

ŞUBAT 2026

TÜRKİYE DİJİTAL VE YAPAY ZEKA OLGUNLUK RAPORU

2026



 digitopia

 TUSIAD
SD²

ÖNSÖZ

Yapay zeka hem bireylerin hem şirketlerin gündeminde ve baş döndürücü hızla gelişmeye devam ediyor. Bu hızlı gelişme şirketler için de hızlı bir adaptasyonu gerektiriyor. Yapay zeka söylemlerde çok yer buluyor ancak bu teknolojinin kullanımı, iş akışına entegrasyonu, şirketlerin kullanım kapasitesi ve ölçülmesi geride kalıyor. Halbuki yapay zeka sadece konuşmalarda yer alan yapay bir gündem olmamalı.

Teknolojinin hızına yetişmek hepimiz için çok zor. Ancak, teknolojiyi iş süreçlerine ve karar mekanizmalarına entegre edebilen şirketlerle buna adapte olamayan şirketler arasında uçurum oluşuyor. Dolayısıyla yeni teknolojileri anlamak ve içselleştirmek bir zorunluluk olarak karşımıza çıkıyor. Bunu yapabilmek için de bütünsel bir yaklaşım gerekiyor. Dijital dönüşüm, belli iş birimlerinin, adaptasyonu ve motivasyonu yüksek belli temsilcilerin kullanımı ile sınırlı bir konu değil. Tekil projelerle değil, birbirini tamamlayan parçalarla ilerlemeyi ve topyekûn katılımı ve kullanımı gerektiriyor. Şirketin stratejisinin ve hedeflerinin netleştirilmesi, bu hedefler için projelerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi, farklı projelerin koordinasyonu, sonuçların izlenmesi ve ölçülmesi gerekiyor. Tabii bunları yapabilmek için de şirketin kültürel dönüşümünü sağlayabilmek.

Teknolojiye erişim zor değil. Çok çeşitli ve çok başarılı uygulamalar var ve TÜSİAD Sanayide Dijital Dönüşüm Programı'nda (TÜSİAD SD²) ülkemizin yetkin teknoloji kapasitesini görebiliyoruz. Dolayısıyla şirketler için teknolojiden yararlanma imkanı fazlasıyla var. Bunu yapabilmek için şirketlerin kendi yapısını ve önceliklerini bilmesi, problem ve ihtiyaç konularını doğru tespit etmesi ve dönüşümü sahiplenmesi gerekiyor.

Bu zorunlu ve sürekli dijital dönüşüm yolculuğunu da ölçmeden başlatmak ve takip etmek mümkün değil. Bu sebeple mevcut durumun, şirketteki güçlü ve zayıf yönlerin, dönüşüm gerektiren noktaların tespiti dijital olgunluğun ölçülmesiyle mümkün. Dijital dönüşümü artık yapay zeka olmadan düşünemeyeceğimiz gibi dijital olgunluk ölçülmemizi de yapay zekaya hazırlığımızı ve kapasitemizi ölçülmeden yapmamız eksik olur. Artık yapay zekayı konuşmanın ötesinde bu teknolojiyle çalışma ve değer üretme aşamasındayız...

Onur Eren
TÜSİAD SD² Program Başkanı

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, şimdiye kadar yayınlanan en büyük dijital ve yapay zeka olgunluk benchmark çalışmasını sunuyor. Dünya genelinde **46 ülkede, 44 sektör ve alt sektörde** yürütülen **1.575 ölçüm, 33.870 katılımcı** ve **103.500 yapılandırılmış veri noktası** ile dijital dönüşümün yapay zeka ivmesiyle birleştiği bu dönemde, kurumların gerçekte nerede durduğunu ortaya koyan küresel bir durum tespitidir. Türkiye ayağında ise 551 ölçüm ile, ülke çapında şimdiye kadarki en geniş dijital ve yapay zeka olgunluk verisini ürettik.

Bu raporun verdiği sinyal çok net: **Teknoloji seviye atladı, olgunluk yerinde saydı.**

Yapay zeka kabiliyetleri son bir yılda yeni bir çağı araladı; ancak kurumsal olgunluk artışı sınırlı kaldı. Bu da tehlikeli bir yanılsama yaratıyor. **Proje yapmak, ilerleme gibi görünüyor.** Oysa değil. Pilotlar, demolar ve "AI-first" söylemleri görünür olabilir; fakat değer üretmede sınırlı kaldı. Kazananlar, heyecandan değil sonuçtan besleniyor. Liderlerin amaçları; daha hızlı kararlar, daha düşük maliyet, daha iyi müşteri deneyimi, daha yüksek dayanıklılık, ve bu sayede bunları elde ettiler.

Araştırma aynı zamanda büyüyen bir ayrımı işaret ediyor. **Fark açılıyor ve yapay zeka rekabetinde geri kalma riski artıyor** Liderler yalnızca "önde" değil, yetkinliklerini geliştirerek, avantajlarını katlayarak büyütüyor. Başarı formülü sektörler üstüdür. Katma değerli çözümleri hızlıca kurumsal hale getirirler, projeleri önceliklerine bağlarlar ve katma değer ölçeklenmesini sağlayan temel unsurları, yetkinlikleri ve kültürü birlikte güçlendirirler. Türkiye için mesaj açıktır. Belirsizlikler, regülasyonlar veya FOMO, harekete geçmemek için gerekçe olmamalı.

Kazanmanın formülü oldukça belirgin. **Olgunluğunuzu ölçün** ve dönüşümün neresinde olduğunuzu bilin. **Stratejinizi belirleyin** ve dijital ile yapay zekayı iş önceliklerinize hizmet eder hale getirin. **Projelerinizi yürütün**; odaklanın, sorumluluğu netleştirin, somut katma değer üretin. 2026'da dönüşüm artık bir proje programı değil, şirketin ve kurumun gelecekteki işletim modelidir. Hemen başlayınız!

Halil Aksu
Digitopia, Co-CEO

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ 2

YÖNETİCİ ÖZETİ 3

GİRİŞ 5

1. Teknoloji Seviye Atladı. Sizin Olgunluğunuz Atlamadı 7

2. FOMO Gürültüdür. Değer Sinyaldir 8

3. Alarm Zilleri Çalıyor. Fark Açılıyor 8

DAIMI 2026 Benchmark Demografisi: Küresel Ölçek, Türkiye'de Benzersiz Derinlik 9

DAIMI Metodolojisi 10

SEKTÖRLER 12

OLGUNLUĞUN DEĞERE DÖNÜŞTÜĞÜ YER: BVI GRAFİĞİ 15

DAIMI ZİNDELİK ANALİZİ: HIZ VE DAYANIKLILIK DENGESİ 18

Zindeliği Tasarla: Hızlı, Fit ve Geleceğe Hazır Ol 21

OLGUNLUĞU DEĞERE DÖNÜŞTÜREN DAIMI OYUN PLANI 22

1. Olgunluğunuzu Ölçün: Başlangıç Noktasının Kontrolünü Ele Alın 23

2. Stratejinizi Belirleyin: Teknoloji İşe Hizmet Etsin 24

3. Yol Haritanızı Yürütün: Öncelikleri Değere Çevirin 25

BÖLÜM 01

GİRİŞ

01. GİRİŞ

2018'den bu yana kurumların dijital olgunlukta nasıl ilerlediğini takip ediyoruz. Şimdi ise DAIMI ile dijital ve yapay zekayı birlikte ele alarak kurumların bu iki alanda nasıl evrildiğini ölçüyoruz. Bugüne kadar oluşturduğumuz en büyük veri seti ile, 46 ülkede 1.575 ölçüm, 33.870 katılımcı ve 103.500 veri noktasına dayanan 2026 benchmark raporu yalnızca dünyanın bugün nerede durduğunu anlatmıyor; aynı zamanda

ilerlemenin ve başarının hangi yöne aktığını da ortaya koyuyor. Türkiye özelinde ise 551 ölçüm gerçekleştirdik; 10.000'den fazla katılımcıdan 36.000'den fazla yapılandırılmış veri derledik. Sekiz yıllık sinyallere baktığımızda, 2026'da üç sonuç öne çıkıyor: teknoloji kurumların sindirebileceğinden daha hızlı geliyor, hype ölçülebilir değer önüne geçiyor ve olgunluk farkı artık bir fark olmaktan çıktı, yapısal bir ayrışmaya dönüşüyor.



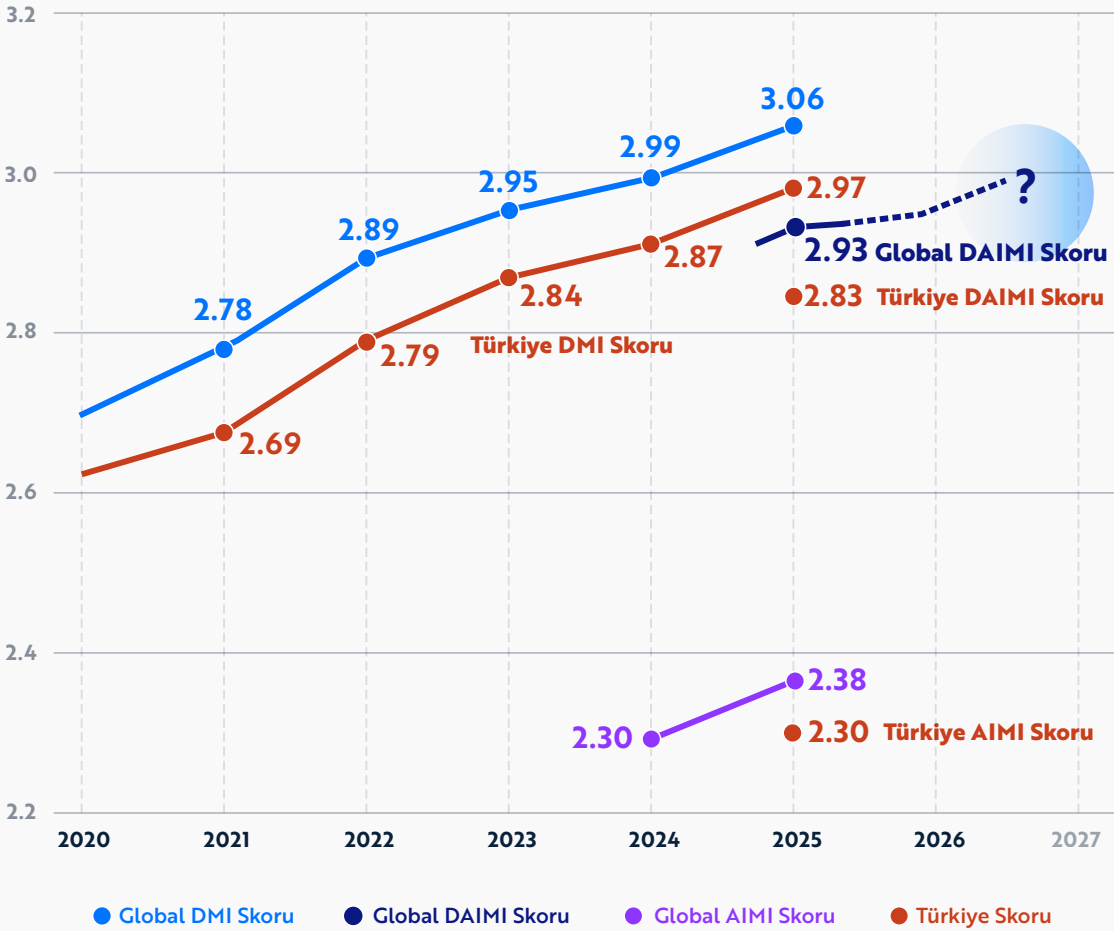
Figür 1: Yıllara Göre Türkiye - Global Karşılaştırması

1. TEKNOLOJİ SEVİYE ATLADI. SİZİN OLGUNLUĞUNUZ ATLAMADI.

Yapay zeka sadece gelişmedi; bir vites birden büyüttü. Son 12 ayda modeller, copilot'lar, otomasyon platformları ve bulut AI altyapıları "ilginç" olmaktan çıkıp "kurumsal kullanıma hazır" hale geldi. Sorun şu: Pazardaki kabiliyet, sizin şirketinizdeki kabiliyet değildir. Benchmark sonuçları her yerde aynı deseni gösteriyor; araçlar hızlanıyor, kurumlar ise yavaş sindiriyor. Bu yüzden DAIMI neredeyse yerinde sayıyor. Olgunluk satın alınmaz; işletim modeline, süreçlere, yönetişime, veriye ve karar alma mekanizmalarına gömülür.

Türkiye'de dijital olgunluk **2.87'den 2.97'ye** çıktı; yani pratikte neredeyse hiç ilerlemedi. Yapay zeka olgunluğunda da kayda değer bir sıçrama yok. Çevirisi net: şirketlerin çoğu alet çantasını güncelledi, ama işletim sistemini güncellemedi. İşletim sistemi geride kaldığında, her parlak araç kopuk bir pilot çalışmaya, sahada büyüyen bir hayal kırıklığına ve "denedik, olmadı" hikayesine dönüşür. Yapay zekaya hazır olma artık bir teknoloji sorusu değil. Değer zinciri boyunca, ölçekli şekilde, uygulama ve icra sorusudur.

Olgunluk Endeksi



Figür 2: DAIMI Benchmark 2026 Görseli, DMI + AIMI = DAIMI

2. FOMO GÜRÜLTÜDÜR. DEĞER SINYALDIR.

Piyasa demo, pilot, "AI-first" sloganları ve konferanslarla dolu. Ama benchmark bu gürültüyü kesip gerçeği gösteriyor: Globalde AIMI **2.30'dan 2.38'e** yükseldi. Bu bir hareket, ama dönüşüm değil. Kurumların çoğu, değer üreten değil görünür olan AI aktiviteleriyle meşgul: burada bir chatbot, şurada bir copilot, üretime hiç geçmeyen bir proje, ölçülebilir sonuç üretmeyen bir denemeler furyası.

Gerçek değer YZ özelliklerinden gelmez. Değer, yapay zekayı uçtan uca iş yapış biçimini değiştirdiğinde ortaya çıkar: daha kısa çevrim süreleri, daha düşük hizmet maliyeti, daha yüksek dönüşüm, daha az hata, daha akıllı risk kontrolleri, daha isabetli tahminleme. Eğer iş metriklerinde net bir iyileşme gösteremiyorsanız, elinizde YZ değeri değil YZ gürültüsü vardır. Ve gürültü pahalıdır: bütçeyi, odağı, itibarı ve ivmeyi tüketir. 2026'da kazananlar YZ'yi en çok konuşanlar olmayacak, katma değere odaklananlar olacak.

Türkiye'de yapay zeka olgunluğu (AIMI) **2.10'dan 2.30'a** yükseldi. Bu artış sınırlı, fakat asıl kritik olan şu: **makas açılıyor**. Dünya YZ'yi ölçeklerken, yerel ilerleme yavaş kalırsa rekabet dezavantajı hızla büyür. Bu yüzden acele edilmeli; çünkü gürültüyle ve tartışmayla geçen her çeyrek, daha da geri kalmak demektir.

3. ALARM ZİLLERİ ÇALİYOR. FARK AÇILIYOR.

Ortalama tablo sakin görünebilir, ama fark hızla açılıyor. Azınlık bir grup kabiliyetlerini katlayarak büyütürken, çoğunluk milim milim ilerliyor. Farkların uçuruma dönüşmesi tam da böyle olur: dramatik bir çöküşle değil, karşı tarafta sessizce biriken ve hızlanan birikim etkisiyle.

DAIMI bunu görünür kılıyor, çünkü Seviye 5 artık "iyi dijital uygulamalar" anlamına gelmiyor. Seviye 5 artık gerçek zamanlı, yapay zeka ile güçlendirilmiş iş modelleri ve otonom değer zincirleri demek. Bu yeni tanım, zirveyi yeniden tarif ediyor. Sonuç olarak birçok kurum, sandığından daha da geride olduğunu fark ediyor. Orta sınıf inceliyor. Yetiştirme yarışı artık doğrusal değil; üstel.

Türkiye verileri bu gerçeği destekliyor: Dijital olgunluk **2.87'den 2.97'ye**, yapay zeka olgunluğu **2.10'dan 2.30'a** geldi. İlerleme var, ama sınırlı. Dünya genelinde teknoloji hızlanırken, olgunluğun bu tempoda artmaması, rekabet farkının büyümesine zemin hazırlıyor. Bu, sadece "biraz geride kalmak" değildir; zamanla yapısal bir dezavantaja dönüşür.

Yöneticilerin yüzleşmesi gereken rahatsız edici gerçek şu: Dijital ve yapay zekada geri kalmak artık geçici bir aksaklık değil. Daha yavaş kararlar, daha yüksek maliyetler, daha zayıf müşteri deneyimi ve yetenek kaybı olarak geri dönen kalıcı bir dezavantajdır. Tehdit, yapay zekanın şirketinizi bir gecede ortadan kaldırması değil. Tehdit, rakiplerinizin yapay zekayı kullanarak her çeyrekte sizden daha hızlı öğrenmesi, daha iyi icra etmesi ve daha hızlı ölçeklemesidir. Siz ise küçük adımlarla ilerlerken aradaki farkın giderek büyümesidir.

01. GİRİŞ

DAIMI 2026 BENCHMARK DEMOGRAFİSİ: KÜRESEL ÖLÇEK, TÜRKİYE'DE BENZERSİZ DERİNLİK


DAIMI 2026 Benchmark çalışması, **1 Ocak – 31 Aralık 2025** tarihleri arasında tamamlanan **1.575 olgunluk ölçümüne** dayanır ve yapay zeka gündemindeki hype'ı ölçülebilir gerçeklikle ayırmak için tasarlanmıştır. Çalışma, üç ana bölgede **46 ülkeyi** kapsar: **EMEA (%55, n=866), Amerika (%35, n=551) ve APAC (%10, n=158)**. En büyük ülke örneklemi **Türkiye'den (%35, n=551)** ve **ABD'den (%25, n=394)** gelmektedir. Türkiye ayağı, tek başına **551 ölçüm, 11.847 katılımcı ve 36.201 veri noktası** ile, hem Türkiye'de hem de küresel ölçekte şimdiye kadar oluşturduğumuz en geniş dijital ve yapay zeka olgunluk veri setini temsil eder.

Bu benchmark yalnızca geniş kapsamlı değil, aynı zamanda derindir. Örneklem şirket büyüklüklerine göre çeşitlilik gösterir:


Büyük ölçekli (%60, n=945), Orta ölçekli (%30, n=473) ve Küçük ölçekli (%10, n=158). Ayrıca üç farklı değerlendirme derinliği bir arada kullanılmıştır: **Tam kapsamlı (%25, n=394), araştırma amaçlı (%35, n=551) ve self-servis (%40, n=630)**.

Skorların arkasında güçlü bir kanıt tabanı vardır: veri setine toplam **33.870 katılımcı** katkı sağlamış (**19.700 tam kapsamlı / 11.020 araştırma / 3.150 self-servis**) ve **103.500 yapılandırılmış veri noktası** üretilmiştir (**59.100 tam kapsam / 33.060 araştırma / 11.340 self-servis**). Çalışma; finansal hizmetler, lojistik, perakende, turizm ve havacılık, inşaat, teknoloji, profesyonel hizmetler, sağlık ve eğitim, enerji ve kamu hizmetleri, otomotiv, tüketim ürünleri, ilaç ve imalat gibi alanlarda **44 alt sektörü** kapsamaktadır. Küresel araştırmalarda beklendiği üzere, sektör ve şirket büyüklüğü dağılımları ülkelere göre farklılık gösterebilir ve her sektör her ülkede veya bölgede temsil edilmeyebilir.

 **1.575**
olgunluk
ölçümü

 **33.870**
katılımcı

 **103.500**
yapılandırılmış
veri noktası

 **44**
alt sektör

APAC
%10 (n=158)

Amerika
%35 (n=551)



EMEA
%55 (n=866)

**Küçük
Ölçekli**
%10

**Orta
Ölçekli**
%30



**Büyük
Ölçekli**
%60

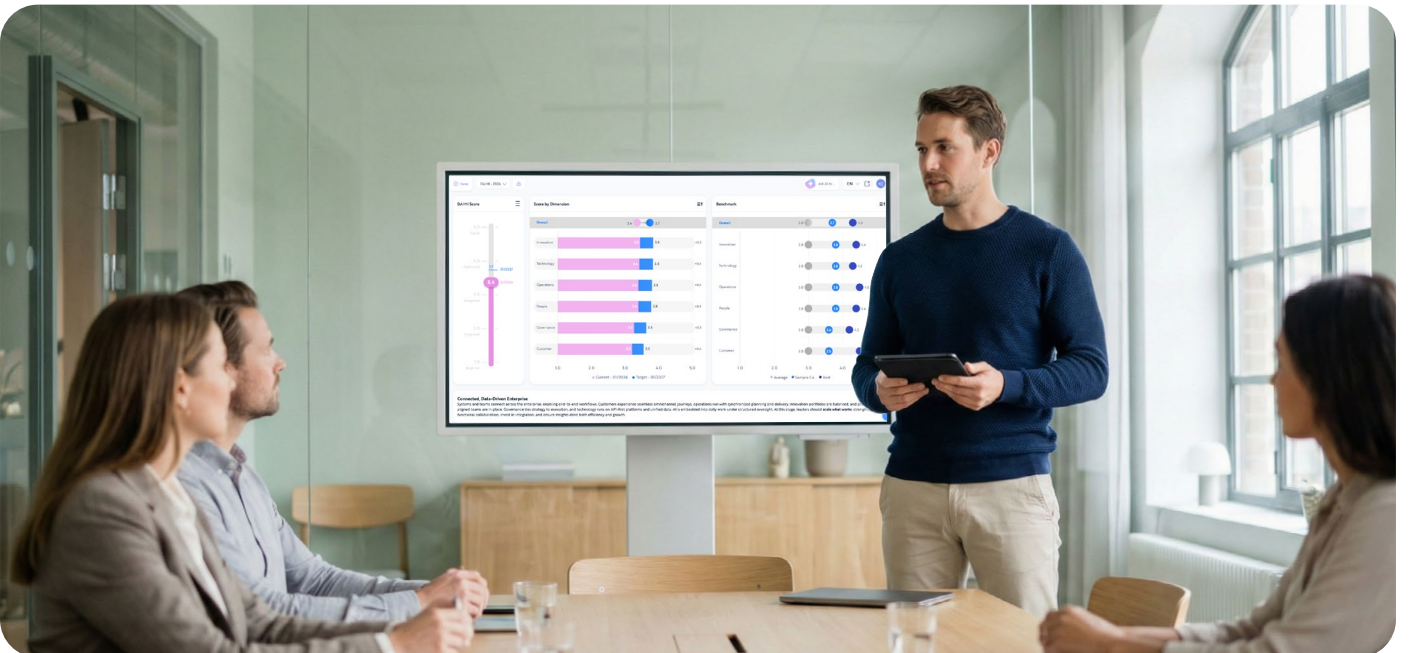
DAIMI METODOLOJİSİ

DAIMI (Digital and AI Maturity Index), Digitopia'nın dijital ve yapay zeka çağında kurumların yetkinlik ve değer üretme kapasitesini ne kadar etkili geliştirdiğini ölçmek için tasarladığı benchmark çerçevesidir. Olgunluğu **altı boyutta** değerlendirir:

Müşteri (Customer), Operasyonlar (Operations), İnovasyon (Innovation), İnsan (People), Yönetişim (Governance) ve Teknoloji (Technology). Böylece hem iş sonuçlarını hem de bu sonuçların sürdürülebilir şekilde üretilebilmesi için gerekli kabiliyetleri birlikte ölçer.



Figür 3: DAIMI Çerçevesi

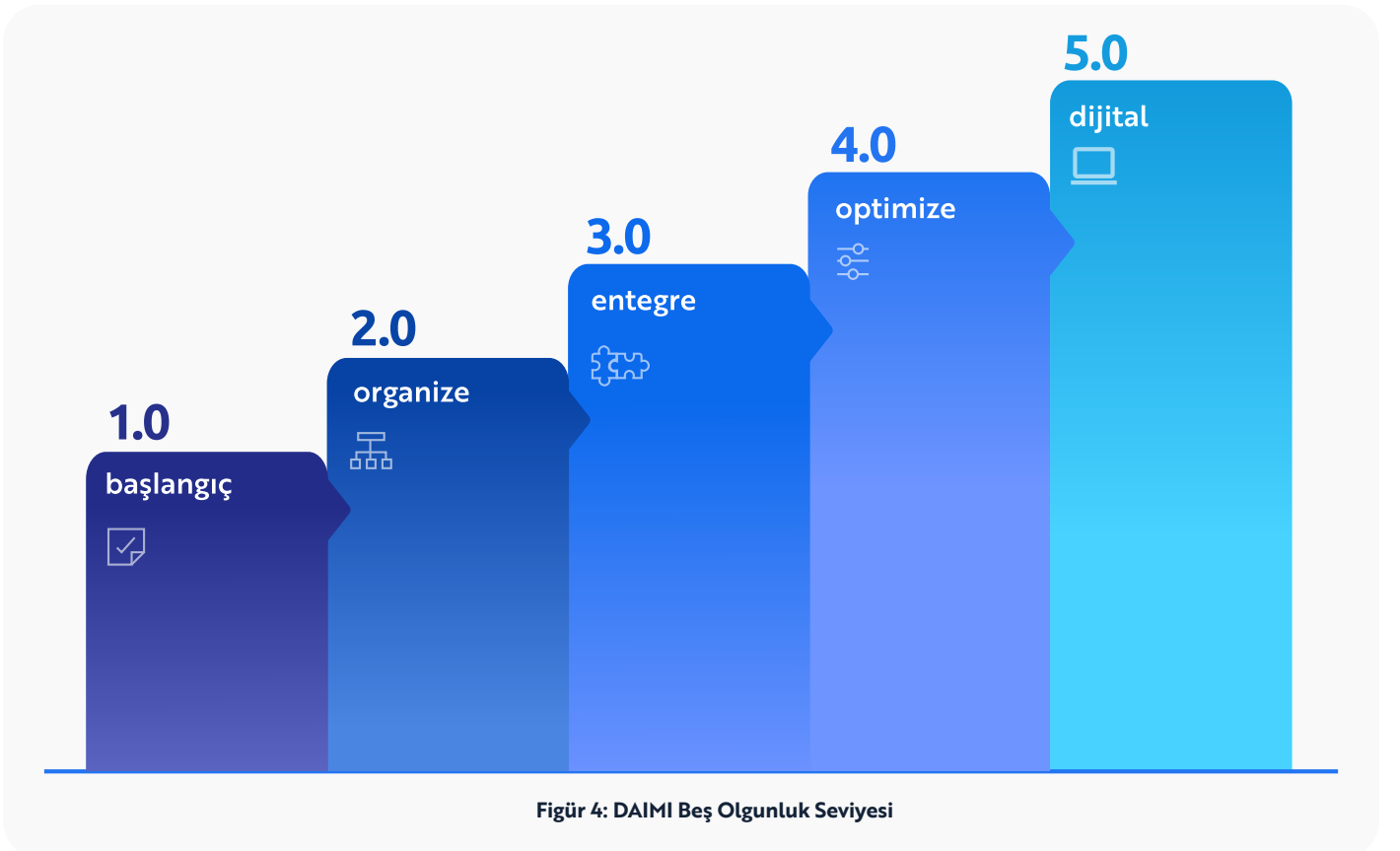


01. GİRİŞ

DAIMI, bir organizasyonun erken aşama, parçalı uygulamalardan başlayarak kurumsal düzeyde mükemmelliğe ve nihayetinde tamamen yapay zeka ile güçlendirilmiş performansa doğru ilerleyişini tanımlayan **beş olgunluk seviyesi** kullanır. Digitopia, 2025 yılında DMI modelini DAİMİ'ye dönüştürerek pazardaki temel dönüşümü yansıtmıştır: artık dijital dönüşüm, ölçülebilir yapay zeka kabiliyeti olmadan yeterli değildir.

Bu dönüşüm kapsamında, önceki en yüksek olgunluk tanımı **Seviye 4** olarak yeniden konumlandırılmış; yeni bir **Seviye 5** tanımlanmıştır. Seviye 5, **tam yapay zeka kabiliyetlerini, tamamen dijital olarak etkinleştirilmiş ve yapay zeka ile güçlendirilmiş süreç ve iş modellerini ve gerçek zamanlı, otonom değer zincirlerini** temsil eder.

Dijital ve yapay zekanın birlikte yarattığı dönüşüm gerçekliğini yansıtmak için DAİMİ, ağırlıklı bir endeks olarak hesaplanır: **%80 Dijital Olgunluk (DMI)** ve **%20 Yapay Zeka Olgunluğu (AIMI)**. Bu ağırlıklandırma, yerleşik dijital benchmark sürekliliğini korurken, aynı zamanda yapay zekaya hazırlık ve benimseme düzeyini ölçen net ve karşılaştırılabilir bir göstere sunar. Sonuçta ortaya çıkan tekil ve bütünleşik olgunluk görünümü, benchmarking, trend analizi ve sektörler arası karşılaştırma amacıyla tasarlanmıştır.



Figür 4: DAİMİ Beş Olgunluk Seviyesi

BÖLÜM 02

SEKTÖRLER

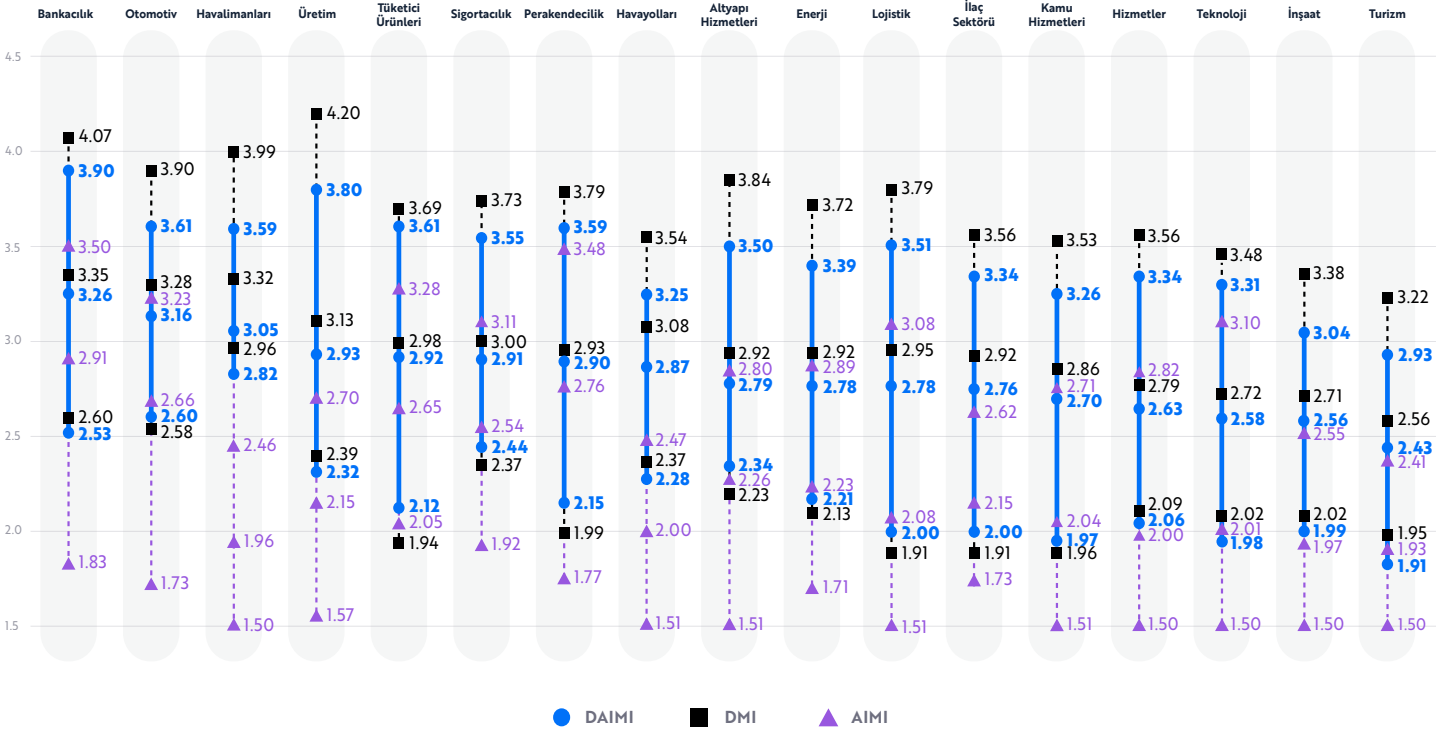
02. SEKTÖRLER

Türkiye 2026 DAIMI verileri sektörler arasında net bir ayrışmayı ortaya koyuyor. Türkiye ortalaması **DAIMI 2.83** seviyesinde kalırken, ilk üç sektör olan **Bankacılık (3.26)**, **Otomotiv (3.16)** ve **Havalimanları (3.05)** ülke ortalamasının belirgin şekilde üzerinde konumlanıyor. Diğer uçta ise **Turizm (2.43)**, **İnşaat (2.56)** ve **Teknoloji (2.58)** en düşük olgunluk seviyelerini temsil ediyor. Bu tablo, sektörlerin yalnızca teknolojiye erişiminde değil, dönüşümü işletme disiplinde ve ölçekleme kabiliyetinde de ayrıştığını gösteriyor.

Önde giden sektörlerde ortak bir başarı deseni var. Birincisi, yatırım yapıyorlar ve bunu

yalnızca "araç" alımı olarak değil, platform, veri, güvenlik ve entegrasyon gibi temel kabiliyet inşası olarak görüyorlar.

Bankacılıkta **DMI 3.35** ve **AIMI 2.91** gibi güçlü değerler, dijitalin oturduğunu ve yapay zekanın değer zincirine daha hızlı entegre edildiğini gösteriyor. Otomotivde **DMI 3.28** ve **AIMI 2.66** ile benzer bir resim var; özellikle operasyonel disiplin ve değer zinciri odağı, AI kullanımını da hızlandırıyor. Havalimanlarında ise dijital taraf güçlü olsa da (**DMI 3.32**), yapay zeka olgunluğu görece düşük (**AIMI 1.96**). Bu da sektörde AI fırsatının büyük olduğunu, fakat henüz ölçekli yaygınlaşmanın sınırlı kaldığını işaret ediyor.



Figür 5: DAIMI Sektörler Benchmark – 17 Sektör / Türkiye Verileri

02. SEKTÖRLER

Bu lider sektörlerde yönetim tecrübesi ve odak net. Strateji var, yol haritaları bütünleşik, ekipler güçlü. En kritik nokta ise olgunluğu ölçmeyi bir KPI gibi ele almaları. "Ölçtüğünü izlersin, yönetirsin, iyileştirirsin" yaklaşımı sayesinde hem Velocity hem Endurance tarafında daha dengeli ilerliyorlar ve farkı açıyorlar.

Geride kalan sektörlerde ise tablo tersine dönüyor. Strateji ya zayıf ya parçalı, yönetim odağı dağınık, dijital ve yapay zeka yol haritaları net değil. Ekipler sınırlı, teknoloji altyapısı ya kurulum aşamasında ya da eski ve kopuk. Kültür dönüşümü başlamadığı için benimseme düşük kalıyor ve girişimler pilot seviyesinde sıkışıyor. Turizmde **AIMI 1.93**, İnşaatla **AIMI 1.97**, Teknolojide **AIMI 2.01** gibi değerler, AI tarafında görünür aktivite olsa bile ölçeklenebilir değer üretiminin sınırlı olduğunu gösteriyor. Sonuç olarak Türkiye'de sektörler arası makas büyüyor; liderler sistem kurarak hızlanıyor, geride kalanlar ise dönüşümü sistematik hale getiremedikleri için yerinde sayma riskiyle karşı karşıya kalıyor.

BÖLÜM 03

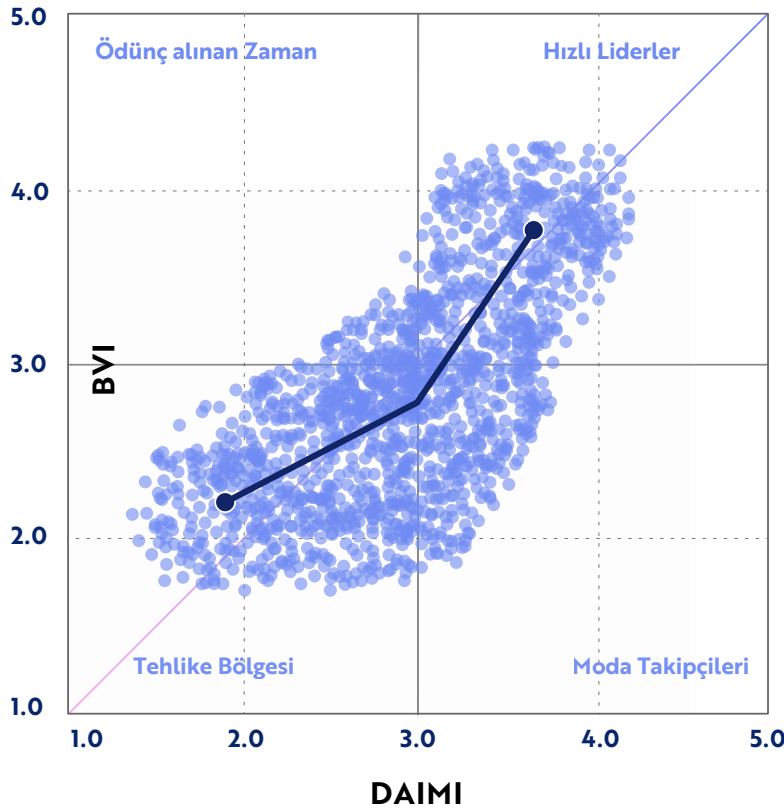
OLGUNLUĞUN DEĞERE DÖNÜŞTÜĞÜ YER: BVI GRAFİĞİ

03. OLGUNLUĞUN DEĞERE DÖNÜŞTÜĞÜ YER: BVI GRAFİĞİ

DAIMI–BVI grafiği, basit bir mercek gibi görünür ama rahatsız edici bir amacı vardır: dijital ve yapay zeka olgunluğunuzun gerçekten **iş değerine** dönüşüp dönüşmediğini, yoksa sadece **aktivite** mi ürettiğini gösterir. DAIMI, dijital ve yapay zeka kabiliyetlerinizin gücünü ölçer; BVI (Business Value Index) ise liderlerin önem verdiği sonuçları yakalar:

büyüme, verimlilik, dayanıklılık ve **müşteri performansı**. İkisi birlikte çizildiğinde, benchmark boyunca tekrar tekrar gördüğümüz bir desen ortaya çıkar: darboğaz teknolojiye erişim değil, **değere dönüşümdür**. Bazı kurumlar olgunluktan katlanarak büyüyen getiriler elde eder. Bazıları ise etki yaratmadan hareket halinde kalır.

İŞ DEĞERİ ENDEKSİ



Figür 6: İş Değeri Endeksi Grafiği

Dört Bölge: Gerçeklik Kontrolü

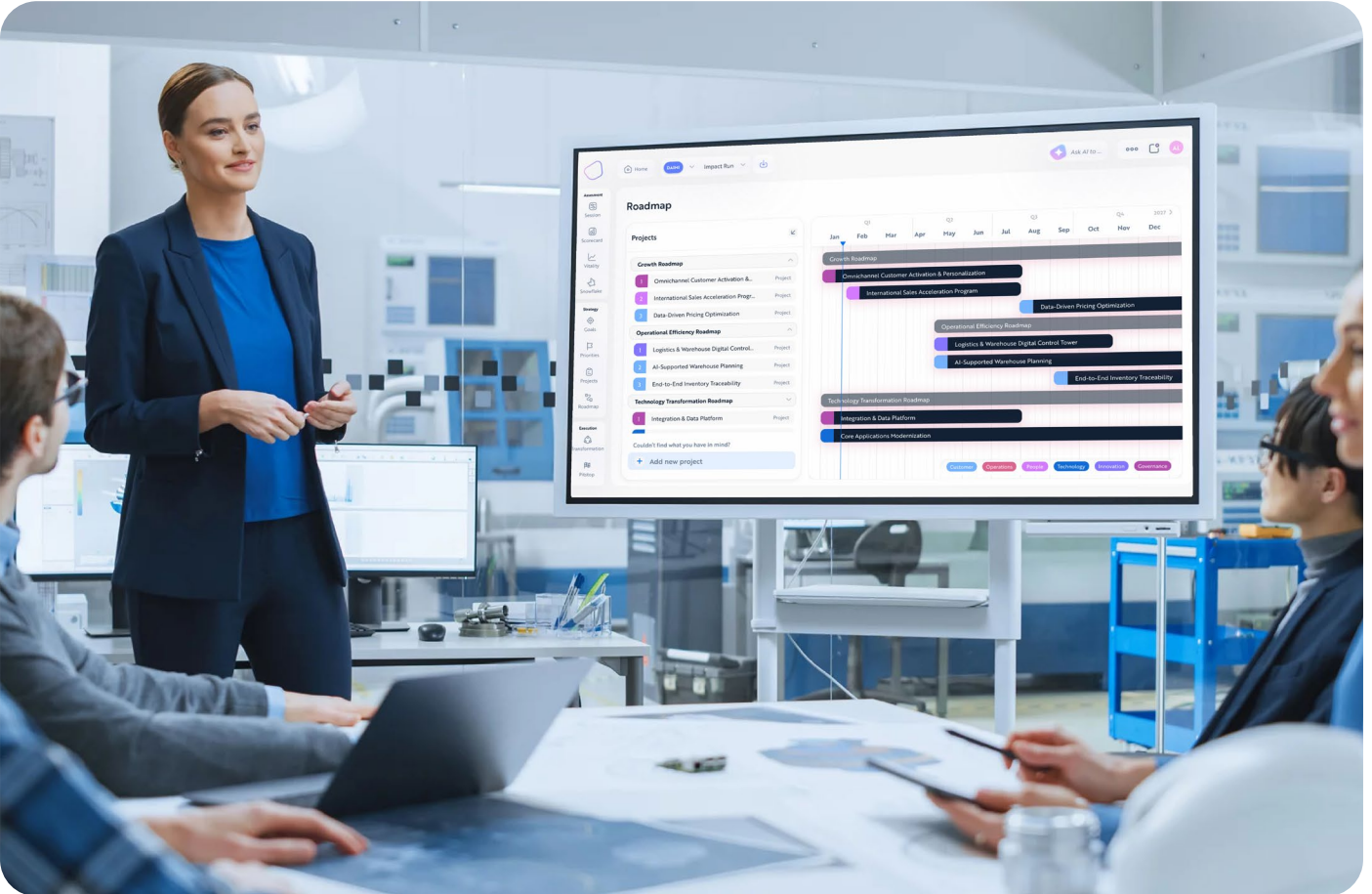
- **Tehlike Bölgesi (The Danger Zone):** Kurum her yönden baskı hisseder. Maliyetler yükselir, hız kısıtlanır, inisiyatifler ölçeklenemez. Dijital ve yapay zeka çabaları parçalı kalır ve iş, karşılığını görmeden “değişim yorgunluğu” yaşar.
- **Ödünç alınan Zaman (Borrowed Time):** Performans güçlü görünür; çoğu zaman piyasa rüzgarları, fiyatlama gücü veya istisnai ekipler sayesinde. Ancak ölçeklenebilir temeller zayıftır. Sonuçlar kahramanlıklara bağlıdır. Risk sessizce birikir, dalgalanma geldiğinde boşluklar görünür olur.
- **Moda Takipçileri (Fashionistas):** En yanıltıcı bölgedir. Platformlar, programlar, pilotlar ve parlak anlatılar vardır; ama ölçülebilir sonuçlarla bağ zayıftır. Kurum “modernleşir” ama “paraya çeviremez”. İtibarın en hızlı aşındığı yer burasıdır.
- **Hızlı Liderler (Breakaway Leaders):** Kabiliyetlerin tekrarlanabilir sonuçlara dönüştüğü eşiği aşmışlardır. Değer tek seferlik bir proje değildir; bir sisteme dönüşür.

KOPUŞ YAPAN LİDERLERİN BAŞARI SIRLARI

Liderler hype ile değil, disiplinle kazanır. Birincisi, değere takıntılı şekilde odaklanırlar. Her inisiyatif bir iş önceliğine bağlanır ve benimseme sayısı, aktivite miktarı veya "use case" adediyle değil, **sonuçlarla** ölçülür. İkincisi, dijital ve yapay zekaya sürekli yatırım yaparlar. Kabiliyet inşasını tek seferlik bir dönüşüm programı olarak değil; **veri, platformlar, güvenlik, yönetim, otomasyon ve AI devreye alma** gibi sürekli bir süreç olarak yönetirler. Üçüncüsü, insan ve kültüre yatırım yaparlar. Upskilling bir eğitim kampanyası değildir; işin nasıl yapıldığının yeniden tasarlanmasıdır. Liderler ürün odaklı ekipler kurar, yeni karar verme alışkanlıkları geliştirir ve denemenin hızlı, ölçeklemenin ise yapısal olduğu bir ortam yaratır.

TEHLİKE BÖLGESİNDEN ÇIKIŞ SİNYALLERİ

Tehlike Bölgesinden çıkış netlik ve dürüstlikle başlar. Olgunluğunuzu bir puan olarak değil, bir teşhis olarak anlayın: nerede güçlüsünüz, nerede açıktasınız, ölçeklemeyi ne engelliyor? Sonra iş değerini tutarlı bir şekilde ölçün. Sonuçlarda iyileşme gösteremiyorsanız, dönüşümünüz yoktur; pahalı bir öğrenme süreciniz vardır. Son olarak, kurum içindeki havayı izleyin. Enerji, güven ve inanç erken göstergelerdir. Ekipler "yeni bir inisiyatif daha" diye göz devirmeyi bırakıp, öncelikler ve etki hakkında ortak bir hikayeyi tekrar etmeye başladığında, yalnızca teknolojiyi değil, gidişatı da değiştiriyorsunuz demektir.



BÖLÜM 04

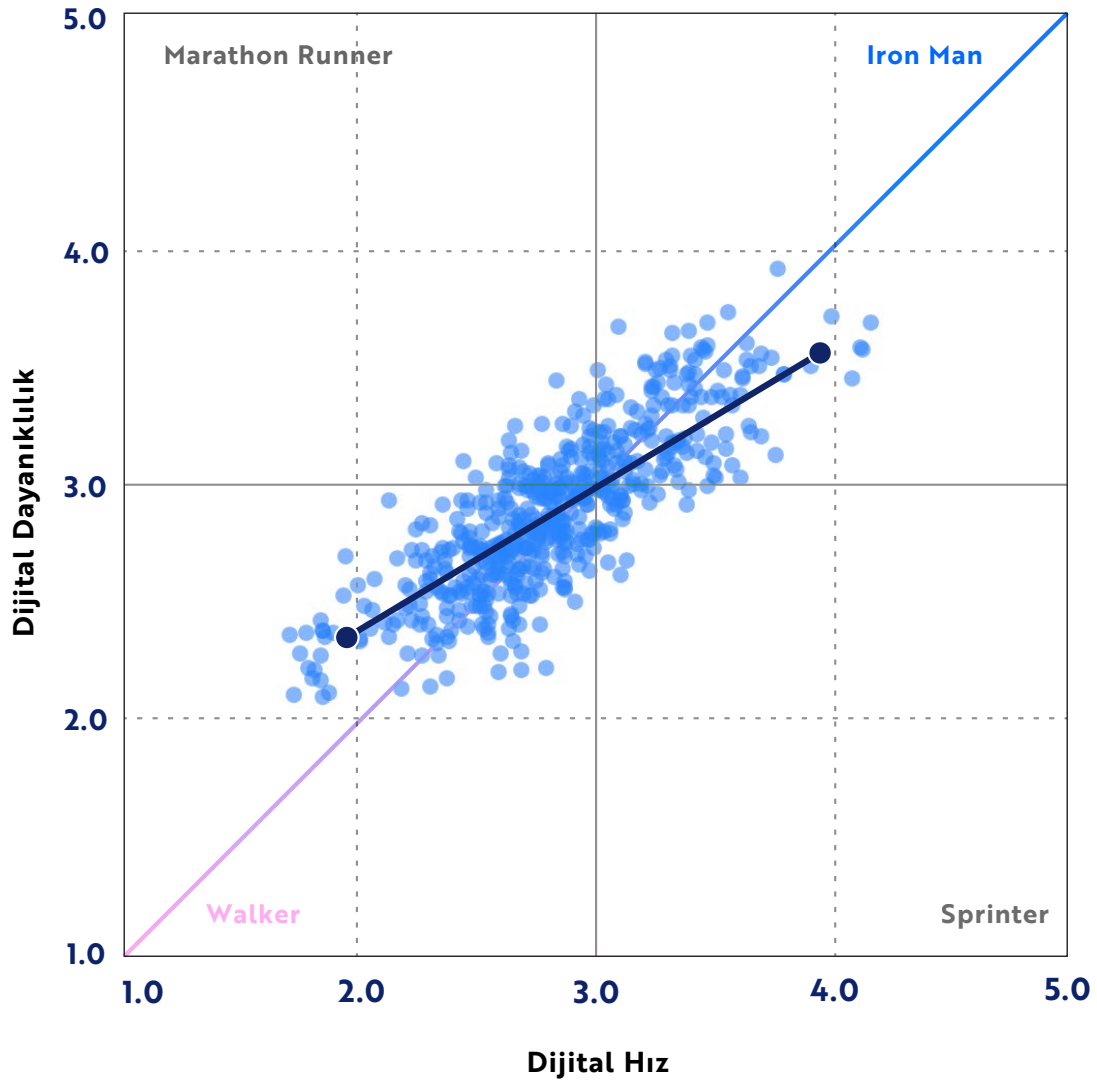
DAIMI ZİNDELİK ANALİZİ: HIZ VE DAYANIKLILIK DENGESİ

04. DAIMI ZİNDELİK ANALİZİ: HIZ VE DAYANIKLILIK DENGESİ

DAIMI Zindelik Analizi, bir organizasyonun sadece ne kadar olgun olduğunu değil, baskı altında nasıl performans verdiğini anlamının pratik bir yoludur. Olgunluğu rekabetçi "fitliği" belirleyen iki güce ayırır: **Hız (Velocity)** ve **Dayanıklılık (Endurance)**. 2026'da bu ayırım her zamankinden daha kritik, çünkü pazarlar daha hızlı hareket ediyor, döngüler kısalıyor ve yapay zeka, iyi yönetilen kurumların hız avantajını büyütüyor.

Hız, çeviklik ve rekabet gücünün motorudur. DAIMI'nin üç boyutuyla beslenir: **Müşteri (Customer)**, **Operasyonlar (Operations)** ve **İnovasyon (Innovation)**. Hızı yüksek kurumlar müşteri ihtiyaçlarını daha erken hisseder, içgörülerini daha hızlı aksiyona çevirir ve inovasyonu tekil pilotların ötesine taşıyarak endüstriyel hale getirir. Hız, daha hızlı karar alma, daha kısa çevrim süreleri ve ürün, hizmet ve süreçleri sürekli uyarlayabilme kabiliyeti olarak görünür.

Dayanıklılık ise dayanıklılığın ve sürekliliğin omurgasıdır. DAIMI'nin **İnsan (People)**, **Yönetişim (Governance)** ve **Teknoloji (Technology)** boyutlarıyla güçlenir. Dayanıklılığı yüksek kurumlar değişimi kırılmadan absorbe eder: yetkinlikler gelişir, yönetim engellemek yerine mümkün kılar ve teknoloji güvenilir, güvenli ve ölçeklenebilir kalır. Dayanıklılık; sürdürülebilir icra, risk kontrolü, yetenek sürekliliği ve dönüşümü bir kere değil tekrar tekrar ölçekleyebilme kapasitesi olarak ortaya çıkar.



Figür 7: DAIMI Zindelık Analizi

Dört Bölge: Ne Sinyal Veriyor?

- **Walker:** Yavaş ilerleme ve değişimi sürdürebilme kapasitesinin sınırlı olması. İcra parçalıdır, değişim yorgunluğu hızla artar ve rekabet baskısı sürekli hissedilir.
- **Sprinter:** Hızlı hamleler, zayıf temel. Bu kurumlar inisiyatifleri hızlı başlatır ama güvenli ve tutarlı biçimde ölçeklemede zorlanır. Risk birikir ve kilit kişiler ayrıldığında ya da karmaşıklık arttığında ivme çöker.
- **Marathon Runner:** Stabil ve dayanıklı, ama yavaş tepki veren. Güçlü kontroller ve güvenilir platformlar vardır; ancak çeviklik sınırlıdır. Bu da fırsat kaçırmaya ve daha hızlı rakiplere karşı kırılganlığa yol açar.
- **Iron Man:** Elit profil. Bu kurumlar hızı sürdürülebilirlikle birleştirir; hızlı inovasyon yapar, verimli çalışır ve işi istikrarsızlaştırmadan dijital ve yapay zeka dönüşümünü ölçekleyebilir.

ZİNDELİĞİ TASARLA: HIZLI, FİT VE GELECEĞE HAZIR OL

Önerilere geçmeden önce benchmark boyunca tutarlı bir desen görüyoruz: kurumlar fikir eksikliğinden kaybetmiyor, **zindelik dengesiz olduğu için** kaybediyor. Dayanıklılık olmadan hız, kırılğan ilerleme patlamaları yaratır. Hız olmadan dayanıklılık ise ayakta kalan ama yetişemeyen bir stabilite üretir. Kazananlar, ikisini bilinçli şekilde birlikte inşa edenlerdir.

- **Hıza Odaklanın.** Yapay zeka çağında hız katlanır. Müşteri, Operasyonlar ve İnovasyonu güçlendirmek çevikliği artırır, rekabet gücünü yükseltir ve stratejiyi daha hızlı ölçülebilir sonuçlara dönüştürür.

- **Zindeliğini Dengeleyin.** Dayanıklılık olmadan hız kırılığandır; hız olmadan dayanıklılık yavaştır. Amaç bir taraf seçmek değil; otomasyon ve yapay zeka operasyonel karmaşıklığı artırırken hem hızlı hareket edebilen hem de stabil kalabilen bir "fitness profili" oluşturmaktır.
- **İnsana Yatırım Yapın.** İnsan boyutu, hedefi kabiliyete çeviren menteşedir. Yetkinlik geliştirme, liderlik alışkanlıkları ve kültürel pekiştirme; hızın ölçeklenebilir olup olmayacağını ve dayanıklılığın bürokratik değil uyarlanabilir hale gelip gelmeyeceğini belirler. Pratikte Iron Man seviyesine giden en hızlı yol; yetkinlik, yetkilendirme ve hesap verebilirliği güçlendirmek, sonra teknoloji ve yönetişimin kurumu kısıtlamak yerine büyümesini sağlamaktır.



BÖLÜM 05

OLGUNLUĞU DEĞERE DÖNÜŞTÜREN DAIMİ OYUN PLANI

05. OLGUNLUÇU DEĞERE DÖNÜŞTÜREN DAIMI OYUN PLANI

2026'da en büyük risk "AI yapmamak" değil. En büyük risk, **çok şey yapıp çok az sonuç almak**. Benchmark'ın gösterdiği tuzak tanıdık: pilotlar çoğalıyor, panolar parlıyor, yol haritaları büyüyor... ama olgunluk neredeyse yerinde sayıyor ve değer hâlâ zor yakalanıyor.

Öne geçen kurumlar daha gürültülü ya da daha şanslı değil. Daha disiplinliler. Dönüşümü bir işletim sistemi güncellemesi gibi ele alıyorlar: gerçeği ölçüyor, öncelikleri seçiyor ve kararlılıkla uyguluyorlar. Aşağıdaki üç öneri, aktiviteden etkiye, olgunluk skorlarından iş sonuçlarına gitmenin en kısa yoludur.

1 | OLGUNLUĞUNUZU ÖLÇÜN: BAŞLANGIÇ NOKTASININ KONTROLÜNÜ ELE ALIN

Ölçmediğinizi yönetemezsiniz. DAIMI, dönüşümü kanaatten kanıtla dönüştürür: nerede güçlüsünüz, nerede açıktasınız ve yapay zekanın nerede gerçek, nerede kozmetik kaldığını netleştirir. Net bir başlangıç noktası rastgele inisiyatifleri durdurur, liderleri veriler etrafında hizalar ve dramatize etmeden aciliyet yaratır. Ayrıca görünmeyeni görünür kılar: yinelenen işler, kopuk devirler, yönetim boşlukları ve her inisiyatife sessizce vergi koyan teknoloji borcu.

En önemlisi, olgunluk baz çizgisi liderlik ekibine ortak bir dil kazandırır. "Dijitalde ve yapay zekada iyi miyiz?" tartışması yerine şu soruyu sorabilirsiniz: "Tam olarak nerede takılıyoruz ve ölçkemeyi ne engelliyor?" Bu değişim güçlüdür, konuşmayı hedeften icraya taşır. Ayrıca ilerleme için ölçülebilir bir başlangıç noktası oluşturur; böylece yatırımlar savunulabilir, sonuçlar izlenebilir ve ilk heyecan dalgası geçtikten sonra bile ivme korunabilir.



2 | STRATEJİNİZİ BELİRLEYİN: TEKNOLOJİ İŞE HİZMET ETSİN

Strateji, bir dilek listesi değil bir seçimler setidir. İş öncelikleriyle ve arkasındaki "neden" ile başlayın: büyüme, maliyet, dayanıklılık, risk, müşteri deneyimi. Sonra bu öncelikleri, inşa etmeniz gereken kabiliyetlere çevirin; böylece teknoloji bir dikkat dağıtıcı değil bir kaldıraç olur. Aksi halde AI, olasılıkların açık büfesi haline gelir: ilginç, pahalı ve nadiren belirleyici.

Güçlü bir DAIMI stratejisi odak ve sınır üretir.

Yapmayacağınız şeyleri netleştirir, ki çoğu zaman en zor kısım budur. Olgunluk boşluklarını iş hedefleriyle bağlar ve zor ama gerekli takasları zorlar: hangi değer akışları en kritik, nerede farklılaşma mümkün, ölçeklemek için neyin standartlaşması şart. Strateji netleştğinde AI "inovasyon tiyatrosu" olmaktan çıkar ve icra avantajına dönüşür: daha hızlı kararlar, daha iyi tahminler, daha akıllı otomasyon ve ölçülebilir performans iyileşmeleri.



3 | YOL HARİTANIZI YÜRÜTÜN: ÖNCELİKLERİ DEĞERE ÇEVİRİN

Yol haritaları slayt değildir; sıralama ve hesap verebilirliktir. Kazananlar az sayıda değer üreten inisiyatife odaklanır, arkasındaki etkinleştirci kabiliyetleri inşa eder ve işe yarayanı süreçler ve ekipler arasında ölçekler. Hızı ilerleme ile karıştırmazlar: pilot ancak üretime geçtiğinde anlamlıdır, üretim ise ancak sonuçları değiştirdiğinde değerlidir.

İcra, farklı bir işletim ritmi gerektirir: net sahiplik, kısa teslimat döngüleri, ölçülebilir değer hedefleri ve kararları hızlandıran bir yönetişim.

Ayrıca teslimatla birlikte kabiliyet inşası gerekir: veri kalitesi, entegrasyon, güvenlik, yetkinlikler, değişim benimsemesi. Böylece inisiyatifler gerçek hayat karmaşıklığında çökmez. Hedef ivmedir: daha az pilot, daha fazla endüstriyelleme ve çeyrekten çeyreğe değer üreten tekrarlanabilir bir sistem. DAIMI dilinde bu, kurumların "dijital ve yapay zekayı denemeyi" bırakıp işi onların üzerinden yönetmeye başlamasıdır.



TÜRKİYE DİJİTAL VE YAPAY ZEKA OLGUNLUK RAPORU 2026

Dönüşümü Başarma Rehberi

ŞUBAT 2026

Digitopia Research Team

info@digitopia.co

www.digitopia.co

TÜSiAD SD²

sanayidedonusum@tusiad.org

www.tusiadsd2.org



 digitopia

