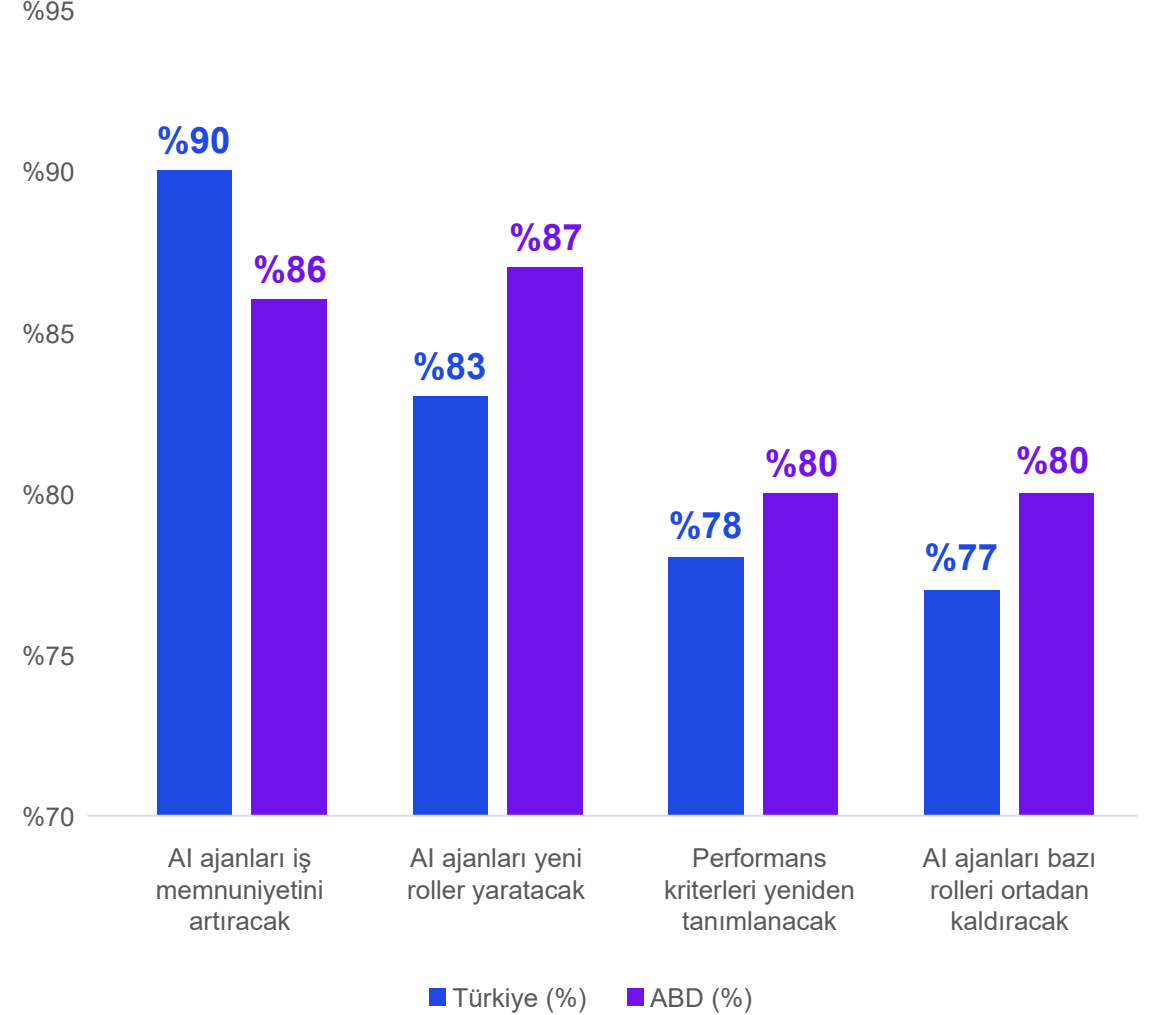
Performans kriterlerinin yeniden tanımlanacağını düşünenlerin oranı %78; ajanların değerli birer ekip arkadaşı haline geleceğine inananların oranı %81’dir. Ayrıca %77’lik bir kesim AI ajanlarının bazı rolleri ortadan kaldırarak yeniden beceri kazanmayı zorunlu kılacağını ifade etmiştir.

ABD raporunda benzer konulardaki görüşler 80 %–87 % aralığındadır; örneğin yöneticilerin %87’si AI ajanlarının yeni roller yaratacağını, %86’sı iş memnuniyetini artıracığını ve %80’i bazı rollerin ortadan kalkacağını öngörmektedir.

Bu veriler, her iki ülkede de AI ajanlarının iş gücünün yeniden şekillenmesine yol açacağı ve yöneticilerin ağırlıklı olarak olumlu bir beklenti içinde olduğu sonucunu desteklemektedir.

Ancak Türkiye’de bazı yanıtların “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneğinde toplandığı (örneğin performans kriterleri için %16) görülmektedir; bu durum, uygulamanın somut etkilerini görmeden kesin hüküm vermek istemeyen bir kesimin varlığına işaret eder.

### Türkiye vs. ABD: AI Ajanlarına Yönelik Beklentiler





## Makroekonomik Baskılar ve Yatırım Stratejileri

Türkiye’de yöneticiler AI ajanlarını “iş yükünü azaltan yardımcılar” olarak görürken, ABD’de algı artık “yeni iş tanımlarını şekillendiren ortaklar” noktasına evrilmiş durumda. Bu fark, AI’nın Türkiye’de verimlilik aracından, ABD’de ise yapısal dönüşüm aktörüne dönüşmüş olduğunu gösteriyor. Önümüzdeki dönemde farkı belirleyecek unsur, teknolojiyi kimin daha çok benimseyeceği değil, kimin AI ile yeni organizasyon kimliğini tanımlayacağı olacak.

### Türkiye’de ekonomik koşullar, yapay zekâ yatırımlarının yönünü doğrudan şekillendiriyor.

Enerji maliyetlerindeki artışın AI yatırımlarını etkilediğini düşünenlerin oranı %55; döviz kuru dalgalanmalarının teknoloji yatırımları üzerindeki etkisine katılanlar ise %36’dır.

Bu veriler, işletmelerin maliyet kalemlerindeki belirsizliklere karşı temkinli bir tutum benimsediğini gösteriyor. Katılımcıların %32’si ekonomik belirsizlik nedeniyle yatırımların ertelendiğini belirtirken, benzer oranda (%26) katılımcı bu görüşe katılmamaktadır. Ancak dikkat çekici biçimde, %55’lik bir kesim maliyet baskılarının kısa vadeli, düşük riskli ve hızlı yatırım geri dönüşü (ROI) sağlayan projelere yönelimi artırdığını ifade etmektedir.

Bu tablo, Türkiye’de yapay zekâ yatırımlarının bütünüyle durmadığını; aksine, şirketlerin belirsizlik ortamında “daha temkinli ve pragmatik” yatırımlara yöneldiğini göstermektedir. Stratejik öncelik, uzun vadeli dönüşüm projelerinden ziyade enerji verimliliği, operasyonel optimizasyon ve maliyet azaltımı sağlayan çözümlere kaymıştır.

ABD’de ise başka bir gündem söz konusu: tarifelerin AI yatırımlarına etkisi. Liderlerin %73’ü tarifelerin verimlilik ve optimizasyona odaklanmayı artıracığını, %66’sı maliyetleri yükselteceğini ve %57’si toplam yatırım miktarını artıracığını düşünüyor. %44’ü ise tarifelerin AI benimsemesini teşvik edeceğini belirtiyor.

Bu veriler, ABD’de makroekonomik baskıların yatırımları tamamen durdurmak yerine yeni fırsatlara yönelme şeklinde algılandığını gösteriyor. Türkiye’de ise kur ve enerji maliyetlerindeki belirsizlik, şirketleri kısa vadeli, düşük riskli ve hızlı geri dönüş sağlayan yapay zekâ projelerine yönlendiriyor.





## Araştırmadan Çıkarımlar

1

Türkiye ile ABD'nin GenAI ajandası aynı oyunu oynuyor fakat sahadaki öncelik haritaları farklı: ABD güvenlik-uyum ekseninde merkezileşirken, Türkiye verimlilik-müşteri deneyimi ekseninde pragmatik ilerliyor. Bu, iki pazarda da "AI rekabeti dönüştürecek" inancının yüksek olmasına rağmen operasyonel tasarımın başka yöne çekildiğini gösteriyor. Türkiye'de bütçeler ağırlıklı süreç verimliliği ve CX'e akıyor; ABD'de siber/veri güvenliği ve risk-uyum başı çekiyor. Bu ayrım, yalnızca regülasyon sertliğini değil; tedarikçi ekosistemi, bütçe esnekliği ve yatırımcı beklentilerindeki olgunluk farkını da yansıtıyor.

2

ROI algısında iki kritik nüans var. Her iki pazarda da verimlilik "bir numara" olsa da ABD'de kârlılık ve iş kalitesi verimlilik kadar güçlü KPI'lara dönüşmüş durumda; Türkiye'de operasyonel iyileştirme ve müşteri memnuniyeti öne çıkarken kârlılık ikincil kalıyor. Yatırımcı iletişimde de ayrışma belirgin: ABD tarafı kârlılık + yönetim/ESG'yi birlikte vitrine koyuyor; Türkiye tarafı operasyonel kazanımların "hızlı rasyoneline" yaslanıyor. Bu tablo, Türkiye'de "kanıtlanabilir kısa vadeli değer" hikâyesinin, ABD'de ise "sürdürülebilir ölçek ve güven" hikâyesinin yatırım diline dönüştüğünü gösteriyor.

3

Yönetişim ve liderlikte ABD'nin CIO-merkezileşmesi karar alma, bütçe ve risk yönetimini tek hızda topluyor. Türkiye'de sorumluluk daha paylaşılan bir modelde. Paylaşılmış liderlik, inovasyonu farklı odaklardan besleyebilir; ancak hesap verebilirlik ve hız için "tek sahiplilik" eksikliği maliyetli olabilir.

4

Uygulama olgunluğu ve çalışma biçimleri iki farklı hızda ilerliyor. ABD'de yapay zekâ uygulamaları, pilot aşamadan fonksiyonel ölçeklemeye ve oradan kurumsal standarda sistematik biçimde geçiyor. Türkiye'de ise kurum içi geliştirmelerle hazır çözümleri harmanlayan hibrit bir yaklaşım benimsenmek istense de, pratikte uygulamalar hâlâ keşif ve pilot düzeyinde yoğunlaşıyor. Risk azaltma konusunda ABD, insan denetimini zorunlu bir süreç haline getirirken; Türkiye daha çok erişim kısıtları ve teknik güvenlik önlemlerine dayanıyor. Bu fark, Türkiye'de süreçlerin ve kurum kültürünün henüz standart bir çerçeveye oturmadığını gösteriyor.

5

İnsan ve yetkinlik boyutunda ABD, "uygulamalı öğrenme karması" yaklaşımıyla (prompt tasarımı, sandbox ortamları, gölgeleme uygulamaları ve rol bazlı kuralların birleşimi) yeni çalışma düzenine uyumu hızla sağlıyor. Türkiye'de ise eğitim süreçleri daha çok prompt mühendisliğine odaklanmış durumda; sandbox kullanımı nispeten biraz daha yaygın olsa da, gölgeleme uygulamaları ve rol bazlı kural setleri zayıf kalıyor. Bu fark, yapay zekânın güvenle devredildiği iş akışlarının oluşturulma hızını doğrudan etkiliyor.

6

Makroekonomi, yatırım portföylerini yeniden şekillendiriyor. Türkiye'de enerji ve kur baskısı "hızlı ROI, düşük risk" projelere yönelimi artırıyor. ABD'de tarifeler verimlilik/optimizeasyona ivme verirken toplam yatırımı da yukarı çekebiliyor. Bu nedenle Türkiye'de dönüşüm yolculuğu, "verimlilikten başlayıp güvenliğe kadar genişleyen" bir merdiven mantığıyla ilerlemek zorunda.

# İletişim:



## Gökhan Mataracı

Şirket Ortağı,  
İnovasyon & Teknoloji Danışmanlığı  
Lideri | TMT Sektör Lideri  
T: +90 212 316 60 00  
E: gmataraci@kpmg.com

## Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye  
Clients ve Markets  
tr-fmmarkets@kpmg.com

## İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9  
34330 Levent İstanbul  
T : +90 212 316 6000

## Ankara

The Paragon İş Merkezi  
Kızılırmak Mah. Ufuk  
Üniversitesi Cad. 1445 Sok.  
No:2 Kat:13 Çukurambar 06550  
Ankara  
T: +90 312 491 7231

## İzmir

Folkart Towers Adalet Mah.  
Manas Bulvarı No:39 B Kule  
Kat: 35 Bayraklı 35530 İzmir  
T : +90 232 464 2045

## Bursa

Odunluk Mahallesi, Liman  
Caddesi,  
Efe Towers, No:11/B, 9-10  
Nilüfer / Bursa  
T : +90 224 503 80 00

## Adana

Çınarlı Mahallesi 61027 Sok  
Sunar Nuri Çomu İş Merkezi  
Sitesi A Blok  
No: 18 İç Kapı No: 13  
Seyhan / Adana  
T: +90 322 450 21 20

[kpmg.com.tr](https://kpmg.com.tr)  
[kpmgvergi.com](https://kpmgvergi.com)



© 2025 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisi yoktur. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır. © 2024 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.