

İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK YÖNETİMİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Süleyman KUMRU* 

Murat KASIMOĞLU† 

Özet

Araştırma ile işletmelerde dijital dönüşüm sürecinin doğru yönetilebilmesi için stratejik yönetim çerçevesi oluşturulması hedeflenmektedir. Araştırmada yöntem olarak kolayda örnekleme kullanılmıştır. Bu kapsamda dijital iş stratejisi ve alt boyutları olan müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modeli ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki incelenmiştir. Veri analizleri için istatistik programı kullanılmıştır. Google Forms'ta tasarlanan online anket yöntemi 300 kişiye gönderilmiş olup 100 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonucunda dijital iş stratejisinin dijital dönüşümü anlamlı, pozitif bir şekilde etkilediği ve aralarında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dijital iş stratejisi alt boyutları olan müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modeli ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişki olduğu, kadın ve erkek çalışanlar için dijital iş stratejisi ve dijital dönüşümün anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Dijital dönüşüm ve stratejik yönetim üzerine çalışmalar yapılmasına karşın farklı bir stratejik yönetim çerçevesi önerisi sunulmuş olup dijital dönüşüm ile arasındaki ilişki incelenerek literatüre katkı sağlayabilecek sonuçlara ulaşılması, araştırmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Dijital İş Stratejisi, Stratejik Yönetim, Dijitalleşme

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS: A FIELD RESEARCH

Abstract

With the research, it is aimed to create a strategic management framework for the correct management of the digital transformation process in businesses. Convenience sampling was used as a method in the research. In this context, the relationship between digital business strategy and its sub-dimensions, customer experience, operational processes and business model, and digital transformation has been examined. Statistics program was used for data analysis. The online survey method designed in Google Forms was sent to 300 people and feedback was received from 100 participants. As a result of the research, it has been determined that digital business strategy affects digital transformation in a meaningful and positive way and there is a strong relationship between them. It has been determined that there is a positive relationship between digital business strategy sub-dimensions, customer experience, operational processes and business model, and digital transformation, while digital business strategy and digital transformation do not show a significant difference for male and female employees. Despite the studies on digital transformation and strategic management, a different strategic management framework has been proposed, and the relationship between digital transformation and digital transformation and reaching results that can contribute to the literature constitute the original value of the research.

Keywords: Digital Transformation, Digital Business Strategy, Strategic Management, Digitalization

Giriş

İçerisinde bulunduğumuz dijital çağda dijital teknolojilerin hızla gelişmesi günlük hayatta olduğu gibi iş dünyasında da paradigmaları değiştirmektedir. Son yıllarda dijital teknolojilerde yaşanan gelişmeler işletmeleri bu sürece ayak uydurmaya yönlendirmektedir. Bulut teknolojisi, büyük veri, yapay zekâ, sanal gerçeklik vs. dijital teknolojiler ile inovatif yaklaşımlar ve gelişmeler tüm dünya ekonomisinde ve işletmelerde dijital dönüşümü gerçekleştirme gerekliliğini işaret etmektedir.

* İstanbul Ticaret Üniversitesi, suleymankumru24@gmail.com

† Prof. Dr. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, mkasimoglu@ticaret.edu.tr

İşletmeler dijitalin yoğun olduğu günümüzde dijital dönüşümü gerçekleştirmek ve süreçlerine adapte etmek durumundadır. Dijital dönüşüm, işletmelerin karar verme mekanizmalarına, üretim ve tasarım süreçlerine müşterilerine sağladıkları hizmetlere, organizasyon yapılarına, finans ve maliyet yapılarına doğrudan etki etmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı, küreselleşmenin arttığı pazarda, işletmelerin radikal kararlar ve geçişler yapmasına neden olmaktadır. Bu keskin dönüşüm ve değişim süreci hızla devam etmektedir. Markus ve Loebbecke (2013:650), bu süreci, süregelen dijitalleşmenin endüstrinin tüm ekosistem ve alt ekosistemlerinde çok fazla yaygınlaşmasına bağlamaktadır.

Dijital dönüşüm sürecinde dijitalleşme oranı artış göstermekte ve işletmeler için bu dönüşümü kaçınılmaz kılmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde olan belli oranda dijitalleşmeyi de gerçekleştirmiş olan işletmeler hızla gelişen teknolojiye süreçlerini adapte edemeyip sürekliliği yakalayamadıkları takdirde büyük risklerle karşı karşıya kalmaktadır (McLaughlin, 2017:62-81). Dünya, belirsizliklerin had safhada olduğu bir dönem içerisinde bulunmaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşüm süreci, iyi bir planlama ve sürecin stratejik olarak yönetilmesini gerektirmektedir. Dijital dönüşüm, kapsamlı analiz ve stratejik vizyon gerektirmektedir. Yalnızca teknoloji değil tüketici davranışları da hızla değişim göstermektedir. Bu etkenlerin olduğu piyasada ayakta kalabilmenin, ilerlemenin ve büyüebilmenin en iyi yolu, yeniliklere açık ve esnek bir yaklaşım vizyonu benimsemekten geçmektedir. Küreselleşmenin had safhaya ulaştığı günümüzde, gittikçe yoğunlaşan rekabet ve her kanalda elde edilen bilgi yığını karşısında ihtiyaç ve istek tereddüdünde bulunan tüketicilerin ihtiyacını hedefe yönelik olarak belirleyip bu ihtiyaçlara doğru çözümler sunabilen işletmeler rekabette tercih edilir konumda olacaktır.

Yeni nesil işletmelerin pazardaki gelişiminin en açık yansımalarını dünyanın en değerli şirketleri sıralamasında görmek mümkündür. Yirmi yıl öncesine kadar en değerli işletmeler sıralamasında ilk beşte yalnızca Microsoft (2. sırada) bulunmaktaydı. İlk sırada, yüz yıldan fazla köklü bir geçmişi olan General Electric (GE) şirketi idi. 2016 yılında ise sıralamadaki ilk beş şirketin ilk üç sırasında teknoloji şirketleri bulunmaktaydı. 2020 yılında ise ilk onun sonundaki Berkshire şirketi dışında, söz konusu listede ilk on şirketin sekizi dijital merkezli teknoloji şirketlerine ait oldu (Ertemel, 2022).

Bu çalışmada kavramsal çerçeve kapsamında dijital dönüşüm, dijital iş stratejisi ile stratejik yönetim çerçevesine yer verilmiştir. Araştırma metodolojisi kısmında dijital iş stratejisi ile dijital dönüşüm ilişkisinin analizi kapsamında; güvenilirlik analizine, demografik özelliklere ilişkin frekans analizine, normallik ve t testine, açımlayıcı faktör analizine, korelasyon analizine ve hipotez sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran özellik dijital dönüşüm sürecinin yönetilmesine ait farklı bir stratejik yönetim modeli sunmasıdır.

1. Literatür Taraması

Bu bölümde araştırmanın çerçevesini oluşturan dijital dönüşüm ve dijital iş stratejisine dair literatür incelemesi yapılmıştır.

1.1. Dijital Dönüşüm

TÜBİTAK'a (2020) göre dijital dönüşüm; "hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek ve faydalanıcı memnuniyeti sağlamak üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümdür." Çeşitli kurumlara ait yayınlarda, akademik çalışmaların çıktısı olan kaynaklarda, saygın danışmanlık şirketlerinin çalışmaları sonucu elde edilen raporlarda, dijital dönüşüm tanımlamaları ortak bir dile götürmektedir: Avrupa Komisyonunca dijital dönüşüm şöyle ifade edilmektedir; daha yeşil bir ekonomiye

geçişin temellerini oluşturmak için yenilikçi iş modellerinin, yeni süreçlerin, akıllı ürün ve hizmetlerin oluşmasını, gelişmiş dijital teknolojilerin, fiziksel ve dijital sistemler ile entegrasyonu sonucu olarak tanımlamakla birlikte sadece ekonomik büyüme değil bununla birlikte tüm bireylerin yaşam kalitesinin iyileştirilmesi hedefi olduğu olarak ifade edilmektedir (European Commission, 2019).

Yeni dijital teknolojilerin uygulanmasıyla pazar ve rekabet şartları değişmekte ve mevcut iş modelleri atıl durumda kalabilmektedir. Dijital dönüşüm, alışlagelmiş düşünce ve tutumları kökünden değiştirmekte ve bu değişimler işletmelere olumlu veya olumsuz olarak sonuçlar doğurabilmektedir (O'Connell vd., 2015:6).

Dijitalleşme ile gelişen teknolojiler, işletmelerin yoğun rekabet ortamında katma değerli ürünler sunabilmeleri için iş yapış biçimlerinde değişim yapmalarına zemin hazırlamıştır. Bu değişimler işletmelerin organizasyonlarına entegre edildiğinde ise Endüstri 4.0 dönemine geçilmiş, bu dönem ise işletmelerdeki iş süreçleri, iş modelleri, organizasyon yapılarında dönüşüme neden olmuştur. Dijital dönüşümün dijitalleşmenin evresi olup olmadığı konusunda Savić (2019:36-39), süreç otomasyonunu ilk dijitalleşme evresi olarak görmektedir. Başka bir görüşe göre dijital dönüşüm, dijitalleşme sonucu örgütsel strateji ve yapıların dönüşümü olarak ifade edilmektedir (Berghaus ve Back, 2016:98-123). Bu bilgilerden hareketle tanımlamaların ortak noktası dijital dönüşümün kapsamlı bir değişim olduğu ve dijitalleşme ile birbirlerinden bağımsız düşünülemez olduğu yönündedir. Dijital dönüşüm ilk olarak Endüstri 4.0 kavramıyla birlikte 2011 yılında Almanya'nın Hannover şehrindeki fuarda, Almanya hükümetinin, geleneksel üretim sanayisini dijitalleştirmeye teşvik ederek yüksek teknoloji ile donatma projesi olarak tanımlanıp ortaya çıkmıştır (Bayraktar, 2017). Dijital dönüşümü gerçekleştirmek için dijital teknolojiler, işletmelerin müşteri ile temas noktalarına, iş süreçlerine, operasyon ve iş modellerine etki etmektedir. İşletmelerin dijital teknolojileri süreçlerine adapte ederek bu dönüşüm sürecini gerçekleştirmeleri mümkündür. Dijital dönüşüm teknolojileri 11 başlıkta ifade edilmektedir. Yapay Zeka, Nesnelerin İnterneti (IoT), Büyük Veri (Big Data), Bulut Teknolojisi, Blok Zinciri (Blokchain) Teknolojisi, Simülasyon, Otonom Robotlar, Sanal Gerçeklik(VR) ve Artırılmış Gerçeklik(AR), Üç Boyutlu (3D) Yazıcılar, Siber-Fiziksel Sistemler, Siber Güvenlik.

Endüstri 4.0 ile dijital dönüşüm süreci beraberinde avantajları ve bazı zorlukları getirmektedir (Kesayak, 2017): Endüstri 4.0 ile özellikle üretim alanında sistemlerin izlenir hale gelmesi ile olası arızaların teşhisinin önceden yapılabilmesi kolaylaşmakta, sistemler ve bileşenleri için öz farkındalık kazanımı olmakta, çevre dostu uygulamaları içeriğinde barındırarak sürdürülebilir bir yapıya sahip olmaktadır. Bunlarla birlikte iş süreçlerinde yüksek verimlilik sağlanabilmekte, müşteri taleplerine uygun, hızlı ve esnek yapı ile gereksiz maliyetler ortadan kaldırılıp maliyet avantajı sağlanmaktadır. Ayrıca esnek iş deseni sağlaması ile yeni iş yapış biçimleri ve modelleri geliştirilebilmekte bu durum ise yeni meslek alanları oluşturup daha ergonomik, iş ve üretim süreçleri oluşmasına ortam sağlamaktadır. Olumsuzluklar üzerinden analizler yapıldığında en büyük sıkıntıyı oluşturması öngörülen faktör; yapısal işsizlik artışına bağlı olarak doğal işsizlik oranında yaşanabilecek artıştır (Aydemir, 2018:253-261). İşletmenin kurum kültürü, iş görenlerin ve yönetim kademesinin dijital dönüşüm için olan motivasyonlarının düşük veya negatif yönde olması da dijital dönüşümü engelleyen diğer unsurlar olarak kabul edilmektedir.

Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) tarafından 2021 yılında hazırlanan rapora göre Türkiye'nin dijitalleşme notu 5 puan üzerinden bir önceki yıla kıyasla artarak 3,03'ten 3,24'e yükselmiştir. 2020 yılında küresel çapta yaşanan pandemi süreci ile birlikte tüm dünyada dijital dönüşümün hızlanması karşısında ülkemizde de dönüşüm hızının artmakta olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında, ülkemizin potansiyeli ve hedefleri göz önüne alınarak daha

üst seviyede bir sıçramaya ihtiyaç olduğu aşikârdır. Bu sıçrama beklentisini gerçekleştirebilmek için öncelikli atılımlar, nitelikli işgücü kaynağının geliştirilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yapılan atılımlarla ulusal vizyonumuza güçlendirilmesi, girişimci ekosisteminin gelişimi için gerekli teşviklerin yapılması, altyapı hizmet ve yatırımlarının hızlandırılmasıdır (TÜBİSAD, 2021).

2018’de internet kullanıcılarının sayısı 50,5 milyona, mobil cihazlarla bağlantıların genel internet bağlantısına oranı %79’a ulaşmıştır. Nüfusun %68’i çevrimiçi durumdadır. Özellikle mobil internet ve akıllı telefon kullanıcı sayısı devamlı artış göstermektedir. 4.5G telekomünikasyon hizmetine geçildikten sonra internet ve mobil cihaz kullanıcı sayısında önemli artışlar meydana gelmiştir. Bu artışlar dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dijital ticaretin potansiyelini artırmaktadır. Dijital dönüşüm toplum tarafından da kabul edilip önem arz ettiğinde dönüşümü gerçekleştirmek daha hızlı olabilecektir. 2018 yılı verilerini göz önüne alınarak dijital ticaret %35’lik değer kazanarak 108,8 milyar TL’ye ulaşmış durumdadır. Dijital ticaret beklentileri 2023 yılı için %24 cari değer artışı göstermektedir (Başar, 2020:174).

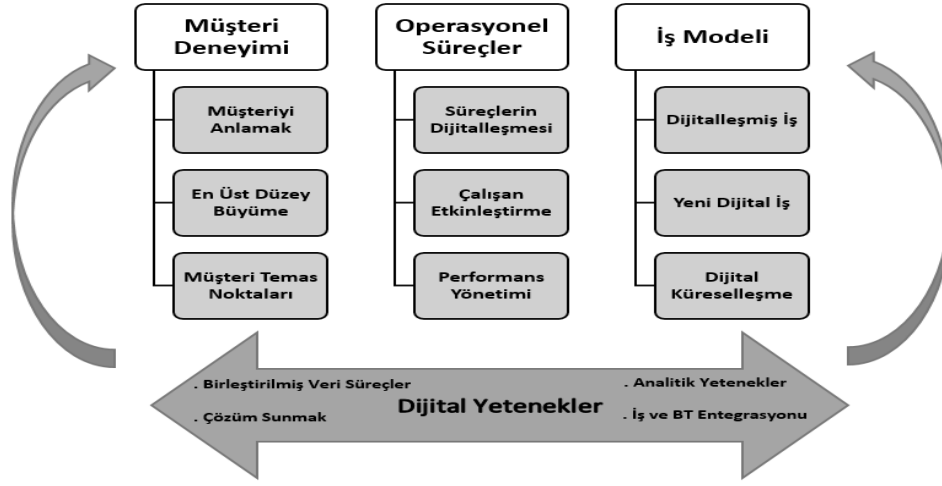
1.2. İşletmelerde Dijital Dönüşüm Sürecinin Stratejik Yönetimi

Dijital dönüşüm, işletmelerin müşteri ilişkilerinde, iş süreçlerinde, iş modellerinde ve organizasyonel yapılarında çarpıcı dönüşümlere neden olmaktadır. Bu dönüşüm ise kapsamlı bir şekilde stratejik yönetimi uygulamakla mümkün olmaktadır. Dijital teknolojinin son on yılda tüm sektörlerde ne kadar hızlı değişimlere sebep olduğunun farkına varan işletmeler, sektörlerindeki değişikliklere dikkat edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Capgemini ve MIT, 2011:5). Dijital bir stratejinin nihai gücü, kapsam ve hedeflerinde yatmaktadır. Nicholas Carr (2003), Harvard Business Review dergisinde yayımlanan makalesinde, bir teknolojinin bir şirkete ait olmadığı sürece, nihayetinde kendi başına rekabet avantajı sağlamayacağını savunmaktadır. Carr'a göre kaçınılması gereken tuzak, kendi içinde bir amaç olarak teknolojiye odaklanmaktır. Bunun yerine, teknoloji, stratejik olarak güçlü amaçlar için bir araç olmalıdır. Değişime hızlı uyum sağlama yeteneği de işletmeler için önemli bir yetenek olarak ön plana çıkmaktadır. Harvard Üniversitesi CDO’su olarak bulunmakta olan Perry Hewitt, çevikliğin teknoloji becerilerinden daha önemli olduğunu ifade etmektedir (Kane vd., 2015:8). Dijital dönüşüm işletmelerde yıkıcı değişikliklere ve yeni meydan okumalara ortam hazırladığı için işletmelerin tüm dijital dönüşüm sürecini planlayan, uygulayan, denetleyen ve ölçen, bütüncül bir dijital dönüşüm stratejisine ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir (Kofler, 2018:24).

CGI dijital dönüşüm çerçevesi için bir işletmenin işletim modelindeki (ürünler ve hizmetler, organizasyon, insanlar, süreçler, uygulamalar ve altyapı) birbiriyle ilişkili değişkenleri yönetmek için yapılandırılmış olan bir yaklaşımda bulunmaktadır (CGI, 2016). Bu çerçeveye ilk olarak, Endüstri 4.0’ın işinizi nasıl etkilediğine dair net bir vizyona ihtiyaç vardır. İkinci olarak, bu vizyona dayalı olarak, gelecekteki operasyonları şekillendirmek için planlar yapılmalıdır. Üçüncü madde, bu planlara göre mevcut operasyonlar değiştirilmesidir. Son olarak, gelecekteki çalışma metodu belirlenmelidir. Bu, dönüşümü ve sonucunu kontrol etmek için program yönetimi, paydaş katılımı, faydalar ve risk yönetimi için etkili bir yaklaşımı içermektedir.

İşletmelerin odaklanması gereken dönüşüm sürecinin üç unsuru şu şekildedir: müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri. Dijital dönüşümün 3 unsurunun her biri farklı unsurlar içermektedir. Toplamda Şekil 1’de görülmekte olduğu gibi 9 unsur bulunmaktadır (Liferay, 2022). İşletmeler bu modeli uygulama sürecini doğru yönetebildikleri ölçekte, dijital dönüşüm yolculuğunda başarılı olacaklardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Kaynak: Capgemini ve MIT, 2011:17

1.2.1. Müşteri Deneyimi

Gelişen dijital teknolojiler, müşterilerin beklentilerini değiştirmekte ve daha talepkâr hale getirmektedir. Müşteriler, işletmelerin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerde daha fazla sorumluluk almak, isteklerini daha fazla anlamalarını ve süreçlere dâhil olmayı istemektedir. Bu nedenle dijitalleşme müşteri öncelik alınmadan düşünülemeyeceği gibi her zaman müşteri (hem iç hem de dış) deneyimlerini geliştirmeye odaklanmalıdır. Müşteriler bugün artık şirketlerin yalnızca ifade edilen taleplerine yanıt vermelerini beklemiyor, aynı zamanda dolaylı olarak şirketlerin gelecekteki ihtiyaçlarını kendileri gerçekleştirmeden önce tahmin etmelerini ve karşılamlarını bekliyor. Bu proaktif müşteri odaklılık, hem müşteri değeri hem de bu dijital çağda rekabet avantajı elde etmek için en tutarlı itici güç olarak bulunmuştur (Leipzig vd., 2016: 517-524).

İşletmeler maliyet odaklı düşünceden değer odaklı düşünceye geçmelidir. İyi bir müşteri deneyimi dijital dönüşüm için çok önemli bir unsur olmaktadır. Müşterilerden dijital ortamlar aracılığıyla alınan her verinin önemi artmaktadır. İşletmelerin veri toplama kabiliyetlerindeki artışlar, daha iyi müşteri içgörüsü ve dijital deneyimlerin daha fazla kişiye özel olmasını sağlamaktadır. Bu veriler IoT teknolojisi, yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik vb. dijital teknolojilerle müşteri deneyiminin artırılmasına imkân sağlamaktadır. Müşterilerden alınan veriler analiz edilerek kişiye özel teklifler sunulmasına, işletmelerin ürün ve hizmet geliştirme süreçlerine büyük katkı sağlamaktadır.

İşletmeniz için en üst düzeyde büyümeyi iyileştirmenin anahtarı, satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri çabalarınızı optimize eden bir strateji oluşturmak ve uygulamaktır. Müşterilere, kişiselleştirilmiş, ihtiyaçlarına uygun, duygularına, ilgi ve tercihlerine hitap eden, nasıl satın alacakları konusunda yönlendiren hizmetler sağlanması gerekmektedir. Örneğin, bir tıbbi cihaz satış ekibi, yüz yüze etkileşimleri dijital etkileşimlerle değiştirmektedir. Bir satış temsilcisi doktor muayenehanesini ziyaret edip yeni ürünlerle ilgili video ve diğer bilgileri içeren bir iPad bırakmaktadır. Satış temsilcisi iPad'i almak için döndüğünde kısa bir konuşma yapmaktadır. Burada amaç farklı bir pazarlama yaklaşımı ile doktorun dikkatini çekmektir (Capgemini ve MIT, 2011:19).

Müşteri temas noktaları, işletmelerin pazarlama ve satış aşamalarının başından sonuna kadar müşteri ile temas halinde olduğu noktalar. Dijital dönüşüm bileşenlerinin bu dinamiklere entegrasyonu günümüz şartlarında önem arz etmektedir. Örneğin, müşteriler işletmenize ait ürün ve hizmetleri internette veya reklamlardan bulabilmekte, değerlendirme ve yorumları görebilmekte, web sitenizi ziyaret edebilmekte, mağazanızdan alışveriş yapabilmekte veya müşteri hizmetlerinizle iletişime geçebilmektedir (SurveyMonkey, 2022).

1.2.2. Operasyonel Süreçler

Günümüzde işletmeler operasyonlarının çalışma hacmini artırmak, verimlilik düzeyini geliştirmek için dijital dönüşümü gerçekleştirmek durumundadır. Endüstri 4.0 ile gelişen teknolojiler, dijital dönüşüm için işletmelerin süreçlerine dâhil etmekte oldukları araçlardır. Üretim süreçlerinde birbiri ile sensörler aracılığıyla haberleşmekte olan robotlar, robotlara yapay zekâ teknolojisi ile aktarılan iş süreçleri ve bu süreçlerde veri akışının devamlı olmasını sağlayan nesnelerin interneti teknolojisi dijital dönüşüm yolculuğunun önde gelen teknolojileridir. İşletmeler tedarikçileri ile olan süreçlerinde hız, maliyet, kalite, verimlilik optimizasyonu, iletişimin anlık olarak sağlanıp tedarik edilecek ürünlerin ne durumda olduklarına varıncaya kadar tedarikçiler ile olan operasyon süreçlerinde dijitali kullanmalarıyla dönüşümü gerçekleştirmekte yol kat etmiş olacaktırlar. İç paydaşlar ile olan akışta finans, muhasebe, satış, insan kaynakları ve diğer birimler dijital dönüşüm bileşenlerini süreçlerine entegre ederek dönüşümü hızlandırmaktadır. İşletmeler, dijital teknolojileri süreçlerine nasıl entegre ettiklerine ve nasıl çalıştırdıklarına odaklanmalıdır (Kane vd., 2015: 4). Gerçek zamanlı ve doğru veri akışı ile birlikte iş değer zinciri üzerindeki tedarikçilerden, işletmelere, işletmelerden müşterilere kadar birbiri ile bağlı sistemler meydana gelmektedir. Bu bağlı sistemler yatay ve dikey entegrasyon olarak tanımlanmaktadır (Blunck ve Werthmann, 2017:644-666). Dijital dönüşümle işletmelerin iş yapış şekillerindeki değişim, örgüt yapılarında da değişime sebep olmaktadır. İşletmeler dijital dönüşüm stratejisini en iyi şekilde çalışanlarına aktarmalı ve çalışanlarını bu sürece bilfiil dâhil etmelidir. Günümüzde işletmeler çalışanlarının dijital yeteneklerini geliştirmenin en iyi yolunu bulmak durumundadır. Konu ile ilgili Schwertner (2017:388-393), başarılı bir dijital dönüşümün motivasyonu yüksek bir çalışan katılımı gerektirdiğini belirtmektedir.

Dönüşüm süreçlerinde örgütlerde değişime karşı direnç ile karşılaşılabilir. Dönüşüm tepe yönetimden aşağıya doğru olmaktadır. Dijital dönüşüm ile birlikte, çalışanların değişime açık olması, yeni rollere ve çalışma ortamına uyum sağlama konusunda büyük esneklik göstermesi ve sürekli olarak öğrenmeye alışması gerekmektedir. Endüstri 4.0 ile hızlı adapte olma ve öğrenme yeteneğinin, çalışanlar için daha önemli ve gerekli beceriler haline geleceği belirtilmektedir (Çiftçioğlu vd., 2019:31-53). Çalışanlar günümüzde en iyi dijital işletmeleri ve fırsatları aramaktadır. Bunun için işletmeler kültür ve liderlik konusunda önemli stratejiye sahip olmalıdır. İşletmelerde yöneticiler risk almaktan kaçınmamalıdır (Kane vd., 2015:5). Risk almaktan kaçınılan bir ortamda karar alınması tepe yönetimden çalışanlara kadar verimliliğe etki edecek eylemlere sebep olabilmektedir.

MIT Sloan Management Review araştırmasında, performans yönetimi geleceğinin daha veri odaklı, daha esnek, daha sürekli ve daha geliştirme odaklı olduğuna dair bulguları olduğunu belirtmektedir (Schrage vd., 2019). Geleneksel performans yönetiminde veriler yöneticinin görüşüne, gözlemlerine ve sezgilerine dayalıyken günümüzde dijital dönüşüm sürecinde işletmeler performans yönetimini analitik verilere bırakmaktadır. Analitik veriler sürekli geribildirim olan bir sistemde işletmeler için iletişim ve işbirliği ortamına zemin hazırlamaktadır.

1.2.3. İş Modeli

İş modeli işletmelerin nasıl değer ürettiği, bu değeri müşteriye nasıl yansıttığı, müşterinin bu değerden nasıl yararlandığı, işletmenin bu değerden nasıl finansman ve gelir elde ettiğini göstermektedir. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine dâhil olması ile birlikte tedarikçilerden müşterilere kadar olan değer zinciri birbiri ile bağlı ve haberleşebilir sistemler halini almıştır. İşletmeler, dijitalin yoğun olduğu dünyamızda ayakta kalıp devamlılıklarını sağlayarak bu dönüşümü gerçekleştirmek için iş modellerini yeni dijital dünyaya göre adapte etmek zorundadırlar. İşletmeler, yenilikçi iş modelleri ile sunmuş oldukları ürün ve hizmetler üzerinden müşterilerine ulaşabileceklerdir. Örneğin Uber, tek bir araç sahibi olmadan geliştirmiş olduğu uygulama aracılığıyla müşterilerine, minimum bekleme süresi, standart taksi ücretlendirmelerinden daha uygun fiyat, varış zamanı, ödenecek ücret ve aracı haritada takip edebilme imkanı sağlamaktadır. Sürücülere ek gelir kaynağı, esnek çalışma takvimi, yarı zamanlı çalışma imkanı, kolay ve online ödeme alabilme imkanı olarak sağlamış olduğu değer ile ulaşım ağında söz sahibi noktaya gelmiş, yeni, yenilikçi ve dijitalleştirilmiş bir iş modelini başarı ile uygulamıştır.

İşletmeler, iş stratejisine yönelik yeni dijital iş modeli ile geleneksel olarak kullanılan yöntemleri işletmelerinin en iyi uygulamalarını geliştirmek için teknolojiyi kullanabilecekleri yeni yollar arasında bir denge bulma girişimi içerisindedir. İşletmeler için bu sürecin ana odak noktası, üç anahtar ilişkinin yeniden dengelenmesidir: insan zihni ve makineler; fiziksel ürünler ve dijital platformlar; çekirdek (merkezi bilgi) ve kalabalık (merkezi olmayan bilgi) (MIT, 2022). Örneğin Cisco, müşterilerine internet ile güçlendirilmiş iş stratejileri geliştirmeleri için yardımcı olmaktadır. İşgücü organizasyonu, elektronik ticaret, tedarik zincir yönetimi, müşteri hizmetleri ve iletişim de dâhil olmak üzere organizasyonlara, bugünkü ve yarınki network ihtiyaçlarına yönelik çözümler sunmaktadır. Cisco'nun geliştirdiği model ile müşteriler ve satış ortakları, herhangi bir Cisco ürününü ihtiyaçları doğrultusunda konfigüre edebilip ve sipariş verebilmektedir (Capital, 2022). Dijitale kolay adapte olabilen bir örgüt yapısı, işletmeler için hız ve maliyet optimizasyonu demek olmaktadır. Bu bağlamda işletmeler bunu başarabilen örgüt yapısını kurabilirlerse rekabet ortamında avantajlı konuma geleceklerdir.

Dijitalleşme, küreselleşmenin ekonomisini çeşitli şekillerde değiştirmektedir. Dijital platformlar kapsam olarak küresel hale geldikçe, sınır ötesi iletişim ve işlemlerin maliyetini düşürerek işletmelerin herhangi bir ülkedeki müşteriler ve tedarikçilerle bağlantı kurmasına olanak tanımaktadır. Küreselleşme bir zamanlar çok uluslu büyük şirketler için günümüzde dijital platformlar küreselleşmek için gereken minimum ölçeği azaltarak dünya çapındaki küçük işletmelerin ve girişimcilerin katılımını sağlıyor (McKinsey Global Institute, 2016). Sonuç olarak, dünyanın herhangi yerinden hızla yeni tür rakipler ve rekabet ortamları ortaya çıkabilme ve bu da sektördeki işletmeler üzerindeki baskıyı artırmaktadır.

2. Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde, araştırmanın; amaç ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, model ve hipotezleri, toplanan verilerin analizleri, kısıtlar ve bulguları incelenmiştir.

2.1. Araştırma Amaç ve Önemi

Dijital teknolojilerin ilerlemesi ile birlikte insan yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da yıkıcı değişim ve dönüşümler meydana gelmektedir. İşletmeler için de bu dönüşümü en verimli şekilde gerçekleştirmek önem arz etmektedir. İşletmeler dijital sistemleri mevcut yapılarına entegre ederek dönüşüm sürecini iyi yönetebildikleri takdirde ayakta kalacaklardır. Araştırmanın amacı, dijital dönüşüm sürecinin doğru yönetilebilmesi için stratejik yönetim çerçevesi oluşturulmasıdır. Çalışmadaki stratejik yönetim modeli yaklaşımı ile işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olacakları düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Çalışma evreni ulaşılabilen evren olarak ifade edilebilmektedir. Pratikte, araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılır ve sonuçları da yalnızca bu evrene genellemek mümkündür (Smith, 1975:107). Araştırmanın evrenini Türkiye’de dijital dönüşüm sürecinde olan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, maliyet ve zaman kısıtlılığı, ilgili kurumların yetkililerine ulaşmaktaki prosedürel zorluklar sebebi ile evreni temsilen en yoğun şirket popülasyonuna sahip, ağırlıklı olarak İstanbul ilinde dijital dönüşüm sürecinde olan kamu ve özel sektör kurumları oluşturmaktadır. Bu kurumlarda görev alan yönetici, uzman, sorumlu, işçi olmak üzere dijital dönüşüm sürecinde bulunan beyaz yaka çalışanları ile anket soruları paylaşılmıştır. Bu çalışanların, işletmelerin stratejik karar ve vizyonları hakkında bilgi sahibi olduğu varsayımı ile hareket edilmiştir. Dijital dönüşüm sürecinde olan işletmeler tespit edilirken iş süreçlerine dijital dönüşüm teknolojilerini adapte etmekte olan kurumlar kapsama dahil edilmiştir. Dijital dönüşüm teknolojileri; Yapay Zeka, Nesnelerin İnterneti (IoT), Büyük Veri (Big Data), Bulut Teknolojisi, Blok zinciri (Blokchain) Teknolojisi, Simülasyon, Otonom Robotlar, Sanal Gerçeklik(VR) ve Artırılmış Gerçeklik(AR), Üç Boyutlu (3D) Yazıcılar, Siber-Fiziksel Sistemler, Siber Güvenlik olarak 11 başlıkta ifade edilmektedir.

Örneklemede önemli olan temsil yeteneğidir. Bazı durumlarda tek birimin dahi alındığı evreni temsil edebileceği unutulmamalıdır. Bununla birlikte temsili olan yirmi kişiden oluşan bir örneklem temsili olmayan dört yüz kişiden daha iyidir. Bir başka ifadeyle, büyük örneklem yanılmazlığın garantisi değildir. Sonuç olarak, örneklem büyüklüğü için kesin bir sayı vermek olanaksızdır ifadesi belirtilebilir. Sosyal bilimlerde, genellikle normal bir dağılım temsil edecek örnek miktarının üç yüz, dört yüz civarında olmasının ideal olduğu fakat yüzden de aşağı düşmemesinin yararlı bir uygulama olacağı ifade edilmektedir (Karasar, 2017:165). Moser ve Kalton (1971), bu sayının belli koşullarda (ortalama kestirimi ve benzeşik alt kümeler için), elliye kadar düşebileceğini ve yine de normal dağılımın temsil edilebileceğini ifade etmektedir.

Evrenin çok geniş olması zaman ve maddi kısıt nedeniyle, araştırma evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, araştırmacı tarafından belirlenen uygun nitelikteki her katılımcının örnekleme dâhil edildiği, olasılığa dahil olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, en hızlı ve en ekonomik şekilde toplanmaktadır. Haşiloğlu vd.(2015:19-28), uygulamada kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranının % 53 olduğunu, Türkiye’de ise yapılan çalışmaların yaklaşık %90’ında kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılara ulaşmak için mail veya mobil uygulama ile araştırma anketi paylaşılıp araştırmaya veri sağlanmaya çalışılmıştır. Yaklaşık 300 çalışana yönlendirilen anketlerden 100 katılımcıya ait anket verisi elde edilmiştir. Araştırmalarda ankete dönüş oranının %30 altına düşmemesi beklenmektedir (Karasar, 2017:165). Araştırmada anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %33 olarak hesaplanmıştır. Ankete cevap vermeyenlerin bir kısmı iş yoğunluğu sebebi ile ankete yanıt veremedikleri bilgisi alınmıştır.

2.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada yer alan veriler, Google Forms’ta tasarlanan online anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Veri toplama süreci 11 Nisan 2022 tarihinde başlayıp 3 Haziran 2022 tarihinde sonlandırılmıştır. Anket 100 çalışan tarafından cevaplanmıştır. Çalışmada 32 ifade içeren anket formu hazırlanmıştır. Üç bölümden oluşturulan anketin birinci bölümünde 6 ifadeden oluşan demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların Dijital iş stratejisi ile ilgili yanıtlarını ölçmeye yönelik 14 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde katılımcılarda Dijital dönüşüm ile ilgili yanıtlarını ölçmeye yönelik 12 ifade yer almaktadır.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

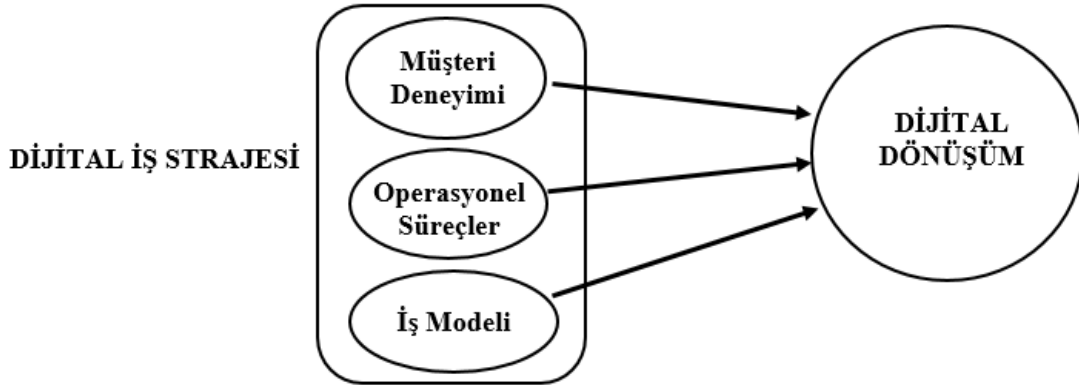
Dijital iş stratejisi ölçeği, 14 ifadeden oluşmakta ve 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modeli şeklindedir. Dijital dönüşüm ölçeği; Sağlam'ın (2021:395-420) Nadeem ve arkadaşlarının (2018:1-8) çalışmasından Türkçe'ye çevirisinden uyarlanmıştır. Ölçek 12 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan 2 ölçeğin yanıt kategorisi 1'den 5'e kadar uzanan 5'li likert yapıda derecelendirilmiştir. Derecelendirmeler, 1-5 aralığında, 1="Hiç katılmıyorum", 2="Katılmıyorum", 3="Kararsızım", 4="Katılıyorum", 5="Kesinlikle katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

Gartner ve Nielsen araştırma kuruluşları ayrıca İstanbul Ticaret Üniversitesi araştırma ekibi tarafından yapılan bir dizi çalışmalar çerçevesinde dünyada kurumların yalnızca %1,7'si dijitalleşme sürecini tamamladığı, dolayısıyla bu kurumların büyük bir dijital dönüşüm ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir (Altın ve Kasımoğlu, 2020:57-76).

İstanbul Sanayi Odası, sanayide dijital dönüşüm projesi kapsamında 48 şirketin dijital dönüşüm düzeyini ölçmüştür. Dijital dönüşüm seviyesinin belirlenmesinde için tasarlanan dijital olgunluk analizi endeksi kullanılmıştır. Dijital olgunluk analizi endeksi bir işletmenin dijital dönüşüm yolculuğunda dijital olgunluğunun ne düzeyde olduğunu belirlemektedir. Çalışma sonucunda firmalar 1-4 arasında puanlama sistemi ile derecelendirilmiştir. Firmaların ortalama dijitalleşme skoru 1,9 olarak belirlenmiştir (İstanbul Sanayi Odası, 2018).

Araştırma ile dijital dönüşüm sürecinde geri kalan kurum ve kuruluşların dijitalleşme süreçlerinin geliştirilmesi konusunda öncülük edilmesine yönelik birtakım girişimlerin başlatılmasının altyapısının oluşturulması hedeflenmektedir.

Şekil 2. Dijital Dönüşüm Çerçevesi



Kaynak: Capgemini & MIT, 2011:17

2.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

İşletmelerin odaklanması gereken dönüşüm sürecinin üç unsuru müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri olarak literatür kısmında ifade edilmiştir. Dijital dönüşüm sürecinin Şekil 2'de belirtilen dijital iş stratejisi çerçevesi ile birlikte yürütüldüğünde işletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda başarılı olacağı düşünülmektedir (Capgemini ve MIT, 2011:17).

İşletmelerde dijital dönüşüm ile akla ilk gelen dönüşüm alanı iş modellerinin dönüşümüdür. Ancak işletmelerdeki dijital dönüşümü yalnızca iş modellerindeki değişime indirgemek yeterli olmaz. Dijital dönüşüm işletmeleri bütüncül bir yaklaşım ile ele alan ve işletmelerin organizasyon yapılarında, şirket kültüründe, operasyonel süreçlerinde ve hatta iş etiği anlayışında bile gerçekleşen bir faaliyettir. Kaynaklara göre işletmelerde dijital dönüşüm, ürünler, hizmetler, müşteri deneyimi, iş değer zincirleri, operasyonel süreçler gibi alanlarda meydana gelmektedir. (Klein, 2020:25).

Bu bilgiler ışığında gelişen dijital teknolojiler, müşterilerin beklentilerini değiştirmekte ve daha talepkâr hale getirerek müşteri deneyimini önemli kılarken, bir yandan işletmelerin organizasyonlarında yapısal dönüşümlerle operasyonel süreçleri dijital teknolojileri süreçlerine adapte ederek geliştirme ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu işlemleri yürütürken işletmelerin nasıl değer ürettiği, müşteriye ne değer sağladığı ve rakiplerinden neyi farklı yaptığını yeni iş modelleri ile ortaya koyması gerekmektedir.

Literatürdeki bilgiler kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Dijital iş stratejisi ve dijital dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: İş modeli ve dijital dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Operasyonel süreçler ve dijital dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Müşteri deneyimi ve dijital dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.5. Veri Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. 100 kişilik örnekleme yapılan çalışmada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliği sağlanmıştır. Ölçeklerin güvenirliğinin sağlanmasında Cronbach Alpha değerlerine yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin değişkenler için frekans analizi yapılmıştır. Çalışmadaki ölçeklerin dağılımını incelemek için normallik testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların yanıtlarının cinsiyet özelinde farklılık düzeyini ölçümlenmek için t testi uygulanmıştır. Ölçeklerin faktör yapılarının incelenmesi için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

2.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma verilerinin toplanma aracı olan anket soruları hem yönetici hem de beyaz yaka çalışanlara uygulanmıştır. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kararları, tepe yönetim tarafından başlatılan bir süreç olup ankete daha çok yöneticinin katılımı için anket formu gönderilmiş fakat istenilen miktarda dönüş olmamıştır. Anket genelinin yaklaşık %30'unu yöneticiler oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin anakütleyi temsil yeteneği %100 olmamasından kaynaklı örnekleme üzerindeki çalışmaların sonuçları evren üzerinde yapılacak çalışmaları tam manasıyla temsil edemeyeceği hususu çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı, maliyet ve zaman sınırı sebebi ile araştırmada işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinin yönetimi için stratejik çerçeve oluşturulması kapsamına odaklanılmıştır. Ayrıca araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde örnekleme adedince özel sektör ve kamu sektöründen üst düzey yönetici, yönetici ve dijital dönüşüm sürecinde görev alan çalışanlara odaklanılmıştır.

2.7. Bulgular

Bu bölümde, güvenirlik analizi, demografik özelliklere ilişkin frekans analizi, normal dağılım ve t-testi analizleri, ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizleri ve korelasyon analizine yer verilmiştir. Hipotezlere ilişkin bulgular ifade edilmiştir.

2.7.1. Güvenirlik Analizi

Tablo 1'de dijital iş stratejisi ve dijital dönüşüm faktörlerinin ölçek güvenirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve faktörlerin güvenirliği 0,941 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak ölçeğin genel güvenirliği 0,965 olarak tespit edilmiştir. Genel ölçek ve ana faktörlerin güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Çünkü Cronbach Alpha değerinin 0,7 ve üzerinde olan değerler güvenilir olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Tablo 1: Güvenirlilik Analiz Sonucu

Faktörler	Cronbach Alpha Katsayısı (α)	Soru Sayısı
Dijital İş Stratejisi	0,941	14
Dijital Dönüşüm	0,941	12
Genel Ölçek	0,965	26

2.7.2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Demografik özelliklere ilişkin frekans analizi değerlerine Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Erkek	64	64,0
	Kadın	36	36,0
	Toplam	100	100,0
Göreviniz	İşçi-Personel	19	19,0
	Sorumlu	22	22,0
	Uzman	31	31,0
	Yönetici	28	28,0
	Toplam	100	100,0
İş deneyim süreniz	0-4 yıl	2	2,0
	0-5 yıl	36	36,0
	6-10 yıl	28	28,0
	11-15 yıl	13	13,0
	16-24 yıl	13	13,0
	25 ve yukarı	8	8,0
	Toplam	100	100,0
Kurum türü	Kamu	52	52,0
	Özel	48	48,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim durumu	Lisans	67	67,0
	Lisans Üstü	21	21,0
	Lise	5	5,0
	Ön Lisans	7	7,0
	Toplam	100	100,0
Yaş aralığı	19-25	14	14,0
	26-35	46	46,0
	36-45	29	29,0
	46 ve üzeri	11	11,0
	Toplam	100	100,0

2.7.3. Normallik Analizi ve T Testi

Çalışmada ortaya konulan alt problemlere cevap bulmak için uygulanacak test tekniklerine karar verebilmek amacıyla ayrıca çalışmadaki katılımcı sayısının 30’dan fazla olması nedeniyle normallik testi uygulanmıştır. Ölçek çalışmalarında ortaya konulan verilerin normal dağılım

gösterip göstermediğini saptamak için verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 3: Normallik Analizi

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dijital İş Stratejisi	-0,263	-0,317
Dijital Dönüşüm	-0,412	-0,168

Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 arasında dağılım gösteriyorsa verinin normal dağıldığı ifade edilmektedir. Başka bir çalışmada, çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında dağılım gösteriyorsa verinin normal dağıldığı ifade edilmektedir (Hair vd.,2009). Bir diğer çalışmada ise çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 arasında dağılım gösteriyorsa verinin normal dağıldığı ifade edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm değer aralıkları için uygun olduğu saptanmış olup dijital iş stratejisi ve dijital dönüşüm puanları normal dağılım sergilemektedir. Bu sebeple, hipotezlerin test edilmesi için parametrik testler uygulamaya uygun olduğu ifade edilebilir.

Ölçeği oluşturan 2 ana faktörün her birinin ayırt edicilik özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla, örnekleme oluşturan 100 kişiden oluşan kadın ve erkek katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar arasında farklılık olup-olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi analizi yapılmıştır. Bu analizdeki amaç faktörler üzerinde kadın ve erkek çalışanlar için dijital dönüşüm ve dijital iş stratejisinin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmektir. Anlamlılık sonucunu tespit edebilmek için $p < 0,05$ ise anlamlı farklılık vardır sonucuna ulaşılmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Dijital İş Stratejisi	Kadın	36	3,62	0,72	-1,5	98	0,138
	Erkek	64	3,37	0,86			
Dijital Dönüşüm	Kadın	36	3,64	0,69	-0,2	98	0,872
	Erkek	64	3,62	0,8			

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların dijital iş stratejisine yönelik puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t[98] = -1,5; p > 0,05$). Çalışanların dijital dönüşüm puanları sonucu incelendiğinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t[98] = -0,2; p > 0,05$).

2.7.4. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan birden fazla değişkenin olduğu verilere ait ilişkilerin temel yapısı ortaya çıkarılarak, kavramlar arası ilişkilerin daha basit olarak anlaşılmasına destek olmaktadır. Bulunan değişkenler, faktörler ve boyutlar olarak isimlendirilmektedir (Uygun, 2015:100-102). Faktör analizinin uygunluğunun değerlendirilmesinde Bartlett küresellik testi ile Kaiser Mayer Olkin (KMO) testleri kullanılmaktadır. KMO test oranının; 0.90 üzeri elde edilmesi "mükemmel", 0.80 "çok iyi", 0.70 "iyi" 0.60 "orta" ve 0.60'ın altı çıkması ise kabul edilemez düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bartlett test değerinin ise p önem düzeyinde anlamlı olması faktör analizi uygulanması için yeterli görülmektedir (Sharma, 1996; Kaiser, 1974:31-36). KMO ve Bartlett test değerlerinin uygun çıkması sonucu ele alınması gereken bir

diğer parametre, ölçek ifadelerinin faktör yük değerleridir. Uygulamada, her bir ölçek ifadesi için faktör yüklerinin 0,30 ve üzerinde çıkması gerektiği belirtilmektedir. Hair vd.(2009), 0,50 ve üzerindeki değerlerin ise oldukça iyi olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca analizlerde ölçek ifadelerinin ilgili boyutu ve ölçeği ne oranda açıklayabildiğini ifade eden varyans açıklama oranının %40 ile %60 arasında çıkması, varyans oranının yeterli olduğu şeklinde kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Tablo 5: Dijital İş Stratejisi ve Dijital Dönüşüm Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	ANA FAKTÖRLER		Öz Değerler	Açıklama Oranları
	Dijital İş Stratejisi	Dijital Dönüşüm		
strateji_1_im	0,789			
strateji_2_im	0,615			
strateji_3_os	0,690			
strateji_4_os	0,867			
strateji_5_os	0,635			
strateji_6_os	0,591			
strateji_7_os	0,585			
strateji_8_os	0,528		14,182	54,54%
strateji_9_os	0,666			
strateji_10_md	0,786			
strateji_11_md	0,691			
strateji_12_md	0,504			
strateji_13_md	0,554			
strateji_14_md	0,671			
dönüşüm 1		0,758		
dönüşüm 2		0,617		
dönüşüm 3		0,624		
dönüşüm 4		0,597		
dönüşüm 5		0,594		
dönüşüm 6		0,749		
dönüşüm 7		0,790	3,87	14,9%
dönüşüm 8		0,751		
dönüşüm 9		0,692		
dönüşüm 10		0,612		
dönüşüm 11		0,702		
dönüşüm_12		0,643		
			Toplam	69,44%
			Kaiser-Meyer-Olkin	0,922
			Bartlett Küresellik Testi Ki kare	2160,84
			sd	325
			p değeri	0,000

Tablo 5'teki sonuçlara göre; dijital iş stratejisi ölçeği 14 farklı ifadeden dijital dönüşüm ölçeği 12 farklı ifadeden oluşmaktadır.

Faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,40'ın üzerinde ve iyi ayrılmasından dolayı herhangi bir ifade araştırmadan çıkarılmamıştır. İlgili maddeler üzerinden incelenen 14 maddelik Dijital İş Stratejisi ve 12 maddelik Dijital Dönüşüm ölçekleri iki ayrı ana faktör olarak elde edilmiş ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri, Bartlett Testi sonucu değeri ve p anlamlılık değerinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %69,44 oranında elde edilmiştir.

Araştırmamızın modelinde bulunan Dijital İş Stratejisinin alt boyutları Müşteri Deneyimi, İş Modeli ve Operasyonel Süreçlerinin ölçek üzerinde dağılımı için faktör analizi yapılmış ve alt boyutlar sınıflandırılmıştır.

Tablo 6: Dijital İş Stratejisi Faktör Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar			Öz Değerler	Açıklama Oranları
Maddeler	Operasyonel Süreçler _(os)	Müşteri Deneyimi _(md)		
strateji_1 _{im}			0,825	1,01
strateji_2 _{im}			0,853	
strateji_3 _{os}	0,560			
strateji_4 _{os}	0,547			8,054
strateji_5 _{os}	0,559			
strateji_6 _{os}	0,835			
strateji_7 _{os}	0,810			
strateji_8 _{os}	0,751			
strateji_9 _{os}	0,567			
strateji_10 _{md}		0,611		1,11
strateji_11 _{md}		0,700		
strateji_12 _{md}		0,809		
strateji_13 _{md}		0,675		
strateji_14 _{md}		0,572		
			Toplam	71,250%
			Kaiser-Meyer-Olkin	0,911
			Bartlett Küresellik Testi	986,763
			Ki kare	
			sd	91
			p değeri	0,000

Tablo 6'daki sonuçlara göre; faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin üç boyutta toplandığı görülmektedir. Birinci faktör; “dijital_strateji_3_{os}”, “dijital_strateji_4_{os}”, “dijital_strateji_5_{os}”, “dijital_strateji_6_{os}”, “dijital_strateji_7_{os}”, “dijital_strateji_8_{os}”, “dijital_strateji_9_{os}” sorularını kapsayan operasyonel süreçler alt boyutu olarak belirlenmiştir. İkinci faktör; “dijital_strateji_10_{md}”, “dijital_strateji_11_{md}”, “dijital_strateji_12_{md}”, “dijital_strateji_13_{md}”, “dijital_strateji_14_{md}” sorularını kapsayan müşteri deneyimi alt boyutu olarak belirlenmiştir. Üçüncü faktör; “dijital_strateji_1_{im}”, “dijital_strateji_2_{im}” sorularını kapsayan iş modeli alt boyutu olarak belirlenmiştir.

Faktörler altında belirtilen maddelerde dijital iş stratejisi ölçeği alt boyutlarının ifade detayları şu şekildedir:

strateji_1_{im}: Firmamızın çalışanlarınca bilinen bir dijital iş stratejisi vardır.

strateji_2_{im}: Firmamız stratejik plan çalışmaları yürütmektedir.

strateji_3_{os}: Firmamızın dijital stratejisi, üst yönetim seviyesinde belirlenmektedir.

strateji_4_{os}: Firmamızda dijital strateji ve yenilikten sorumlu lider bulunmaktadır.

strateji_5_{os}: Firmamız dijital strateji ve dijital iş geliştirme için gerekli yeteneklere sahiptir.

strateji_6_os: Firmamız önümüzdeki dönemlerde dijital iş girişimlerine daha fazla yatırım yapmayı planlamaktadır.

strateji_7_os: Firmamızın yürüttüğü stratejik plan çalışmalarında dijitalleşme kavramı kullanılmaktadır.

strateji_8_os: Dijitalleşme, yönetim tarafından gelecekteki stratejik iş geliştirmemizin temel bir unsuru olarak görülmektedir.

strateji_9_os: Dijital strateji, firmamızda yönetim ve yatırım kararlarına yön vermektedir.

strateji_10_md: Firmamız dijital stratejisini ve dijital dönüşüm vizyonunu tüm iç ve dış paydaşlarıyla paylaşmaktadır.

strateji_11_md: Dijital iş stratejimiz, firmamızın genelinde uygulanmaktadır.

strateji_12_md: Firmamız, uzmanlar tarafından dijital yeniliklerin itici gücü olarak görülmektedir.

strateji_13_md: Firmamızda, dijital yenilik potansiyelini belirlemek için yeni teknolojiler ve müşteri davranışındaki değişiklikler sistematik olarak değerlendirilmektedir.

strateji_14_md: Firmamızın iş planı ve stratejisi için uygulanan süreçler dijital dönüşüm hedefleri ile yürütülmektedir.

Birinci faktörün özdeğeri 8,054 ve toplam varyansın %57,528'ini açıklamaktadır. İkinci faktörün özdeğeri 1,11 ve toplam varyansın %7,213'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktörün özdeğeri 1,01 ve toplam varyansın %6,509'unu açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri, Bartlett Testi sonucu değeri ve p anlamlılık değerinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %71,250 oranında elde edilmiştir.

2.7.4. Korelasyon Analizi

Dijital iş stratejisi alt boyutları ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki, korelasyon analizi ile elde edilmiştir. Tablo 7'de korelasyon değerleri yer almaktadır. BreckaLorenz vd.'ne (2013:2) göre maddeler arası korelasyon için kabul edilen aralık değerleri 0,15-0,85'tir. Bu değerlerin üstünde çıkan maddelerin birbirine benzediği ve altında çıkan maddelerin ise kavramsal yapıyı temsil etmediği sonucu çıkarılmaktadır. Katsayıların 0,20'den küçük olması maddelerin aynı kavramı temsil etmediği anlamına gelmektedir. Bu sebeple korelasyon katsayısı alt sınırın altında ve üst sınırın üstünde çıkan maddelerin çıkarılması gerekmektedir. Bu çalışmada ölçek maddelerinin korelasyon değerlerinin 0,15 ile 0,80 arasında olduğu görülmüştür. Korelasyon analizinde $p < 0,01$ olması maddeler arası anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 7: Korelasyon Analiz Sonucu

		Dijital Dönüşüm	İş Modeli	Operasyonel Süreçler	Müşteri Deneyimi
Dijital Dönüşüm	r	1			
	N	100			
İş Modeli	r	0,632**	1		
	N	100			
Operasyonel Süreçler	r	0,798**	0,646**	1	
	N	100	100		

Müşteri Deneyimi	r	0,764**	0,642**	0,794**	1
	N	100	100	100	

Bu çalışmada p değeri 0,00 olarak bulunmaktadır. Korelasyon tablosu incelendiğinde tüm korelasyon değerlerinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. İş modeli ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür ($r=0,63$ ve $p=0,00$). Operasyonel süreçler ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür ($r=0,80$ ve $p=0,00$). Müşteri deneyimi ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür ($r=0,76$ ve $p=0,00$).

Tablo 8’de hipotez sonuçları belirtilmektedir. Bulgular sonucunda H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} hipotezleri doğrulanmış olup kabul edilmiştir.

Tablo 8: Hipotez Sonuçları

H₁: Dijital İş Stratejisi ve Dijital Dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_{1a}: İş Modeli ve Dijital Dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_{1b}: Operasyonel Süreçler ve Dijital Dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_{1c}: Müşteri Deneyimi ve Dijital Dönüşüm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

İşletmeler için dijital dönüşüm; iyi planlanmış bir strateji ile teknolojiye gelişmeler ve oluşan yeni fırsatların, işletmelerin iş yapış biçimlerine, iş süreçlerine, operasyonel yetkinliklerine, organizasyon yapılarına, süreçlerine hız kazandıracak ve verimliliklerini artıracak şekilde dâhil edilmesi sürecinin bütünü ifade etmektedir. Bu dönüşüm sürecinin kaynakları verimli kullanarak, ölçülüp ölçeklendirerek, en sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesi ve belirlenen hedefe en kısa sürede ulaşılabilmesi için tüm kaynakların belli bir önceliklendirme ve yol haritası dâhilinde yönetilmesi süreci ise dijital stratejiyi ifade etmektedir. Kısaca hedefe giden dijital dönüşüm yolculuğunda hangi kaynaklarla ve nasıl gidilmesi gerektiğini gösteren yol haritası ve rehberdir. İşletmeler özellikle pandemi dönemi ve sonrasında dijital stratejilerini daha çevik, daha esnek ve sürdürülebilir kılmak üzerine odaklanmış durumdadır. Net bir vizyon ve stratejik plana sahip işletmelerin, dijital kültürü oluşturarak yeni iş modellerini hayata geçirebilmesi ve başarı ile dijital dönüşüm sürecine adapte edebilmeleri mümkün olmaktadır.

Dijital dönüşüm sürecini başarı ile gerçekleştirebilmek için doğru strateji ile ilerlenmelidir. Üst yönetim tarafından kısa ve uzun vadeli vizyon netleştirilmelidir. İşletmenin iç ve dış paydaşlarının desteği alınmalı ve dönüşüm sürecine dâhil edilmelidir. İç paydaşlardan olan çalışanlar dijital dönüşüm sürecinde eski alışkanlıkları ve devam ettirdikleri bir iş süreci olduğu için değişime karşı direnç gösterebilmektedir. Bu süreci çalışanlar doğru bilgilendirilerek, dönüşüm sürecinde motivasyonlarını gelişime, gelişmeye yönlendirerek gerekli eğitimler çerçevesinde sürece adapte edilmelidir. Çalışanların bu süreçte söz hakkına sahip olmaları adaptasyonu kolaylaştırarak, değişime direnci azaltacaktır. İşletme içinde organizasyonda değişim sürecinde roller net şekilde belirlenmelidir. Tüm çalışanların bu süreçte birer oyuncu ve etken olduğu aktarımı geçiş sürecini kolaylaştıracaktır. İşletme içinde iç ve dış paydaşlarla dönüşümün neden gerekli olduğunun tam olarak anlaşılması doğru strateji çerçevesinde süreci hızlandıracaktır. Dijital iş stratejisi belirlenirken hangi teknolojilerin işletmeye implemente edileceği ve proje yönetimi aşamaları belirlenmelidir. Proje yönetimi aşamasında dikkat

edilmesi gereken noktalardan biri ise dijital dönüşüm sürecinde danışmanlık yolu ile dış kaynak desteği temini veyahut mevcut ekiplerle ortak proje ekibi oluşturulması kararıdır. İşletme içerisinde yetenekli ve yetkin ekibin oluşturulabilmesi, işletmeler için dijital dönüşüm sürecinde maliyetlerin optimizasyonu sağlayacaktır. Bununla birlikte işletme için maliyetlerde yaşanabilecek optimizasyonlar üst yönetimin yatırım kararlarında etkili olacaktır. Operasyonel süreçlerin doğru planlanması bu sayede dijital dönüşüm sürecinin de başarı ile gerçekleşmesine zemin hazırlayacaktır.

İşletmeler iç paydaşlarla birlikte dış paydaşlarından olan müşteriler, tedarikçiler ve çözüm ortaklarını dijital dönüşüm sürecine dâhil etmelidir. İşletmeler kullandıkları CRM yazılımları gibi birçok yazılım ve teknolojiyi tedarikçi ve çözüm ortakları ile sağlamaktadır. Dijital dönüşüm sürecindeki stratejinin ve hedeflerin tedarikçi ve çözüm ortaklarına iyi aktarımı, yeni teknolojik çözümler, farklı yazılımların entegrasyonu vb. beklentilerin karşılığının alınması noktasında süreci aksatmamak adına önem arz etmektedir. Dış paydaşların en önemli parçası olan müşteriler, işletmelerin hayatta kalmaları için iş modelleri ve operasyonel süreçlerini şekillendiren, işletmelere yön veren noktadadır. İşletmeler değişen müşteri davranışlarına göre pazarda söz sahibi olabilmek adına süreçlerini dijital teknolojilerle sistematik olarak değerlendirerek analizler neticesinde dijital iş stratejilerini oluşturmak durumundadır. Elde edilen verilerle dijital stratejilerini belirlerken, organizasyon yapılarını, iş modellerini ve operasyonel süreçlerini planlı ve en doğru şekilde oluşturup dijital dönüşüm sürecini başarı ile gerçekleştirmeleri mümkündür.

Sonuç ve Değerlendirme

Dijitalleşmenin yoğun bir şekilde yaşandığı ve işletmeler içinde zorunluluk haline geldiği dijital çağda işletmelerin dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri önem arz etmektedir. Dijital dönüşüm kavramının işletmelerin üst yönetimi tarafından bilinip stratejik çerçevede bu dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri mümkündür. Bu çalışmada dijital iş stratejisinin dijital dönüşüm ile ilişkisi, dijital dönüşüm bileşenleri, dijital iş stratejisi alt boyutlarındaki stratejik yönetim çerçevesinin dijital dönüşüm ile ilişkisi için aşağıda yer alan sonuç ve çıkarımlara ulaşılmıştır.

Dijital teknolojilerdeki yoğun ve radikal değişimler iş dünyasında güçlü paradigmalarda değişimlere yol açmıştır. İş dünyasında küresel ölçekte değer zincirindeki değişimler, müşteri tüketim alışkanlıklarının değişimi, işletmeler için yeni engeller ve beraberinde fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. Dijital dönüşüm hakkında uluslararası alanda yürütülmüş geniş kapsamlı bir araştırma, işletmelerin dijital dönüşüme verdikleri önemi vurgularken, araştırmada bulunan işletmelerin dörtte üçünün dijital dönüşüm yolculuğunda olduğunu ve bunların da üçte ikisi gibi bir çoğunluğun dijital dönüşümün zorlayıcı olduğunu düşündüklerini ifade etmektedir (Oswald ve Krcmar, 2018:65). Yeni düzene ayak uydurup varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler, yoğun ekonomik değişimler ve rekabetin olduğu pazarda, tüm süreçlerine planlı bir şekilde ve stratejik çerçevede yeni teknolojileri entegre ederek dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilir. Doğru dijital dönüşüm stratejisi geliştirmek için dönüşümü tetikleyen etmenlerin kendi aralarındaki ve dijital iş strateji çerçevesi etmenlerinin dijital dönüşüm ile olan ilişkileri belirlenmelidir. Mevcut kaynaklarda her ne kadar dijital dönüşümden bahsedilse de sürecin bir dijital iş stratejisi çerçevesinde dijital dönüşüm ile aralarındaki bağ detaylıca incelenmemektedir. Bu çalışma, akademik literatürdeki bu eksikliği doldurmak ve işletmelere dijital dönüşüm yol haritası çizerken yardımcı olmak amacıyla işletmelerdeki dijital dönüşümün dijital iş stratejisi ve boyutlarıyla ilişkilendirip stratejik yönetim perspektifinden yaklaşmıştır.

Stratejik yönetim, bir organizasyonu belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak kararların; hazırlanması, incelenmesi ve uygulanmasını sağlayan dinamik bir bilim dalıdır. Stratejik

yönetim, özellikle işletmelerin yönetim, üretim, finans, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme, kontrol ve bilgi işleme sistemlerini uyumlu olarak çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını hedefler. Yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin hakim olduğu mevcut iş konjonktüründe, işletmelerin hayatta kalabilmeleri, hızla değişen dinamik çevreye uygun olarak hızlı ve etkin stratejik kararlar almasına ve doğru adımlar atmasına bağlıdır. İş dünyasının yeni düzeni stratejik kararları hızlı bir şekilde alıp hayata geçirebilecek esnekliği gerektirmektedir (Mert, 2020).

Günümüzde işletmeler, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek pazarda meydana gelen değişimler ve talep kaymalarını anlayarak müşteri beklentilerini karşılayacak inovatif ürün/hizmet tasarımları ile çözüm üretmek zorundadır. Bazı endüstrilerdeki işletmeler, iş süreçlerini düzenlemek, portföylerine yeni ürünler katmak ve daha fazla bilgiye ulaşmak için dijital bir şirket olma yolunda kaynak ayırmaktadır (Cianni ve Steckler, 2017:14-19). Üretim başta olmak üzere müşteri deneyiminde, iş modellerinde, operasyonel süreçlerinde ve tasarımlarında doğru dijital dönüşümü gerçekleştiremeyen işletmeler bir süre sonra varlıklarını devam ettiremeyeceklerdir.

Dijital dönüşümü başarı ile gerçekleştirmek isteyen işletmeler, değişen müşteri davranışlarına uygun ürün/hizmetlerle, isteklerini daha iyi analiz edip anlayarak maliyet odağından çıkarak değer odaklı düşünce ve faaliyet yapısında olmalıdır. Dijital teknolojileri, müşteri davranışlarında içgörü oluşturacak biçimde verinin doğru analiz ve çıkarımları bağlamında müşteri deneyimini artırıcı, proaktif bir odakla kullanılmalıdır. Diğer bir etken, operasyonel süreçlerde dijitalleşme sürecini yöneterek dijital dönüşümü başarı ile gerçekleştirmektir. İş hacminin artırılması ve verimlilik düzeyini geliştirmek için işletmeler dijital dönüşümü gerçekleştirmelidir. Tedarikçiden müşteriye uzanan süreçte hız, kalite, maliyet, verimlilik ve memnuniyet düzeyinin artırılması dijital dönüşüme katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde işletmeler, finanstan insan kaynaklarına, satıştan muhasebe ve diğer birimlerinde dijital teknolojileri süreçlerine entegre ederek dijital dönüşümü hızlandırabilirler. İşletmeler özellikle organizasyonlarında insan kaynağını verimli kullanarak insanın bilişsel yetenekleri ile birlikte dijital dönüşümün temel unsuru olduğunu da unutmamalıdır. İşletmeler dijital dönüşümü gerçekleştirme aşamasında, insan kaynağının sürece dâhil edilip aynı hedefler doğrultusunda dönüşüm sürecine adaptasyonu önemli olacaktır. Ayrıca dijital çağa doğmuş olan çalışanların, dijital dönüşüme yönelik fikirleri dikkate alınmalı ve bu dönüşüm sürecinin yönetilmesinde söz hakkına sahip olmaları sağlanmalıdır. Çünkü her türlü dijital teknoloji işletmeye entegre edilebilmekte fakat bu etmenler insan vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Başarılı dijital dönüşüm için bir diğer etken ise işletmelerin iş modellerini yenilikçi yapıda oluşturmalarıdır. Dijital teknolojilerin entegrasyonu ile ürettikleri değer, müşterinin bu değerden yararlanması ve bunun işletmeye getirmiş olduğu finansal kazançların elde edilmiş biçimi iş modelini oluşturmaktadır. Rekabet ortamının yoğun olduğu günümüzde, işletmelerin yenilikçi iş modelleriyle dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecektir.

Araştırma bulguları sonucunda dijital iş stratejisi dijital dönüşüm sürecini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Araştırma kapsamında işletmelerde doğru dijital iş stratejisi ile gerçekleştirilen dijital dönüşüm başarılı olur sonucuna varılmaktadır. Ayrıca dijital iş stratejisi alt boyutları olan müşteri deneyimi, operasyonel süreçler, iş modeli de dijital dönüşüm ile ilişkilidir ve dijital dönüşüme pozitif yönde etki etmektedir. Capgemini ve MIT (2011)'nin yapmış oldukları çalışmada, rapor sonucunda yöneticilerin işletmelerinde dijital dönüşüm için müşteri deneyimi, iş modeli veya operasyonel süreçlerinin kurumları için kilit rol oynadığı ve dönüşüm süreci için bu alanlarda iyi bir uygulama süreci olduğu takdirde başarıyla sürecin gerçekleşebileceği ifade edilmektedir. İşletmeler rekabet avantajlarını koruyabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için, teknoloji, inovasyon ve dijital dönüşüm alanındaki gelişmeleri takip etmeli ve sürekli iyileştirme ve geliştirme felsefesi içinde olmalıdırlar.

Kurumların dijitalleşmesi stratejik yönetim süreçlerini ve dolayısıyla stratejik karar aşamalarını da doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda dijitalleşme sürecini tamamlamış kurumlarda çalışanlar, inovatif fikirler geliştirerek yönetici ve kurumlarının gelişimini de pozitif olarak desteklemektedir (Mert,2020). Literatür araştırması ile araştırma sonucunda elde edilen dijital dönüşüm ve stratejik yönetiminin arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki hakkında benzer sonuçlar elde edilmektedir.

İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinin stratejik yönetimi üzerine ileride yapılacak akademik çalışmalarda, stratejik yönetim tepe yönetim tarafından başlatılan bir süreç olduğu için daha geniş kapsamda işletme tepe yönetimlerine ulaşılarak katılımcı sayısı artırılarak çalışmalar yapılabilir. Daha geniş kapsamda, dönüşüm süreci hakkında bilgi sahibi olan katılımcılarla yapılacak çalışmaların evreni daha iyi temsil edeceği öngörülmektedir. Araştırmada maliyet, zaman kısıtı sebebi ile dijital dönüşüm süreci için stratejik çerçeve oluşturulması üzerine odaklanılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda tepe yönetim tarafından dijital dönüşümün stratejik olarak yönetildiği belirlenen işletmelerde, çalışanların dijital dönüşüm algılarının ölçülmesi üzerine istatistiki araştırma ve akademik çalışmalar yapılabilir. Araştırmada özel sektör ve kamu sektöründen üst düzey yönetici, yönetici ve dijital dönüşüm sürecinde görev alan çalışanlara odaklanılmıştır. 100 katılımcı üzerinden bulgular incelenerek çıkarımlar yapılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği açısından daha büyük örneklerde, daha geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede daha doğru genelleme yapma olanağı ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda daha güvenilir ve geçerli bulgulara ulaşmak için örgütsel bağlamdaki farklı değişkenlerin analiz edilmesi, bunlar arasındaki ilişkilerin çoklu bir modelde ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma özellikle bu konularla ilgili temel çerçeveleri ortaya koymuştur.

Kaynaklar

- Aydemir , H. (2018). Sanayi 4.0 ve Türkiye ekonomisi açısından etkileri. *Sosyoekonomi Dergisi*, 26(36), 253-261.
- Altın , A., & Kasımoğlu, M. (2020). Yeni paradigmadaki şirketlerin yönetimi: Dijirati olmak ya da olmamak!. S. Öz, F.S. Onursal, D. Celayır (Ed.), *Pandemi sonrası yeni dünya düzeninde teknoloji yönetimi ve insani dijitalizasyon* içinde (s. 57-76). Hiperlink.
- Başar, P. (2020). Post dijital ekosistemin kurumsal yönetime etkileri. S. Öz (Ed.), *Teknoloji ve dijital dönüşüm ekonomiyeye, sektörlerle ve mesleklere etkileri* içinde (173-184. ss.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bayraktar, Ö. (2017). *Dijital işletme bilimi*. İstanbul: Selis Yayınları.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der digitalen transformation von unternehmen: Entwicklung eines reifegradmodells. *Die Unternehmung*,70(2), 98-123.
- Blunck, E., & Werthmann, H. (2017). Industry 4.0 – An opportunity to realize sustainable manufacturing and its potential for a circular economy. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 644-666.
- BrckaLorenz, A., Chiang, Y., & Nelson Laird, T. (2013). Internal consistency reliability. *FSSE Psychometric Portfolio*, 1-4.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı-istatistik, araştırma deseni, Spss uygulamaları ve yorum* (15. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Capgemini, & MIT. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital-Transformation-A-Road-Map-for-Billion-Dollar-Organizations.pdf>.
- Capital. (2022). *Dijital ekonominin yeni iş modelleri*. <https://www.capital.com.tr/sectorler/teknoloji/dijital-ekonominin-yeni-is-modelleri/>. [14.05.2022]
- Carr, N. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter>.
- CGI. (2016). *Industry 4.0. making your business more competitive*. <https://www.cgi.com/en/media/white-paper/Industry-4-making-your-business-more-competitive>.

- Cianni, M., & Steckler, S. (2017). Transforming organizations to a digital world. *People&Strategy*, 40(2), 14-19.
- Çiftçioğlu, B., Mutlu, M., & Katırcıoğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 ve insan kaynakları yönetiminin ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 31-53.
- Ertemel, A. V. (2022). *Dijitalleşen dünyada yeni işletme stratejileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- European Commission. (2019). *Advanced technologies*. https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/advanced-technologies_en. [10.07.2021]
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Hair, J. F., Black, W., Black, B., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall. Pearson Education.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadedi ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 19-28.
- İstanbul Sanayi Odası. (2018). *İstanbul bölgesi sanayide dijital dönüşüm analizi raporu*. İstanbul Sanayi Odası.
- Kaiser, H. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 31-36.
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MITSloan Management Review & Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Kesayak, B. (2017). *Endüstri tarihine kısa bir yolculuk*. Türkiye'nin Endüstri 4.0 Platformu. <http://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/>. [11.09.2021]
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 24-35.
- Kofler, T. (2018). *Digitale transformation in unternehmen*. Zentrum Digitalisierung Bayern Positionspapier.
- Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., & Palm, D. (2016). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. 4th global conference on sustainable manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 517-524.
- Liferay. (2022). *Dijital dönüşüm nedir?*. <https://www.liferay.com/it/resources/l/digital-transformation>. [18.01.2021]
- Markus, M., & Loebbecke, C. (2013). Commoditized digital processes and business community platforms: New opportunities and challenges for digital business strategies. *MIS Quarterly*, 649-652.
- Mc Kinsey Global Institute. (2016). *Digital globalization: The new era of global flows*. Mc Kinsey Global Institute.
- McLaughlin, S. (2017). Dynamic capabilities: Taking an emerging technology perspective. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 62-81.
- Mert, G. (2020). Kurumların stratejik yönetim süreçlerinde dijitalleşmenin rolü. *International Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 41-58.
- MIT Management Executive Education. (2022). *Digital business strategy*. <https://executive.mit.edu/course/digital-business-strategy/a056g00000URaa6AAD.html/>. [10.08.2022]
- Moser, C.A., & Kalton, G., (1971). *Survey methods in social investigation* (2. Baskı). Heinemann.
- Nadeem, A., Babak, A., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & Digital business strategy in electronic commerce - The role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 1-8.
- O'Connell, K., Delaney, K., & Moriarty, R. (2015). *Digital business transformation: disrupt to win*. Cisco. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/business-insights/docs/digital-business-transformation.pdf.
- Oswald, G., & Krcmar, H. (2018). *Digitale transformation: Fallbeispiele und branchenanalysen*. Springer-Verlag.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 395-420.

- Savić, D. (2019). From digitization,through digitalization,digital transformation. *Online Searcher*, 36-39.
- Schrage, M., Kiron, D., Hancock , B., & Breschi, R. (2019). *Performance management's digital shift*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/performance-managements-digital-shift/>. [26.02.2022]
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 388-393.
- Sharma, R. (1997). *Social psychology* (1. baskı). New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 1-477.
- Smith, H.W. (1975). *Strategies of social research. The methodological imagination*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- SurveyMonkey. (2022). *Identify customer touchpoints*. <https://tr.surveymonkey.com/mp/identify-customer-touchpoints/surveymonkey/>. [29.01.2022]
- Tabachnick, B.G., & Fidell L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. baskı). Pearson, Boston.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri Analizi*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- TÜBİSAD. (2021). *Türkiye'nin dijital dönüşüm endeksi*. İstanbul: TÜBİSAD.
- TÜBİTAK. (2020). *Dijital dönüşüm nedir?*. Dijital Akademi. <https://dijitalakademi.bilgem.tubitak.gov.tr/dijital-donusum-nedir>
- Uygun, H. (2015). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi*. (Yayın No. 391331) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yüksek Öğrenim Kurumu Tez Merkezi, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.