



KPMG Global teknoloji raporu 2026

Zeka Çağında Liderlik:
Bugünden Yarına Stratejik Yolculuk





İçindekiler

03

Önsöz

11Teknoloji
yatırımlarından
değer elde etmek**25**Öne çıkan
bakış açısı**04**Araştırma
hakkında**15**Sürekli değişim
ortamında uyarlanabilir
stratejiler oluşturmak**27**Sonuç ve temel
öneriler**06**Zeka Çağı'nın
zorluklarıyla başa
çıkma**20**Bir sonraki dalga
için temeller

Önsöz

Teknoloji, ekonomik koşullar ne olursa olsun, oyunun kurallarını her defasında yeniden yazan tek güç olmaya devam ediyor. Bugün artık mesele yalnızca yeni teknolojilere erişmek değil; sürekli değişimi yönetebilecek esneklikte iş modelleri, mimariler ve karar mekanizmaları inşa edebilmek. Dönüşüm, bir varış noktası değil; süreklilik gerektiren bir yetkinliktir. Ancak pek çok kurum hâlâ esnek çerçevelere yatırım yapmak yerine, kısa vadeli sonuçlara odaklanmayı tercih ediyor. Oysa orta ve uzun vadede fark yaratanlar, yalnızca teknolojiye değil; yönetişime, uyarlanabilirliğe ve sürdürülebilir değer üretimine yatırım yapanlar olacaktır.

Zekâ Çağı'nın eşiğindeyiz. Benzeri görülmemiş bir inovasyon hızı ve derin bir belirsizlik ortamında, teknoloji artık yalnızca bir destek unsuru değil; iş yapış biçimlerini, değer yaratma modellerini ve organizasyonel yapıları kökten dönüştüren bir stratejik güç haline geliyor. Yapay zekâ rekabetin kurallarını yeniden yazarken, kuantum bilişim ufukta belirliyor; jeopolitik ve ekonomik dalgalanmalar ise teknoloji liderlerinin karar alma süreçlerine yeni bir karmaşıklık katmanı ekliyor. Bu tablo, küresel ölçekte olduğu kadar Türkiye'de faaliyet gösteren kurumların gündemini de doğrudan şekillendiriyor.

Türkiye özelinde kurumlar, bir yandan yüksek enflasyon, maliyet baskıları ve yetenek erişimi gibi yapısal zorluklarla mücadele ederken, diğer yandan yapay zekâ ve veri odaklı teknolojilerle rekabet avantajı yaratmak zorunda. Bu ikili baskı, teknoloji yatırımlarının yalnızca hız ve verimlilik değil; ölçülebilir değer, dayanıklılık ve sürdürülebilir etki üretmesini zorunlu kılıyor.

KPMG Global Teknoloji Raporu 2026, 27 ülkeden 2.500 teknoloji yöneticisinin görüşlerine dayanarak bu karmaşık ortamda spekülasyonun ötesine geçmeyi amaçlıyor. Bulgularımız, kurumların “AI ruleti” olarak adlandırılacak erken deneme dönemini büyük ölçüde geride bıraktığını; yapay zekâyı iş akışlarına, ürünlere ve değer zincirlerine daha kontrollü ve sistematik biçimde entegre etmeye başladığını ortaya koyuyor. Buna karşın ölçekleme hâlâ en büyük sınav. Teknik borç, organizasyonel silolar ve yetkinlik eksiklikleri, küresel ölçekte olduğu gibi Türkiye'de de dönüşümün önündeki temel engeller olmaya devam ediyor.

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri de beklenti ile gerçeklik arasındaki açıklık. Teknoloji yöneticilerinin yarısı 2026'ya kadar en üst teknoloji olgunluk seviyesine ulaşmayı beklerken, bugün bu seviyede olduğunu söyleyenlerin oranı yalnızca yüzde 11. Bu fark, sadece iyimser bir beklentiye değil; strateji ile uygulama arasındaki kopukluğa işaret ediyor.

Türkiye'de de sıklıkla gözlemlediğimiz üzere, yatırımlar hızla hayata geçirilse bile, güçlü yönetişim, sağlam veri temelleri ve organizasyonel uyum sağlanmadığında beklenen değer üretilmiyor. Yatırım getirisi (ROI) perspektifi de bu tabloyu net biçimde yansıtıyor. Benimseme oranları artarken, elde edilen getiriler kurumdan kuruma ciddi farklılık gösteriyor. Daha fazla yatırım yapmak, otomatik olarak daha yüksek getiri anlamına gelmiyor. Aksine; bilinçli yönetişim, yönetici disiplini, çeviklik ve doğru mimari tercihlerle hareket eden kurumlar, daha sınırlı yatırımlarla dahi anlamlı ve sürdürülebilir değer yaratabiliyor. Türkiye pazarında bu yaklaşım özellikle müşteri deneyimi, operasyonel verimlilik ve risk yönetimi alanlarında somut karşılık buluyor.

Bu nedenle katı, uzun vadeli ve değişime kapalı teknoloji stratejileri hızla geçerliliğini yitiriyor. Başarılı olmak isteyen kurumların, esnekliği merkeze alan, veriyle beslenen ve sürekli öğrenmeyi mümkün kılan stratejik bir refleks geliştirmesi gerekiyor.

Bu dönüşüm yalnızca teknolojik değil; aynı zamanda kültürel bir dönüşümü de zorunlu kılıyor. Yapay zekânın insanın yerini aldığı değil, insan potansiyelini güçlendirdiği bir gelecek ancak bu bakış açısıyla mümkün olabilir.

Türkiye'de faaliyet gösteren kurumlar için Zekâ Çağı bir hız yarışı değil; doğru önceliklendirme ve net odaklanma sınavıdır. Bu rapor, değeri ölçekleyebilenlerle yalnızca deneme yapanlar arasındaki farkı açık biçimde ortaya koyuyor. Kalıcı rekabet avantajı ise teknolojiden değil, teknolojiyi yöneten kararlardan doğuyor.



Gökhan Mataracı

İnovasyon ve Teknoloji
Danışmanlığı Lideri,
Şirket Ortağı



Araştırma hakkında

27 Ülkeden
2,500
teknoloji yöneticisi

%43

Avrupa, Orta Doğu
ve Afrika (EMEA)

%29

Asya-Pasifik
(ASPAC)

%28

Amerika kıtaları

Araştırmaya katılan teknoloji yöneticileri sekiz sektörü temsil etmektedir: Otomotiv, perakende ve tüketici ürünleri, enerji, finansal hizmetler, kamu, sağlık ve yaşam bilimleri, endüstriyel üretim ve teknoloji ile telekom.

%31

Finansal Hizmetler

%11

Teknoloji ve telekom

%10

Perakende ve
Tüketici Ürünleri

%10

Endüstriyel üretim

%10

Sağlık ve yaşam
bilimleri

%10

Enerji

%10

Otomotiv

%8

Kamu

Araştırma 2025 yılında gerçekleştirilmiştir, ancak teknolojik ilerleme hızının artmasıyla birlikte raporun bakış açısı, yakın dönemdeki gelişmeleri gözlemlemenin ötesine taşınarak 2026 ve sonrasında yönelik öngörülerin incelenmesini kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

**Katılımcıların unvan dağılımı
aşağıdaki gibidir:**

%50

Üst Düzey
Yönetici

%10

Başkan Yardımcısı

%31

Direktör

%9

Kıdemli Yönetici

Bu rapor, dokuz kıdemli kurumsal lider ve profesyonelle yapılan görüşmelerden elde edilen değerli içgörülerini içermektedir.

Bu katılımcılar şunlardır:

Dean Bortz

Direktör, AI Go-To-Market, Google

Rohit Gupta

Kurucu ve CEO, Auditoria.AI

Zack Kass

Küresel AI danışmanı, düşünce lideri ve eski Go-To-Market Başkanı, OpenAI

Işıl Kılınç Gürtuna

IBM Türkiye Genel Müdür

Phil Mottram

İcra Kurulu Başkan Yardımcısı ve Satıştan Sorumlu Üst Düzey Yönetici, HPE

Seth Patton

Genel Müdür, Ürün Pazarlama, Microsoft 365 Copilot

Noelle Russell

AI Çözümleri Mimarı ve Stratejik Danışman, CEO, AI Leadership Institute

Umesh Sachdev

Kurucu Ortak ve CEO, Uniphore

Jenny Wood

Grup Bilgi Teknolojileri Direktörü, Skipton Group

Yüksek performans gösteren şirketlerle tanışın

Araştırmamız, istikrarlı biçimde üstün performans sergileyen sınırlı bir kurum grubuna işaret etmektedir. Görüşülen teknoloji liderlerinin yalnızca yüzde 5'ini oluşturan bu kurumlar, birden fazla teknoloji alanında ileri düzey uygulamalara, olgun operasyonel yaklaşımlara ve dijital teknoloji yatırımlarından anlamlı değer üretme yetkinliğine sahiptir.

Bu yıl, yüksek performans gösterenleri üç temel boyut üzerinden tanımlıyoruz:

Teknoloji olgunluğu

Ölçülen 10 teknoloji kategorisinin en az beşinde, en üst iki olgunluk aşamasından birinde yer almak.

Süreç olgunluğu

Ölçülen 10 teknoloji fonksiyonunun en az beşinde, en yüksek olgunluk seviyesinde olmak.

Değer

Dijital teknolojilerle ilişkili yatırımlarda yüzde 200 veya daha fazla yatırım getirisi (ROI) bildirmiş olmak¹

¹ Katılımcılar, kuruluşlarının dijital teknolojilere yönelik tipik yıllık yatırımlarını ve geçen yıl elde edilen yatırım getirisini (ROI), parasal aralıklar içinde yanıtlayarak tahmin etmiştir. ROI; doğrudan gelirlerin yanı sıra maliyet tasarrufları, verimlilik artışları, üretkenlik iyileştirmeleri ve riskte azalmalar olarak tanımlanmıştır. Bu, son 12 aya ait gerçekleşmiş faydaları ifade etmekte olup, gelecekte beklenen herhangi bir faydayı kapsamamaktadır.

Anketimize katılan tüm kurumların yıllık gelirleri 100 milyon ABD dolarının üzerindedir.



Zeka Çağı'nın zorluklarıyla başa çıkmak



Teknolojide güçlü bir yeni döne

Zeka Çağı, yeni teknolojilerin üstel hızlanmasıyla besleniyor. İnsanlar, yalnızca bilgiye benzeri görülmemiş bir erişim kazanmakla kalmıyor, aynı zamanda akıl yürütmelerine, karar vermelerine ve hız ve ölçekte hareket etmelerine yardımcı olan teknolojilere de erişiyor.

Microsoft 365 Copilot'ta Ürün Pazarlama Genel Müdürü olarak görev alan Seth Patton, bugün yaşananların matbaanın, fotoğrafçılığın ya da internetin istikrarlı evrimiyle karşılaştırılamayacağını söylüyor. Patton'a göre bu dönemi farklı kılan unsur, teknolojinin hem kişisel yaşamda hem de iş dünyasında çok daha hızlı benimsenmesi olarak öne çıkıyor.

Bu hızlanma AI modellerinde açık biçimde gözleniyor. Modeller güncelleniyor ve sürekli olarak yeni ürünler piyasaya sürülüyor, yetkinlikler her geçen gün artıyor. Yazılım şirketleri, AI ajanlarını kurumsal platformlara entegre ederken, abonelik tabanlı hizmetler gelişmiş yetkinliklerin benimsenmesini zahmetsiz hale getiriyor.

Bu dönem yalnızca teknolojik ilerlemeyle değil, aynı zamanda teknolojinin neler başarabileceğini yeniden hayal etmemiz ve yeni olasılıkları açığa çıkarmak için nasıl iş birliği yapabileceğimiz konusunda yarattığı benzeri görülmemiş fırsatlarla da tanımlanıyor. OpenAI Küresel Yapay Zekâ Danışmanı ve eski Go-To-Market Başkanı Zack Kass'e göre gelecek, makinelerin neleri yapabildiğiyle değil, onlardan ne yapmalarını istediğimizle şekillenecek.

Zeka Çağı aynı zamanda kitlesel katılımı ilgilidir. Patton'ın da belirttiği gibi, bu dönem bizi “bilgiyi demokratikleştirmekten uzmanlığı demokratikleştirmeye.” taşıyacaktır.

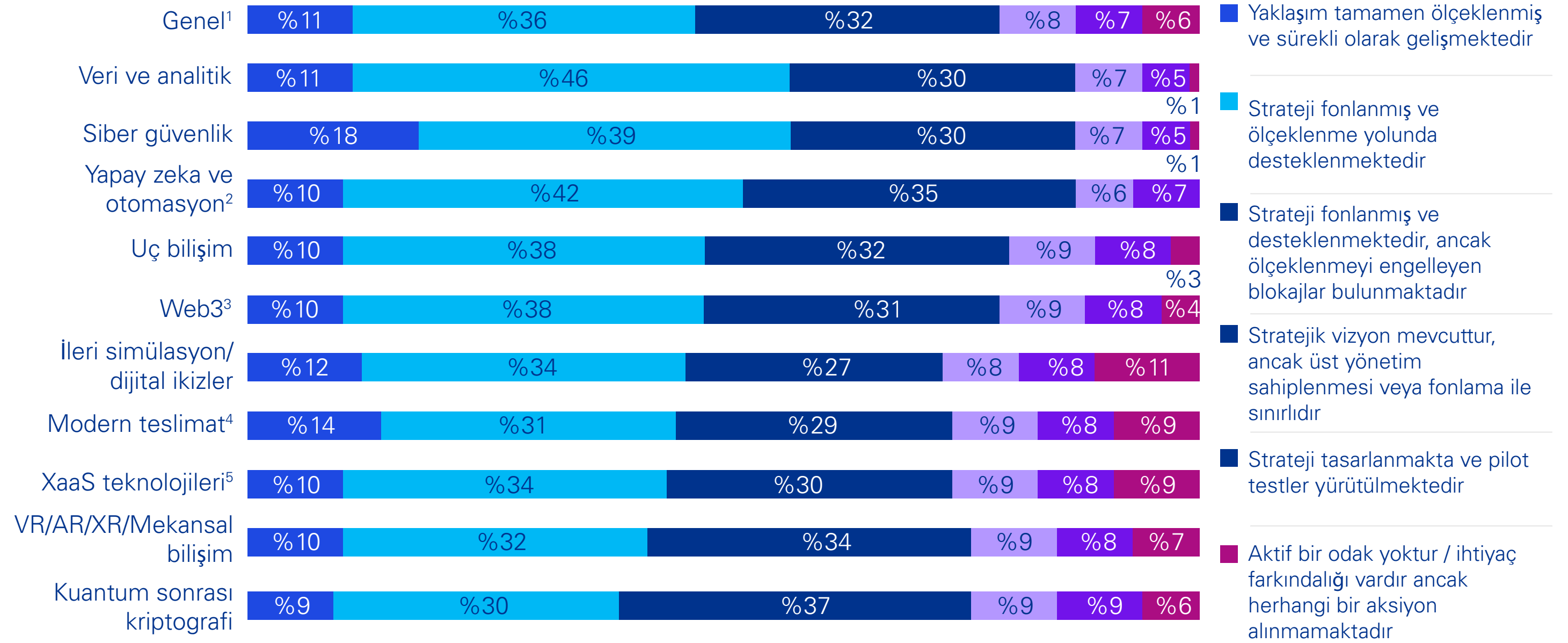
Mevcut teknoloji olgunluğu düzeyleri

Teknoloji liderleri Zeka Çağı'nda yol alırken, sürekli değişen bir ortamda teknoloji olgunluğuna ulaşmak ve bunu sürdürmek temel bir zorluktur.

Şekil 1, katılımcıların siber güvenlik, XaaS veya veri ve analitik gibi 10 teknoloji kategorisi genelindeki olgunluk düzeylerini göstermektedir. Ortalama alındığında, kurumların yüzde 79'u en üst üç olgunluk aşamasından birinde yer almaktadır.

Şekil 1: 2025'te teknoloji olgunluğu

Bugün kurumunuzun aşağıdaki alanların her birindeki olgunluğunu nasıl tanımlarsınız?



1. 2025 yılı için tüm teknoloji alanları genelinde ortalama değildir; 2. Üretken yapay zeka ve otonom yapay zeka dahildir; 3. Blokzincir ve tokenizasyon dahildir; 4. Agile, DevOps ve düşük kodlu/kodsuz (low-code/no-code) yaklaşımlar dahildir; 5. Genel bulut veya çoklu bulut (multi-cloud) dahildir.

Kategoriler genelinde araştırmamız şunları ortaya koymuştur:

- Kurumların yüzde 11'i tamamen ölçeklenmiş durumdadır ve sürekli iyileştirmeye odaklanmaktadır.
- Yüzde 36'sının stratejileri fonlanmış ve desteklenmektedir ve ölçeklenme yolunda ilerlemektedir.
- Yüzde 32'si, stratejileri için fonlama sağlamış olmakla birlikte, uygulamaya geçiş yolunda engellerle karşılaşmaktadır.

Tamamen ölçeklenmiş olma olasılığı en yüksek olan kategoriler, yüzde 18 ile siber güvenlik ve yüzde 14 ile modern teslimat (Agile, DevOps, düşük kodlu/kodsuz dahil) olmuştur.



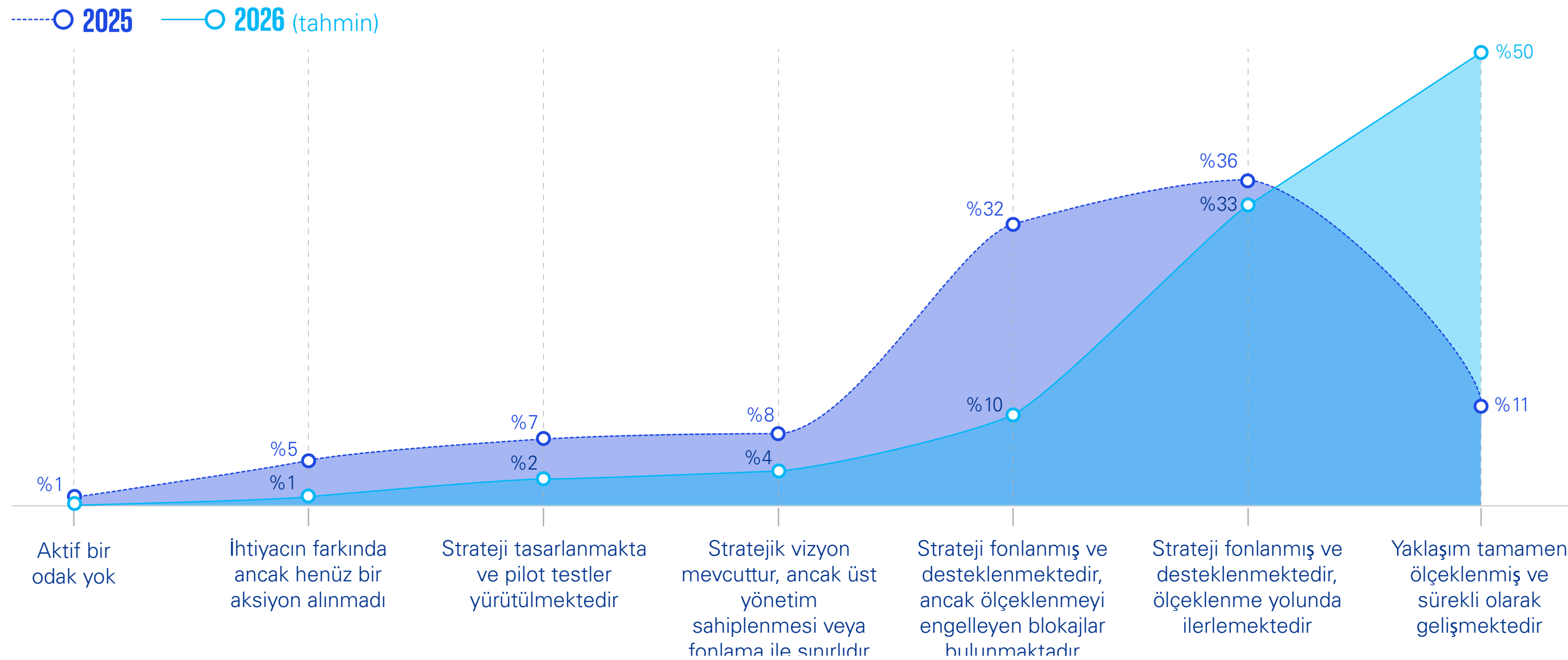
Teknoloji olgunluğunda bir sıçramaya hazırlanmak

Katılımcılar, 12 ay içindeki olgunluk beklentilerini tanımladıklarında, en üst üç olgunluk aşamasından birinde yer alan kurumların oranı yüzde 93'e yükselmektedir. Yalnızca en üst iki olgunluk aşaması dikkate alındığında ise bu oranın yüzde 47'den yüzde 83'e yükseldiği görülmektedir.

Birçok kurum, 2026 yılında teknoloji olgunluğunda iddialı sıçramalar beklemektedir. Şekil 2, ölçülen 10 teknoloji genelinde katılımcıların yüzde 50'sinin 2026 sonuna kadar en üst olgunluk aşamasına ulaşmayı beklediğini göstermektedir; buna karşın bugün kendisini bu düzeyde değerlendirenlerin oranı yalnızca yüzde 11'dir.

Şekil 2: Bugünkü teknoloji olgunluğu düzeyi ve 2026 tahminleri

Kurumunuzun 2025 yılındaki ve 12 ay sonraki konumunu nasıl tanımlarsınız? (10 teknoloji genelinde ortalama)

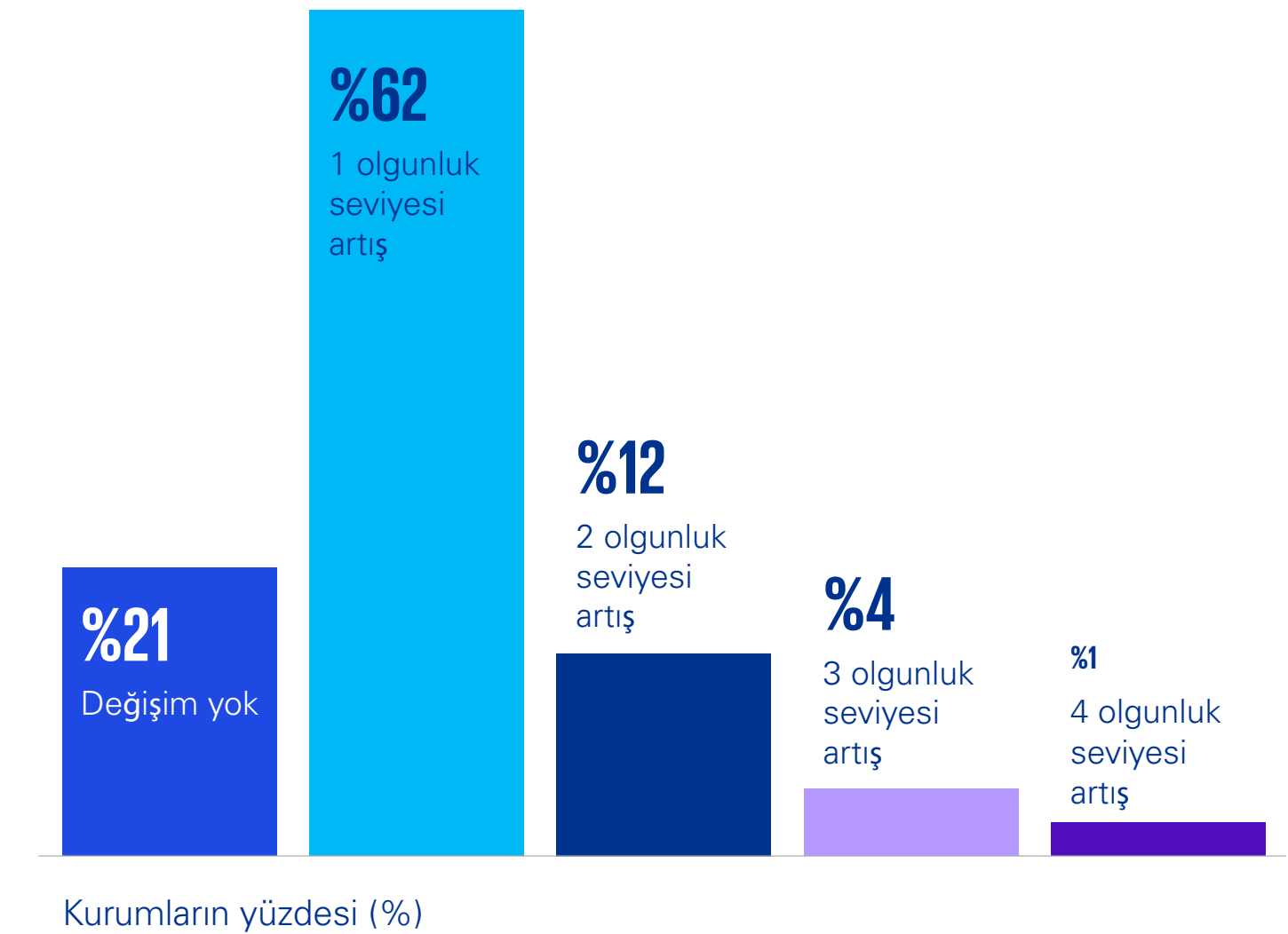


Şekil 3'ün gösterdiği üzere, kurumların çoğunluğu (yüzde 62) 2026 yılında olgunluk düzeyini bir seviye artıracığına inanmaktadır, yüzde 21'i mevcut olgunluk seviyesini koruyacağını düşünmekte ve yüzde 17'si ise en az iki olgunluk seviyesi yükselmeyi beklemektedir.

Bu iddialı öngörüler teşvik edici olmakla birlikte şu soruyu gündeme getirmektedir: Kurumlar yalnızca 1 yıl içinde gerçekten bu derece önemli ilerlemeler kaydedebilir mi? Bu sorunun yanıtı, bir dizi temel uygulama zorluğunun üstesinden gelme yetkinliklerine bağlı olacaktır.

Şekil 3: Teknoloji olgunluğunda beklenen değişim — 2025'ten 2026'ya

Kurumunuzun 2025 yılındaki ve 12 ay sonraki konumunu nasıl tanımlarsınız? (10 teknoloji genelinde ortalama)





Yetkinlik eksikliklerini ve teknik borcu yönetmek

İddialı teknoloji olgunluğu planlarını hayata geçirmek, kurum içinde doğru yetkinliklerin bulunmasını gerektirir ve bu alanda aşılması gereken bazı engelleri beraberinde getirir. Araştırmaya katılan kurumların yarısından fazlası (yüzde 53), dijital dönüşüm planlarını hayata geçirmek için gerekli yeteneklerden yoksun olduğunu belirtmektedir. Pilot aşamalarda yönetilebilir olan yetkinlik açıkları, kurumlar tam ölçekli uygulamaya geçtikçe daha büyük bir risk haline gelmektedir.

Ayrıca, bir önceki raporumuzda da vurgulandığı üzere, hız arayışı içinde geçmişte verilen ödünler kurumların gerisinde kalmaya devam etmekte ve teknik borç yaratmaktadır. Teknoloji yöneticilerinin çoğunluğu (yüzde 69), hızlı ilerlemeye çalışırken ve mevcut durumu korurken, teknoloji programlarının güvenlik, ölçeklenebilirlik ve veri standardizasyonu gibi alanlarda ödünler verdiğini ifade etmektedir. Çoğunluk (yüzde 63), teknik borcu gidermenin maliyetinin yeni girişimlerle ilerlemelerini yavaşlattığı konusunda hemfikirdir.

Sonuçlar ayrıca bazı kurumların teknik borç riskini olduğundan düşük değerlendirdiğini göstermektedir. Örneğin, teknik borcu gidermenin maliyetinin kendilerini sık sık yeni teknoloji programlarına yatırım yapmaktan alıkoyduğunu söyleyen kurumlar, bunu neredeyse hiç ya da hiç yaşamadıklarını belirten kurumlara kıyasla, önümüzdeki 12 ay içinde teknoloji olgunluğunda daha büyük sıçramalar yapmayı beklemektedir.

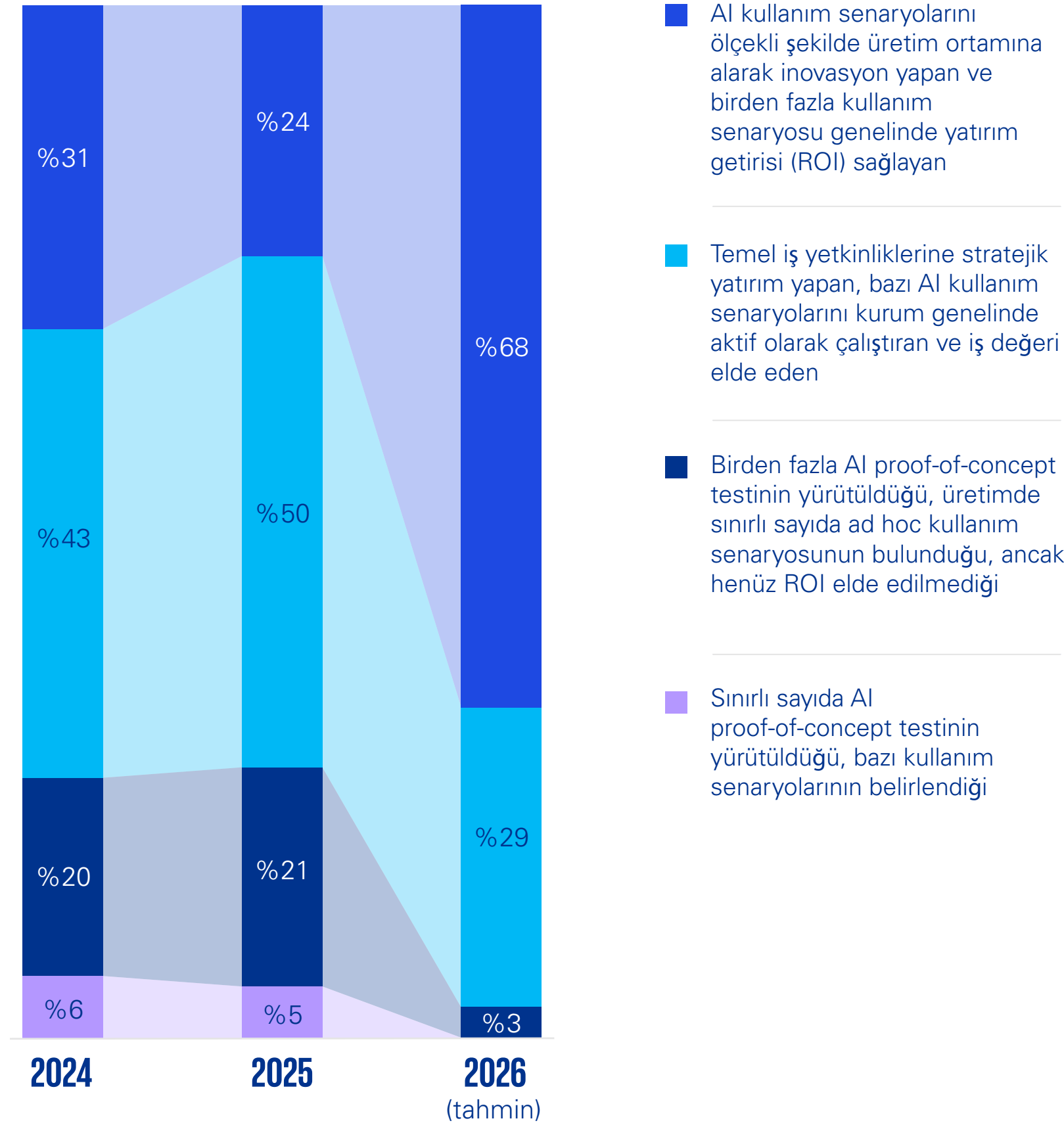
Deneyimlemeden ölçeklemeye geçiş

Zeka Çağı'nda bir adım önde kalmak, AI benimsenmesini hızlandırmayı da gerektirmektedir. Son raporumuzda, AI benimsenmesi ağırlıklı olarak üretken araçlarla deneyim yapılmasını mümkün kılmaya odaklanmıştı. Şimdi ise zorluk, bunu ölçeklemektir.

Ancak, Şekil 4'ün gösterdiği üzere, önceki anketimize kıyasla, AI kullanım senaryolarını üretim ortamına ölçekli şekilde başarıyla alan ve birden fazla kullanım senaryosu genelinde AI'dan değer elde eden kurumların payında 7 puanlık bir düşüş yaşanmıştır. Bu gerilemeye rağmen, birçok teknoloji yöneticisi AI olgunluğunda yüksek kazanımlar beklemeye devam etmektedir: Yüzde 68'i, 2026 yılı sonuna kadar AI benimsenmesinde en yüksek seviyeye ulaşmayı beklemektedir.

Şekil 4: Kurumlar, AI benimseme olgunluğunun 2026 yılında hızla ilerlemesini beklemektedir

Aşağıdakilerden hangisi mevcut AI benimseme düzeyinizi ve 12 ay içinde ulaşmasını beklediğiniz seviyeyi en iyi şekilde tanımlar?



Bulgular, AI konusunda güçlü bir iyimserliğe işaret etmektedir

Anketimizde,

%69

erken benimseyenlerin ve

%65

yavaş takipçilerin 2026 yılına kadar yapay zekayı üretim ortamına ölçeklemeyi ve birden fazla kullanım senaryosu genelinde yatırım getirisi (ROI) elde etmeyi beklemektedir.

Yüksek Performans Gösteren Kurumlar Nerede Ayırışıyor?

Teknik borçla ilgili sorunları ele almak

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 8'i**, teknik borcu gidermenin maliyetinin yeni teknoloji programlarına yatırım yapmalarını sıklıkla engellediğini belirtmektedir; bu oran geri kalanlar için yüzde 45'tir. Buradaki öneri, altta yatan teknik borcu çözmeye yatırım yapmak, böylece bakım harcamalarını azaltmak ve olgunluk artışı sağlayan yatırımlarla ilerlemektir.

Güçlü maliyet yönetimi disiplini korunurken inovasyon yapmak

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 6'sı**, maliyet baskıları veya teknik borç nedeniyle yeni ve geliştirmekte olan teknolojilere daha fazla yatırım yapma fırsatlarını sıklıkla kaçırdıklarını bildirmektedir; bu oran geri kalanlar için yüzde 44'tür.

Temel yatırımlardan ödün vermemek

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 30'u**, hızlı ilerlemeye ve maliyetleri kontrol altında tutmaya çalışırken teknoloji programlarının güvenlik, ölçeklenebilirlik ve veri standardizasyonu gibi alanlarda ödün verdiğini belirtmektedir; bu oran geri kalanlar için yüzde 71'dir.



Teknoloji yatırımlarından değer elde etmek





ROI Performansında Öne Çıkan Eğilimler

Teknoloji, yalnızca olanak sağlamaktan ibaret değildir; aynı zamanda yatırım getirisi (ROI) sağlamayı da kapsar. Ancak Zeka Çağı'nda, çok sayıda yeni araç, rekabet eden öncelikler ve olası stratejiler bulunması nedeniyle yatırım getirisini ölçmek, öngörmek ve aktarmak karmaşıktır.

Bununla birlikte, araştırmamıza katılan teknoloji yöneticileri ortalama teknoloji yatırım geri dönüşlerinin yüzde 200 (2x) seviyesinde olduğunu bildirmiştir. Ancak, getiri dağılımı geniştir ve çeşitli bağlamsal değişkenler tarafından şekillendirilmektedir. Daha yüksek yatırım, daha iyi getiriyi garanti etmez. Bunun yerine sonuçlar; hazırlık düzeyi, yönetim, çeviklik ve uygulama disiplini kombinasyonu tarafından belirlenmektedir.

Yanıtlar ayrıca teknoloji yatırımlarından elde edilen getirilerin doğrusal olmadığını göstermektedir. Tek bir yatırımın getirisi yerine, bir dizi net ROI 'bölgesi' bulunmaktadır:

- **Olgunluğun erken aşamasında**, daha küçük ve odaklı yatırımlar daha yüksek getiri oranları üretir; bu durum bir tür 'hızlı kazanım bölgesi'ni yansıtmaktadır.
- **Uygulamanın karmaşıklığı arttıkça**, entegrasyon çabasındaki artış ve teknik borcun yönetilmesi gibi faktörler nedeniyle getiriler yavaşlama eğilimi gösterir. Teknoloji yöneticilerinin yarısı (yüzde 51), eski süreçlerin teknoloji yatırımlarında düşük ROI'ye sıklıkla katkıda bulunduğunu kabul etmektedir.
- **Olgunluk genel olarak arttıkça**, kurumlar yüksek değerli fırsatlara ilişkin daha net içgörüler elde eder. ROI yeniden hızlanmaya başlar.

Bu örüntü, yüksek performans gösterenler tarafından somutlaştırılmaktadır; bu kurumlar bu eğriyi başarıyla yönlendirmiş görünmektedir. Gelire kıyasla daha düşük yatırım seviyelerine rağmen yüksek ROI (4,5x) sergilemektedirler; bu da erken dönüşüm aşamalarını geride bıraktıklarını ve artık önceki yatırımların faydalarını topladıklarını göstermektedir.

Yüksek yatırım getirisi bildiren kurumlara ilişkin analiz, bazı dikkat çekici eğilimleri ortaya koymaktadır:

Daha küçük kurumlar

Daha küçük ölçekli kurumlar, ortalama 3,6 kat ROI elde etmektedir ve gelirlerine kıyasla daha yüksek oranda yatırım yapma eğilimindedir. Bu kurumlar genellikle daha yalın yapılarla, silo etkisinin sınırlı olduğu, yönetişimi sadeleştirilmiş ve karar alma süreçleri hızlandırılmış ekosistemlerde faaliyet göstermektedir.

3.6x ROI

Erken benimseyenler

Yeni teknolojileri erken benimseyen kurumlar, daha az yatırım yapmalarına rağmen daha güçlü bir getiri elde etmektedir. Erken benimseyenlerde ROI 2,2 kat seviyesine ulaşırken, geç benimseyenlerde bu oran 1,4 katta kalmaktadır. Bu fark, kurumların öğrenme eğrisini daha erken aşmalarının ve fırsatlarını daha hızlı yakalamalarının sonucu olarak değerlendirilmektedir.

2.2x ROI

Daha düşük maliyet baskısına sahip kurumlar

Maliyet baskısı görece düşük olan kurumlar, ortalama 2,6 kat ROI bildirmektedir. Yeni teknoloji yatırımlarında karşılaşılan engellerin daha sınırlı olması, bu kurumların fırsatları daha rahat değerlendirebilmesine olanak tanımaktadır.

2.6x ROI

Dönüşüm odaklı kurumlar

2025 yılında teknoloji bütçelerinin yüzde 50'sini dönüşüm odaklı yatırımlara ayırmayı planlayan kurumlar, görece daha düşük toplam yatırım seviyelerine rağmen 3,2 kat ROI elde etmektedir. Bu durum, önceki yatırımların olgunlaşarak değer üretmeye başlamasının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

3.2x ROI

ROI, son 12 ay içinde elde edilen doğrudan gelirlerin yanı sıra maliyet tasarrufları, verimlilik artışları, üretkenlik iyileştirmeleri ve riskte azalmalar olarak tanımlanmıştır.

Yapay zekanın yatırım getirisi için yeni ölçütler

Kurumların teknoloji ROI'sini öngörme ve ölçme konusunda karmaşıklık yaşadığı temel alanlardan biri, yeni AI araçları ve platformlarıdır. Kurumların çoğu (yüzde 74) AI kullanım senaryolarının değer sağladığını bildirirken, yalnızca yüzde 24'ü birden fazla kullanım senaryosu genelinde ROI elde ettiklerini belirtmektedir; bu oran, son anketimize kıyasla 7 puanlık bir düşüşe işaret etmektedir.

Zorluklardan biri de AI projeleri için ROI'nin geleneksel ölçütlerinin yeterli olmamasıdır ve kurumların yüzde 58'i bunu kabul etmektedir. Finans otomasyonu yazılım sağlayıcısı Auditoria'nın Kurucusu ve CEO'su Rohit Gupta, bazı standart ölçütlerin mevcut olduğunu, ancak diğerlerinin beklentilerin çok ötesinde kalabildiğini ifade etmektedir.

“Kurumların verimlilik kazanımları, üretkenlik artışı, kaynakların yeniden tahsisi ve maliyet tasarrufu üzerinden güçlü bir iş gerekçesi oluşturmalarına elbette destek olabiliyoruz. Ancak bunun ötesinde, dolandırıcılık ve risklerin azaltılması ya da nakit akışının hızlandırılması gibi, çoğu zaman göz ardı edilen diğer değer alanlarını da görünür kılmamız gerekiyor,” diyor.

Yapay zekanın dolaylı değerini, bütünsel etkisini ve uzun vadeli getirilerini yansıtan KPI'lar tanımlanmadığında, kurumlar başarıyı ölçmekte ve anlatmakta zorlanır. Teknoloji yöneticilerinin yüzde 55'i, yapay zeka değerini paydaşlar ve hissedarlar nezdinde net biçimde ortaya koyamadıklarını ifade etmektedir.

HPE İcra Kurulu Başkan Yardımcısı ve Satıştan Sorumlu Üst Düzey Yönetici Phil Mottram'a göre, KPI'ların başarısı yalnızca neyin ölçüldüğüyle değil, bu ölçümlerin liderliğe ne kadar etkili biçimde raporlanabildiğiyle de yakından ilişkilidir. “Yapay zekâyı nasıl kullandığınız ve sağladığı faydayı nasıl izlediğiniz konusunda son derece net olmanız gerekir. Çünkü amaç, geniş ve belirsiz bir yaklaşım benimsemek değil; yapay zekanın iş gerekçesiyle uyumlu biçimde somut ve ölçülebilir değer ürettiğinden emin olmaktır.»

“

Eğer işiniz için kademeli bir iyileştirme yeterliyse, hazır ve standart yapay zekâ çözümleri ihtiyacı karşılayabilir. Ancak gerçek bir dönüşüm gerektiren daha derin zorluklar söz konusuysa, mevcut yaklaşımların yeniden tasarlanması gerekir.”

Zack Kass

Küresel AI danışmanı ve eski Go-To-Market Başkanı, OpenAI

Yapay zekanın yatırım getirisini desteklemek için stratejik netlik

AI'dan ROI elde etmek, kurum genelinde AI'nın nasıl ileri taşındığına ilişkin stratejik netlik ve güçlü iletişim gerektirir. C-seviye yöneticilerin yüzde 80'i kurum genelinde net bir AI stratejisine sahip olduklarını bildirirken, kıdemli teknoloji yöneticilerinin yalnızca yüzde 68'i bu görüşe katılmaktadır. Bu durum, uygulamayı sektöre uğratabilecek uyum ve anlayış boşlukları olduğunu göstermektedir.

Mottram'a göre bazı şirketler, kendileri için neyin işe yaradığını net biçimde tanımlayarak yapay zekayı iş yapma biçimlerine entegre etmeyi başardı. Ancak birçok kurum hâlâ, kendileri için gerçekten anlamlı olan kullanım senaryolarının ne olduğu ve bu senaryoların operasyonları nasıl kayda değer biçimde dönüştüreceği konusunda zorlanıyor.

İş amaçlı yapay zeka ve veri platformu Uniphore'un CEO'su ve kurucu ortağı Umesh Sachdev ise, bir kurumun herhangi bir alanında AI ile somut değer yaratıldığında, diğer departmanların bundan haberdar olmaları hâlinde kendi kullanım senaryolarını geliştirme ve sahiplenme eğiliminin hızla arttığını vurguluyor.

Sachdev, bunu bir danışmanlık projesinde fatura oluşturma süreci için geliştirilen bir AI kullanım senaryosunda doğrudan gözlemlediğini belirtiyor.

“Altı hafta içinde AI ajanları oluşturulup devreye alındı ve ekibin çıktısı beş ila altı kat arttı. Bunu takip eden üç ay içinde ise, aynı danışmanlık işinde 20 ila 30 farklı departmanın kendi AI ajanlarını geliştirmek üzere sürece dahil olduğunu gördük,” diyor.

55%

Teknoloji yöneticilerinin yarısından fazlası, yapay zekanın değerini paydaşlara ve hissedarlara göstermek ve anlatmakta zorlanıyor.

Yüksek Performans Gösteren Kurumlar Nerede Ayırışıyor?

ROI'ya odaklanmak

Yüksek performans gösterenleri, gelire kıyasla daha düşük yatırım seviyelerine rağmen bu getiriyi elde eden **yüksek ROI (4,5x)** karakterize etmektedir; bu oran geri kalanlar için ortalama 2x ROI'dir. Verilerimiz, bu kurumların getirileri daha etkili biçimde artırmalarını sağlayan daha sağlam temellere sahip olduklarını göstermektedir.

C-seviyesine değeri göstermek

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 13'ü**, teknoloji programlarını desteklemek için yeterli iş bütçesi sağlayamadıklarını bildirmektedir; bu oran geri kalanlar için yüzde 60'tır. Verilerimiz, bu kurumların teknoloji ve AI yatırımlarının değerini hem ölçmeyi hem de kanıtlamayı başardıklarını göstermektedir.

Değeri geniş bir paydaş kütlesine iletmek

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 17'si**, iş liderleri ve hissedarlar gibi paydaşlara AI'nın değerini iletmekte zorlandıklarını belirtmektedir; bu oran geri kalanlar için yüzde 57'dir. Bu gelişmiş anlayış, olgunluk yolculuğu boyunca katılım ve desteğin sağlanması açısından önemlidir.



Sürekli değişim ortamında uyarlanabilir stratejiler oluşturmak

Teknoloji planları hızla geçerliliğini yitiriyor

Zekâ Çağı, sürekli kesintiyle tanımlanan bir dönemi ifade etmektedir. Teknoloji ortamı geliştikçe ve daha iyi seçenekler ortaya çıktıkça, teknoloji stratejileri çoğu zaman henüz hayata geçirilmeden geçerliliğini yitirmektedir. Araştırmamız, teknoloji liderlerinin bu durumu doğrudan deneyimlediğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların yüzde 58'i, hızlı değişim nedeniyle teknoloji planlarının kısa sürede eskidiğini belirtmektedir. Buna karşılık, yüksek performans gösteren kurumların yalnızca yüzde 16'sı aynı görüşü paylaşmaktadır. Bu fark, söz konusu kurumların bu ortam için daha hazırlıklı olduğunu göstermektedir.

Sürekli kesinti ortamı, kurumların teknolojiyi daha uyarlanabilir ve esnek yaklaşımlarla benimsemesi gerektiğine işaret etmektedir. Buna karşın kurumların büyük bölümü, gelişmekte olan teknolojileri değerlendirirken ve hayata geçirirken hâlâ yerleşik süreçlere dayanmaktadır. Katılımcıların yüzde 78'i bu şekilde ilerlediklerini ifade etmektedir. Bu noktada, mevcut yöntemlerin amaca uygunluğunu koruyup korumadığı ve daha yüksek çeviklik ile hız gereksinimi doğup doğmadığı kritik biçimde değerlendirilmelidir.

Yatırım portföyünü dengelemek ve hedeflemek

Sürekli kesinti ortamında uyarlanabilir olmanın temel unsurlarından biri, kurum genelindeki teknoloji portföyü boyunca yatırımlar arasında doğru dengeyi kurmak ve ihtiyaç ortaya çıktığında bu dengeyi hızla değiştirebilmektir.

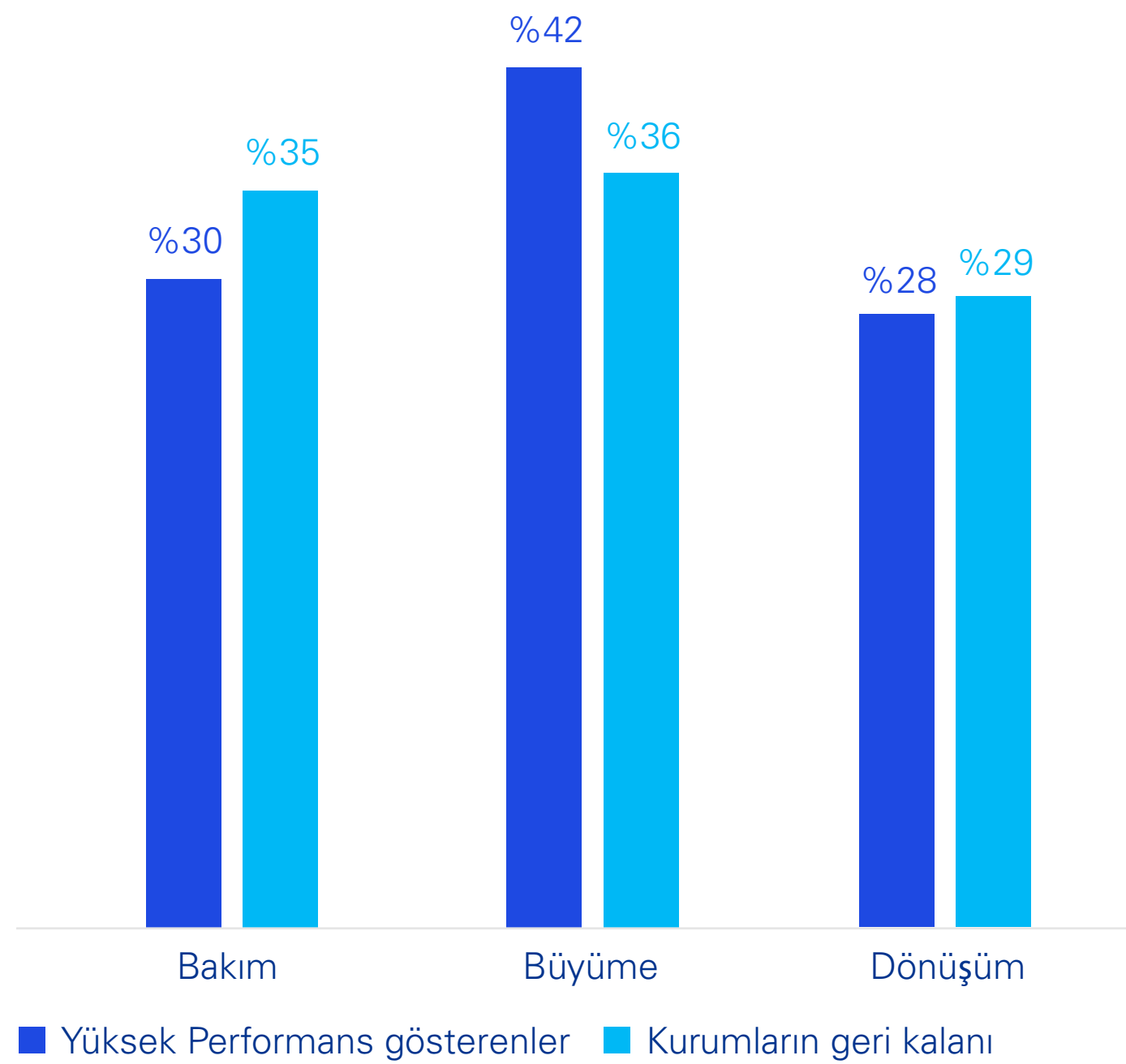
Şu anda, Şekil 5'in gösterdiği üzere, teknoloji yatırımları görece dengeli bir şekilde aşağıdaki alanlara dağılmaktadır:

- **Bakım**, yüzde 35
- **Büyüme** (sistemler ve iş akışlarında artımlı iyileştirmeler), yüzde 36
- **Dönüşüm** (iş modelleri ve süreçlerde köklü yenilemeler), yüzde 29

Yatırım genel olarak dengeli biçimde dağılmış olsa da, yüksek performans gösteren kurumların teknoloji bütçelerinin daha yüksek bir oranını büyümeye yönlendirdiği dikkat çekmektedir; bu oran yüzde 42'dir. Bu kurumlar tipik olarak teknoloji olgunluğu yolculuklarında daha ileri aşamada ve bakıma daha az odaklanmaktadır, bu da teknik borcun yönetimi konusunda daha iyi bir disipline işaret etmektedir.

Şekil 5: Yüksek performans gösterenler, bakıma kıyasla büyümeyi önceliklendiriyor.

2025 yılı teknoloji bütçenizin yaklaşık ne kadarı aşağıdaki teknoloji girişim türlerine ayrılmıştır?



Teknolojiye ilişkin karar alma için net bir yaklaşım tanımlamak

Uyarlanabilir stratejiler, karar alma süreçlerinin nasıl işleyeceği net biçimde tanımlandığında etkili sonuçlar üretir. Bu netlik sağlanmadığında karar alma süreçleri yavaşlamakta, parçalı ilerlemekte ve teknoloji projelerinde aşırı yüklenmeye yol açabilmektedir. Araştırmamız, katılımcıların yüzde 32'sinin kurumlarında sınırlı koordinasyon ve ortak yönetim olmaksızın yürütülen, birbirinden kopuk çok sayıda yapay zekâ projesi ve ekibi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bu durumu önlemeye yönelik etkili yaklaşımlardan biri, belirli karar alma süreçlerinin merkezileştirilmesidir. Bir sonraki sayfadaki Şekil 6, tamamen merkezileştirilme olasılığı en yüksek faaliyetlerden birinin, IT'nin önceliklendirme ve teknoloji yatırımlarının planlanmasına liderlik ettiği ve IT fonksiyonu içinde konumlanan, IT tarafından yönetilen federatif bir model kapsamında yürütüldüğünü göstermektedir. Katılımcıların yüzde 78'i bu modeli tercih etmektedir. Buna karşılık, kurum genelindeki teknoloji vizyonu ve hedeflerinin tanımlanması, tamamen merkezileştirilme olasılığı en düşük faaliyet olarak öne çıkmaktadır. Buna rağmen katılımcıların yaklaşık üçte ikisi, bu sorumluluğu yine de üstlendiklerini belirtmektedir.

Merkezleştirilmiş karar alma yaklaşımı, yüksek performans gösteren kurumlar tarafından belirgin biçimde tercih edilmektedir. Bu kurumların yüzde 91'i, teknoloji yatırımlarının önceliklendirilmesi ve planlanmasını ya tamamen IT fonksiyonu içinde merkezileştirilmiş şekilde ya da IT liderliğinde federatif bir model aracılığıyla yürüttüklerini ifade etmektedir.

Bu bulgular, daha merkezileştirilmiş karar alma yönünde açık bir eğilime işaret etmektedir. Ancak kurumların tek bir yaklaşımın her durum için uygun olmayacağını göz önünde bulundurması gerekmektedir. Kararların karmaşıklığı ve kurumun olgunluk düzeyi dikkate alınarak farklı modellerin birlikte kullanıldığı hibrit bir yaklaşım, daha dengeli ve etkili sonuçlar sağlayabilir.



Şekil 6: Başlıca faaliyet grupları genelinde merkezileştirilmiş karar alma düzeyleri

Kurumunuzda aşağıdaki teknolojiyle ilgili kararlar ve faaliyetlerden kim sorumludur?

Teknoloji yatırımlarının önceliklendirilmesi ve planlanması

%78 %22

Yeni teknolojilerin ve teknoloji tedarikçilerinin seçilmesi

%78 %22

Teknoloji yetenek stratejisinin tanımlanması ve uygulanması

%78 %22

Teknoloji için mimari ve yönetim politika/çerçevelerinin tanımlanması ve uygulanması

%74 %26

Canlı sistemlerin ve platformların geliştirilmesi ve desteklenmesi

%72 %28

Teknoloji için değer ve performans metriklerinin tanımlanması ve izlenmesi

%69 %31

Kurum genelinde teknolojiye yönelik vizyon ve hedeflerin tanımlanması

%64 %36

■ IT fonksiyonu içinde tamamen merkezileştirilmiş veya IT liderliğinde federatif model

■ Demokratik veya tamamen merkezi olmayan

Teknolojinin en iyi yönlerinden yararlanan bir kültür inşa etmek

Uyarlanabilir bir stratejinin başarıyla işlemesi için kurum kültürü temel bir rol oynar. Çalışanların düzenli ve hızlı değişimi desteklemesi ve bu değişime uyum sağlayabilmesi gerekir. Buna karşın, iş gücünde yeni teknolojilerin rollerini ve kariyer geleceklerini nasıl etkileyeceğine yönelik endişeler yaygındır. Bu endişeler, kurumların çeviklik kazanma çabalarını önemli ölçüde yavaşlatabilmektedir.

Google'da AI Go-To-Market Direktörü olarak görev yapan Dean Bortz, kurumlarda yapay zekâyı merak edip denemek isteyen ve bu nedenle doğal olarak benimseyen bir kesimin her zaman olacağını belirtmektedir. Ancak organizasyonun büyük çoğunluğunun (yaklaşık yüzde 80'inin) araçların nasıl çalıştığını anlayabilmesi için yapılandırılmış etkinleştirme ve eğitime ihtiyaç duyacağını

Bu nedenle liderliğin, teknolojiyi bir kolaylaştırıcı olarak konumlandırması ve çalışanlara fırsatları doğrulamak amacıyla bu yaklaşımı küçük ve çapraz fonksiyonlu ekiplerle test etme yetkisi vermesi gerekmektedir. Etkili bir diğer yaklaşım ise mükemmeliyet merkezlerine odaklanmaktır. Bu yapılarda, farklı fonksiyonlardan ekipler kontrollü deneyler yürütebilir, en iyi uygulamaları geliştirebilir ve belirli alanlara yönelik eğitim ve destek sağlayabilir. Teknoloji liderlerinin neredeyse üçte biri, önümüzdeki yıl mükemmeliyet merkezlerine yönelik yatırımlarını artırmayı planladıklarını belirtmektedir.

“

«İnsanlara ne yapmaları ve ne öğrenmeleri gerektiği konusunda daha fazla kontrol alanı tanıyan bir operasyonel dönüşümü hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda merakı teşvik etmeye, hesap verebilirliği güçlendirmeye ve cesareti desteklemeye odaklanan kültürel çalışmalar yürütüyoruz.»

Jenny Wood
CIO, Skipton Group

Uyarlanabilirlik için güçlü veri temelleri

Güçlü veri temelleri, uyarlanabilir teknoloji stratejileri için kritik öneme sahiptir; karar vericilere doğru zamanda doğru bilgiyi sağlar. Şekil 7, veri ve teknoloji yöneticilerinin stratejik hedeflerine ulaşmak için önceliklendirmeyi planladıkları alanlar arasında veri analitiğinin nasıl öne çıktığını göstermektedir. Dikkat çekici biçimde, veri analitiği ve içgörüler ile veri destekli tahminleme, son raporumuzdan bu yana öncelik kazanmıştır; bu da kurumların çalışanları veri odaklı kararlar almaya yetkilendirmeye verdiği değeri göstermektedir.

Verilerin ihtiyaç duyulan yerlere ulaşmasını sağlamak için kurumların siloları ortadan kaldırması, veri modellerini standartlaştırması ve sorunsuz paylaşım için platformlar devreye alması gerekmektedir.

Uyum sağlama yetkinliği, tahminleme ve senaryo planlaması için gerçek zamanlı veri ve dış istihbaratın kullanılmasıyla da güçlenmektedir. Teknoloji yöneticilerinin yüzde 67'si, etkisiz tahminlemenin piyasa şoklarına ve teknoloji değişimlerine yanıt verme yetkinliklerini engellediğini belirtmektedir. Buna karşılık, yüksek performans gösterenlerin yüzde 59'u, gelecek yıl veri akışlarını ve altyapıyı iyileştirerek senaryo planlaması ve karar alma yetkinliklerini güçlendirmeyi planlamaktadır; bu oran teknoloji yöneticilerinin genelinde yalnızca yüzde 41'dir. Ayrıca, gelişmiş simülasyonlar ve dijital ikizler, kuruluşların gerçek zamanlı istihbaratı ve modellemeyi daha akıllı kararları desteklemek için kullanmalarına yardımcı olmaktadır. Nitekim, kurumların yüzde 78'i 2026 yılına kadar gelişmiş simülasyon ve dijital ikizleri ölçeklemeyi ya da tamamen yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

Dayanıklılık ve güvenliğin temelleri

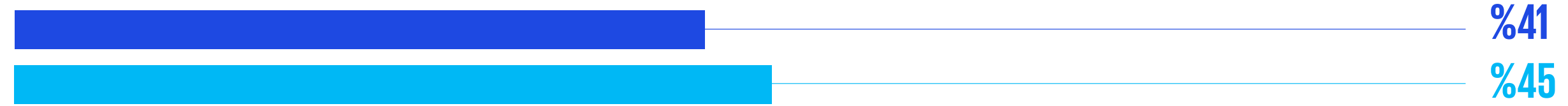
Uyarlanabilir stratejiler ayrıca dayanıklılık ve güvenliğe güçlü bir odakla desteklenmelidir. Araştırmamızdaki yüksek performans gösterenler, değişen koşullara karşı daha dayanıklı olduklarını bildirmektedir; piyasa, düzenleyici veya teknolojik değişimlerden sıkça etkilendiklerini belirtenlerin oranı yalnızca yüzde 33 iken, bu oran diğerlerinde yüzde 65tir. Ayrıca, yüksek performans gösterenlerin yüzde 70'i kendilerini değişime karşı yüksek derecede dayanıklı olarak tanımlarken, bu oran diğerlerinde yüzde 36'dır.

Şekil 7: Önümüzdeki 12 ay içinde veri ve analitik alanında öncelikli iyileştirme alanları

Aşağıdaki veri ve analitik iyileştirme alanlarından hangileri, önümüzdeki 12 ay içinde kurumunuzun stratejik hedeflerine ulaşması için en kritik olacaktır? (Katılımcılar ilk üç tercihlerini sıralamıştır)

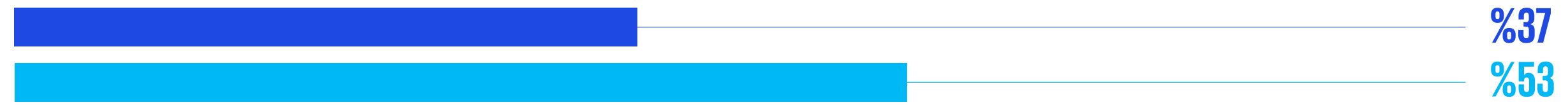
Veri güvenliği:

Kurumun sakladığı verilerin, güvenlik standartlarıyla uyumlu kontroller, etkili yönetim süreçleri ve güvenlik teknolojileri aracılığıyla korunması



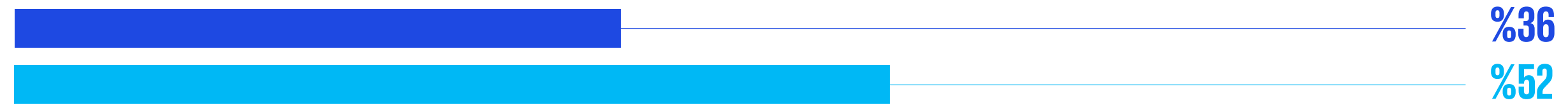
Veri analitiği ve içgörüler:

Müşterilere ve/veya iş operasyonlarına fayda sağlayacak içgörülerin elde edilmesi



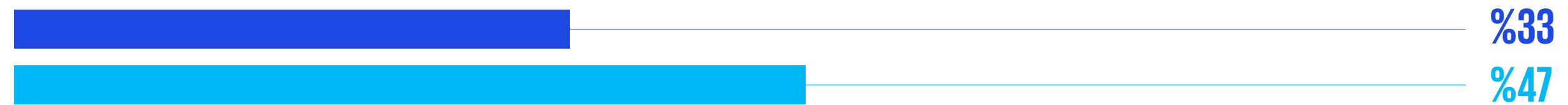
Veri erişilebilirliği:

Kullanıcıların rollerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları verilere erişebilmesini sağlamak, geliştirmekte olan teknolojileri ve iş ortağı ekosistemini desteklemek



Veri destekli tahminleme:

Gelecekteki teknoloji yatırımları da dahil olmak üzere operasyonel ve stratejik karar alma süreçlerini iyileştirmek için öngörücü analitik tekniklerin kullanılması



■ Kurumların geri kalanı ■ Yüksek performans gösterenler

Ankette yer alan, ancak katılımcılar tarafından ilk dört arasında sıralanmayan diğer kategoriler arasında veri yönetimi, veri yatırımları, veri birlikte çalışabilirliği, veri monetizasyonu, veri kültürü ve veri okuryazarlığı bulunmaktadır.



Yüksek Performans Gösteren Kurumlar Nerede Ayırışıyor?

Birleşik bir AI programı sağlamak

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 2'si**, kurumlarında sınırlı koordinasyon veya yönetimle çok sayıda bağlantısız AI projesi ve ekibi bulunduğunu belirtmektedir; bu oran geri kalanlar için yüzde 34'tür. Bu durum, liderliğin AI uygulaması ve benimsenmesi için bütüncül bir plan oluşturduğunu; strateji, kültür ve yetkinlikleri, AI'nın nasıl değer yaratacağına dair net bir anlayış etrafında hizalandığını göstermektedir.

Merkezi yönlendirmeli karar almayı değerlendirmek

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 91'i**, teknoloji yatırımlarının önceliklendirilmesi ve planlanmasının karar alma açısından merkezileştirildiğini sağlamaktadır; bu oran geri kalanlar için yüzde 78'dir.

İnsanları değişim yolculuğuna dahil etmek

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 6'sı**, çalışanlarının bir kısmının sürekli değişen teknoloji ortamında geride bırakıldığını hissettiğini belirtmektedir; bu oran geri kalanlar için yüzde 39'dur. Bu durum, inovasyonu benimseyen kültürlerin teşvik edilmesi ve çalışanların teknoloji benimsemesini desteklemek üzere bilgilendirildiği ve cesaretlendirildiği ortamların oluşturulması gerektiğini göstermektedir.



Bir sonraki dalga için temeller



Otonom Yapay Zeka Çağı

Zekâ Çağı, yeni olanaklar için geniş bir ufuk açmaktadır. Bu dönemde dikkat çeken başlıca fırsatlardan biri, otonom yapay zekânın operasyonları dönüştürme potansiyelidir. Katılımcıların yüzde 88'i, otonom yapay zekâyı sistemlerine entegre etmeye hâlihazırda yatırım yaptıklarını belirtmektedir. Katılımcıların yüzde 92'si ise yapay zekâ ajanlarını yönetmenin önümüzdeki beş yıl içinde kritik bir yetkinlik haline geleceğini ifade etmektedir.

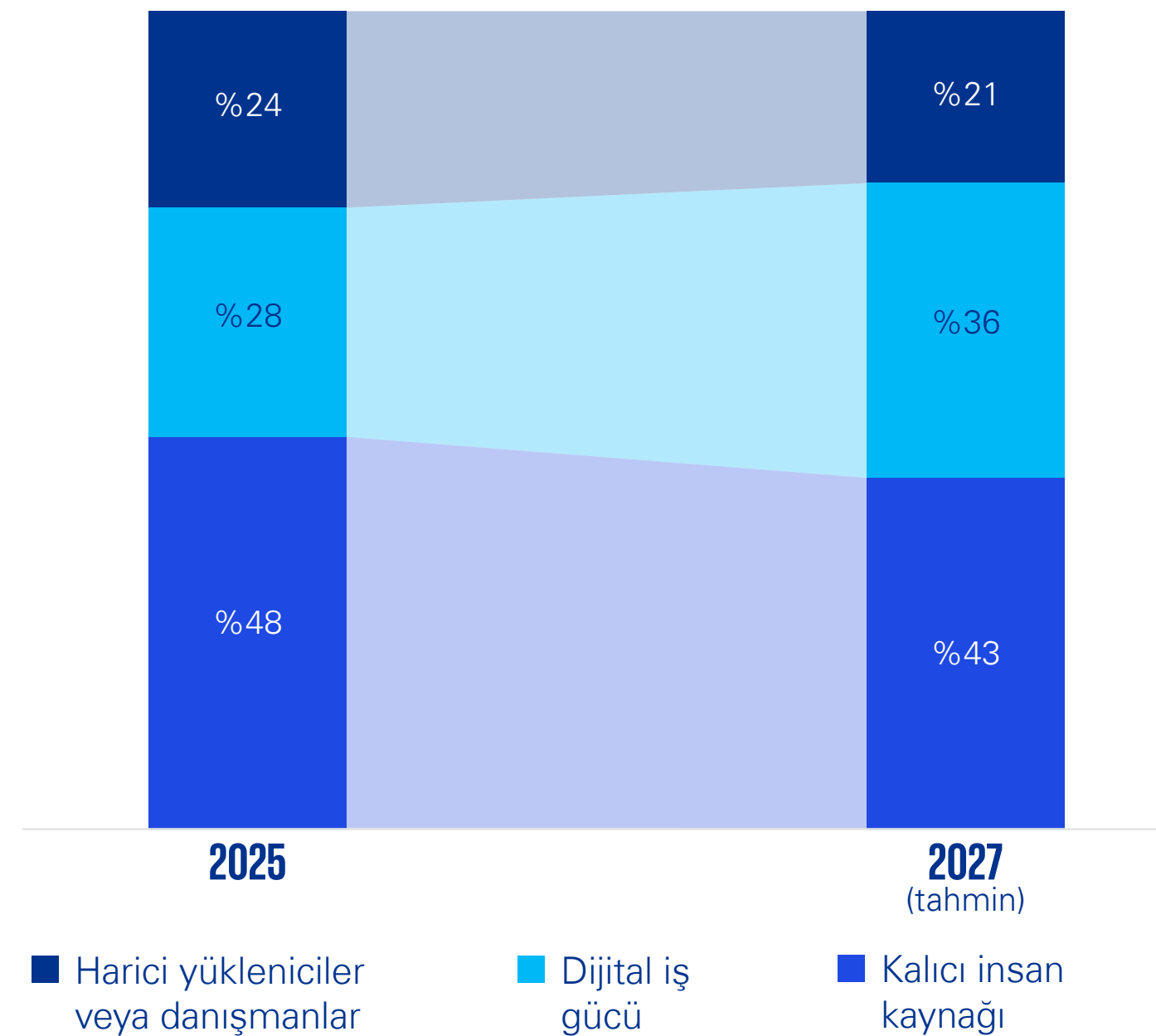
Otonom yapay zekâ, yalnızca doğru temeller üzerine inşa edildiğinde sürdürülebilir değer yaratacaktır. Bu temellerin başında, ajanların hangi görevleri üstleneceğinin ve insanların süreçler içinde hangi rolleri üstleneceğinin net biçimde tanımlanması gelmektedir. Şekil 8, teknoloji liderlerinin dijital asistanların önümüzdeki iki yıl içinde temel teknoloji ekiplerinin yüzde 38'ini oluşturacağını öngördüğünü göstermektedir. Bu oran, 2027 yılına kadar 8 puanlık bir artışa işaret etmektedir. Bu dönüşümün, taşeron ve kalıcı rollerin sınırlı ölçüde azalmasıyla desteklenmesi beklenmektedir.

Gupta, tıpkı kurumların insanlar için bir İK veritabanına sahip olması gibi, AI ajanları için de bir yapı inşa etmeleri gerekeceğini söylüyor. "AI ajanlarını yönetmek için yeni iş tanımları oluşturuyoruz," diyor. Bortz ise, bu kişinin kendi ajan ekibini yönetecek olmasının muhtemel olduğunu belirtiyor. "Bu yeni görev, ajanların birbirleriyle nasıl etkileşim kuracağını ve işin nasıl yürütüleceğinin tasarlanmasını kapsıyor. Bu nedenle, CIO veya CHRO'nun geleneksel iş rollerinin ötesine geçtiği söylenebilir," diyor. İnsan-Yapay zeka iş birliğini en iyi hale getirmek ve uyarlanabilirliği artırmak için Kass, daha küçük ekipler ve daha yatay organizasyon yapıları yönünde ilerlenmesini öneriyor. "Daha küçük ölçekli oynayın, böylece daha ileriye dönük olabilirsiniz," diyor. Patton ise, otonom yapay zekadan elde edilen gerçek değer bireysel üretkenliğin ötesinde, daha kapsamlı bir dönüşümde ortaya çıktığını vurguluyor. "Her şeyden önce sorulması gereken soru şu: Yapay zeka için kurumunuzun çalışma biçimini kökten değiştirme cesaretine sahip misiniz?" diyor.

Skipton Group CIO'su Jenny Wood da bu dönüşümün parçalı değil, bütünsel bir yaklaşım gerektirdiğine dikkat çekiyor. Wood'a göre bu, kalıpların dışına çıkmayı ve farklı biçimde hareket etmeyi gerektiriyor: "Burada mesele, neyi merak ettiğimizdir. Bizi gerçekten farklı kılan nedir? Çalışanları, zaten yaptığımız işleri sadece daha hızlı yapmak yerine, bu farklı yaklaşıma ulaşmaları için nasıl destekleriz?"

Şekil 8: İş gücü profili — bugün ve iki yıl sonrası

Lütfen, çekirdek teknoloji ekibinizin tam zamanlı eşdeğer (FTE) kapasitesinin her bir kaynaktan şu anda ve iki yıl sonra yüzde olarak tahminini yapınız



“

Yapay zekayı, AI ajanlarını ve bu mimarileri etkili biçimde kullanmayı öğrenen şirketler, rekabet avantajı elde etmeye daha yatkın olacaktır. Bu noktada farkı yaratan unsur, şirket, departman ve ekip düzeyindeki liderlik yaklaşımı olacaktır.”

Umesh Sachdev

Kurucu Ortak ve CEO, Uniphore

Bilgi ve ölçek için yapay zeka ortaklıkları

Otonom yapay zekâ ve diğer yeni teknolojiler hızla yaygınlaşırken, teknoloji liderlerinin öğrenme hızını iş birliği yoluyla artırması giderek daha kritik hale geliyor. Patton, gelişmelerin bu denli hızlı yaşandığı bir ortamda hiçbir kurumun bu yolculuğu tek başına sürdüremeyeceğini vurguluyor ve doğru iş ortaklarının önemine dikkat çekiyor. "Tanımı gereği, başarılı olmak için ortaklara güvenmeniz gerekir. Bu her kurum için geçerlidir; Microsoft için bile," diyor. Teknoloji yöneticileri bu ihtiyacın açıkça farkındadır; araştırmaya katılanların yüzde 90'ı, gerekli uzmanlığa erişebilmek için teknoloji ekosistemlerini ve ortaklıklarını genişletmeyi ve güçlendirmeyi planladıklarını belirtmektedir.

*Otonom yapay zekâ ve ekosistem odaklı yaklaşımlar, değeri yalnızca teknoloji tarafında değil, bütüncül deneyim (TX) ekseninde yeniden tanımlıyor. Bu dönüşümün Türkiye'deki somut karşılığını görmek için **CEE 2025–2026 Araştırması'nı [buradan](#) inceleyebilirsiniz.***

“Kurum içinde tutulması gereken kritik uzmanlık alanlarını net biçimde belirleyin. Ardından, yetkinlik portföyünüzdeki boşlukları tamamlamak için güvenilir iş ortaklarıyla çalışın.”

Noelle Russell
AI Çözümleri Mimarı ve Stratejik Danışman

Ortaklıklarda yönetim ve etiği önceliklendirmek

Kurumlar iş ortaklarıyla çalışıp ölçeklendikçe, dikkat edilmesi gereken temel konulardan biri iş ortaklarının yönetim ve etik standartlarıdır. Bu yıl, teknoloji yöneticileri, gelişmekte olan teknolojilerde kurumlar arası daha güçlü iş birliğinin önündeki başlıca engeller olarak güvenlik endişelerini, fikri mülkiyet ve veri koruma kaygılarını üst sıralara koymaktadır. Kurumların üçte biri (yüzde 36), iş ortaklığı ekosistemleri genelinde veri egemenliği denetimlerini güçlendirmeyi planlamaktadır.

Buna ek olarak, kurumların riskleri değerlendirmesine ve azaltmasına yardımcı olmak üzere yeni araçlar ve metodolojiler ortaya çıkmaktadır. Buna bir örnek, HELM¹ (Holistic Evaluation of Language Models) çerçevesidir; büyük dil modellerinin kalitesini, güvenliğini ve yanlılığını ölçmeye yönelik açık bir akademik çerçevedir.

Russell, Microsoft, Amazon ve NVIDIA gibi şirketlerin geliştirici araçlarına bu tür model değerlendirme panolarını entegre ettiğine dikkat çekerek, kurumları benzer değerlendirme çerçevelerini benimsemeye teşvik ediyor. “Ne inşa ettiğinize dikkat etmek, seçtiğiniz her modele titizlik ve disiplinle yaklaşmak anlamına gelir,” diyor.

Otonom yapay zekanın ötesinde: Daha da ileri zeka için hazırlık

Otonom yapay zekaya odaklanırken, kurumların kuantum bilişim, Yapay Genel Zeka (AGI) ve Yapay Süperzeka (ASI) dahil olmak üzere çok sayıda yeni teknoloji aracına da hazırlık yapması gerekmektedir; bu teknolojiler temel etkiler yaratmaya devam edecektir. Bu gelişmeler, stratejik öngörü, etik çerçeveler ve farklı biçimlerde çalışmaya ve düşünmeye istekli, yetkin ve uyum sağlayabilen iş gücünün hazırlanmasını gerektirmektedir.

Yapay Zeka Stratejisi ve Yönetişimi hakkında detaylı bilgi için [burayı](#) ziyaret edin.

Yapay Genel Zeka (AGI) ve Yapay Süperzeka (ASI)

Günümüzün yapay zeka sistemleri güçlüdür ancak görev kapsamı dardır; iyi tanımlanmış görevlerde, sınırları belirli bağlamlar içinde üstün performans gösterir. Tepkisel yanıt üretirler, karar bilinci taşımazlar. Ancak AGI ve ASI, dijital zekanın ilgi alanlarının neredeyse tamamında insanların bilişsel performansını aşabileceği bir gerçekliğe bizi götürebilir.

AGI, nitel bir sıçramayı temsil eder. Dar yapay zekâdan farklı olarak AGI'nin, insanın gerçekleştirebildiği entelektüel görevleri yerine getirebilmesi, bilgiyi alanlar arasında aktarabilmesi ve davranışlarını zaman içinde uyarlayabilmesi beklenmektedir. AGI yalnızca girdilere tepki veren bir sistem olmayacak; bağlamı anlayan, planlama yapabilen, akıl yürütebilen ve özerk biçimde öğrenebilen bir yapı sunacaktır. Bu yaklaşım, tekil görevlerde uzmanlaşan sistemlerin ötesinde, farklı problem alanlarında yeniden eğitime ihtiyaç duymadan değer üretebilen bir yetkinliğe işaret etmektedir.

ASI ise bu eşiğin ötesinde konumlanmaktadır. ASI, yalnızca daha geniş bir genelleme kapasitesiyle değil, bilimsel akıl yürütmeden etik değerlendirmelere kadar anlamlı tüm alanlarda insan bilişiminin en ileri düzeyini aşabilme potansiyeliyle tanımlanmaktadır.

AGI ve ASI'ye ilişkin zaman çizelgesi belirsizliğini korumaktadır. Buna karşın genel yönelim nettir. Yapay zekâ sistemleri giderek daha özerk hale gelmekte, bilgi aktarımı konusunda daha yetkinleşmekte ve yinelemeli öz-iyileştirme kabiliyetlerini artırmaktadır. Bu eğilimler, stratejik öngörü, etik çerçeveler ve zekanın toplumla, ekonomiyle ve insan amacıyla nasıl bütünleştiğinin yeniden düşünülmesini gerektirmektedir. Liderler, yapay zekanın değer, strateji ve toplumsal ilerlemenin temel bir itici gücü haline geldiği bir dünyada, kurumlarını yalnızca uyum sağlayacak şekilde değil, sorumlu biçimde liderlik edecek şekilde nasıl konumlandıracaklarını da değerlendirmelidir.

Kuantum bilişim

Kararlı ve işlevsel kuantum bilgisayarların ne zaman yaygın kullanıma gireceği henüz netlik kazanmamış olsa da, teknoloji hızla ilerlemektedir. Kuantum bilişim, yapay zekâ model eğitimini önemli ölçüde hızlandırma, geliştirme döngülerinin kısalmasını sağlama ve daha karmaşık problemlere yönelik çözüm yetkinliklerini artırma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte kuantum teknolojileri, özellikle mevcut şifreleme yöntemlerinin kırılabilmesi ihtimali nedeniyle yeni güvenlik risklerini de beraberinde getirmektedir. Bu konu, teknoloji liderlerinin öncelikli gündem maddeleri arasında yer almaktadır. Katılımcıların yüzde 41'i, kuantum bilişimin yaratabileceği tehditlere hazırlık ve kuantum sonrası kriptografinin (PQC) uygulanması konusunda geride kaldıklarından endişe duyduklarını belirtmektedir. HPE'de İcra Kurulu Başkan Yardımcısı ve Satıştan Sorumlu Başkan olarak görev yapan Phil Mottram, bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir: “Kuantum teknolojilerinin güvenlik alanında kötü niyetli aktörler tarafından kullanılabileceğine yönelik endişeler halihazırda mevcuttur. Bugün sevk ettiğimiz sonucu ürünleri ise kuantum güvenlik tehditlerine karşı geleceğe dayanıklı olacak şekilde tasarlanmıştır.” Bu çerçevede kurumların, hangi şifreleme yöntemlerinin nerede ve hangi amaçla kullanıldığını net biçimde ortaya koyması ve kuantum sonrası kriptografiye geçiş için yapılandırılmış bir yol haritası oluşturması gerekmektedir. Güvenlik önlemlerinin ötesinde, kuantum teknolojilerinin organizasyonlara entegrasyonunun yaratacağı operasyonel ve lojistik etkilerin de bugünden planlanması önem taşımaktadır. Bu süreç, yazılım geliştirmeden donanım altyapısına kadar uzanan kapsamlı bir dönüşüm ihtiyacına işaret etmektedir.

¹ Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI) 2025

Yüksek Performans Gösteren Kurumlar Nerede Ayırışıyor?

İnsanlara yatırım yapın

Yüksek performans gösterenler arasında, otonom AI'ın hızlı benimsenmesine rağmen, kalıcı insan kaynağının **yüzde 50'sinin** 2027 itibarıyla görevde kalmasının beklendiği belirtilmektedir; bu oran diğer kuruluşlarda yüzde 42'dir. Bu durum, AI destekli yetkinliklerin yanında insan uzmanlığının süregelen değerini vurgulamaktadır

İşe alımda yetkinliklere bilinçli yaklaşın

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 57'si**, jeopolitik gerilimler gibi dış makro çevresel değişimlere yanıt olarak, önümüzdeki 12 ay içinde yerel teknoloji yeteneklerine yapılan işe alımı artırmayı planlamaktadır; bu oran diğerlerinde yüzde 35tir.

İş birliği ve güvenliği önceliklendirin

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 85'i**, teknoloji ekosistemlerinde dış iş ortaklarıyla sıklıkla iş birliği yaptıklarını belirtmektedir; bu oran diğerlerinde yüzde 73'tür. Bununla birlikte, yüksek performans gösterenlerin neredeyse yarısı (yüzde 49), iş ortaklığı ekosistemleri genelinde veri egemenliği denetimlerini güçlendirmeyi planlamaktadır; bu oran diğerlerinde yüzde 35tir. Ayrıca, önümüzdeki yıl siber güvenlik iş ortaklarının coğrafi konumuna yönelik denetimi artırma olasılıkları 21 yüzde puan daha yüksektir.

Risk karşısında cesur olun

Yüksek performans gösterenlerin **yüzde 87'si**, sektörlerinde geçerliliğini koruyabilmek için geliştirmekte olan teknolojilerde daha fazla risk almaları gerektiğine daha yüksek olasılıkla katılmaktadır; bu oran diğerlerinde yüzde 78'dir.

Teknoloji Liderlerinden içgörüler:

“Bir Sonraki Teknoloji Dalgası: Sorumlu, Ölçeklenebilir ve Sürdürülebilir Yapay Zeka”

Yapay Zeka Çağı'nda teknoloji yatırımlarının başarısı, yalnızca üretilen değerle değil bu değer ne kadar sürdürülebilir olduğu ile ölçülüyor. AI, kurumlara hız ve verimlilik kazandırırken enerji tüketimi, etik sorumluluklar ve kaynakların etkin kullanımı gibi yeni soruları da beraberinde getiriyor.

IBM Institute for Business Value'ın gelecek odaklı çalışmaları, lider kurumların yapay zekayı yalnızca daha fazla güç üretmek için değil daha akıllı, daha verimli ve daha sorumlu biçimde çalıştırmak üzere yeniden tasarladığını gösteriyor. Bu bakış açısı, yapay zekanın değerini optimize edecek yeni mimarilere ve yeni teknolojilere olan ihtiyacı da beraberinde getiriyor.

Bu noktada kuantum, uzak bir ihtimal değil, yapay zekanın uzun vadede sürdürülebilir, güvenli ve verimli biçimde ölçeklenebilmesi için bugünden hazırlık gerektiren bir alan olarak öne çıkıyor. IBM olarak ortaya koyduğumuz Quantum Roadmap, 2029 ufkunda ilk hata toleranslı kuantum bilgisayarını müşterilerimizin kullanımına sunma hedefimizle, kuantum dönüşümünün artık varsayımlarla değil planlı ve somut kilometre taşlarıyla ilerleyen bir yolculuk haline geldiğini gösteriyor.

Bir sonraki dalgada fark yaratanlar, yalnızca daha fazla teknoloji kullananlar değil yapay zekadan üretilen değeri optimize eden, kaynak kullanımını gözetten ve geleceğin mimarisini bugünden kuran organizasyonlar olacak.



Işıl Kılınç Görtuna
IBM Türkiye Genel Müdürü



Öne çıkan bakış açısı

Zack Kass'tan bir
değerlendirme



Zack Kass'tan içgörüler: Ölçülmemiş zekayı yönetmek



Zack Kass

Küresel AI danışmanı, kanaat önderi ve OpenAI'da eski Go-To-Market Başkanı

Ölçülmemiş zekâ dönemine giriyoruz. Marjinal maliyetin neredeyse sıfıra yaklaştığı bu dönemde, bol miktarda bilişsel kapasite; ajanlar, copilot'lar ve otonom iş akışları aracılığıyla bir araya getirilebiliyor. Rekabet avantajı ise modellere erişimden ziyade, hayal gücüne ve bu kapasiteyi ölçekte devreye almayı mümkün kılan disiplin ve yönetim yetkinliklerine kayıyor.

KPMG verileri, teknoloji liderlerinin önümüzdeki yıl pilot uygulamalardan yatırım getirisine (ROI) doğru belirgin bir geçiş beklediğini ortaya koyuyor. Kurumların yüzde 88'i, yapay zekâ ajanlarını hâlihazırda iş akışlarına, ürünlerine ve değer zincirlerine entegre ediyor. Yüksek performans gösteren kurumlar, 2027 yılına kadar teknoloji ekiplerinin yaklaşık yarısının kalıcı insan çalışanlardan oluşacağını öngörüyor. Bu tablo, küçük ama dayanıklı bir insan çekirdeğinin, yapay zekâ ile güçlendirilmiş geniş ekosistemleri yönettiği bir geleceğe işaret ediyor. Bu çerçevede, teknoloji liderlerinin aşağıdaki beş öneriyi dikkate alması önem taşıyor.

1

Kontrollü Deneme Yaklaşımıyla Öğrenme Alanı Yaratın

Çoğu AI pilotu uçurumu aşamayacaktır. Denemeler ucuz ve hızlı olduğunda bu kabul edilebilir bir durumdur. Test edilen fikirler, alınan kararlar ve ölçeklenen kazananlar için üç aylık 'çıktı hacmi' hedefleri belirleyin. Seçim kriterlerini en baştan yayımlayın. İlk aşamada başarı metrikleri olarak pazara çıkış süresini (time-to-value) ve maliyet tasarrufunu esas alın.

2

AI Odaklı Operasyonel Yapıya Geçin

Projelerden ürünlere, uygulamalardan ajanlara geçin. 'İnce' arayüzler veya 'kalın' orkestrasyonlar tasarlayın: veri sözleşmeleri, retrieval kalıpları, değerlendirme altyapıları, human-in-the-loop kontroller ve olay yönetimi playbook'ları. Her kritik iş akışı için varsayılan bir ajan, bir insan sahip ve bir geri dönüş planı tanımlayın. Ajanları şu hizmet seviyeleriyle ölçün: doğruluk, gecikme, sınırlandırma ve eskalasyon kalitesi.

3

İnsan Merkezli Yetkinliklerle Dayanıklılığı Artırın

Teknoloji, kuruluşların iş tanımlarını yeniden yazabildiğinden daha hızlı gelişecektir. Orkestrasyon, prompt ve politika tasarımı; muhakeme ve tatbikat çalışmaları için eğitim verin. Birçok kategoride ürün, 'başucu' haline gelirken; güven, açıklık ve empati vurgusu, AI tarafından güçlendirilen insan odaklı deneyimler aracılığıyla ölçekte sunulacaktır. Yüksek performans gösterenler, dayanıklılık ve yönetim için güçlü bir insan çekirdeğini koruma içgüdüsüne sahiptir.

4

Ölçeklenebilir büyüme için yönetişimi güçlendirin

Tek bir model ve ajan kayıt sistemi oluşturun. Değerlendirmeyi, gizliliği, güvenliği ve değişiklik yönetimini standartlaştırın. Gerçek görevler üzerinde dağıtım öncesi testler, üretimde gölge (shadow) kullanım ve dağıtım sonrası sapma (drift) izleme gerektirin. Her ajana hesap verebilir bir sahip ve bir KPI atayın. Prompt'ları, politikaları ve koruyucu çerçeveleri (guardrails) versiyonlanmış varlıklar olarak ele alın.

5

Bir sonraki eşik için hazırlanın

Çoklu-ajan sistemler, tüm değer zincirlerini koordine edecektir. Sentetik veri, gizliliği ihlal etmeden kişiselleştirmeyi mümkün kılacaktır. Edge dağıtımları, zekâyı mağazalara, kliniklere ve fabrikalara taşıyacaktır. Quantum-adjacent optimizasyon ilerlemeleri, hesaplama açısından yoğun planlama problemlerini sıkıştırabilir.

Benimseme süreci doğrusal ilerlemeyecektir. Bazı kurumlar geçici beklentilerin etkisiyle aşırı yatırım yaparken, bazı kurumlar "mükemmel" teknolojiyi beklediği için bileşik değeri kaçıracaktır. Değer yaratan yaklaşım pratiktir. Kurumlar çok sayıda küçük ölçekli deneme yapmalı, sonuçları disiplinli biçimde ölçmeli ve işe yarayan çözümleri hızla ölçeklemelidir. Kurumlar ölçülen zekâyı müşteri güvenine, operasyonel dayanıklılığa ve sürdürülebilir gelir artışına dönüştürmelidir.



Sonuç ve temel öneriler

İleriye bakış: 2026 gündeminiz

01

Yeni rekabet avantajınızı inşa etmek için öğrenmeyi hızlandırın

Kurumsal bilgiyi stratejik bir para birimi olarak ele alarak, son derece hızlı tempoya hazırlıklı olun. Kurumsal öğrenmeyi hızlandırmak için hızlı öğrenme döngülerini ve paylaşılan bilgiyi kurumsallaştırın.

02

Veri odaklı yatırımlarla değeri en üst düzeye çıkarın

Olgunluk değerlendirmelerine ve dış kıyaslamalara dayanan kanıta dayalı kararlar alın; performansı sürekli izleyin ve tahmin edin. KPI'ların, günümüz teknoloji ortamına uygun ve yeni yaklaşımlara olan ihtiyacı yansıtacak şekilde geliştiğinden emin olun

03

Çerçeveler ve kültür yoluyla uyarlanabilirliği inşa edin

Karar alma süreçlerini sadeleştirin ve araçlar bekleneni karşılamadığında yön değiştirin. Uyarlanabilir ekipler oluşturun ve bu yaklaşımı destekleyen yenilikçi bir kültür geliştirin.

04

Geleceğe hazır, ajanlarla güçlendirilmiş bir iş gücü oluşturun

Yetenek stratejinizi yeniden tasarlayın; yetkinlik geliştirmeye, AI okuryazarlığına ve AI'yı etkin biçimde kullanabilen, yönetebilen ve ustalıkla yönlendirebilen yeni nesil liderleri yetiştirmeye odaklanın.

05

Güven odaklı yapay zeka yaklaşımını benimseyin

Her tasarım ve karar sürecine AI-öncelikli bir yaklaşımla başlayın; güveni, şeffaflığı ve sorumluluğu tasarımın içine yerleştirin. Sorumlu AI'yı yalnızca bir uyum gerekliliği değil, rekabet avantajına dönüştürün.

06

Veri temelini güçlendirin ve teknoloji yığınızı modernize edin

AI ancak onu besleyen veri kadar güçlüdür. Veri ve teknoloji yığınızı rasyonelleştirin; düşük değerli eski sistemleri devreden çıkarın ve hızlı yinelemeye ve AI-yerel uygulamalara hazır, modüler ve dinamik mimariler inşa edin.

07

Ekosistem ortaklıklarını stratejik biçimde yönetin

Amaç odaklı ekosistem iş ortakları seçin. İşlemsel ilişkilerden stratejik birlikte üretime geçin; bu yaklaşım esnekliği artırır, birlikte çalışabilirliği güçlendirir, inovasyonu hızlandırır ve daha iyi müşteri çıktıları sağlar.

08

Geleceği göz önünde bulundurun

Kuantum bilişim, AGI ve ASI düşündüğümüzden daha yakın olabilir. Bugünün ihtiyaçlarına odaklanırken, bir yandan da bir sonraki aşamaya hazırlanın.

Kurumlar Zeka Çağı'na girerken, teknoloji olgunluğunu yükseltme ve yatırım getirisini (ROI) en üst düzeye çıkarma hedefleri yüksektir. Bunu başarmak; güçlü bir stratejik temel oluşturmayı, AI denemelerinden ölçekli uygulamaya geçmeyi, ROI metriklerini yeniden tanımlamayı, yatırımları dengelemeyi ve uyarlanabilir stratejiler ile karar alma yapıları geliştirmeyi gerektirir. Başarı ayrıca, değişime hazır bir kültürün oluşturulmasına ve otonom AI aracılığıyla insan-AI iş gücünün optimize edilmesine bağlıdır; aynı zamanda kuantum bilişim, AGI ve ASI alanlarındaki yeni atılımlara da hazırlık yapılmalıdır.

Açıkça görülmektedir ki, teknoloji yöneticileri teknolojinin kurumlarını büyüme yönünde gerçekten güçlendirmesini ve çalışanlarının teknolojiyi benimseyerek gelişmesini istiyorlarsa, 2026'ya giden yol kolay olmayacaktır. Zorlu ve karmaşık geçmesi beklenen bu yılın sonuçlarını, ilerleyen anketlerde ele almayı bekliyoruz.



KPMG Velocity ile daha akıllı değişin, daha hızlı ilerleyin

Kalıcı dayanıklılık için hassasiyet ve hızla büyümeyi ve çevikliği destekleyin.

AI destekli ürün ve hizmetlerimiz, akıllı ekonomide dönüşmenize, operasyonlarınızı yürütmenize ve gelişmenize yardımcı olur.

Olasılıkları keşfedin

KPMG. Make the Difference.

kpmg.com/velocity



KPMG İnovasyon ve Teknoloji Danışmanlığı ile İnovasyonu stratejiyle, teknolojiyi etkiyle buluşturuyoruz.

Veriden yapay zekaya uzanan uçtan uca çözümlerle, dönüşümü hızlandırıyor, sürdürülebilir değer yaratıyoruz.

Teknoloji yatırımlarını, çalışan ve müşteri deneyimi ile değer zinciri etkisi üzerinden yeniden tanımlıyoruz.



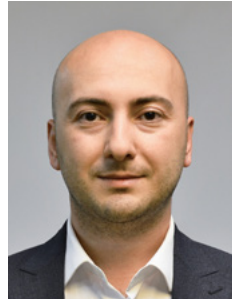
Fırsatları keşfedin

KPMG. Make the Difference.

kpmg.com.tr/innotech



İletişim



Gökhan Mataracı

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

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & 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

Antalya

Altınova Corner İş Merkezi B
Blok, 6.Kat No:21-24
Altınova Sinan mah.
Ulu Sokak, No:3
Antalya, 07170
T: +90 242 333 09 09

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



© 2026 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 garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almadan, 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. © 2026 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.