

Örgütlerde Dijital Dönüşüm Stratejilerinin Dört Boyutlu Analizi: Bilişim 500 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma

Hümevra TAŞÇIOĞLU¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, htascioglu@subu.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-6862-3883

Öz: Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Bilişim 500 listesinde ilk 10’da yer alan firmaların dijital dönüşüm stratejilerini süreç iyileştirme, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler boyutları üzerinden ortaya koymaktır. Araştırmada 2024 yılına ait kamuya açık sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları ve basın bültenleri nitel analiz yöntemlerinden olan içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş, kodlama süreci MAXQDA yazılımı kullanılarak yürütülmüştür. Bulgular, firmaların en çok organizasyonel dönüşüm ve süreç iyileştirme boyutlarına odaklandığını göstermektedir. Organizasyonel dönüşümde dijital kültürün geliştirilmesi ve iş modeli inovasyonları öne çıkarken, süreç iyileştirmede entegrasyon ve performans izleme öne çıkan konular olmuştur. Çalışma, Bilişim 500 listesinde ilk 10’da yer alan firmalarla sınırlandırılmıştır. Sonuç olarak, elde edilen bulgular dijital dönüşümün yalnızca teknolojik entegrasyon değil, aynı zamanda yapısal, sektörel ve toplumsal düzeyde bir dönüşüm süreci olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, literatürdeki ampirik boşluğa katkı sunmakta ve Türkiye bilişim sektöründe dijital dönüşümün kurumsal düzeyde nasıl konumlandırıldığına ilişkin özgün bir perspektif ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Bilişim Sektörü, Organizasyonel Dönüşüm, Kurumsal Strateji
Jel Kodları: L86, O33, M15

A Four-Dimensional Analysis of Digital Transformation Strategies in Organizations: A Study on IT 500 Companies

Atıf: Taşcıoğlu, H. (2026).
Örgütlerde dijital dönüşüm stratejilerinin dört boyutlu analizi: Bilişim 500 şirketleri üzerine bir araştırma.
Fiscaeconomia, 10(1), 1-24.
<https://doi.org/10.25295/fsecon.1780955>

Geliş Tarihi: 09.09.2025
Kabul Tarihi: 02.01.2026



Telif Hakkı: © 2026. (CC BY)
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: The purpose of this study is to reveal the digital transformation strategies of companies ranked in the top 10 of Turkey's IT 500 list in terms of process improvement, organizational transformation, sectoral restructuring, and social impacts. Publicly available sustainability reports, integrated activity reports, and press releases for 2024 were evaluated using content analysis, a qualitative analysis method, and the coding process was carried out using MAXQDA software. The findings show that companies focus most on the dimensions of organizational transformation and process improvement. In organizational transformation, the development of digital culture and business model innovations stand out, while integration and performance monitoring are prominent topics in process improvement. The study is limited to companies ranked in the top 10 of the Bilişim 500 list. In conclusion, the findings reveal that digital transformation is not merely a process of technological integration but also a transformation at the structural, sectoral, and societal levels. In this regard, the study contributes to the empirical gap in the literature and offers a unique perspective on how digital transformation is positioned at the corporate level in Turkey's IT sector.

Keywords: Digital Transformation, IT Sector, Organizational Transformation, Corporate Strategy
Jel Codes: L86, O33, M15

1. Giriş

Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişim, yalnızca bireylerin yaşam biçimlerini değil, aynı zamanda firmaların iş yapma yöntemlerini de köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, firmaların ürün ve hizmet geliştirme, müşteri ile etkileşim kurma ve iç süreçlerini yönetme biçimlerinde kapsamlı değişimleri beraberinde getirmiştir. Özellikle dördüncü sanayi devrimi ile birlikte dijitalleşme, firmaların rekabet gücü elde edebilmesi için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Dijital dönüşüm süreci, şirketlerin yalnızca teknolojik araçları benimsemeleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda iş modellerini yeniden şekillendirmelerini, süreçlerini dijitalleştirmelerini ve örgütsel yapılarında esneklik kazanmalarını da gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede dijitalleşme, geleneksel işleyiş mekanizmalarının yerini veri odaklı, çevik ve yenilikçi yapılarla değiştiren bir dönüşüm sürecidir. İnternet teknolojilerinden bulut sistemlerine, yapay zekadan nesnelere internetine kadar birçok dijital uygulama, firmaların süreçlerinde hız, verimlilik ve müşteri odaklılık sağlamaktadır.

Dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanımıyla işletmelerin mevcut süreçlerinin, iş modellerinin ve değer yaratma biçimlerinin dönüştürülmesi sürecidir (Tagscherer & Carbon, 2023, s. 2). Bu kavram, analog veri akışlarının dijital bitlere dönüştürülmesini ifade eden sayısallaştırmadan farklı olarak, sosyal yaşamın birçok alanının dijital iletişim ve medya altyapıları etrafında yeniden yapılandırılmasını ifade eder (Brennen & Kreiss, 2016, s. 2). Dijital teknolojilerin bir organizasyon içerisinde ya da organizasyonun faaliyet çevresinde benimsenmesi yoluyla şirketlerde değişimleri sağlamakta, yakın ve uzun vadeli gelecekte toplumu ve iş dünyasını dönüştüren başlıca eğilimlerden biri olarak kabul edilmektedir (Parviainen vd., 2017, s. 64).

Dijital dönüşüm, dijital teknolojileri kullanarak yeni fırsatlar ve değer yaratma, toplumsal yapıları dijital teknolojilerle güçlendirerek daha verimli hale getirme süreci olarak ele alınmaktadır. Dijital dönüşümü bir süreç olarak tanımlamak, geçmişi ve bugünü olduğu kadar geleceği de ele alan bir süreç tasarımı gerektirmektedir. Bu dönüşümün yapı taşları ise, insan süreçler ve teknolojik adaptasyondur (Bozkurt vd., 2021, s. 40). Yoo vd.ne göre (2012) dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin sahip olduğu yeniden programlanabilirlik ve veri homojenizasyonu gibi temel özelliklerin, organizasyonların ürün geliştirme, değer yaratma ve iş yapma biçimlerinde köklü değişimlere yol açacak şekilde entegre edilmesi sürecidir. Bu dönüşüm, işletmelerin yalnızca sistemselsel değil, stratejik ve yapısal olarak da yeniden şekillenmesini ifade eder.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Bilişim 500 listesinde ilk 10’da yer alan firmaların dijital dönüşüm stratejilerini süreç iyileştirme, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler boyutları üzerinden ortaya koymaktır. Araştırmada, firmaların 2024 yılına ait kamuya açık sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları ve basın bültenleri nitel içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu dönemin seçilmesinin temel gerekçeleri ise, dijital dönüşümün tarihsel evrimini izlemekten ziyade, firmaların güncel dönemde raporladıkları dijitalleşme yönelimlerini ortaya koymaktır. Bunun yanında bu zaman aralığı, güncel bir zaman dilimini temsil etmektedir. Nitel içerik analizi için oluşturulan ana tema etrafındaki dört temel kategori ve literatür temelli bir ağırlıkla gerçekleştirilmiştir. Bu kategoriler; süreç iyileştirme, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkilerdir. Analiz çerçevesi, dijital dönüşüm literatüründe öne çıkan teorik modellerden (Hess vd., 2016; MIT & Capgemini, 2011) ve verilerden hareketle açık kodlamayla hem tümdengelimci hem de tümevarımcı olarak oluşturulmuştur. Bu dört boyutlu çerçeve, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik altyapı yatırımı veya operasyonel verimlilik aracı olarak ele alınamayacağını, aksine firmaların iç yapılarını (organizasyonel dönüşüm), iş süreçlerini (süreç iyileştirme), sektörel konumlanmalarını (sektörel yeniden yapılanma) ve toplumsal sorumluluklarını (toplumsal etkiler) eş zamanlı olarak dönüştüren bütüncül bir strateji olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz süreci araştırmacının verinin üzerindeki kontrolünü kolaylaştırdığı

ve veriye bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşmasını sağladığı için MAXQDA yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Bilişim teknolojileri ve dijitalleşme üzerine yapılan küresel çalışmalar hızla artarken, Türkiye’de dijitalleşme ve dijital dönüşüm üzerine çalışmalar bulunmakla birlikte, Türkiye bilişim sektöründeki firmaların bu dönüşümü nasıl ele aldığına, hangi stratejileri benimsediğine ve bu süreçlerin kamuya açık kurumsal dokümanlara yansımalarına odaklanan ampirik çalışmaların görece sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışma, Türkiye’de Bilişim 500 listesinde ilk 10’da yer alan firmaların dijitalleşme söylemlerini derinlemesine incelemeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle çalışma, Türkiye bilişim sektöründe dijital dönüşüm stratejilerinin kamuya açık kurumsal dokümanlara nasıl yansıdığını görünür kılmaya bakımından önem taşımaktadır. Söz konusu belgeler, firmaların dijitalleşmeye ilişkin önceliklerini, stratejik yönelimlerini ve kurumsal anlatılarını sistematik biçimde izlemeye imkân veren temel ikincil veri kaynaklarıdır. Bu çerçevede çalışma, alanyazına ve uygulamaya yönelik üç temel katkı sunmaktadır. Öncelikle, dijital dönüşüm stratejilerinin kurumsal belgelerdeki görünümünü dört boyutlu bir çerçeveye (süreç iyileştirme, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler) ortaya koymaktadır. İkinci olarak, kamuya açık kurumsal dokümanların nitel içerik analiziyle incelenmesine dayalı yapılandırılmış bir yaklaşım sunarak benzer çalışmalar için izlenebilir bir analitik yol önermektedir. Son olarak, kurumsal dokümanlarda hangi dijital dönüşüm temalarının öne çıktığını ve hangi boyutların görece geri planda kaldığını göstererek yöneticilere stratejik önceliklendirme ve raporlama tutarlılığı açısından değerlendirme zemini sağlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Ekonomilerin, endüstrilerin ve pazarların yaşadığı dijital dönüşüm kaynaklı kırılmalara karşı rekabet edebilmek ve başarılı olabilmek için, organizasyonların iş modellerini dijital olarak yeniden şekillendirmesi gerekir. Son yirmi yılda işletmeler dijital olgunlaşma sürecinden geçmiştir. Dijital teknolojilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, şirketler analogdan dijitale geçerken süreçleri ve işlevleri giderek dijitalleştirilmiştir (Berman vd., 2016, s. 18). Dijitalleşme kavramı, bilgi ve ağ tabanlı teknolojileri kullanarak rekabet gücünü artıran ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayan bir yapılanma süreci olarak görülmektedir. Dijital terimi, verilerin dijitalleştirilmesi yoluyla ifade edilen bir iş veya hizmet üretme sürecinin tamamı olarak anlaşılmaktadır (Aydın & Çakır, 2022, s. 2145).

Dijitalleşme olgusunun çok boyutlu yapısını anlamlandırabilmek için, öncelikle kavramın temel aşamalarının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Dijitalleşme kavramı, en basit tanımıyla analog formattaki dijital verilere, yani bilgisayarların anlayabileceği 1’ler ve 0’lara dönüştürülmesi olan sayısallaştırmadan daha geniş bir anlama sahiptir (Çark, 2020; Yankın, 2019:). Sayısallaştırma, analog veriyi dijital formata çevirme eylemi iken, dijitalleşme bu dijital teknolojileri ve verileri kullanarak mevcut iş modellerini değiştirmek, süreçleri iyileştirmek ve yeni gelir ile değer yaratma fırsatları sağlamaktır (Gobble, 2018; Çam, 2023). Vrana & Singh de (2021) bu süreci, sayısallaştırma (analog verilerin dijital forma çevrilmesi), dijitalleşme (dijital teknolojilerin iş modellerine entegrasyonu) ve dijital dönüşüm (süreçlerin köklü biçimde yeniden yapılandırılması) olmak üzere üç aşamada açıklamaktadır. Kontić & Vidicki (2018) ise dijital dönüşümün organizasyonların olgunluk düzeylerine göre duraklama, başlatma, katılım ve kendini pekiştirme olmak üzere dört aşamada ilerlediğini vurgulamaktadır.

Bu yönüyle dijitalleşme, dijital bir işe veya iş yerine geçme süreç ve dijital teknolojilerle iş süreçlerini dönüştürme, iyileştirme ve etkinleştirme sürecidir. Bu süreç, verimliliği artırırken veri şeffaflığını geliştirmekte ve şirketlerin gelişimine katkı sağlamaktadır (Yankın, 2019, s. 12). Dijital dönüşüm ise en kapsamlı aşama olarak kabul edilmekte ve sadece süreçleri iyileştirmekle kalmayıp, iş stratejisini, organizasyon yapısını, kurum kültürünü, ürünleri ve müşteri ile olan ilişkileri bütüncül olarak yeniden şekillendirmektedir. Başarılı bir dijital dönüşüm, sadece yeni teknolojileri uygulamaktan

değil, aynı zamanda organizasyonu bu teknolojilerin sağladığı avantajları kullanabilecek şekilde dönüştürmekten geçmektedir (Udovita, 2020; Tagscherer & Carbon, 2023).

Gelişmiş dijitalleşme seviyesine ulaşmış ülkeler, başlangıç aşamasında olanlara kıyasla %20 oranında daha fazla ekonomik fayda elde etmektedir. Bu faydalar yalnızca teknolojiye erişimle değil, kullanım yoğunluğuyla ilgilidir. Dijitalleşme aynı zamanda işsizliği azaltmakta, yeni iş alanları yaratmakta ve kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştırarak yaşam kalitesini artırmaktadır (Sabbagh vd., 2012, s. 121). Dijitalleşme, sunduğu fırsatların yanı sıra çeşitli belirsizlik ve riskler de barındırmakla birlikte, sosyal ağlar, akıllı cihazlar ve otonom sistemler gibi teknolojiler aracılığıyla yaşamı, çalışma biçimlerini ve iletişim alışkanlıklarını köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu süreç, mekân ve zamandan bağımsız, esnek ve çevik organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına imkân tanırken, aynı zamanda organizasyonel çevikliğin artması, bilgi paylaşımının hızlanması, dijital inovasyonların çoğalması ve iş ekosistemlerinin yeniden şekillenmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır (Zimmermann vd., 2015; Kuusisto, 2017).

Kuruluşların dijital teknolojileri kullanarak fırsatları yakalama, rekabet avantajı elde etme ve bu avantajları faaliyetlerinde kullanma becerisi olarak kabul edilen dijital dönüşüm, üretkenliği artırmak, süreçleri hızlandırmak ve riskleri yönetmek açısından kritik öneme sahiptir (Üzmez & Büyükbeşe, 2021, s. 124). Dijital dönüşüm, dinamik ve sürekli evrilen yapısıyla dijital ekonominin şekillenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır (Shakeyev vd., 2021, s. 85). Bu dönüşüm, dijitalleştirme sürecinin ötesine geçen kapsayıcı bir kavramdır ve yalnızca teknolojiyi değil, aynı zamanda genel iş stratejisi, organizasyon yapısı ve şirket kültürü üzerinde de etkiler bırakmaktadır (Tagscherer & Carbon, 2023).

Dijital dönüşüm, işletmelere çok yönlü stratejik avantajlar sunarak süreçlerin otomasyonu ve dijital araçların entegrasyonu sayesinde verimliliği artırmakta, maliyetleri düşürmekte ve firmaların değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır. Veri temelli karar alma yetkinliğinin gelişmesiyle yönetsel süreçler daha etkili hale gelmekte, yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması ise firmalara rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu yönüyle dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda sürdürülebilir büyümeyi destekleyen bütünsel bir süreçtir (Kääriäinen vd., 2020, s. 31).

Dijital dönüşüm için iyi yapılandırılmış bir strateji, işletme stratejisinin bilgi teknolojileri stratejisiyle uyumlu hâle getirildiği bir yaklaşımdır (Bharadwaj vd., 2013, s. 472). Bu uyum, dijital dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla sınırlı olmayan ve kurumsal düzeyde stratejik olarak yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle firmaların dijital dönüşümdeki ilerleme düzeyleri, sıklıkla “dijital olgunluk” çerçevesinde ele alınmaktadır. Nitekim MIT Sloan Management Review ile Deloitte iş birliğinde yürütülen küresel araştırma, şirketlerin dijital olgunluk düzeylerinin erken, gelişim ve olgun aşama olarak sınıflandırılabilirliğini göstermektedir (Kane vd., 2015).

Türkiye’de işletmelerin dijitalleşme ve dijital dönüşüm süreçlerine yönelik farklı çalışmalar bulunmaktadır. Oğan & Wolff (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Fortune 500 Türkiye sıralamasında yer alan işletmelerin dijital dönüşüm stratejileri ile performans arasındaki ilişki incelenmiş, ayrıca dijital dönüşüm kültürünün bu ilişkideki düzenleyici etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları işletme ekosisteminde oluşturulacak bütünsel bir dijital dönüşüm kültürünün, dijital dönüşüm performansının başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesini mümkün kıldığını göstermiştir.

Kumru & Kasımoğlu (2022) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerde dijital dönüşüm sürecinin doğru yönetilebilmesi için stratejik yönetim çerçevesi oluşturulması hedeflenmiş, dijital iş stratejisi ile alt boyutları olan müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelinin dijital dönüşümle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, dijital iş stratejisinin dijital dönüşümü anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modeli boyutlarının da dijital dönüşümle pozitif

ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çerçevede, işletmelerde doğru kurgulanan dijital iş stratejisiyle yürütülen dijital dönüşümün daha başarılı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Dijital kültürün oluşumu ve yayılımına odaklanan çalışmalar ise, dijital dönüşümün örgütsel düzeyde içselleştirilmesi gereken bir yönü bulunduğunu göstermektedir. Oğan (2023) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerde dijital kültürün oluşumunda liderlik, strateji ve örgüt yapısının rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları, işletmelerde dijital kültürün geliştirilmesi ve sürdürülebilir hâle gelmesinde liderlik, strateji ve örgüt yapısının belirleyici ve kritik bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Şen & Bilis (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dijitalleşme ve dijital kültür kavramlarının teknoparklarla olan ilişkisi açıklanmış ve dijital kültürün yayılmasında teknoparkların rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında Çanakkale Teknopark'ta yer alan firma yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve dijital/dijitalleşme kavramlarının firmalarda hangi ölçüde benimsendiği analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, teknopark yöneticilerinin dijital ve dijital kültüre entegre olduklarını, iş süreçlerinde dijital verileri kullandıklarını ve dijitalleşen çalışma kültürüne uyum sağladıklarını göstermiştir.

Dijital dönüşümün mevcut durumuna ve eğilimlerine odaklanan araştırmalar, olgunluk düzeyi ile uygulama zorluklarını birlikte tartışmaktadır. Kıyak (2023) tarafından dijitalleşmenin mevcut durumunu ve eğilimlerini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, işletmelerin dijital olgunluk düzeyi, dijital sistem/teknoloji kullanım durumu, yatırım planları ve dijitalleşmede karşılaşılan zorluklar analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, işletmelerin önemli bir bölümünde dijitalleşmenin kurumsal stratejiye tam yerleşmediğini, özellikle dijital olgunluğun büyük ölçüde düşük seviyede kaldığını ve dijital dönüşüm sürecinde işletmeleri en çok bütçe/finansman, nitelikli insan kaynağı ve değişime direnç gibi etkenlerin zorladığını ortaya koymuştur. Demirel ve Yaralı (2023) tarafından Konya'da faaliyet gösteren imalat işletmelerinin dijitalleşme süreçlerini ve mevcut durumlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, işletmelerin dijital dönüşüme geçiş nedenlerini kontrol, maliyet, rekabet, iş birliği ve uyum başlıkları altında toplamışlardır. Araştırma sonuçları dijital dönüşümün işletmelere verimlilik, düşük maliyet, etkin kaynak kullanımı, hız, koordinasyon, planlama, performans yönetimi ve müşteri memnuniyeti gibi faydalar sağladığını ortaya koymuştur.

Son olarak, literatürü bütüncül biçimde ele alan derleme çalışmalar dijital dönüşümün çok bileşenli yapısına işaret etmektedir. Tutkunca (2020), işletmelerde dijital dönüşüm ve ilgili bileşenlerini kavramsal olarak analiz etmek amacıyla 568 çalışmayı içerik analizi ve tematik analiz yaklaşımıyla incelemiş, dijital dönüşümün birçok kavram ve teknolojinin (ör. büyük veri, bulut bilişim, nesnelerin interneti vb.) birlikte ele alınması gereken çok bileşenli bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle dijital dönüşümün firmalar tarafından hangi öncelikler etrafında tanımlandığı ve kurumsal belgelerde nasıl çerçeveslendiği, stratejik yönelimi ve dönüşüm yaklaşımını anlamak açısından önemlidir.

2.1. Dijital Dönüşüm Stratejilerini Şekillendiren Faktörler ve Boyutlar

Günümüzde dijital dönüşüm, işletmeler açısından yalnızca teknoloji kullanımının artması değil; yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), blokzincir ve büyük veri gibi teknolojilerle birlikte değer yaratma süreçlerinin, örgütsel yetkinliklerin ve stratejik önceliklerin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu yönüyle dijital dönüşüm, yeni düşünce yapıları, yeni yetenekler ve öncelikler demektir (Uğurlu & Doğan, 2023). Bu dönüşümün yaygınlaşması ve hız kazanması, birbirini besleyen birden fazla dinamikle açıklanabilir. Bu dinamikler, firmaların dijitalleşmeyi hangi gerekçelerle gündeme aldığını gösterdiği gibi, stratejik önceliklerin hangi alanlarda yoğunlaştığını da işaret etmektedir.

Teknolojik Gelişmeler: Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, otomasyon, robotlaşma, yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim, nesnelerin interneti ve artırılmış/sanal gerçeklik gibi yeni nesil teknolojilerin ortaya çıkışı, bu dönüşümün temelini oluşturmaktadır (Ustaömer, 2019; Akyol vd., 2023; Zimmermann vd., 2015).

Rekabet ve Pazar Baskısı: Şirketlerin hayatta kalabilmek, rekabet avantajı elde etmek ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için dijitalleşmeye yönelmesi zorunluluk haline gelmiştir. Yeni iş modellerinin ve pazar fırsatlarının oluşması, bu baskıyı artırmaktadır (Ustaömer, 2019; Oh vd., 2022; Atatanır, 2022).

Değişen Müşteri Beklentileri: Dijitalleşmeyle birlikte artan müşteri deneyimleri, tüketicilerin ürün ve hizmetlere yönelik beklentilerini yükseltmiş, şirketleri müşteri odaklı dijital çözümler geliştirmeye itmektedir (Oh vd., 2022; Blštáková vd., 2020).

Operasyonel Verimlilik ve Maliyet Azaltma: Dijitalleşme, iş süreçlerinin otomasyonu ve optimizasyonu sayesinde maliyetleri düşürme, üretimi hızlandırma, hataları azaltma ve genel verimliliği artırma potansiyeli sunmaktadır (Akyol vd., 2023; Ustaömer, 2019).

Weerasinghe & Nirere (2022), dijital dönüşüm sürecinin özellikle üç temel zorluk etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. İlk olarak, dijital teknolojilere yönelik yatırımların gerçekleştirilmesini engelleyen kaynak yetersizliği, birçok işletme için temel bir engel olarak öne çıkmaktadır. İkinci olarak, çalışanların yeni sistemleri benimsemekte zorlanması ve geleneksel iş yapma biçimlerine bağlılık gibi faktörler, kültürel direnç başlığı altında dijitalleşme çabalarını sektöre uğratmaktadır. Son olarak, organizasyonların dijital araçları etkin şekilde kullanabilmeleri için ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceri eksikliği, dijital dönüşümün sürdürülebilirliğini tehdit eden bir diğer önemli unsurdur. Benzer şekilde, yöneticiler de dijital dönüşüm sürecinde çok boyutlu ve süreçte yaşanan zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Heavin & Power (2018), bu zorluklar arasında zaman ve kaynak kısıtlarını, kurum içi dijital yetkinlik eksikliklerini, kullanıcı dostu olmayan sistemlerin neden olduğu çalışan direncini, altyapı yetersizliklerini ve dijital güvenlik konusundaki endişeleri öne çıktığını ifade etmişlerdir. Bu unsurlar, dönüşüm sürecinin verimli şekilde yönetilmesini güçleştirmekte ve stratejik karar alma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca bu süreç dijital eşitsizlik gibi yeni sosyal riskleri de beraberinde getirmektedir (Sabbagh vd., 2012, s. 121). Dijital dönüşümün kurumsal stratejilere entegrasyonu bağlamında, Hess vd. (2016) tarafından geliştirilen dijital dönüşüm çerçevesi, dönüşüme yönelik stratejileri dört ana bileşen (teknoloji kullanımı, değer yaratımındaki dönüşüm, yapısal değişiklikler ve finansal yönetim) etrafında sınırlandırmaktadır. Benzer şekilde, MIT Dijital İş Merkezi (MIT Centre for Digital Business) ve Capgemini Consulting tarafından 2011 yılında yapılan bir ankete göre, dijital olarak dönüştürülebilecek üç temel işletme boyutu müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri olarak vurgulanmıştır.

Bu kapsamda, dijitalleşmenin kavramsal ayrımları, çalışmanın analiz çerçevesinde kullanılan dört stratejik boyut (süreç iyileştirme, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler) üzerinden ele alınmıştır.

2.2. Süreç İyileştirme

Firmaların dijital dönüşümde öncelikli olarak süreç iyileştirmeye odaklanması, kaynaklarda belirtilen en temel beklentilerden biridir. Dijitalleşme, iş süreçlerini standart hale getirerek, otomasyon sağlayarak ve insan hatalarını azaltarak maliyetleri düşürür ve verimliliği artırır (Yılmaz, 2021; Akyol vd., 2023; Çam, 2023; Yalırsu vd., 2024). Özellikle bulut bilişim, büyük veri analizi ve yapay zekâ gibi teknolojiler, operasyonel mükemmelliğe ulaşmada kritik rol oynar (Çam, 2023; Yalırsu vd., 2024). Bu durum, sadece üretimde değil, muhasebe, insan kaynakları, lojistik gibi tüm iç fonksiyonlarda geçerlidir (Erturan & Ergin, 2024; Yalırsu vd., 2024; Akandere, 2021). Örneğin, muhasebede e-fatura ve e-defter uygulamaları, süreçleri hızlandırırken vergi denetimini de etkinleştirir (Yücel & Adiloğlu, 2019).

Dijitalleşme, süreçlerin otomasyonu ve optimizasyonu sayesinde üretkenliği ve karlılığı olumlu şekilde artırırken, hataları da önemli ölçüde azaltabilmektedir (Akyol vd., 2023, s. 102). İşletmelerin iç verimliliğini artırmasının yanı sıra, yeni iş modelleri geliştirmelerine ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanır. Bu süreçte toplanan verilerin analizi, daha verimli ve etkin iş modellerinin ortaya çıkmasını

sağlayarak müşterilere en şeffaf hizmet sunumuna yardımcı olur (Ersöz & Özmen, 2020; Sucu, 2021).

2.3. Organizasyonel Dönüşüm

Organizasyonel dönüşüm, literatürde en çok vurgulanan alanlardan biridir. Dijital dönüşüm, sadece teknolojiyi benimsemek değil, aynı zamanda değişimi kucaklayan, risk almayı teşvik eden ve iş birliğine dayalı bir kültür oluşturmayı da gerektirir (Berman vd., 2016). Bu dönüşümün temel unsurları şöyle ifade edilebilir: Liderlik ve Vizyon; Başarılı dijital dönüşüm, üst yönetim tarafından benimsenen net bir vizyon ve strateji gerektirir. Liderlerin vizyoner, müşteri odaklı ve değişime açık olması kritik öneme sahiptir (Tagscherer & Carbon, 2023). Örgüt Kültürü ve İklimi; Değişime direnç gösteren durağan bir örgüt kültürü, dijital dönüşümün önündeki en büyük engellerden biridir (Udovita, 2020). Çalışanların değişimi tehdit olarak algılamaması için uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması, uyum sürecini kolaylaştırır (Sucu, 2021). Çalışan Yetkinlikleri ve Eğitim: Dijitalleşme, çalışanlardan beklenen yetkinlikleri de değiştirmektedir (Çark, 2020). Teknik becerilerin yanı sıra analitik düşünme, yaratıcılık, problem çözme, iletişim ve iş birliği gibi sosyal beceriler de önem kazanmaktadır. Firmaların, mevcut çalışanlarını sürekli eğitimlerle geliştirmesi ve yeni yetenekleri çekmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2021; Çark, 2020; Yalırsu vd., 2024). Yapısal Değişim: Başarılı bir dijital dönüşüm, yeni araçların benimsenmesinden daha fazlasını gerektirir. Dijital dönüşüm, daha az hiyerarşik ve daha fazla birbirine bağlı bir organizasyon yapısı ile esnek yapıları zorunlu kılmaktadır (Shahzad vd., 2025, s. 27)

2.4. Sektörel Yeniden Yapılanma

Hemen hemen tüm sektörlerdeki şirketler, yeni dijital teknolojileri keşfetmek ve bunların faydalarından yararlanmak için çeşitli girişimlerde bulunmuşlardır. Dijital teknolojiler, ürünlerin, hizmetlerin ve operasyonların merkezine yerleştikleri için genellikle şirketlerin büyük bir bölümünü etkilemektedir (Tagscherer & Carbon, 2023). Bununla birlikte bazı sektörlerde dijitalleşmenin ön planda olduğu görülmektedir. Bilişim: İnternet, yazılım, donanım, büyük veri, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi teknolojilerle gelişen bilişim sektörü, yalnızca kendi başına büyüyen bir alan değil, aynı zamanda diğer sektörlerin dönüşümünü hızlandıran temel bir unsur haline gelmiştir (Damar, 2022, s. 63). Bankacılık: Dijitalleşmenin öncü sektörlerinden biridir. Mobil bankacılık ve dijital ödeme sistemleri sayesinde şube ve çalışan sayısı azalırken, müşteri deneyimi ve hizmet çeşitliliği artmıştır (Yankın, 2019; Ustaömer, 2019). Sağlık: e-Nabız ve MHRS gibi dijital sağlık uygulamaları sayesinde kamu hizmetlerine erişim kolaylaşmış, teşhis ve tedavi süreçleri hızlanmış ve sağlık hizmetlerinin genel kalitesi artmıştır (Alacadağlı, 2019, s. 76). Lojistik ve Tedarik Zinciri: Lojistik ve tedarik zinciri süreçlerinde dijitalleşme düzeyinin artması, performansı yükseltmekte, maliyetleri azaltmakta ve verimliliği artırmaktadır. Özellikle Nesnelerin İnterneti (IoT) ve akıllı sensörlerin kullanımı sayesinde tedarik zinciri anlık olarak izlenebilmekte, böylece süreçlerin daha etkin yönetimi mümkün olmaktadır (Akandere, 2021; Çam, 2023). İmalat (Endüstri 4.0): Siber-fiziksel sistemler, akıllı fabrikalar ve otonom robotlar üretim süreçlerini dönüştürerek esneklik, verimlilik ve maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu teknolojiler sayesinde süreçler gerçek zamanlı entegre edilmekte ve makineler ile sistemler arasında otonom koordinasyon mümkün olmaktadır (Fragapane vd., 2022; Ryalat vd., 2023; Shaji George, 2024).

2.5. Sosyal Etkiler /Toplum Düzeyinde Dijitalleşme

Dijitalleşmenin toplumsal etkileri hem fırsatlar hem de riskler barındırmaktadır.

Fırsatlar: EBA (Eğitim Bilişim Ağı) gibi platformlar eğitimde fırsat eşitliği sağlarken, e-Devlet uygulaması kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştırmakta ve dijitalleşme süreci yeni istihdam alanlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır (Sürer, 2020; Çark, 2020). Örgütsel düzeyde dijitalleşme, saha verisinin daha hızlı ve daha az hatayla toplanması, geçmiş verilerin işlenmesiyle kurumsal hafızanın geliştirilmesi gibi çıktılarla süreçleri destekleyebilmektedir. Ayrıca dijitalleşme ile kanıta dayalı bilgi sunma, dinamik

raporlama, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi yönetsel kazanımların elde edilebildiği belirtilmektedir (Ay, 2025, s. 2089-2101).

Riskler ve Zorluklar:

Dijital Bölünme ve Eşitsizlik: Teknolojiye erişim ve dijital okuryazarlık becerilerindeki farklılıklar, dijital yerliler ile dijital göçmenler arasında kuşak temelli eşitsizlikler yaratmakta; dijital yerliler sürece kolay uyum sağlarken dijital göçmenler için adaptasyon daha zor olmaktadır (Kalaycı, 2023, s. 47). Bu eşitsizlikler, kuruluşların yeni sistemleri benimsemesini ve değişim sürecini etkin bir şekilde yönetmesini zorlaştırabilir. Bu bağlamda, değişim yönetiminin riskli bir girişim olduğunu ve kurumsal değişim girişimlerinin önemli bir kısmının %60-70 oranında başarısız olduğunu gösteren bulgular, değişim yönetimi ve kurumsal sahiplenmenin dijital dönüşüm girişimlerinde merkezi belirleyiciler arasında olduğunu göstermektedir (Bayraktar, 2024, s. 172). **İstihdam Kayıpları:** Otomasyon ve yapay zekâ, özellikle rutin ve tekrara dayalı işlerde istihdam kayıplarına yol açma riski taşımaktadır. Dijitalleşme düşük ve orta vasıflı işgücüne olan talebi azaltırken, gençlerin işgücü piyasasına girişini de zorlandırmaktadır (Küçük, 2021; Öztornacı, 2024). Bu nedenle örgütlerde iş tasarımı ve yetkinlik yönetiminin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. OECD (2019a) değerlendirmesine atıfla bazı işlerin %14'ünün yüksek otomasyon olasılığı altında olduğu ve %32'sinin 10-20 yıl içinde önemli değişiklik yaşayabileceği ifade edilmektedir (Olgun, 2020, s. 206). **Veri Güvenliği ve Mahremiyet:** Büyük miktarda verinin toplanması ve işlenmesi, veri güvenliği, siber saldırılar ve kişisel mahremiyetin korunması gibi konularda ciddi endişelere yol açmaktadır (Weerasinghe & Nirere: 2022, s. 8). Kurumsal düzeyde veri ihlallerinin mali boyutuna ilişkin olarak 2020'de küresel ölçekte ihlal maliyetinin 3,86 milyon dolar olduğu belirtilmekte, ayrıca veri ihlallerinin %80'inin müşteri kimlik bilgilerini içerdiği raporlanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde veri yönetimi ve kriz anlarında proaktif kurumsal iletişim yaklaşımı kritik görülmektedir (Bekman, 2022). Bu bağlamda, tüm bu zorluklara rağmen, dijital dönüşüm sürecinde başarıya ulaşmak mümkündür, ancak bu, yalnızca teknolojik altyapının kurulmasıyla değil, doğru uygulama yaklaşımlarının sistematik biçimde hayata geçirilmesiyle sağlanabilir.

3. Yöntem

Çalışma, Türkiye bilişim sektörünün en kapsamlı kurumsal değerlendirme platformlarından biri olan Bilişim 500 – Türkiye'nin İlk 500 Bilişim Şirketi Araştırması verilerine dayanmaktadır. Bu kapsamda, listenin ilk 10 sırasında yer alan Turkcell, Türk Telekom, Vodafone, İndeks Bilgisayar, Arena, Teknosa, Bilkom Bilişim, Penta Teknoloji, Ingram Micro ve KoçSistem, Türkiye'de dijital dönüşüm süreçlerine yön veren öncü firmalar olarak analiz edilmiştir. İlgili firmaların 2024 yılına ait sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları ve basın bültenleri, dijitalleşme stratejilerini ortaya koymak amacıyla nitel içerik analizi yöntemiyle sistematik biçimde incelenmiştir (Krippendorff, 2018; Mayring, 2014).

Bu çalışmanın kapsamı, Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve veri toplama sürecinin yürütüldüğü tarihte kamuya açık en güncel Bilişim 500 sıralamasında ilk 10'da yer alan firmalarla sınırlanmıştır. Bu sınırlamanın temel gerekçesi, söz konusu firmaların sektördeki konumları ve kurumsal raporlama kapasitesi nedeniyle dijital dönüşüm stratejilerinin kurumsal belgeler üzerinden daha sistematik biçimde incelenebilmesine imkân tanınmasıdır. Çalışma, Bilişim 500 sıralamasında ilk 10'da yer alan firmaların dijital dönüşüm stratejilerini derinlemesine analiz etmeye odaklanmıştır. Bu yaklaşım, genelleme yapmaktan ziyade, dijital dönüşüm stratejilerinin süreç iyileştirme, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler boyutlarında ayrıntılı biçimde ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Ayrıca bu firmaların sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları gibi kapsamlı kurumsal belgeleri daha düzenli yayımlaması, nitel içerik analizi için gerekli veri zenginliğini sağlamaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de Bilişim 500 listesinde ilk 10’da yer alan firmaların dijital dönüşüm stratejilerini süreç iyileştirme, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler boyutları üzerinden ortaya koymaktır. Dijital dönüşüm, günümüzde sadece teknolojik bir güncellenme süreci değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların, süreçlerin, iş modellerinin ve toplumsal etkilerin yeniden inşasını içeren bir değişim alanı olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, şirketlerin yayımladığı raporlarda yer alan dijitalleşme söylemlerini çok boyutlu bir içerik analizine tabi tutarak, bu dönüşümün nasıl temsil edildiğini ortaya koymaktır.

Araştırma, dijital dönüşümün yalnızca teknoloji odaklı bir ilerleme süreci olmadığını, aynı zamanda firmaların kurumsal stratejilerini şekillendiren ve farklı düzeylerde örgütsel ve toplumsal yansımaları bulunan çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, dijitalleşmenin organizasyonel ve sektörel boyutlarını öne çıkarırken, literatürdeki kuramsal tartışmalara katkı sağlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, Türkiye bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve Bilişim 500 listesinde 2023 yılı itibarıyla ilk 10 sırada yer alan firmalar ile sınırlı tutulmuştur. Söz konusu firmalar, sektörde dijitalleşme eğilimlerine yön veren öncü kuruluşlar olmaları nedeniyle tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler, firmaların yayımladığı sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları ve basın bültenleri üzerinden elde edilmiş, böylece içerik analizi açısından hem güvenilirlik hem de karşılaştırılabilirlik sağlanmıştır.

Araştırma, 2024 dönemine ait kamuya açık belgeler üzerinden yürütülmüş olup bu durum bulguların zamansal kapsamını sınırlamaktadır. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm çoğu zaman orta-uzun vadeli süreçler üzerinden daha net değerlendirilebildiğinden, sınırlı sayıda raporlama dönemine dayalı bu inceleme zaman içindeki gelişimi ortaya koyma açısından kısıt taşımaktadır. Ayrıca verilerin ikincil kaynaklardan elde edilmesi, analizin firmaların resmî söylemlerine dayanmasına neden olduğundan, bulguların uygulamaları tüm yönleriyle yansıtmayabileceği dikkate alınmalıdır. Son olarak çalışma Bilişim 500 listesindeki ilk 10 firma ile sınırlı olduğundan, listenin geri kalanında yer alan şirketlerin dijital dönüşüm stratejileri kapsam dışında kalmaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada, araştırma kapsamındaki firmalara ait 2024 yılında kamuya açık biçimde yayımlanan sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları ve basın bültenleri nitel veri kaynağı olarak kullanılmış; Mayıs–Temmuz 2024 döneminde firmaların resmî internet sitelerinde erişime açık olan güncel belgeler esas alınmıştır. Bu çalışmanın veri toplama sürecinin yürütüldüğü tarihte kamuya açık en güncel tam Bilişim 500 sıralaması 2023 yılına ait olduğundan, örneklem Bilişim 500 2023 sıralamasında yer alan ilk 10 firmadan oluşturulmuştur. Bilişim 500’ün 2024 sonuçları ise Ağustos 2025’te kamuoyuyla paylaşılmıştır.

Nitel veri analizi, araştırmacının topladığı sözel, görsel veya yazılı verileri sistematik bir biçimde anlamlandırmasını sağlayan analitik bir süreçtir. Bu süreçte temel amaç, verilerin içerdiği anlamları ortaya çıkarmak ve bunları belirli tema veya kategoriler altında organize etmektir. Yıldırım & Şimşek’e (2018) göre, nitel veri analizinde araştırmacı, ham verileri anlamlı birimler hâlinde kodlar, bu kodları kategorilere ayırır ve nihayetinde temalara ulaşarak yorumlama yapar. Benzer şekilde, Gökçe (2006), nitel veri analizinin hem tümdengelimci hem de tümevarımcı stratejilerle uygulanabileceğini ve bu yöntemle elde edilen kategorilerin araştırma malzemesinden türetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Büyüköztürk vd. (2017) ise, nitel veri analizinde özellikle betimsel ve içerik analizinin yaygın olarak kullanıldığını ve araştırmacının öznelliğini en aza indirmeyi hedeflediğini vurgular. Tüm bu yaklaşımlar, nitel veri analizinin yalnızca veriyi betimlemekle kalmadığını, aynı zamanda verinin arkasındaki anlamı ortaya

çıkarmayı hedefleyen yapılandırılmış ve teorik temelli bir yorumlama süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda araştırma süreci hem tündengelimci hem de tümevarımcı stratejilerle yapılandırılmıştır. Tündengelimci olarak, dijitalleşme literatüründe yer alan temel teorik modeller (Hess vd., 2016; MIT & Capgemini, 2011) doğrultusunda dört ana kategori önceden belirlenmiştir: Organizasyonel dönüşüm, süreç iyileştirme, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler. Bununla birlikte, metinler detaylı biçimde okunarak verilerden türeyen açık kodlama ifadeler doğrultusunda yeni kodların da ortaya çıkmasına olanak tanınmıştır. Özet olarak çalışmada kullanılan kategoriler ve kodların bir kısmı ulusal ve uluslararası literatürden hareketle oluşturulmuş, bir kısmı da verilerden açık kodlama yolu ile oluşturulmuştur. Kodlama sürecinin tutarlılığını ve güvenilirliğini artırmak amacıyla, açık kodların oluşturulması ve kategori yapısının netleştirilmesi aşamalarında iki bağımsız uzmandan görüş alınmıştır. Uzman geri bildirimleri doğrultusunda kod tanımları ve kategori sınırları yeniden gözden geçirilmiş; gerekli görülen durumlarda kod ve kategori yapısına eklemeler yapılarak güncellenmiştir. Bu yaklaşım, literatür temelli ve veri temelli kodların bütünleştirilmesiyle tutarlı bir analiz yapısının oluşturulmasını desteklemiştir (Saldana, 2019).

İçerik çözümlemesi (içerik analizi), yazılı ya da görsel materyalin sistematik biçimde analiz edilmesidir. Bu sayede mevcut veriler saptanabilmekte, özetlenebilmekte, standardize edilebilmekte, diğer verilerle karşılaştırılabilmekte ve yorumlanabilmektedir (Alanka, 2024, s. 70). Bu yöntem, kurumların dijitalleşmeye yönelik ifadelerini analiz etmeye olanak tanımaktadır. Çalışmada kodlama süreci, her biri açık anlam taşıyan ifade birimlerinin (cümle ya da paragraf) kavramsallaştırılması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Kodlama ve kategori sistematığı, bilgisayar destekli nitel veri analiz yazılımı olan MAXQDA üzerinden yürütülmüştür. Kodların belirli temalar altında gruplanmasıyla oluşturulan kategoriler (temalar), dijital dönüşümün örgütsel, sektörel boyutlarını vakalar özelinde çok katmanlı biçimde analiz etmeye olanak sağlamıştır.

Analiz sürecinde kodlama yapısı sürekli gözden geçirilmiş, gerek görüldüğünde kodlarda birleşme, ayrışma ve yeniden adlandırma işlemleri gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, dinamik ve esnek kodlama yapısı sayesinde içerik analizinin yalnızca betimleyici değil, aynı zamanda anlam kurucu bir sürece dönüşmesini mümkün kılmıştır. Böylece dijitalleşmeye yönelik ifadelerin yalnızca ne olduğu değil ne anlama geldiği ve hangi stratejik bağlamlara yerleştirildiği de açığa çıkarılmıştır.

Buna yönelik olarak oluşturulan dört ana kategori dijital dönüşüm literatüründe öne çıkan yaklaşımlar dikkate alınarak yapılandırılmıştır. Kodlar ise hem bu literatüre dayalı olarak hem de analiz sürecinde metinlerden türetilen açık kodlamalar yoluyla oluşturulmuştur. Bu doğrultuda kod ve kategoriler kapsamında organizasyonel dönüşüm ve dijitalleşme kategorisinde; kurum içi dijital dönüşüm kültürünün benimsenmesi ve teşvik edilmesi, dijital temelli iş modeli inovasyonları, hizmet süreçlerinin dijital ortama taşınması ve entegre edilmesi, geleneksel hizmetlerin dijital alternatiflerle değiştirilmesi, yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ifadeleri kod olarak belirlenmiştir.

Sosyal etkiler (toplum düzeyinde dijitalleşme) kategorisinde; dijital eğitim yoluyla çevresel farkındalık, veri mahremiyeti ve siber güvenliğe ilişkin toplumsal endişeler, dijital eşitsizlik riski (erişim, kullanım ve beceri farkları), bireylerin toplumsal katılım biçimlerinin değişmesi, karar alma süreçlerini dijitalleşmesi, mesleklerin dönüşümü ve dijitalleşen iş yapıları ifadeleri kod olarak belirlenmiştir.

Sektörel yeniden yapılanma /sektör düzeyinde dijitalleşme kategorisinde; üretim ve hizmet modelinde değişim, dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan yeni meslekler ve görevler, tedarik süreçlerinin dijital sistemlerle entegrasyonu, dijital iş birlikleri, değer zincirinin yeniden tanımlanması ifadeleri kod olarak belirlenmiştir.

Süreç iyileştirme kategorisinde; kurum içi dijital süreçlerin entegrasyonu, veriye dayalı performans izleme sistemlerinin kullanımı, gerçek zamanlı veri analizi

uygulamaları, operasyonel süreç görünürlüğü artırılması, manuel süreçlerin dijital otomasyonu ifadeleri kod olarak belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. İçerik Analizinde Kullanılan Kod ve Kategorilerin Genel Görünümü

Kod Sistemi	KOÇSİSTEM	INGRAM MICRO	PENTA TEKNOLOJİ	BİLKOM BİLİŞİM	ARENA	TEKNOSA	VODAFONE	İNDEKS BİLGİSAYAR	TÜRK TELEKOM	TURKCELL
Organizasyonel Dönüşüm ve Dijitalleşme										
• Kurum içi dijital dönüşüm kültürünün ber										
• Dijital temelli iş modeli inovasyonları										
> • Hizmet süreçlerinin dijital ortama taşınması										
• Geleneksel hizmetlerin dijital alternatifleri										
• Yeni dijital hizmetlerin geliştirilmesi ve yz										
Sosyal Etkiler (Toplum Düzeyinde Dijitalleşme)										
• Dijital eğitim yoluyla çevresel farkındalık										
• Veri mahremiyeti ve siber güvenliğe ilişki										
• Dijital eşitsizlik riski (erişim, kullanım ve t										
• Bireylerin toplumsal katılım biçimlerinin d										
• Karar alma süreçlerinin dijitalleşmesi										
• Mesleklerin dönüşümü ve dijitalleşen iş										
Sektörel Yeniden Yapılanma/ Sektör Düzeyi										
• Üretim ve hizmet modelinde değişim										
• Dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan ye										
• Tedarik süreçlerinin dijital sistemlerle en										
• Dijital iş birlikleri										
• Değer zincirinin yeniden tanımlanması										
Süreç İyileştirme										
• Kurum içi dijital süreçlerin entegrasyonu										
• Veriye dayalı performans izleme sistemleri										
• Gerçek zamanlı veri analizi uygulamaları										
• Operasyonel süreç görünürlüğüne artı										
• Manuel süreçlerin dijital otomasyonu										

Tablo 1. Kod Matris Dağılımı

Tablo 1’de, Bilişim 500 listesinde ilk 10’da yer alan firmaların kamuya açık kurumsal belgelerinde yer alan dijitalleşme söylemlerine yönelik olarak MAXQDA programı aracılığıyla yürütülen içerik analizinin sonuçları sunulmuştur. Satırlar, çalışmada tanımlanan kodları, sütunlar ise analiz kapsamındaki firmaları temsil etmektedir. Kodlanan ifadelerin sıklığı, yoğunluğu ve vurgulanma derecesi doğrultusunda matris görünümündeki kutuların boyutları ve renk tonları farklılaşmaktadır. Kodlama işlemleri, daha önce yapılandırılmış tema ve alt kodlara göre gerçekleştirilmiş, her kodlama birimi belgede açıkça gözlemlenebilen ifadelerle dayandırılmıştır. Sayısal olarak, bir kutunun belirgin kabul edilebilmesi için aynı firmada o koda ait en az üç tekrar bulunması ve renk yoğunluğunun orta düzeye ulaşması dikkate alınmıştır.

Tablo genelinde en yaygın kodlanan üst kategori organizasyonel dönüşüm ve dijitalleşme olmuştur. Özellikle kurum içi dijital dönüşüm kültürünün inşası, hizmet süreçlerinin dijital ortama taşınması ve yeni dijital hizmetlerin geliştirilmesi gibi kodlar, Turkcell, Vodafone, Türk Telekom ve Arena gibi firmaların belgelerinde belirgin farklılık gösteren yoğunlukta yer almıştır. Bu durum, bazı firmaların dijitalleşmeyi sadece teknik bir araç değil, aynı zamanda kurumsal değer üretimi ve dönüşüm vizyonunun parçası olarak konumlandığını göstermektedir.

Sosyal Etkiler kategorisi genel kod yoğunluğu açısından daha sınırlı düzeyde temsil edilmiştir. Veri mahremiyeti ve siber güvenlik ve dijital eşitsizlik riski kodlarına yalnızca

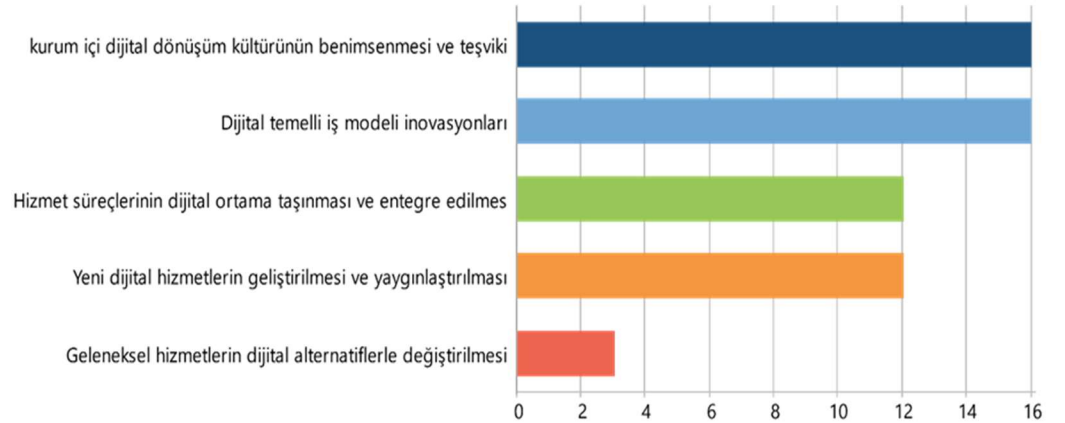
birkaç firmada yer verilmiştir ve çoğu firma bu konulara değinmemiştir. Vodafone, Türk Telekom ve kısmen Arena belgelerinde bu temalara yer vermiş olsa da bu durum sayısal olarak belirgin yoğunluk kriterini karşılamamaktadır. Bu bulgu, dijitalleşmenin sosyal yönlerine dair söylemlerin firmalar açısından henüz merkezî bir stratejik tema hâline gelmediğine işaret etmektedir.

Sektörel yeniden yapılanma kategorisinde firma bazlı dağınık bir görünüm gözlemlenmiştir. Dijital iş birlikleri, tedarik zinciri entegrasyonu ve değer zincirinin yeniden tanımlanması gibi kodlara bazı firmalar sınırlı sayıda atıf yapmıştır. Örneğin, Turkcell ve Vodafone bu kategoride görece az tekrarlanan ifadelerle yer verirken, diğer firmalar ya hiç değinmemiş ya da yalnızca bir kez bu temaya dokunmuştur. Dolayısıyla bu kategori, diğerlerine kıyasla orta düzeyde temsil edilmiştir.

Süreç iyileştirme teması, nispeten dengeli bir dağılım göstermektedir. Veriye dayalı performans izleme, gerçek zamanlı veri analitiği ve manuel süreçlerin dijital otomasyonu gibi kodlar, analiz kapsamındaki firmaların çoğunda benzer frekansta yer almıştır. Bu durum, firmaların dijitalleşme stratejilerini süreç optimizasyonu ve operasyonel verimlilik hedefleriyle ilişkilendirdiğini göstermektedir.

4.2. Kodların Kategori Düzeyinde Dağılımları

Tablo 1'den de görülebileceği üzere, gerçekleştirilen içerik analizi dört temel kategori ve bunlara bağlı kodlar çerçevesinde yapılandırılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, bu ana kategoriler ve kodların oluşturduğu örüntüler grafiksel sunumlar yoluyla detaylandırılacak ve kurumsal belgelerden elde edilen doğrudan alıntılarla desteklenerek analiz derinleştirilecektir.

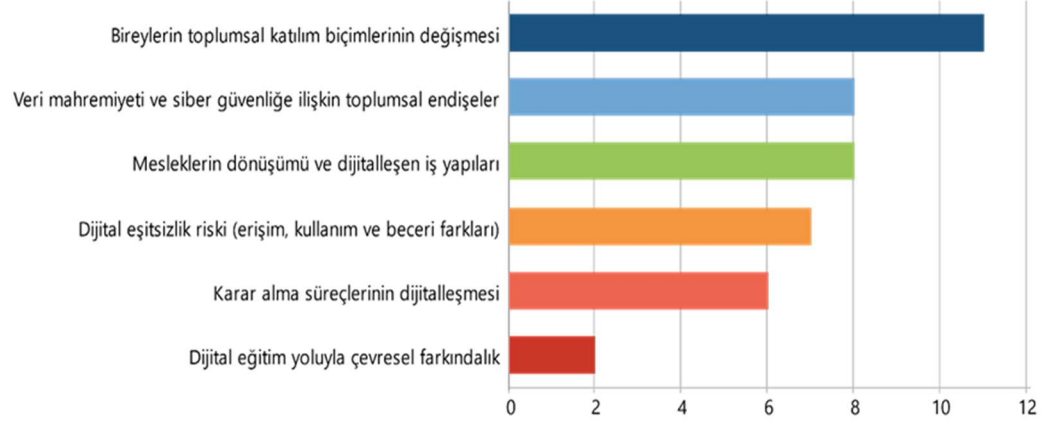


Grafik 1. Organizasyonel Dönüşüm ve Dijitalleşme

MAXQDA programı ile gerçekleştirilen analizlerde organizasyonel dönüşüm ve dijitalleşme kategorisinde ön plana çıkan kodlara bakıldığında, birinci sırada kurum içi dijital dönüşüm kültürünün benimsenmesi ve teşvik edilmesi kodu yer almaktadır. Bu bulgu, firmaların dijital dönüşümü öncelikle iç yapıda benimsetmeye çalıştıklarını, çalışanların içselleştirmesi ve kurumsal değerlerle uyumlu hale getirilmesini temel öncelik olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. İkinci sırada dijital temelli iş modeli inovasyonları kodu öne çıkmaktadır. Bu durum, şirketlerin yalnızca mevcut süreçleri dijitalleştirmekle yetinmeyip, aynı zamanda dijital teknolojiler üzerinden yeni değer yaratma yolları aradıklarını göstermektedir. Özellikle ilk iki kodun yüksek ve birbirine yakın seviyelerde bulunması, firmaların hem iç kültürü dönüştürmeye hem de iş modellerinde yenilikler geliştirmeye paralel biçimde odaklandıklarını ortaya koymaktadır.

Üçüncü ve dördüncü sırada ise aynı düzeyde temsil edilen hizmet süreçlerinin dijital ortama taşınması ve entegre edilmesi ile yeni hizmetlerin geliştirilmesi kodları bulunmaktadır. Bu durum, şirketlerin hem mevcut süreçlerini dijitalleştirerek verimliliği artırmaya hem de kademeli biçimde yeni hizmetler geliştirmeye odaklandığını göstermektedir. Ancak her iki kodun da ilk iki temaya göre daha düşük seviyede kalması,

bu alanların iç kültür ve iş modeli dönüşümüne göre ikincil öncelik taşıdığını düşündürmektedir. Son sırada yer alan geleneksel hizmetlerin dijital alternatiflerle değiştirilmesi kodunun düşük düzeyde kalması ise, firmaların henüz tamamen mevcut hizmetleri dijital alternatiflerle ikame etme aşamasına geçemediklerini göstermektedir. Bu bulgu, şirketlerin radikal dönüşüm adımlarından çok, daha güvenli ve kontrollü bir dijitalleşme stratejisi izlediklerini ortaya koymaktadır.

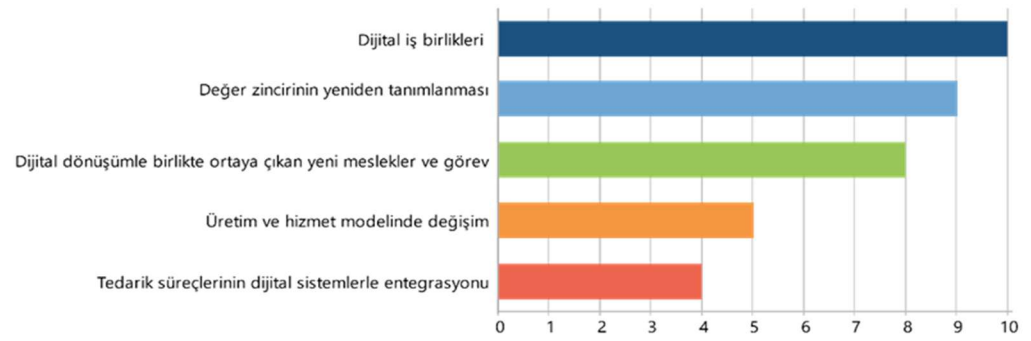


Grafik 2. Sosyal Etkiler (Toplum Düzeyinde Dijitalleşme)

Yapılan analizde sosyal etkiler (toplum düzeyinde dijitalleşme) kategorisinde ön plana çıkan kodlara bakıldığında, bireylerin toplumsal katılım biçimlerinin değişmesi kodu ilk sırada yer almaktadır. Bu durum, şirketlerin dijitalleşmenin toplumsal etkilerini değerlendirirken önceliği vatandaşların ve müşterilerin dijital kanallar aracılığıyla sosyal, ekonomik ve kurumsal süreçlere daha kolay katılım sağlamasına verdiklerini göstermektedir. Katılımın görünür, ölçülebilir ve doğrudan sonuç üreten bir boyut olması, bu kodu diğerlerine göre öne çıkarmıştır.

İkinci sırada yer alan veri mahremiyeti ve siber güvenliğe ilişkin toplumsal endişeler kodu, dijitalleşmenin beraberinde getirdiği en kritik risk alanını yansıtmaktadır. Aynı düzeyde bulunan mesleklerin dönüşümü ve dijitalleşen iş yapıları kodu ile birlikte değerlendirildiğinde, firmaların toplumsal etkiler kapsamında hem bireylerin güvenlik beklentilerine hem de iş gücü piyasasındaki dönüşümlere eşit derecede vurgu yaptıkları görülmektedir. Dördüncü sırada dijital eşitsizlik riski kodu bulunmaktadır. Bu bulgu, firmaların dijitalleşmenin fırsatlarını öne çıkarmakla birlikte, erişim ve kullanım farklılıklarının yaratabileceği dezavantajlara da dikkat çektiklerini göstermektedir. Ancak bu kodun daha düşük seviyede kalması, eşitsizlik konusunun şirketlerin raporlarında ikincil bir vurgu olarak işlendiğini düşündürmektedir.

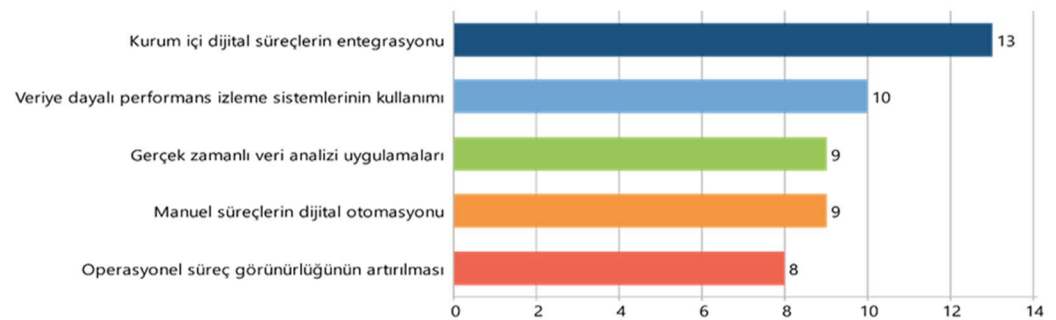
Beşinci sırada yer alan karar alma süreçlerinin dijitalleşmesi kodu, dijitalleşmenin yönetim ve kurumsal işleyişe yansımalarına işaret etmektedir. Ancak bu alan, diğer kodlara göre daha sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Son sırada ise dijital eğitim yoluyla çevresel farkındalık kodu yer almaktadır. Bu durum, çevresel etkilerin toplumsal farkındalıkla ilişkilendirilmesine rağmen firmaların raporlarında en az işlenen konu olduğunu göstermektedir. Dijitalleşmenin çevresel farkındalık yaratmadaki rolü kabul edilmekle birlikte, şirketlerin bu alana daha düşük düzeyde vurgu yapmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır.



Grafik 3. Sektörel Yeniden Yapılanma

Analiz sonuçlarına göre sektörel yeniden yapılanma kategorisinde en yüksek düzeyde temsil edilen kod dijital iş birlikleri olmuştur. Bu bulgu, firmaların dijitalleşme sürecini yalnızca kendi kurum sınırları içerisinde değil, aynı zamanda diğer şirketler, iş ortakları ve sektör paydaşlarıyla geliştirdikleri iş birlikleri üzerinden tanımladıklarını göstermektedir. Bu durum, firmaların dijitalleşme sürecini yalnızca kurum içi dönüşümle sınırlamadıklarını, aynı zamanda ortak projeler, stratejik iş birlikleri ve sektörel dayanışma çerçevesinde ele aldıklarını göstermektedir. İkinci sırada yer alan değer zincirinin yeniden tanımlanması kodu, dijitalleşmenin üretimden dağıtıma kadar tüm süreçlerde işleyişi dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Bu vurgu, şirketlerin sektör ölçeğinde dönüşümü daha bütüncül bir yapı içinde gördüklerini göstermektedir.

Üçüncü sırada dijital dönüşüm ile ortaya çıkan yeni meslekler ve görevler kodu bulunmaktadır. Bu bulgu, dijitalleşmenin yalnızca teknik süreçlerde değil, aynı zamanda iş gücü piyasasında da yeni roller ve görev tanımları yarattığını göstermektedir. Bu kodun ilk iki temaya göre daha düşük seviyede kalması, iş gücü dönüşümünün fark edilmesine rağmen şirket söylemlerinde ikincil bir öncelik olarak ele alındığını düşündürmektedir. Dördüncü sırada üretim ve hizmet modelinde değişim kodu yer almaktadır. Bu bulgu, dijitalleşmenin iş yapış biçimlerini dönüştürdüğünü göstermekle birlikte, firmaların raporlarında daha sınırlı düzeyde işlenmiştir. Bu durum, üretim ve hizmet süreçlerindeki dönüşümün sektörel ölçekte iş birlikleri ve değer zinciri kadar öne çıkarılmadığını ortaya koymaktadır. Son sırada tedarik süreçlerinin dijital sistemlerle entegrasyonu kodu bulunmaktadır. Bu kodun en düşük seviyede kalması, firmaların tedarik zincirinin dijitalleşmesine önem vermekle birlikte, bunu sektör düzeyindeki dijital dönüşümün merkezinde değil, tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

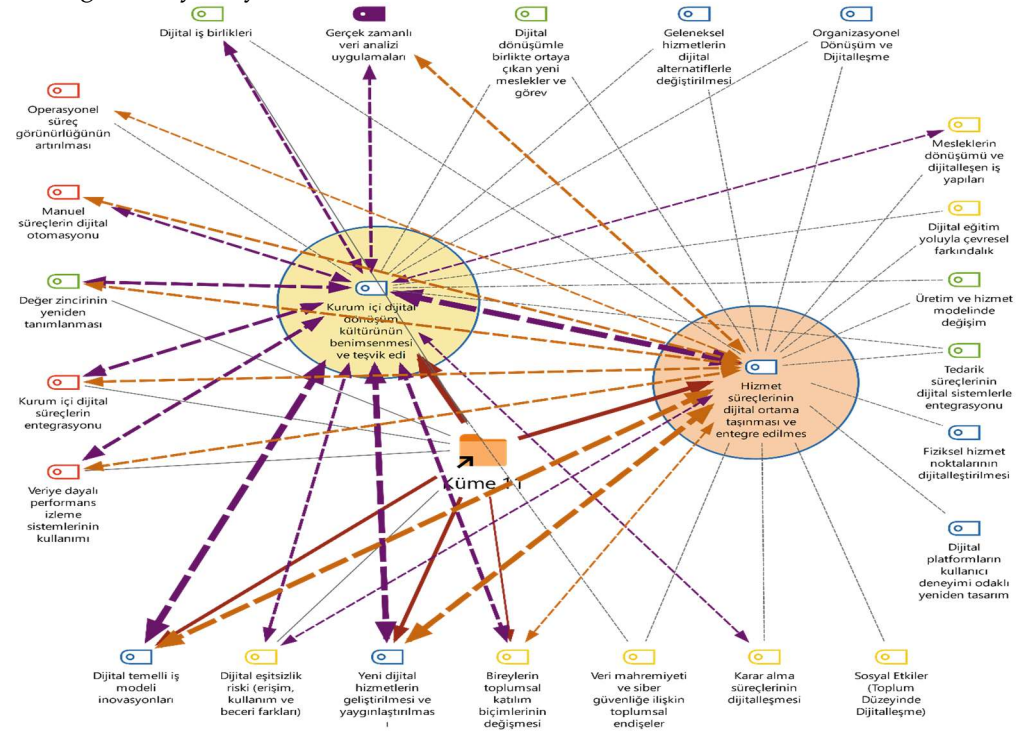


Grafik 4. Süreç İyileştirme

Yapılan analizde süreç iyileştirme kategorisinde birinci sırada kurum içi dijital süreçlerin entegrasyonu kodu yer almaktadır. Bu bulgu, firmaların öncelikle farklı departmanlar ve sistemler arasında uyumu sağlamaya, yani süreçlerin birbirine entegre biçimde çalışmasına öncelik verdiğini göstermektedir. Entegrasyonun en üst sırada yer alması, dijitalleşme çabalarının temelinde koordinasyon ve bütünlük işleyişin sağlanmasının bulunduğunu ortaya koymaktadır. İkinci sırada veriye dayalı performans izleme sistemleri kodu yer almaktadır. Bu bulgu, firmaların dijitalleşme sürecinde

yalnızca entegrasyona değil, aynı zamanda ölçüm ve değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesine de odaklandıklarını göstermektedir. Performansın veriye dayalı izlenmesi, etkin karar alma süreçleri için önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır.

Üçüncü sırada bulunan gerçek zamanlı veri analizi uygulamaları ise şirketlerin operasyonel süreçleri hızla değerlendirme ve olası risklere anında yanıt verme ihtiyacına işaret etmektedir. Ancak bu kodun ilk ikiye göre daha geride kalması, veri analizi uygulamalarının önemli olmakla birlikte entegrasyon ve performans ölçümü kadar öncelikli görülmediğini düşündürmektedir. Dördüncü sırada manuel süreçlerin dijital otomasyonu kodu yer almaktadır. Bu, iş gücü yoğun ve tekrarlayan süreçlerin dijital çözümlerle otomatik hale getirilmesini ifade etmektedir. Son sırada operasyonel süreç görünürliğünün artırılması kodu yer almaktadır. Bu bulgu, süreçlerin şeffaf ve izlenebilir hale getirilmesinin önemsendiğini, ancak raporlamalarda daha sınırlı biçimde ele alındığını ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Kod ilişkileri Haritası

Bu kod ilişkileri haritası, Bilişim 500 listesinde ilk 10'da yer alan firmaların dijitalleşme stratejilerine ilişkin ifadelerinin analiz edilmesiyle oluşturulmuştur. Harita, dijitalleşme temalı kodların aynı metin bağlamlarında birlikte görünme örüntülerini ve aralarındaki ilişki ağını görsel olarak sunmaktadır. Haritanın merkezinde yer alan kurum içi dijital dönüşüm kültürünün benimsenmesi ve teşvik edilmesi ile hizmet süreçlerinin dijital ortama taşınması ve entegre edilmesi kodları, diğer kodlarla yaygın biçimde ilişkili olmaları ve çok yönlü bağlantılar kurmaları sayesinde analizde merkezî rol oynayan kodlar olarak öne çıkmaktadır. Bu kodlara yönelen kalın bağlantı çizgileri, firmaların dijitalleşme stratejilerinde organizasyonel dönüşüm ve süreç odaklı yaklaşımlara öncelik verdiğini göstermektedir. Kodlar arasında yer alan çift yönlü çizgiler, ifadelerin aynı belge içinde birlikte kodlandığı durumlara işaret ederken, daha ince çizgiler bu eş zamanlı kodlanmaların daha sınırlı düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Kod renklerine göre dağılıma bakıldığında, organizasyonel dönüşüm ve süreç iyileştirme kategorilerine ait kodlar arasında daha yoğun ilişkiler yer almakta, buna karşın toplumsal etkiler kategorisindeki kod ilişkileri açısından merkezden uzaklaştığı ve daha seyrek eşleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, analiz edilen firmaların dijitalleşme politikalarını daha çok kurum içi verimlilik, süreç entegrasyonu ve teknolojik uyum ekseninde yapılandırıldığını, dijitalleşmenin toplumsal etkilerine ise sınırlı yer verdiklerini

göstermektedir. Kod ilişkileri haritası genel olarak, dijital dönüşümün teknik bir uygulamanın ötesinde, stratejik önceliklerin ve organizasyonel yapının bir parçası olarak ele alındığını ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, Türkiye bilişim sektöründe dijital dönüşümün nasıl yapıldığını anlamak amacıyla, Bilişim 500 listesinde yer alan ve sektörün öncü firmaları arasında kabul edilen ilk on kuruluşun sürdürülebilirlik, entegre faaliyet raporları ve basın bültenlerine dayalı olarak yürütülmüştür. Elde edilen veriler, dijital dönüşümün firmalar nezdinde yalnızca teknik bir modernizasyon aracı değil, aynı zamanda yapısal, stratejik ve toplumsal etkileri olan çok katmanlı bir değişim süreci olarak ele alındığını göstermektedir. Firmaların yayınladıkları raporlarda sıkça rastlanan dijitalleşmeye dayalı ifadeler, yalnızca operasyonel verimlilik, çeviklik, sürdürülebilirlik ve teknoloji yatırımlarına değil, aynı zamanda paydaşlarla şeffaflık, toplumsal kapsayıcılık ve dijital vatandaşlık gibi sosyal sorumluluk temalarına da yoğun biçimde referans vermektedir (Verhoef vd., 2021; Akman vd., 2024; Li vd., 2024). Bu durum, dijitalleşmenin teknik bir dönüşüm olmanın ötesinde, kurumların stratejik iletişim ve kimlik üretim süreçlerinde de temel bir araç olarak konumlandığını göstermektedir.

Özellikle süreç iyileştirme kategorisinde otomasyon, gerçek zamanlı veri işleme ve performans izleme gibi teknik yatırımların öne çıkması, firmaların dijital dönüşümü öncelikle operasyonel verimlilik ve süreç optimizasyonu perspektifinden çerçevelediğine işaret etmektedir. Bu vurgu, dijitalleşmenin üretim ve hizmet süreçlerinde verimlilik gibi ekonomik rasyonaliteye dayalı kavramlarla gerekçelendirildiğini göstermektedir. Bulgular, dijitalleşmenin en somut ve ölçülebilir biçimde süreç tasarımı ve müşteri etkileşim süreçleri üzerinden raporlandığını ortaya koymaktadır. Örneğin “müşterilerimizin taleplerini dijital platformdan takip edebileceği ve adrese gelen teknik ekipleri anlık olarak izleyebileceği...” ifadesi, süreç görünürlüğü ve müşteri deneyimi üzerinden dijital entegrasyonun nasıl kurulduğunu somutlaştırmaktadır. Benzer biçimde “2024 yılı itibarıyla dijital penetrasyon oranımız (dijital kanalların kullanım oranı) %77 seviyesine kadar ulaştı” verisi güçlü bir örnek teşkil etmektedir. Bu veri, müşteri etkileşiminin ve işlem hacminin önemli bir bölümünün dijital platformlar üzerinden gerçekleştiğini; dolayısıyla süreç iyileştirme çabalarının yalnızca iç operasyonları değil, müşteri temas noktalarını da geniş ölçekte dönüştürdüğünü göstermektedir.

Bu kategoride en güçlü bulgunun kurum içi dijital süreçlerin entegrasyonu olması, şirketlerin dijitalleşmede öncelikle sistemler arası uyuma ve süreçlerin bütünleşik yönetimine odaklandıklarını göstermektedir. İkinci sırada yer alan veriye dayalı performans izleme sistemleri, süreç yönetiminde ölçme-değerlendirme ve performans takibinin belirginleştiğini göstermektedir. Bu çerçevede “uçtan uca verimliliği artırmayı, süreçlerimizin performansını ve kalitesini yükseltmeyi...” gibi ifadeler, süreç iyileştirmenin performans ve kalite hedefleriyle birlikte ele alındığını göstermektedir. Üçüncü sırada yer alan gerçek zamanlı veri analizi uygulamaları, şirketlerin karar alma süreçlerinde hız ve esnekliğe verdikleri önemi yansıtmaktadır. Manuel süreçlerin dijital otomasyonu dördüncü sırada kalarak daha destekleyici bir unsur olarak görülürken; son sırada yer alan operasyonel süreç görünürlüğünün artırılması kodu, süreç şeffaflığının raporlarda en düşük düzeyde vurgulanan alan olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak teknik ifadelerin çoğu zaman sadece iç verimliliği değil, aynı zamanda dış paydaşlara yönelik müşteri deneyimi temalarıyla birlikte harmanlanması, dijitalleşmenin bütüncül bir değer yaratma aracı olarak sunulduğunu göstermektedir.

Organizasyonel dönüşüm kategorisinde elde edilen bulgular, kurum içi dijital dönüşüm kültürünün benimsenmesi, teşvik edilmesi ve bu sürecin kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesinin öncelikli olduğunu göstermektedir. Analiz edilen raporlarda dijitalleşmenin; “platforma dönüşüm”, “çeviklik” ve kapsamlı “kurumsal dönüşüm programları” üzerinden kurgulandığı görülmektedir. Örneğin “Şirketimizi güçlü fiziksel varlığı olan dijital bir platforma dönüştürme yolculuğumuzda” ifadesi, dönüşümün

stratejik bir yönelim olarak sunulduğunu göstermektedir. Bu bulgular, firmaların dijitalleşmeyi hem çalışanların içselleştirmesi gereken bir değer hem de kurum kültürüyle uyumlu bir yapısal değişim olarak ele aldıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci sırada yer alan dijital temelli iş modeli inovasyonları, şirketlerin mevcut süreçleri dijitalleştirmenin ötesinde yeni değer yaratma yolları aradıklarını ortaya koymaktadır. Bu noktada "Digital-First ..." gibi hedef vurguları, dijitalleşmenin rekabet stratejisiyle ilişkisini görünür kılmaktadır. Üçüncü ve dördüncü sırada eşit düzeyde yer alan hizmet süreçlerinin dijital ortama taşınması ile yeni hizmetlerin geliştirilmesi kodları ise süreç verimliliğini artırma ve yenilik üretme çabalarını yansıtmaktadır. "iş süreçlerimizi daha çevik, esnek ve yeni nesil teknolojilerle destekleyecek şekilde..." ifadesi, dönüşümün iş yapış biçimlerine yansıyan pratik boyutunu desteklemektedir. Son sırada yer alan "geleneksel hizmetlerin dijital alternatiflerle değiştirilmesi" kodunun düşük seviyede kalması ise, firmaların radikal ve ani dönüşüm adımlarındansa, mevcut yapıyı koruyarak dijitalleşmeyi aşamalı entegre eden daha temkinli bir strateji izlediklerini göstermektedir.

Sektörel yeniden yapılanma kategorisinde en yüksek düzeyde öne çıkan kodun dijital iş birlikleri olması, firmaların dijitalleşmeyi ekosistem ortaklıkları ve sektörel ilişkiler ağı üzerinden de ele aldıklarını göstermektedir. "Uzman ekosistem iş ortaklarımızın desteğinden faydalanarak..." vurgusu ve "4.700'ün üzerinde yönetilen hizmet ve sistem entegrasyon projesi..." gibi ifadeler, entegrasyon kapasitesinin ve etki alanının raporlamada somutlaştırıldığını göstermektedir. İkinci sırada değer zincirinin yeniden tanımlanması yer almakta, bu da şirketlerin üretimden dağıtıma kadar tüm işleyişi dijital araçlarla yeniden düzenleme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. "Tedarik zincirimizi uçtan uca dönüştürerek süreçlerimizi daha hızlı ve esnek hale getirmeyi..." hedefleyen ifadeler, dijitalleşmenin sektörel verimlilik ve esneklik iddialarıyla bağ kurduğunu göstermektedir. Üçüncü sırada dijital dönüşüm ile ortaya çıkan yeni meslekler ve görevler bulunurken, bu bulgu iş gücü piyasasındaki yapısal değişimleri yansıtmaktadır. Bu noktada raporlarda vurgulanan "sektöre nitelikli insan kaynağı kazandırılmasına katkıda bulunma" hedefi, dönüşümün sadece teknolojik değil, aynı zamanda yeni yetkinlik ve iş rolleri gerektiren beşeri bir boyutu olduğunu da görünür kılmaktadır. Dördüncü sırada üretim ve hizmet modelinde değişim yer almış, bu alan daha sınırlı biçimde öne çıkmıştır. Son sırada ise tedarik süreçlerinin dijital sistemlerle entegrasyonu kodu bulunmakta ve bu alanın raporlarda en düşük düzeyde ele alındığı görülmektedir.

Sosyal etkiler kategorisinde elde edilen bulgular, firmaların dijitalleşmeyi toplumsal katılımı artıran ve kamusal değer üreten bir unsur olarak ön plana çıkardıklarını göstermektedir. Bu kategoride en güçlü vurguya sahip olan bireylerin toplumsal katılım biçimlerinin değişmesi kodu, raporlarda dijital okuryazarlık, kapsayıcılık ve güvenli internet kullanımı eksenlerinde karşılık bulmaktadır. "Dijital okuryazarlık eğitimleri..." vurgusu bireylerin dijital dünyada daha yetkin katılımcılar olmasına dönük yapılandırılmış bir yaklaşımı işaret etmektedir. "10 bin kadına dijital okuryazarlık ve dijital pazarlama eğitimleri sağladık" ifadesi, erişim ve yetkinlik geliştirmeye yönelik toplumsal katılımın somut ölçekte raporlandığını ortaya koymaktadır.

Analizlerde veri mahremiyeti, siber güvenliğe ilişkin toplumsal endişeler ve mesleklerin dönüşümü konuları eşit düzeyde temsil edilmiştir. Şirketlerin dijitalleşmenin hem güvenlik boyutunu hem de iş gücü piyasasındaki yapısal değişimleri eş zamanlı olarak dikkate aldıkları görülmektedir. "Kötü niyetli kişilerden ve güvenlik risklerinden korunmanın ön koşulu, dijital okuryazarlık ve güçlü bir gizlilik bilincidir" ifadesi, mahremiyet ve güvenlik vurgusunun toplumsal farkındalık temasıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Dijital eşitsizlik riski, karar alma süreçlerinin dijitalleşmesi ve çevresel farkındalık gibi konuların daha düşük düzeyde temsil edilmesi; şirketlerin sosyal etkiler bağlamında önceliği "katılım, güvenlik ve istihdam" boyutuna verdiklerini göstermektedir. Ancak dijital vatandaşlık, şeffaflık ve erişilebilirlik gibi kavramların raporlarda sıklıkla vurgulanması, firmaların dijitalleşmeyi yalnızca kurumsal bir

verimlilik aracı olarak değil, aynı zamanda kamusal bir değer üretim aracı olarak benimsediklerini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bulguları, literatürde yer alan çeşitli güncel araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin Gajo & Akyüz'ün (2023) Türkiye'deki sanayi kuruluşlarında dijital dönüşüm uygulama zorluklarını incelediği çalışmada, en yüksek zorluk oranı insan kaynakları kaynaklı faktörlerde tespit edilmiş, buna karşılık dijitalleşmenin organizasyonel dönüşümle birlikte ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu bulgu, analiz edilen şirketlerin insan kaynakları stratejilerinde dijital okuryazarlık, çevik ekip yapıları ve çalışan deneyimi konularına verdikleri önemi desteklemektedir. Benzer şekilde, Akman vd. (2024) Society 5.0 perspektifinden yürüttükleri çalışmada dijital dönüşüm ile organizasyon kültürü arasındaki çift yönlü etkileşime dikkat çekilmiş ve bu dönüşümün yalnızca yapısal değil kültürel düzeyde de ele alınması gerektiği ifade edilmiştir. Bu çalışmada yer alan şirketlerde de benzer şekilde dijitalleşme yalnızca sistem değişimi olarak değil, aynı zamanda kurum içi değerlerin, normların ve öğrenme kültürünün yeniden tanımlanması şeklinde görülmektedir.

Verhoef vd. (2021) organizasyonel kültür, yapısal değişim ve dijital ekosistem perspektifinden dönüşümün çok katmanlı doğasını analiz etmekte ve teknoloji yatırımlarından öte yönetim süreçlerine vurgu yapmaktadır. Ayrıca Ghafoori vd. (2024) tarafından yapılan ve üretim sektöründe gerçekleştirilen nicel bir çalışmada organizasyonel kültürün veri odaklı dijital dönüşümün başarısında kritik rol oynadığı, bu dönüşümün operasyonel performansı doğrudan etkilediği ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak, Li vd. (2024) dijital platformların dönüşüm süreçlerine etkisini inceledikleri çalışmaları, dijital dönüşümün sadece bireysel şirket stratejileri ile değil, aynı zamanda platform temelli iş birlikleri ve bilgi paylaşımı üzerinden ilerlediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Türkiye'deki bilişim firmalarının yalnızca kendi iç sistemlerine değil, aynı zamanda sektörel dijital ekosistemlere yatırım yaptıklarını ve toplumsal dijitalleşme süreçlerine öncülük ettiklerini göstermektedir. Dijitalleşmenin şirketler tarafından yalnızca teknolojik bir gereklilik değil, aynı zamanda kurumsal itibarı güçlendirme, kamuoyunda stratejik pozisyon alma ve sosyal sorumluluk inşa etme aracı olarak kullanıldığı açıktır. Bu durum, dijitalleşmenin ifade biçimlerinin aynı zamanda bir tür stratejik anlatı ve kimlik politikası işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, ele alınan firmalar dijitalleşme stratejilerini yapılandırırken teknolojik yatırımları süreç verimliliğini artıracak biçimde kullanmanın ötesinde, kurum kültürünü dönüştürme, müşteriyle olan iletişim biçimini yeniden şekillendirme, yeni iş modelleri geliştirme ve sürdürülebilirlik hedeflerini toplumsal düzeyde destekleme yönünde kapsamlı stratejiler geliştirmişlerdir. Araştırma sonuçları doğrultusunda, gelecek çalışmalara yönelik bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, bu çalışmada geliştirilen dört temel kategori yapısı farklı sektörlerde karşılaştırmalı olarak test edilebilir; içerik analizine dayalı temalarla birlikte nicel yöntemler entegre edilerek dijitalleşme stratejilerinin sektörel farklılıkları daha görünür kılınabilir. Ayrıca dijital dönüşümün sadece raporlamaya dayalı değil, organizasyon içi uygulamalara nasıl yansıdığını analiz etmek için nitel saha çalışmaları, odak grup görüşmeleri ve yönetici röportajları gibi teknikler kullanılabilir. Politikalar açısından bakıldığında ise, kurumların dijitalleşme süreçlerinde sadece teknoloji yatırımı değil, çalışan eğitimi, dijital kapsayıcılık, etik dijitalleşme ve veri mahremiyeti konularına daha fazla odaklanmaları gerektiği açıktır.

Bu çalışma, Türkiye bilişim sektöründeki Bilişim 500 listesinin ilk on firmasının dijital dönüşüm söylemlerini inceleyerek dijitalleşmenin çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır. Bulgular, firmaların dijitalleşme stratejilerinde özellikle kurum içi verimlilik ve operasyonel süreçlerin iyileştirilmesine vurgu yaptığını, bu bağlamda dijitalleşmenin çoğunlukla verimlilik artışı ve rekabet avantajı perspektifinden ele alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, organizasyonel dönüşüm, sektörel yeniden yapılanma ve toplumsal etkiler gibi diğer boyutlara ilişkin söylemler de bulgular arasında yer almakta, ancak bu alanların görece daha sınırlı biçimde ele alındığı görülmektedir.

Araştırma, dijital dönüşümü yalnızca teknolojik bir olgu olarak değil, aynı zamanda kurumsal raporlar üzerinden şekillenen stratejik yaklaşımlar bağlamında ele almakta ve bu yönüyle literatürdeki tartışmalara katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, Türkiye bağlamında dijitalleşme literatüründeki boşluğu doldurarak, benzer çalışmalar için bir referans noktası sağlamaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde dijital dönüşümün çok boyutlu yapısını ortaya koyarak Türkiye bilişim sektörü özelinde özgün bir katkı sunmaktadır. Dijitalleşmenin sadece bir yenilik değil, aynı zamanda kurumsal yapıların, sektör dinamiklerinin ve toplumsal değerlerin yeniden üretildiği bir alan olduğunu göstermektedir.

Kaynakça

- Akandere, G. (2021). Dijitalleşme düzeyi ve yeşil lojistik uygulamaların lojistik performansa etkisi. *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 1979-2000. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1022778>
- Akman, İ., Erdirencelebi, H., & Çini, M. (2024). Dijital dönüşümün Society 5.0 perspektifinden değerlendirilmesi: Kültürel boyutlar ve organizasyonel etkiler. *Journal of Digital Transformation Studies*, 12(1), 35-52. <https://doi.org/10.xxx/jdts.2024.001>
- Akyol, H., Akar, T., & Akar, G. (2023). Dijitalleşme ve ekonomik büyüme: AB ülkelerinden yeni kanıtlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(49), 99-114. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1234251>
- Alacadağlı, E. (2019). Bilgi yönetimi, dijitalleşme ve Türk sağlık sistemi. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 67-82. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14918>
- Alanka, D. (2024). Nitel bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi: Teorik bir çerçeve. *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 64-84.
- Atatanır, H. (2022). Dijitalleşme: İş yaşamında ve sosyal güvenlik. *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(Dijitalleşme), 77-92. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1121347>
- Aydın, Ş., & Çakır, M. U. (2022). Gastronomi ve dijitalleşme. *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(4), 2143-2159. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1123324>
- Bayraktar, M. (2024). Organizasyonların gelişimi ve dijital dönüşümleri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 169-183.
- Berman, S. J., Korsten, P. J., & Marshall, A. (2016). A four-step blueprint for digital reinvention. *Strategy & Leadership*, 44(4), 18-25. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0042>
- Bekman, M. (2022). Veri ihlallerinde kurumsal iletişimin rolü: Yemeksepeti örneği. *Journal of Communication Theory & Research/İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (57).
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://www.jstor.org/stable/43825919>
- Blišťáková, J., Joniaková, Z., Jankelová, N., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Reflection of digitalization on business values: The results of examining values of people management in a digital age. *Sustainability*, 12(12), 5202. <https://doi.org/10.3390/su12125202>
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Kaban, A. L., Taşçı, G., & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35-63. <https://doi.org/10.51948/auad.911584>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (23. Baskı). Pegem Akademi.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. K. B. Jensen & R. T. Craig (Eds.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* (1-11). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- Çam, M. (2023). Endüstri 4.0: Dijitalleşme ve muhasebe. *Journal of Politics Economy and Management*, 6(1), 11-29. <https://dergipark.org.tr/pub/jopem/issue/78759/1300652>
- Çark, Ö. (2020). Dijital dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkileri. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 19-34.
- Damar, M. (2022). Dijital dünyanın dünü, bugünü ve yarını: Bilişim sektörünün gelişimi üzerine değerlendirme. *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(Dijitalleşme Özel Sayısı), 51-76. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1121818>
- Demirel, E., & Yaralı, C. (2023). İmalat işletmelerinin dijitalleşme süreçleri üzerine nitel bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21-41.

- Erturan, İ. E., & Ergin, E. (2024). Muhasebe mesleğinde dijitalleşme: Endüstri 4.0 etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 72(72), 153-165. <https://doi.org/10.16992/ASOS.13784>
- Fragapane, G., Ivanov, D., Peron, M., Sgarbossa, F., & Strandhagen, J. O. (2022). Increasing flexibility and productivity in Industry 4.0 production networks with autonomous mobile robots and smart intralogistics. *Annals of Operations Research*, 308(1), 125-143. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03526-7>
- Gajo, M., & Akyüz, A. (2023). Digital transformation implementation challenges in Turkish industrial enterprises. *Journal of Industrial Technology Studies*, 9(1), 55-72. <https://doi.org/10.1234/jits.2023.00901>
- George, A. S. (2024). The fourth industrial revolution: A primer on industry 4.0 and its transformative impact. *Partners Universal Innovative Research Publication*, 2(1), 16-40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10671872>
- Ghafoori, B., Rezvani, A., & Najafi, A. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation: An empirical study in the manufacturing sector. *Journal of Organizational Change and Innovation*, 18(1), 34-52. <https://doi.org/10.5678/joci.2024.1801>
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>
- Gökçe, O. (2006). *İçerik analizi: Kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6/>
- Kalaycı, N. (2023). Dijitalleşmememe ve dijital eşitsizlik. *Scientific Journal of Space Management and Space Economy*, 2(1), 43-52.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review*. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kääriäinen, J., Pussinen, P., Saari, L., & Kuusisto, O. (2020). Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: Toward systematic development of digitalization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(4), 24-43. <http://10.12821/ijisp080402>
- Kıyak, B. (2023). İmalat sanayinde dijitalleşme eğilimleri: Tr32 düzey 2 bölgesi örneği. *Bölgesel Kalkınma Dergisi*, 1(02), 140-154.
- Kontić, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(3), 3-10.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Kumru, S., & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde dijital dönüşümün stratejik yönetimi: Bir alan araştırması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 17(2), 139-159.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(03), 341-362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>
- Küçük, Ö. (2021). Emegın dijital dönüşümü ve istihdam. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 4(8), 307-328. <https://doi.org/10.35235/uicd.938951>
- Li, L., Du, K., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2024). Empowering digital transformation: The roles of platforms. *Journal of Information Technology*, 39(4), 650-667. <https://doi.org/10.1177/02683962231219520>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Austria
- MIT Center for Digital Business, & Capgemini Consulting. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Sloan Management Review and Capgemini Consulting*. <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations/>
- Oğan, E. (2023). İşletmelerde dijital kültürün oluşturulmasında liderlik, strateji ve örgüt yapısının rolü. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(99), 2364-2372.
- Oğan, E., & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü. *Fiscaeconomia*, 6(3), 1282-1307.
- Oh, K., Kho, H., Choi, Y., & Lee, S. (2022). Determinants for successful digital transformation. *Sustainability*, 14(3), 1215. <https://doi.org/10.3390/su14031215>
- Olgun, C. K. (2020). Dijital kültürün yükselişine doğru: riskler ve fırsatlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 185-218.

- Öztornacı, E. (2024). Genç işsizliği ve dijitalleşme ilişkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 39(1), 256-274. <https://doi.org/10.24988/ije.1401410>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Ryalat, M., ElMoaqet, H., & AlFaouri, M. (2023). Design of a smart factory based on cyber-physical systems and Internet of Things towards Industry 4.0. *Applied Sciences*, 13(4), 2156. <https://doi.org/10.3390/app13042156>
- Sabbagh, K., El-Darwiche, B., Friedrich, R., Singh, M., Katz, R., & Ganediwalla, S. (2012). Maximizing the impact of digitization. *The Global Information Technology Report*, 121-133.
- Shakeyev, S. S., Nevmatulina, K. A., & Vladimirov, Z. (2021). Theoretical foundations and main stages of the transformation of the digitalization of the economy. *Bulletin of the Karaganda university Economy series*, 104(4), 85-93. <https://doi.org/10.31489/2021ec4/85-93>
- Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmalar için kodlama el kitabı* (Çev.: A. Tüfekçi & N. Şad). Pegem Akademi.
- Sucu, M. (2021). Çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 14(77), 546-560.
- Sürer, A. G. (2020). Eğitimde dijitalleşme çağı. *Kapadokya Eğitim Dergisi*, 1(1), 28-34.
- Şen, S., & Bilis, A. E. (2023). Dijital kültür çağında teknoparkların yeri: Çanakkale teknopark firma çalışanlarının görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 578-599.
- Tagscherer, F., & Carbon, C. C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
- Tutkunca, T. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve ilgili bileşenlerinin analiz edilmesi üzerine kavramsal bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 65-75.
- Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.02.2020.p9873>
- Uğurlu, H. Ü. A., & Doğan, A. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm ve dijitalleşen işe alım işlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16.
- Ustaömer, K. (2019). Türkiye'nin bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusu. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127. <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vrana, J., & Singh, R. (2021). Digitization, digitalization, and digital transformation. N. Meyendorf, N. Ida, R. Singh & J. Vrana (Eds.), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0* (s. 107-123). Cham: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48200-8_39-1
- Weerasinghe, L., & Nirere, B. (2022). *Challenges of digital transformation: A case study of the restaurant industry* [Unpublished master's thesis]. Umeå University, Umeå School of Business, Economics and Statistics. <https://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1709073/FULLTEXT01>
- Yalırsu, H. Y., Ulukaya, H., Gök, S., & Başaran, A. (2024). Dijitalleşmenin etkisinde insan kaynakları uygulamaları, çalışanların yetkinlikleri ve iyi oluş halleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(42), 624-646. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1391297>
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Y. (2021). Dijital ekonomiye geçiş süreci, ölçümü ve dijitalleşme verimlilik ilişkisi. *İstanbul İktisat Dergisi*, 71(1), 283-316. <https://doi.org/10.26650/ISTJECON2021-931788>
- Yoo, Y., Boland, R. J., Jr., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
- Yücel, G., & Adiloğlu, B. (2019). Dijitalleşme-yapay zekâ ve muhasebe beklentiler. *Accounting and Financial History Research Journal*, 17, 47-60.

Zimmermann, A., Schmidt, R., Jugel, D., & Möhring, M. (2015). Adaptive enterprise architecture for digital transformation. *European Conference on Service-Oriented and Cloud Computing*, 308–319. Springer International Publishing.

Çıkar Çatışması: Yoktur.

Finansal Destek: Yoktur.

Etik Onay: Yoktur.

Yazar Katkısı: Hümeýra TAŞÇIOĞLU (%100)

Conflict of Interest: None.

Funding: None.

Ethical Approval: None.

Author Contributions: Hümeýra TAŞÇIOĞLU (100%)

A Four-Dimensional Analysis of Digital Transformation Strategies in Organizations: A Study on IT 500 Companies

Hümeyra Taşcıoğlu

Extended Abstract

This study aims to examine the digital transformation strategies of the top ten companies listed in Turkey's Bilişim 500 ranking through four analytical dimensions: process improvement, organizational transformation, sectoral restructuring, and social impacts. The analysis is based on publicly available sustainability reports, integrated annual/activity reports, and press releases available in 2024, which were examined using qualitative content analysis. The coding process was conducted with MAXQDA. The findings indicate that firms predominantly emphasize organizational transformation and process improvement: developing a digital culture and pursuing business model innovation stand out within organizational transformation, while process integration and performance monitoring emerge as prominent themes within process improvement. Overall, the results suggest that digital transformation is not merely technological integration but a multi-layered transformation process with structural, sectoral, and societal implications. In this respect, the study contributes to an empirical gap in the literature and offers an original perspective on how digital transformation is positioned at the organizational level in Turkey's IT sector.

The concept of digital transformation has been discussed in various ways in the literature. A well-known study by the MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting (2011) highlighted three key dimensions: customer experience, operational processes, and business models. Hess et al. (2016) emphasized technology, value creation, structural changes, and governance as core elements, while Verhoef et al. (2021) stressed that digitalisation extends beyond technology to include organizational culture and digital ecosystems. Similarly, Parviainen et al. (2017) analyzed digitalisation across processes, organizations, business domains, and society. These frameworks collectively show that digitalisation is not limited to technology or efficiency but involves strategic, sectoral, and societal dimensions. Based on these perspectives, this study employs four analytical categories: process improvement, organizational transformation, sectoral restructuring, and social impacts. These categories were derived from the literature while also being complemented by open coding during content analysis, thereby integrating deductive and inductive approaches.

The research was conducted using qualitative content analysis. Data were collected from the corporate reports, sustainability disclosures, integrated annual reports, and press releases of the top ten companies listed in the Bilişim 500. These include Turkcell, Türk Telekom, Vodafone, Indeks, Arena, Teknosa, Bilkom, Penta, Ingram Micro, and KoçSistem, representing major actors in telecommunications, distribution, and IT services in Turkey. The coding process was carried out with MAXQDA software. An initial coding framework was developed based on existing literature, then expanded through open coding of the texts. This dual approach enabled the study to remain consistent with theoretical frameworks while also generating empirically grounded insights.

The findings reveal that firms primarily emphasize process improvement and organizational transformation in their digitalisation strategies. In the process improvement category, codes such as efficiency enhancement, cost reduction, automation, system integration, and real-time data analytics were prevalent. For instance, Turkcell highlighted investments in cloud computing and big data analytics, while Türk Telekom emphasized the role of digitalisation in reducing operational costs. Vodafone underscored the use of AI and automation in customer service processes as well as digital integration in logistics and supply chain management. These examples illustrate how companies frame digital technologies as critical enablers of operational excellence.

In the organizational transformation category, leadership and vision, organizational culture, employee competencies, and structural changes emerged as dominant themes. The findings show that digital transformation requires not only the adoption of new technologies but also the cultivation of a culture that embraces change. Strong leadership, visionary strategies, and continuous training programs were identified as essential. For example, KoçSistem highlighted continuous employee development and talent management initiatives, while Teknosa reported investments in digital skills training. Organizational structures are shifting towards flatter, more flexible, and interconnected models, reflecting broader changes in work practices and management.

The sectoral restructuring category demonstrates how firms view digitalisation as a driver of transformation beyond their own industries. Reports discussed the impact of digital technologies on banking, healthcare, logistics, and manufacturing. Digital payment systems and mobile banking were presented as transforming the financial sector, while healthcare applications such as e-Nabız and MHRS were seen as accelerating diagnosis and treatment processes. In logistics, Internet of Things solutions and smart sensors were highlighted for enabling real-time supply chain monitoring. In manufacturing, Industry 4.0 technologies such as cyber-physical systems and smart factories were presented as enhancing flexibility, productivity, and cost efficiency. These findings suggest that digitalisation operates as a cross-sectoral catalyst, not confined to the IT industry alone.

The social impacts category revealed both opportunities and risks of digitalisation. Opportunities include educational equality through platforms such as EBA, improved access to public services via e-Government applications, and the emergence of new employment opportunities. Risks include the digital divide between digital natives and immigrants, job losses due to automation,

and concerns over data security and privacy. Corporate reports also addressed social responsibility projects, but they simultaneously acknowledged growing societal concerns about cybersecurity and personal data protection. These findings underline that digital transformation is not only an organizational matter but also a societal process with broad implications.

Overall, the results show that companies frame digitalisation primarily from the perspective of efficiency gains and competitive advantage. The dominance of codes in the process improvement and organizational transformation categories highlights the weight given to these areas. While sectoral restructuring and social impacts were also present, they were comparatively less represented. This suggests that firms tend to prioritize internal processes and competitive positioning, while addressing societal and cross-sectoral impacts to a lesser extent.

The discussion section situates these findings within the broader literature. While the results align with the three-dimensional framework of MIT and Capgemini, the inclusion of societal impacts in this study's four-dimensional framework provides an expanded contribution to the literature. The strong emphasis on organizational transformation and process improvement indicates that firms predominantly view digitalisation as a tool for strategic efficiency. However, the presence of codes relating to sectoral restructuring and social impacts confirms the multidimensional nature of digital transformation. In the Turkish context, the findings suggest that digital transformation strategies are primarily oriented towards operational efficiency and cost-effectiveness, with societal and sectoral considerations remaining secondary.

The study offers contributions at both theoretical and practical levels. Theoretically, it reinforces the understanding that digital transformation is a multidimensional phenomenon encompassing technological, organizational, sectoral, and societal aspects. Practically, the findings suggest that companies need to broaden their digitalisation strategies to include not only efficiency and competitiveness but also societal impacts and cross-sectoral dynamics. For policymakers, the results highlight the importance of addressing digital inequality, enhancing workforce skills, and ensuring data security within national digital strategies. Current policy frameworks in Turkey emphasize infrastructure and technological development, but there is a growing need to incorporate organizational culture, employee capabilities, and social equity into digital transformation agendas.

The study has certain limitations. It focuses solely on the top ten companies in the Bilişim 500 list, which restricts the generalizability of the findings. The reliance on corporate reports also means that the analysis is limited to officially disclosed narratives. Future research could expand the sample to include more companies, other industries, or conduct cross-national comparisons. Methodologically, further studies could complement content analysis with interviews, surveys, or ethnographic approaches to capture deeper insights into organizational and societal dimensions of digitalisation. In conclusion, this study provides an original contribution by examining the digital transformation strategies of Turkey's leading IT companies. It demonstrates that digitalisation is not merely a technical process but a multidimensional transformation that influences corporate strategies, sectoral dynamics, and societal values. By focusing on the Turkish IT sector, the study not only addresses a gap in the digitalisation literature but also offers a valuable reference point for future theoretical debates and practical initiatives in digital transformation.