

NTT Data Solutions: Stratejik Büyüme Analizi (2025-2026)

SUMMARY

Bu çalışma, NTT Data Solutions'ın büyümeye modelinin yapısal ölçeklenebilirliğini ve insan gücüne dayalı lineer büyümeye risklerini analiz etmektedir. 2025-2026 mali yılı verileri ışığında hazırlanan bu rapor, gelir-maliyet ilişkisi üzerinden sürdürülebilir bir strateji modeli sunmayı amaçlar.

Temel Bulgular ve Metrikler

- Gelir Performansı:** 2025-2026 döneminde gelirde %14'lük bir artış kaydedilmiş, bu ivme brüt marjı 80 baz puan yukarı taşımıştır.
- Büyüme Dinamiği:** Mevcut büyümeye modelinin yüksek oranda insan gücü bağımlı (lineer) olduğu veriler ışığında gözlemlenmiştir. Bu durum operasyonel anlamda ölçeklenme açısından sınırlayıcı olabilir.
- Portföy Potansiyeli:** Ürün gamı içinde %50 kâr marjı ile "Cloud & Subscription" (Bulut ve Abonelik) hizmetleri en yüksek potansiyele sahip alandır.

Stratejik Dönüşüm ve Projeksiyon

Gelir karmaşıı içerisinde yüksek marjlı ürünlerin payının artırılması, şirketin finansal yapısında kaldırıcı etkisi yaratacaktır. Yapılan simülasyonlara göre:

- Cloud Subscription payının optimize edilmesi durumunda, mevcut **%22.6** olan brüt marjin **%27.4** seviyelerine yükselmesi öngörmektedir.

Sonuç: NTT Data Solutions hali hazırda lineer bir büyümeye sergilese de, yatırım odağının Cloud Subscription modeline kaydırılması marj genişlemesini mümkün kılacaktır. Bu stratejik yönelik, şirketin mevcut lineer büyümeye modelini daha ölçeklenebilir bir yapıya dönüştürme potansiyeli taşımaktadır.

İŞ MODELİ

2026-2025 yılında toplam gelir, bir önceki yıla oranla **%14.7** artarak **1.850,9 Milyon** seviyesine ulaşmıştır. Bu süreçte satış maliyetlerindeki artışın (%13,5), gelir artışının gerisinde kalması, operasyonel verimliliğin **80 baz puanlık** bir brüt kâr marjı iyileşmesi sağladığını göstermektedir.

Metrik / Segment	2025	2026	Net Değişim	Değişim (%)
Toplam Gelir (Milyon)	1.613,1	1.850,9	+237,8	+% 14.7
Satış Maliyeti (CoS)	1.261,8	1.432,4	+170,6	+% 13.5
Brüt Kâr (Gross Profit)	351,3	418,4	+67,1	+% 19.1
Brüt Kâr Marjı (%)	%21.8	%22.6	+0,8	+%3.67
Recurring (Sürekli Gelir)	%49.1	%51	+1,9	+%3.8
Non-Recurring (Proje Bazlı)	%50.9	%49	-1,9	-%3.7

Gelir yapısı incelendiğinde, "Sürekli Gelir" (Recurring Revenue) payının **%49.1'den %51.0'e** yükseldiği görülmektedir.

- **Consulting:** Gelirin %49'unu oluşturarak insan gücüne dayalı hizmettir.
- **Managed Services:** %40,6 pay ile ikinci sırada yer almaktadır.
- **Cloud Subscription:** %10.4 ile kaynakların buraya aktarılması ile yüksek marj sayesinde daha fazla gelir edilebilecek potansiyel olan ürün segmentidir.

Yıllık %14'lük büyümeye, recurring(%49) ve non recurring(%51) olarak 2 gruptan kaynaklanmaktadır. Bu 2 grup ise **Consulting(%49)**, **managed services(%40.6)**, **cloud subscription(%10.4)** ve other alt kırımlarını içermektedir. (**Toplam gelir/ Toplam gelir**). 2026 verilerine göre şirketin maliyet/gelir oranı %77.4'tür. C&S 1 birimlik maliyet ile en çok verimliliğe sahip segment içindeki yere sahiptir. Çünkü insan gücüne ihtiyaç olmadığı için gelecek için bir potansiyel taşımaktadır.

Şirketin genel maliyet/gelir oranı **%77,4**'tür. Bu, ortalama her **1 €'luk maliyete karşılık 1,29 €** gelir elde edildiği anlamına gelir. Ancak segment bazlı bakıldığından, "Ölçeklenebilirlik Katsayısı" (Gelir / Maliyet) çarpıcı bir fark yaratmaktadır:

Segment	Verimlilik Katsayısı (Gelir / Maliyet)
Cloud & Subscription	2
Managed Services	1.31
Consulting	1.19
Licenses / Diğer	1.08

Analiz sonuçları, NTT Data Solutions'ın büyümeye motorunu **Consulting (1.19 katsayı)** segmentinden **Cloud & Subscription (2 katsayı)** segmentine doğru kaydırması daha az insan gücü ile daha fazla gelir elde edebilecegi verile sayesinde potansiyel olduğu düşünülmektedir. C&S segmenti, 1 birimlik maliyet karşılığında elde edilen 2 birimlik gelir ile şirketin **daha fazla gelir elde edebilecegi potansiyeli barındırmaktadır.**

İnsan gücü bağımlılığı

Orders on hand(Sipariş) büyümesi %9.6 iken çalışan sayısı artışındaki %9.7'lik büyümeye neredeyse aynı seviyede büyümüştür. Bu durum şirketin büyümesinin kapasite artısına bağlı olduğu düşünülmektedir. Veriler büyümeyenin büyük ölçüde kapasite artışıyla paralel ilerlediğini düşündürmektedir. Model sipariş–çalışan paralelligine dayanıyor. Gelir artışı için kapasite artışı gerekmektedir.

Kategori	Metrik	2024	2026	Değişim (%)
KAPASİTE	Orders on Hand (Milyon €)	1.789,5	1.961,2	+%9.6
İNSAN GÜCÜ	Çalışan Sayısı	15.283	16.763	+%9.7
VERİMLİLİK	Çalışan Başına Gelir (€)	105.549	110.415	+%4.6

SEGMENT KIRILIM(WHAT IF...)

Bu bölümde segment gelir payları esas alınarak ağırlıklı ortalama metodolojisi ile blended gross margin hesaplanmıştır. Consulting gelir payının Cloud Subscription'a kaydırılması durumunda marj üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Cloud Subscription segmentinin sırasıyla %15,4 ve %25 paya ulaştığı senaryolar değerlendirilmiştir.

Mevcut durum:

Segment	Gelir Payı (%)	Brüt Kâr Marjı
Consulting	%46.9	%16
Managed Services	%40.6	%24
Cloud Subscription	%10.4	%50
Diğer (Lisans vb.)	%2.1	%8

Blended GM : %22.6

Senaryo 1:

Segment	Gelir Payı (%)	Brüt Kâr Marjı
Consulting	%41.9	%16
Managed Services	%40.6	%24
Cloud Subscription	%15.4	%50
Diğer (Lisans vb.)	%2.1	%8

Blended GM : %24

Cloud payı %15.4'e çıktığında blended gross margin %24'e yükselmektedir. Bu, yalnızca gelir karması değişimiyle 140 baz puanlık yapısal marj artışı anlamına gelir.

Senaryo 2:

Segment	Gelir Payı (%)	Brüt Kâr Marjı
Consulting	%32.3	%16
Managed Services	%40.6	%24
Cloud Subscription	%25	%50
Diğer (Lisans vb.)	%2.1	%8

Cloud %25 olursa

Blended margin= %27.4

Cloud payı %25'e ulaştığında blended gross margin %27.4 seviyesine çıkmaktadır. Segment mixindeki yapılacak degisiklikler marj artırabileceği verilerden gozlemlenmektedir.

OPERATING LEVERAGE

Kategori	2024 (Eski)	2026 (Yeni)	Büyüme (%)
Toplam Gelir (Milyon €)	1.613,1	1.850,9	+%14.7
EBITDA (Milyon €)	148,1	184,1	+%24.3
EBITDA Marjı (%)	%9.18	%9.95	+%8.4

Katsayı= 24.3 / 14.7 = 1.65

Gelirdeki her %1'lik artış EBITDA'da 1.65 artış yaratmaktadır. %10'luk gelir artışı, EBITDA'da yaklaşık %16,5'lik artış yaratmaktadır. EBITDA marji %9,18'den %9,95'e yükselerek ölçek ekonomisinin devreye girdiğini göstermektedir.

ÖLÇEKLENİBİLİRLİK ANALİZİ

Gelir arttıkça çalışan sayısını arttırmışlar

Sipariş artışı ile kapasite artmaktadır

Otomasyona en yakın segment Cloud Subscription olmaktadır

Revenue per Employee Trend

Metrik	2024 (Mevcut)	2026 (Hedef)	Değişim (%)
Çalışan Sayısı	15.283 Kişi	16.763 Kişi	+%9,68
Çalışan Başına Gelir	105.549 €	110.415 €	+%4,61

Çalışan sayısındaki %9,68'lik artışa karşılık çalışan başına gelir yalnızca %4,61 artmıştır. Bu durum, büyümeyenin büyük ölçüde insan kaynağı artışıyla desteklendiğini, verimlilik artışının ise sınırlı kaldığını göstermektedir.

Teknoloji yatırımları ve otomasyonun operasyonel süreçlere katkısının henüz tam anlamıyla olgunlaşmadığı değerlendirilebilir.

Daha ölçülebilir bir yapı için Cloud Subscription gelirlerinin payının artırılması, gelir artışının çalışan artışına olan bağımlılığını azaltabilir.

ÖLÇEKLENEBİLİRLİK ANALİZİ SONUÇ

Şirketin büyümesi incelendiğinde, gelir artışının büyük ölçüde çalışan sayılarındaki artış ile paralel ilerlediği görülmektedir. Bu durum, mevcut büyümeye modelinin kapasite genişlemesine dayandığını göstermektedir.

Sipariş artışı operasyonel kapasiteyi artırmakta; ancak bu artış insan kaynağı bağımlılığı yüksek bir yapı üzerinden gerçekleşmektedir. Çalışan başına gelirdeki sınırlı artış, verimlilik kazanımlarının henüz güçlü bir ölçek ekonomisine dönüşmediğini göstermektedir.

Öte yandan, Cloud Subscription segmenti yüksek marj yapısı ve görece düşük insan yoğunluğu nedeniyle ölçeklenebilirlik açısından en güçlü alan olarak öne çıkmaktadır. Segment karmasında bu alana doğru gerçekleşecek kayma, hem marj genişlemesi hem de çalışan artısına olan bağımlılığın azalması açısından yapısal bir dönüşüm potansiyeli taşımaktadır.

[Kaynakça](#)

NTT Data Solutions Annual Report 2025–2026