

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN ORTAYA ÇIKARDIĞI TEHDİT VE  
FIRSATLARIN AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ:  
DÜZCE İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AFİFE POLAT

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2025

10732865

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN ORTAYA ÇIKARDIĞI TEHDİT VE  
FIRSATLARIN AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ:  
DÜZCE İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AFİFE POLAT

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2025

10732865

## BEYAN

“Dijital Dönüşüm Sürecinin Ortaya Çıkardığı Tehdit ve Fırsatların Aile İşletmeleri Açısından İncelenmesi: Düzce İlinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığımı, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarasıyla birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
<b>DESTEK ALINMIŞTIR</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR</b>	<b>X</b>
<b>Destek alındı ise;</b>			
<b>Destekleyen kurum;</b>			
<b>Desteğin Türü</b>		<b>Proje Numarası</b>	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
<b>ETİK KURUL onayı var ise;</b>			
<b>ETİK KURUL karar tarih/sayı:</b>			

Afife POLAT

.../.../2025

İmza

## ÖN SÖZ

Tez çalışmam sürecinde bilgi, deneyim ve rehberliğiyle bana yol gösteren, her zaman sabırla destek olan ve beni yüreklendiren kıymetli danışmanım Sayın Prof. Dr. Gürkan HAŞİT hocama en içten teşekkürlerimi sunarım. Zorlu zamanlarda gösterdiği anlayış ve motivasyon desteği, bu süreci verimli ve anlamlı kılmıştır. Katkıları için minnettarım.

Savunma sınavımda bulunan değerli jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS ve Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ hocalarıma da değerli katkıları adına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu süreçte beni hep destekleyen canım eşim Cihat POLAT ve biricik oğlum Ertuğrul Sencer POLAT 'a teşekkür ederim.

**Afife POLAT**

**Tarih**

**2025**

## ÖZET

### DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN ORTAYA ÇIKARDIĞI TEHDİT VE FIRSATLARIN AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: DÜZCE İLİNDE BİR UYGULAMA

Sürekli gelişen teknoloji ve dijitalleşme, diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de önemli tehdit ve fırsatlara yol açmaktadır. Bu süreci iyi yöneten aile işletmelerinin hayatta kalma şansları artmakta sürdürülebilirlikleri sağlanmaktadır. Bu tezde dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından yarattığı tehdit ve fırsatlar geniş bir şekilde değerlendirilmiştir. Tezin teorik bölümünde; Aile işletmeleri, dijitalleşme ve dijitalleşme süreci kavramları ve dijitalleşme sürecinin aile işletmeleri açısından yarattığı fırsat ve tehditler yer almaktadır. Tezin uygulama bölümünde; nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Araştırma, Düzce Organize Sanayi Bölgesinde 12 beyaz yakalı çalışanla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Dijital dönüşüm sürecinin başarısı için katılımcılar, mevcut teknolojik altyapıyı daha verimli kullanmayı, personelin dijital becerilerini geliştirmeyi ve bilgi paylaşımını artırmayı önemli bulmaktadırlar. Bunun yanı sıra, bazı katılımcılar daha spesifik uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynaklara bağımlı olduklarını ve daha profesyonel ekiplerle çalışma ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, aile işletmeleri için dijital dönüşüm süreci, mevcut kaynakları ve yetenekleri etkin bir şekilde yönetme ve sürekli olarak teknolojiye uyum sağlama yeteneğini geliştirme çabalarını gerektirmektedir. Tezin içeriğini incelediğimizde; tezin birinci bölümünde, aile işletmeleri kavramı üzerinde durulmuş, bu işletmelerin; tanımı, özellikleri, kuruluş amaçları, üstün ve zayıf yönleri ele alınmıştır. Ayrıca aile işletmelerinin Türkiye ve Dünya ekonomisindeki rolü ve yönetim biçimleri de incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde, dijitalleşme ve dijital işletme kavramları incelenmiştir. Ayrıca dijitalleşmenin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı tehdit ve fırsatlar da bu bölümde ele alınmıştır. Tezin üçüncü bölümünde, Düzce Organize Sanayi Bölgesinde yapılan nitel araştırma ve bu araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır. Tezin sonuç bölümünde, dijitalleşme sürecinin aile işletmeleri açısından yarattığı tehdit ve fırsatlar geniş bir şekilde ortaya konularak, aile işletmeleri ve bu konuda çalışma yapacak kişi ve kurumlara çeşitli öneriler de bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Dönüşüm, İşletme, Aile İşletmeleri, Düzce.

## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF THE THREATS AND OPPORTUNITIES EMERGED BY THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS IN TERMS OF FAMILY BUSINESSES: AN APPLICATION IN DÜZCE PROVINCE**

The constantly evolving technology and digitalization process pose significant threats and opportunities for family businesses, just as they do for other types of enterprises. Family businesses that manage this process effectively increase their chances of survival and ensure sustainability. This thesis extensively evaluates the threats and opportunities created by the digital transformation process from the perspective of family businesses. In the theoretical section of the thesis, the concepts of family businesses, digitalization, the digitalization process, and the threats and opportunities posed by digitalization for family businesses are discussed. In the empirical section of the thesis, a phenomenological design one of the qualitative research methods was chosen. The research was conducted in the Düzce Organized Industrial Zone with 12 white-collar employees through semi-structured interview forms. According to the findings obtained from the study, participants emphasized the importance of utilizing existing technological infrastructure more efficiently, enhancing employees' digital skills, and increasing information sharing for the success of the digital transformation process. Additionally, some participants noted their dependency on external resources in areas requiring more specialized expertise and expressed the need to work with more professional teams. In conclusion, the digital transformation process for family businesses requires efforts to manage existing resources and capabilities effectively and to continuously develop the ability to adapt to new technologies. When examining the content of the thesis: The first chapter focuses on the concept of family businesses, including their definition, characteristics, founding purposes, strengths, and weaknesses. It also analyzes the role of family businesses in the Turkish and global economies, along with their management structures. The second chapter explores the concepts of digitalization and digital businesses. This chapter also examines the threats and opportunities that digitalization presents for family businesses. The third chapter presents the qualitative research conducted in the Düzce Organized Industrial Zone and the findings derived from this research. In the conclusion, the threats and opportunities created by digitalization for family businesses are comprehensively presented, and various recommendations are made for family businesses and individuals or institutions planning to work in this field.

Keywords: Digital Transformation, Business, Family Businesses, Düzce.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GENEL OLARAK AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMININ İNCELENMESİ

1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı.....	3
1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	4
1.3. Aile İşletmelerinin Dünya Ekonomisi Açısından Önemi .....	6
1.4. Aile İşletmelerinin Türkiye Ekonomisi Açısından Önemi .....	7
1.5. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri .....	9
1.6. Aile İşletmelerinin Gelişim Aşamaları .....	10
1.6.1. Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile İşletmeleri .....	10
1.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeş Ortaklığı).....	11
1.6.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile İşletmeleri .....	11
1.6.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.....	11
1.7. Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür Kavramı .....	12
1.8. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri .....	13
1.8.1. Merkez Esaslı Yönetim.....	14

1.8.2. Katılım Esaslı Yönetim.....	14
1.8.3. Profesyonel Esaslı Yönetim.....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

### DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN ORTAYA ÇIKARDIĞI TEHDİT VE FIRSATLARIN İNCELENMESİ

2.1. Dijitalleşme Kavramı .....	16
2.2. Dijitalleşmenin Tanımı... ..	17
2.3. Dijitalleşme ve İlgili Kavramlar .....	18
2.4. Dijitalleşmenin Dünyadaki Tarihsel Gelişim Süreci .....	21
2.5. Dijitalleşmenin Türkiye'deki Tarihsel Gelişim Süreci .....	24
2.6. Dijitalleşmenin Sonuçları.....	25
2.7. Dijital Teknoloji Türleri .....	28
2.7.1. Nesnelerin İnterneti (IoT) .....	28
2.7.2. Yapay Zekâ .....	30
2.7.3. Bulut Bilişim .....	31
2.7.4. Büyük Veri .....	32
2.7.5. Sanal Gerçeklik ve Artırılmış Gerçeklik .....	32
2.7.6. Siber Güvenlik... ..	33
2.7.7. Mobil Teknolojiler .....	34
2.7.8. Sosyal Medya ve Online Ticaret .....	34
2.7.9. Dijital İkiz Kavramı .....	35
2.8. Dijital İşletme Kavramı .....	36
2.9. Dijital İşletmenin Tanımı.....	36
2.10. Dijital İşletmelerin Özellikleri .....	37
2.11. Dijital İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları .....	39
2.12. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Fırsatların İncelenmesi.....	42

2.12.1. Dijital Dönüşümün Temel İşletme İşlevleri Üzerinde Yarattığı Fırsatların İncelenmesi .....	43
2.12.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi ve Dijital Dönüşüm .....	43
2.12.1.2. Üretim İşlevi ve Dijital Dönüşüm .....	46
2.12.1.3. Finans/Muhasebe İşlevleri ve Dijital Dönüşüm .....	47
2.12.1.4. Pazarlama İşlevi ve Dijital Dönüşüm .....	48
2.12.1.5. Yönetim İşlevi ve Dijital Dönüşüm .....	50
2.12.2. Operasyonel Verimlilik .....	57
2.12.3. Maliyet Tasarrufu .....	58
2.12.4. Dijital İletişim ve Reklam .....	59
2.12.5. Rekabet Avantajı .....	60
2.12.6. Sürdürülebilirlik.....	62
2.12.7. Diğer.....	63
2.13. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Tehditlerin İncelenmesi.....	64
2.13.1. Veri Güvenliği.....	65
2.13.2. Siber Güvenlik.....	65
2.13.3. Artan Rekabet.....	66
2.13.4. Dijital Yetkinlik Eksikliği.....	67
2.13.5. Kültürel Uyumsuzluklar .....	68
2.13.6. Dijital Pazarlama .....	68
2.13.7. Yönetim Sorunları .....	69
2.13.8. Diğer.....	70

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DÜZCE İLİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi .....	72
3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları... ..	72
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	73

3.4. Araştırmanın Kısıtları .....	73
3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	74
3.6. Araştırma Verilerin Toplanması .....	76
3.7. Araştırma Bulguları ve Analizi .....	77
3.7.1. Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Süreci ile İlgili Bulgular .....	80
3.7.2. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Neden Olduğu Tehditler ile İlgili Bulgular .....	84
3.7.3. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Fırsatlar ile İlgili Bulgular .....	88
3.7.4. Aile İşletmeleri Açısından Dijital Dönüşüm Sürecinin Kaynak ve Yetenekleri ile İlgili Bulgular.....	95
3.7.5. Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümü Yürütmek için Stratejiler ve İyileştirme yolları ile İlgili Bulgular .....	99
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>102</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>107</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1. 1.</b> Dünya Çapında Aile Şirketlerinin Ekonomik Katkısı .....	6
<b>Tablo 3. 1.</b> Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri .....	79
<b>Tablo 3. 2.</b> Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Süreci Hakkında Katılımcı Görüşleri .....	81
<b>Tablo 3. 3.</b> Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Neden Olduğu Tehditler Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	85
<b>Tablo 3. 4.</b> Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkan Fırsatlar Hakkında Katılımcı Görüşleri	89
<b>Tablo 3. 5.</b> Aile İşletmeleri Açısından Dijital Dönüşüm Sürecinin Kaynak ve Yetenekleri Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	96
<b>Tablo 3. 6.</b> Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümü Yürütmek İçin Stratejiler Ve İyileştirme Yolları Hakkında Katılımcı Görüşleri .....	99

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.1.</b> Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri .....	<b>13</b>
<b>Şekil 1.2.</b> Bilgi Toplumunun Gelişim Aşamaları .....	<b>22</b>
<b>Şekil 1.3.</b> Dünyada Dijital Rekabet Gücü En Yüksek İlk 10 Ülkenin Sıralaması ve Puanları	<b>24</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>CRM</b>	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>ERP</b>	: Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya
<b>IMD</b>	: Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü
<b>IoT</b>	: Nesnelerin İnterneti
<b>LAN</b>	: Yerel Alan Ağları
<b>TCP/IP</b>	: Standart İnternet Protokolü
<b>5G</b>	: 5.Nesil Kablosuz Hücresel Bağlantı Ağ

## GİRİŞ

İçerisinde bulunduğumuz Dördüncü Sanayi Devrimini ifade eden endüstri 4.0 kavramıyla birlikte gündeme gelen ve hem sosyal, toplumsal ve ekonomik hem de kişisel hayatı etkileyen dijital dönüşüm günümüzün popüler konuları arasındadır (Klein, 2020: 24). Süreksiz bir teknolojiyi işaret eden ve Dördüncü sanayi devriminin yeni paradigması olan dijitalleşme (Schwab, 2017: 51) her tür erişilebilir bilginin herhangi bir bilgisayar tarafından okunacak biçimde dijital ortamlara aktarılması işlemidir (Ekşi ve Apaydın, 2023). Özellikle son on yılda ağ teknolojilerinin, cep telefonlarının ve sosyal ağların yoğun kullanımının yanı sıra Nesnelerin İnterneti, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik ve büyük veri analitiği, dijitalleşme gibi yeni dijital teknoloji ve yöntemlerin ortaya çıkması nedeniyle bilgisayarların geliştirilmesiyle başlayan süreç, artık dijital dönüşümü temsil etmektedir (Klein, 2020: 24-25). Bu süreç birçok sektörü olduğu gibi işletmelerini de etkilemiştir. Aile işletmeleri hem en yaygın işletme türlerinden biri olması hem de yerine getirdikleri işlevler açısından toplum açısından oldukça önem taşıyan kuruluşlardır (Akdoğan, 2000: 31).

Dünya genelinde ulusal ekonomilerin geniş bir örneğinde, listelenen firmaların ortalama %19'u aile tarafından kontrol edilen iş gruplarına ait olduğu ve bu oranın bazı gelişmekte olan pazarlarda %40'ın üzerine çıktığı bildirilmektedir (Masulis vd., 2011: 3557). Ekonomik önemleri göz önüne alındığında dünya çapındaki birçok aile şirketinin dijitalleşmeden etkileneceği ve aslında hâlihazırda etkilendiği görülmektedir (Batt vd., 2020: 247-248). Genel özellikleri göz önüne alındığında aile şirketlerinin de dijitalleşme konusunda bazı farklı özellikler ve yollar göstermeleri beklenebilir. Örneğin, bulut tabanlı dijital teknolojiler, çoğu aile şirketi olan küçük işletmeler için profesyonel yazılım çözümlerini çok daha uygun fiyatlı hale getirmektedir (Quinn vd., 2014: 1). Sonuç olarak, dijitalleşme aile şirketlerinin profesyonelleşmesini teşvik edebilir. Bu tür bir profesyonelleşmenin aile şirketlerinin hayatta kalması için önemli olduğunun iddia edildiği göz önüne alındığında dijitalleşme de aile şirketlerinin uzun vadeli hayatta kalma kabiliyetini etkileyebilir (Chittoor ve Das, 2007: 65), Aynı zamanda aile şirketleri belirli zorluklarla da karşı karşıya kalabilmektedir. Bunlar arasında, yaşlı nesiller dijital teknolojileri hızlı bir şekilde benimseme konusunda isteksizken, genç nesiller anında benimsemeye çabaladığından nesiller arası çatışmalar zirveye çıkabilir (De Clercq ve Belausteguigoitia, 2015: 178). Aile şirketi dijitalleşmesinin varsayılan özelliklerine ve potansiyel önemine rağmen, mevcut aile şirketi literatürü bu konuyu şimdiye kadar ihmal etmiştir. İnovasyon ve dijitalleşmenin rolü uluslararası bağlamda başarılı olmak için kritik

faktörleri temsil etmektedir. Aile şirketleri de dünya çapında çoğu firmayı temsil etse de, onların dijitalleşmedeki spesifik fırsatları ve zorluklarına dair bilimsel kanıt eksikliği vardır (Batt vd., 2020: 247; Quarato vd., 2020: 92). Bu bağlamda bu çalışma aile şirketlerinin dijitalleşme araçlarını ne ölçüde benimsediğini ve bunun aile şirketi açısından sağladığı avantajlar ile tehditlerin neler olduğunu araştırarak bu boşluğu ele almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMININ İNCELENMESİ

#### 1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile işletmeleri, dünya ve ülkemiz ekonomisinin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Hem geçmiş yüzyılların hem de günümüz ekonomisinin omurgası olan aile işletmelerinin birçok tanımı bulunmaktadır (Akkanat, 2013: 5). Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Aile işletmeleri, aile üyelerinin toplandığı ve bu üyelerin yönetim süreçlerine dâhil olduğu yapılar olarak tanımlanabilir. Aile işletmeleri genellikle aile kültürünü ve değerlerini kurumsal yapının bir parçası olarak taşır ve bu özellik, işletmenin sürdürülebilirliğini ve karar alma mekanizmalarını doğrudan etkiler (Haşit, 2009: 23-24) Benght Karlöf, aile işletmesi kavramını, aile servetinin mülkiyetine odaklanarak açıklamaktadır ve bu tür işletmeleri, ailenin servetini korumak amacıyla kurulmuş özel bir işletme şekli olarak tanımlamaktadır (Karlöf, 1993: 218). Köprülü ve Koneti 'ye göre, aile işletmesi özellikle mirasın bölünmesini engellemek veya aile reisinin yaşadığı dönemdeki ekonomik düzeni korumak amacıyla kurulan bir ortaklıktır. Bu tür şirketler aile topluluğunu aile reisinin ölümü sonucu mali zorluklardan ve krizlerden korumayı hedefler (Köprülü ve Koneti, 1989: 64).

Geraldo Von Potobsky'e göre, aile işletmeleri, yönetim kademelerinde aile bireylerinin yer aldığı işletmelerdir (Potobsky, 1992: 145). David Bork'a göre, aile işletmesi, aile üyeleri ile kurulmuş ve kuşaklara devredilen şirket türüdür. Bu tanıma göre, aile işletmesini kuran ve devam ettiren kişiler, doğum, evlilik veya aile içindeki yakın ilişkilerle birbirine bağlı olan kişilerden oluşmaktadır (Bork, 1995: 24). Başka bir tanımlamaya göre aile işletmeleri, bir veya daha fazla ailenin oy gücünün çoğunluğuna sahip olduğu veya yönetim üzerinde kontrol sahibi olduğu ticari kuruluşlardır. Temel olarak bu işletmeler, mal veya hizmet sağlayarak kar elde etmek amacıyla ailevi ilişkiler yoluyla birbirine bağlanan kişiler tarafından kurulur. Aileler, aile işletmelerinin hem kuruluşunda hem de yönetiminde önemli bir etkiye sahiptir (Deloitte vd., 2016). Bu kapsamda yapılan bir tanıma göre aile işletmeleri %15 veya daha yüksek oranda sahiplik payına sahip en az iki aile üyesinin faaliyet göstermesi, aile üyelerinin işletmenin operasyonel faaliyetlerine aktif katılımı ve uzun vadeli bir ortaklığın varlığıdır (Poza, 2013: 55). Aile işletmeleri, tek bir ailenin veya bir aile klanının sahip olduğu ve yönettiği işletmeler olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, işletmenin büyüklüğüne veya pazardaki büyümesine

bakılmaksızın, bu işletmelerin mülkiyetinin ve kontrolünün aile içinde kaldığını vurgulamaktadır (Ünlü, 2023: 4).

Sonuç olarak aile işletmeleri, aile üyeleri tarafından kurulan, yönetilen ve işletilen işletmelerdir. Bu işletmeler genellikle aile fertleri arasında hisse sahipliği, yönetim ve operasyonel görevlerin paylaşımı gibi özellikler barındırmaktadır.

## **1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri**

Bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden ayıran ve onları karakterize eden bazı özellikler bulunmaktadır (Akkanat,2013: 29).

Aile işletmelerinde en az iki kuşak, işletmenin yönetimini üstlenmektedir. Aile işletmeleri anne veya baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları gibi içinde en az iki kuşağı barındırmasıyla belirginleşir (Ateş, 2005: 5). Bu bağlamda aile işletmelerinde, bir veya birkaç aile üyesi genellikle yönetimde yer almaktadır (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016: 98). Büyük aile işletmelerinde ise yönetim kurulları veya yönetim kademesi genellikle aile üyelerinden oluşmakta, böylece aile mirasının bölünmesi önlenmekte ve ailenin geleceği sağlama alınabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 19). Bazı durumlarda ise, aile işletmeleri profesyonel yöneticiler tarafından yönetilebilir. Bu durumda, günlük işleyiş ve kararlar yöneticiler tarafından alınırken önemli ve stratejik kararlar için işletme sahibi olan aileye danışılır (Erdoğan, 2004: 69). Aile işletmelerinde, işletmenin diğer kuşaklara aktarımla devamlılığı sağlanmaya çalışılmaktadır. Mevcut kaynakların doğru kullanımı, içeriden ve dışarıdan oluşabilecek tehditleri yeniliğe çevirmek aile işletmelerinin devamlılığı açısından önemlidir (Yılmaz vd., 32).

Kamacı ve arkadaşlarına (2020: 358-379) göre aile işletmelerinin karakteristik özelliklerinden bazıları şöyle sıralanabilir;

- Bu işletmeler genellikle küçük ölçeklidir. Basitleştirilmiş bir organizasyon yapısını benimsemektedir.
- Politikaları ve planları aile çıkarlarıyla oluşturulur.
- Önemli iş kararları genellikle kurucuya, bir aile üyesine ya da aile kontrolü altındaki bir yöneticiye verilir.
- İstikrarı sağlamak amacıyla tedarikçiler ve finansman kuruluşlarıyla güçlü ilişkiler kurulur.

- Yönetim yapısı genellikle kıdemli aile üyelerinin karar alma yetkisini elinde tuttuğu bir hiyerarşik yaklaşımı benimser.
- Genç aile üyelerinin işletmeye aktif olarak katılarak mülkiyetin sorunsuz bir şekilde devredilmesini kolaylaştırır. Karmaşıklıklar, öncelikler ve zorluklar hakkında ilk elden bilgi edinmelerine olanak tanır.
- Aile klanı işletmeyi önemli ölçüde etkilerken, işletmenin kendisi de aile üyelerinin dinamikleri üzerinde etki yapmaktadır (Kamacı, 2020).

Yukarıda belirtilen bazı özellikler, aile işletmelerinin kendine has doğasını ve yönetimini tanımlar ve işletmenin başarısını etkileyen faktörlerdendir.

Aile işletmeleri, ekonominin gelişmesine katkı sağlayarak küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılar ve bölgesel kalkınmayı destekleyerek ekonominin etkili bir şekilde büyümesine katkı sağlar (Tikici ve Uluyol, 2006: 461). Bu işletmelerin temel kuruluş amacı, aile birliğini korumaktır. Bu nedenle, işletme ailenin inançlarından ve değerlerinden etkilenir. İşletmenin yatırım planları ve alınan kararları, aile kültürüne uygun olarak belirlenmelidir. Bu bağlamda, aile işletmelerinin kuruluş amacını oluşturan üç temel esas aşağıda sıralanmıştır (Ateş, 2003: 4-5):

- Kendi işinin patronu olmak.
- Ekonomik, kültürel ve sosyal çevrede kabul görmek.
- Aile servetini çocuklara devretmek, serveti muhafaza etmek ve iş imkânları sağlamak

Aile işletmelerinde diğer işletmelerde olduğu gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşma sürecinde önemli olan bu sorunlar genellikle diğer işletmelerle benzer bir şekilde ele alınır. Ancak, genellikle göz ardı edilen nokta, aile işletmelerinin amacının çok yönlü olduğudur. İşletmenin kârlılığı ve büyümesi gibi iş boyutu yanında, aile üyeleri arasındaki uyumun ve bunların dengeli bir şekilde yönetilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Kodrat, 2017: 256-257). Aile işletmelerinde, aile uyumunun, aile itibarının ve süreklilik hedeflerinin, kârlılık, büyüme ve hayatta kalma gibi iş odaklı hedeflerden daha öncelikli olduğu belirtilmektedir. Bu görüşü destekleyen bir bakış açısıyla Hoopes (2018: 61), aile işletmelerinde ailenin özne, işin ise nesne konumunda olduğuna vurgu yaparak; bu tür işletmelerde aile kavramının önemine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, aile işletmelerindeki yöneticilerin, aile kültürü ile işletme kültürünün dengesini doğru bir şekilde

kurarak, işletmede hangi aile değerlerinin hayata geçirileceğini ve hangilerinin iş süreçlerine aktarılacağını belirlemek ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmek gibi önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004: 331). Sonuç olarak aile işletmelerinin amaçları aile işletmelerinin genel hedeflerini yansıtır ve işletmenin faaliyetlerini yönlendirir. Aile işletmeleri farklı hedeflere sahiptir, ancak genellikle aile refahını, mirasın sürdürülmesini, finansal başarıyı, topluma katkıyı ve büyümeyi içeren ortak noktaları bulunur.

### 1.3. Aile İşletmelerinin Dünya Ekonomisi Açısından Önemi

Aile işletmeleri küresel ekonomide önemli bir yere sahiptir ve istihdamda hayati bir rol oynamaktadır (Canoğulları, 2020). Dünyanın en büyük 500 aile işletmesi toplu olarak 8,02 trilyon dolarlık şaşırtıcı bir gelir elde etmektedir ve dünya çapında şaşırtıcı bir şekilde 24,5 milyon kişiyi istihdam etmektedir (Robertson vd., 2023). Çalışanların motivasyonu ve iş tatmini, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmada ve dolayısıyla işletmelerin genel sürdürülebilirliğine katkıda bulunmada büyük önem taşımaktadır (Badubi, 2017: 44-51). Aile işletmeleri bir muamma olmaktan ziyade inkar edilemez bir gerçektir. Aslında bunlar dünya çapında en yaygın sahiplik modelidir ve küresel ekonomi üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Bunların yaygınlığı ve Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya (GSYİH) katkıları çok büyüktür (Birdthistle ve Hales, 2023: 18-19). Aile işletmeleri, ekonomik büyüme, istihdam yaratma, teknoloji transferi, ticaretin artırılması gibi bir dizi faktör aracılığıyla GSYİH'ye önemli katkılarda bulunurlar. Neufeld (2023), Tablo 1.1.'de Dünya çapında faaliyet gösteren aile işletmelerinin GSYİH'ya olan etkileri ülke bazında sıralanmaktadır:

**Tablo 1. 1.** Dünya Çapında Aile Şirketlerinin GSYİH Ekonomik Katkısı

Ülke	Aile İşletmelerinin GSYİH Payı	GSYİH 2023	GSYİH'ya Tahmini Katkı
Hindistan	79%	3.737 milyar Dolar	2.952 Milyar Dolar
Türkiye	75%	1.118,6 milyar Dolar	838,95 Milyar Dolar
İspanya	70%	1.492 Milyar Dolar	1.044 Milyar Dolar
Meksika	70%	1.663 Milyar Dolar	1.164 Milyar Dolar
İtalya	68%	2.170 Milyar Dolar	1.476 Milyar Dolar
İngiltere	67%	3.159 Milyar Dolar	2.117 Milyar Dolar
Portekiz	67%	268 milyar dolar	180 Milyar Dolar

**Tablo 1. 1.** Tablonun Devamı

Kanada	60%	2.090 Milyar Dolar	1.254 Milyar Dolar
ABD	54%	26.855 Milyar Dolar	14.502 Milyar Dolar
Çin	51%	19.374 Milyar Dolar	9.881 Milyar Dolar
Almanya	49%	4.309 Milyar Dolar	2.111 Milyar Dolar
Ekvador	40%	121 milyar dolar	48 milyar dolar
BAE	40%	499 milyar dolar	200 milyar dolar
Hollanda	25%	1.081 Milyar Dolar	270 milyar dolar
Endonezya	10%	1.392 Milyar Dolar	139 milyar dolar

Yukarıdaki tablonun gösterdiği gibi, Hindistan'ın ekonomik üretiminin %79'u aile işletmeleri tarafından sağlanmaktadır. Bu oran veri kümesindeki en yüksek orandır. Reliance Industries, ülkedeki en büyük, dünya çapında ise 10'uncu en büyük aile şirkettir. 1973 yılında kurulan Ambani ailesi tarafından yönetilmektedir ve Aralık 2023 itibarıyla 204 milyar dolarlık piyasa değerine sahiptir. Hindistan'ı İspanya ve Meksika takip etmektedir. Bu ülkelerde aile şirketleri GSYİH'nın %70'ini oluşturmaktadır ve bu ekonomilere her yıl 1 trilyon doların üzerinde katkıda bulunmaktadır. ABD'de aile mülkiyetinde olan ve toplamda 14,5 trilyon dolar GSYİH üreten tahminen 32,4 milyon işletme vardır. Bu işletmelerin en büyükleri Walmart, Berkshire Hathaway ve Cargill'dir (Neufeld, 2023). Bu işletmeler dünya ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir.

#### **1.4. Aile İşletmelerinin Türkiye Ekonomisi Açısından Önemi**

Aile işletmeleri, günümüzün küresel ekonomik yapısında hayati bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, yönetim, organizasyon ve işletmecilik konularında en fazla konuşulan ve tartışılan unsurlar arasında yer almaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin %60 ile %70'i aile işletmesi olarak tanımlanırken, çeşitli araştırmalar aile işletmelerinin oranının %90 ila %95 arasında olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalarda bu oranın daha yüksek olduğu da ifade edilmektedir. Sonuç olarak, iş dünyasında yer alan işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmesi ya da aile işletmesi özellikleri taşımaktadır. Dünya genelinde bu denli yaygın olan aile işletmeleri, ülkelerin ekonomilerine önemli oranda katkı sağlamaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde milli gelirin %35 ila %65'i aile işletmeleri tarafından elde edilmektedir. Türkiye'de ise gayri safi milli hasılabın yaklaşık %70'inden fazlası aile işletmeleri tarafından üretilmektedir (Haşit, 2009: 25-27).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) Türk ekonomisi için kritik bir öneme sahiptir ve Türkiye'deki işletmelerin %99,5'i KOBİ kategorisine girmekte, istihdamın %45,6'sını ve üretimin %37,7'sini bu işletmeler sağlamaktadır. Ayrıca, toplam yatırımların %6,5'i ve toplam ihracatın %8'i KOBİ'ler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Türkiye'deki bu kuruluşların %95'i ise aile işletmesi olarak faaliyet göstermektedir (Sucu, 2021: 75).

Aile işletmelerinin ulusal gelir üzerindeki etkisi inkâr edilemez. Ülkemizde bu etkilerin, küresel ekonomi ile karşılaştırıldığında çok daha belirgin olduğu gözlemlenmektedir. Aile işletmelerinin sayıca fazla olmaları ve ülke ekonomisine sağladıkları olumlu katkılar, onları uluslararası alanda önemli bir konum haline getirmektedir. Ancak, bu durumu hem global hem de Türkiye özelinde karşılaştırdığımızda, Türkiye'de aile işletmelerinin çoğunlukla KOBİ ölçeğinde olduğu karşımıza çıkmaktadır. Diğer ülkelerde de aile işletmeleri genellikle KOBİ niteliğindedir; ancak Türkiye'deki bu oran çok daha yüksektir. İkinci bir sorun ise, dünya genelindeki aile işletmelerinin birçok nesil boyunca varlıklarını sürdürebilmelerine karşın, Türkiye'deki işletmelerin en fazla 4 nesil boyunca faaliyet gösterebilmeleridir. Bu noktada, aile işletmelerinin Türkiye'de uzun ömürlü olamama nedenlerini anlamak için sürdürülebilirlik kavramı önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. (Sucu, 2021: 76). Şirketin sürdürebilir bir başarıya sahip olması Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan aile işletmeleri açısından önemlidir. Aile işletmelerinin sürekliliği için, kurumsal kültür oluşturması ve profesyonelleşmesi gerekmektedir (Turan Öztürk, A, 2008: 109-116). Aile şirketleri için kurumsallaşma son derece önemlidir. Bu süreç, şirketin bir nesilden diğerine sorunsuz bir şekilde geçiş yapmasını ve mevcut potansiyelini kullanarak faaliyetlerini sürdürmesini sağlar. Aynı zamanda, şirketin kârlılığını artırmak için de kritik bir adımdır. Kurumsallaşma, şirketin düzenli bir şekilde işlemesi ve büyümesine katkıda bulunan süreçleri ve yapıları oluşturur. Uzun vadeli başarı elde etmek isteyen şirketlerin, profesyonel bir ekip ile çalışarak zamanında üretim yapmaları ve kurumsallaşma adımlarını atmaları gerekmektedir. (Taş ve Çengel, 2020: 102). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden sorunların yanı sıra, aile içindeki çatışmalar, kurumsallaşma eksikliği, işletme içindeki güç mücadeleleri, nesiller arasında yetki devri sırasında karşılaşılan zorluklar, aile ve işletme sistemlerinin uyumsuzluğu, planlama ve koordinasyondaki yetersizlikler ile aile üyeleri ve profesyonel yönetim arasındaki anlaşmazlıklar, işletmelerin yaşam sürecini ciddi şekilde etkileyebilir. Bu tür sorunlar, aile işletmelerinin yaşam döngüsünü olumsuz etkileyerek, yönetimin nesilden nesle aktarılmasında engeller oluşturabilir. (Kırtaş, 2018: 76).

## 1.5. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Her aile işletmesi, kendine özgü benzersiz avantajlara ve zorluklara sahiptir. Aile işletmelerinin sürelerini belirlemede aile üyelerinin mülkiyet hakları ve yönetim rollerinin kritik bir önemi olduğu, bu nedenle bu işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Palaiologos ve Al Khunaizi, 2017: 26-27).

Bu bağlamda aile işletmelerinin bazı üstün özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Aile içinde karşılıklı güvenin, hızlı karar alma yeteneğinin ve güçlü bir aile itibarının olması (Özcan, 2015: 95).
- Aile işletmelerinin en önemli avantajlarından biri, karar alma mekanizmalarının hızlı ve işletme içinde bu kararların çözümlenebilmesidir. Bu özelliği ile de esnek bir yapıda olmasıdır. Ancak, aile üyeleri arasındaki ilişkilerden kaynaklanan duygusal karar alma eğilimleri, bazen işletme için uzun vadeli stratejik planlar üretebilmeyi zorlaştırabilir (Haşit, 2009: 34-35). Bu yüzden aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde profesyonel yöneticilerin desteği oldukça önemlidir.
- Örgüt içinde bilginin ve deneyimlerin aktarımında belli bir üstünlüğe sahip olmaları (Patel vd., 2012: 237-238).
- Diğer işletme türlerine ve rakiplerine kıyasla, aile adının ticari bir marka olarak koruma konusundaki motivasyonları (Patel vd., 2012: 237-238).
- Rekabetçi bir yapıya sahip olmaları (Petlina, 2016: 58-59).
- Çalışanlar arasında ortak çıkarlar ve sahiplerin çıkarlarını paylaşan bireyler arasında anlaşma sağlanması (Petlina, 2016: 58-59).
- Aile bireylerinin iş, para ve zaman konusunda esnek olmaları, böylece işletmeye gerekli zamanı ayırabilmeleri (Petlina, 2016: 58-59).
- Karı dağıtmak yerine bu karı yatırıma dönüştürme ve varlıkları koruma isteği, aynı zamanda aile sermayesinin kısa vadeli kaynak arayışlarında çözüm olarak kullanılması ve kaynakların dikkatle değerlendirilmesi (Ateş, 2003: 11).
- Hızlı karar alabilme yeteneklerinin olması (Fındıkçı, 2005: 229).

Aile işletmelerindeki bazı zayıf noktalar ise şunlardır:

- Yönetimde profesyoneller yerine aile üyelerinin tercih edilmesi (Zainol ve Ayadurai, 2011: 61-62).
- Aile ile iş ilişkilerinin sürekli iç içe olması (Çağlar vd., 2006: 324).
- Aile içi çatışmalar, bir sonraki kuşağın yeterli yetkinliklere sahip olmaması ve gösterişli bir yaşam tarzlarının olması (Petlina, 2016: 58-59).
- Yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğu ve bu durumun çatışmalara yol açması (Karpuzoğlu, 2000: 13-15).
- Aile servetinin yetersizliği ve borçlanma konusundaki olumsuz yaklaşımın büyüme engelleyici olması (Özcan, 2015: 95).
- Kar paylaşımı konusundaki anlaşmazlıkları ve kişisel çıkarlar için işletme kaynaklarının kullanılması, işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir (Özcan, 2015: 95).
- Profesyonel yönetim ve kuramsallaşma ile uyumsuzluk, kurucu yöneticilerin yeniliklere açık olmaması (Fındıkçı, 2005: 229).
- Bazı stratejik konuların hızlı ve anlık çözüm gerektirmesi (Fındıkçı, 2005: 229).

Her aile işletmesi, kendine özgü avantajlar ve zorluklarla karşı karşıyadır ve bu nedenle, işletmenin başarısı için bu unsurların dengeli bir şekilde yönetilmesi önemlidir.

## **1.6. Aile İşletmelerinin Gelişim Aşamaları**

Aile işletmelerinin gelişim aşamalarına dört başlık altında değerlendirebiliriz. Bunlar Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile İşletmeleri, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeş Ortaklığı), Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile İşletmeleri, Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleridir. Gelişme sürecinde her aile işletmesi değişik özellikler barındırmakta ve her biri sorunlar yaşayabilmektedir (Haşit, 2009: 36).

### **1.6.1. Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile İşletmeleri**

Birinci nesil aile işletmeleri, genellikle işletmenin kurucusunun tek otorite olduğu, kararların merkezi bir anlayışla alındığı ve yazılı kurallardan ziyade sözlü geleneklerin ön planda olduğu yapılardır. Bu işletmelerde başarı büyük ölçüde kurucunun liderlik becerilerine, vizyonuna ve işletmeye adanmış enerji ve zamana bağlıdır. Ancak bu yapı, kurucunun sağlığı veya aile içindeki çatışmalar gibi unsurlardan olumsuz etkilenebilir (Haşit, 2009: 37; Karpuzoğlu, 2002: 99-101). Özellikle Türkiye gibi girişimcilik geleneği güçlü ülkelerde, bu tür

işletmeler sıkça görülmektedir. Bu yapının en büyük avantajı, hızlı karar alabilme kapasitesidir. Ancak yazılı sistemlerin eksikliği, kurumsal hafıza kaybına yol açabilir ve işletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilir. İlerleyen dönemlerde kurucunun geri çekilmesiyle birlikte bu işletmelerde liderlik krizi yaşanması olasıdır (Yalçın ve Günel, 2004: 74).

### **1.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeş Ortaklığı)**

Bu aşamada aile işletmeleri, mülkiyetin ve yönetim sorumluluğunun birden fazla kardeş arasında paylaşıldığı yapılara dönüşmektedir. İşletmenin büyümesiyle birlikte karar alma süreçleri karmaşıklaşır ve bu süreçte aile bireyleri arasında uyum sağlanması kritik bir önem taşır. Girişimcilik değerleri aile değerleriyle harmanlanırken, kardeşler arasında anlaşmazlıklar büyümenin önünde engel oluşturabilir (Haşit, 2009: 38; Alayoğlu, 2003: 35). Bu aşamanın en belirgin zorluklarından biri, duygusal bağlarla profesyonel yaklaşımlar arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Aynı zamanda, yetki devri sırasında aile bireyleri arasındaki ilişkilerin hassas yönetimi de bu işletmeler için bir sınavdır. Yalçın ve Günel (2004) bu süreçte güçlü bir liderliğin ve aile üyeleri arasındaki sağlıklı iletişimin önemine dikkat çekmektedir.

### **1.6.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile İşletmeleri**

Kompleks aile işletmeleri, mülkiyetin ve yönetimin daha karmaşık hale geldiği yapılardır. Bu tür işletmelerde, profesyonel yöneticiler ve danışmanlar ile aile bireyleri arasında görev dağılımı yapılır. Fakat nesiller arasında ortaya çıkan görüş farklılıkları, kurumsallaşma sürecinin önünde engel oluşturabilir (Haşit, 2009: 38; Karpuzoğlu, 2002: 108). Bu işletmelerde kurumsallaşma sürecinin etkin bir şekilde tamamlanması, sürdürülebilirlik açısından büyük bir önem taşımaktadır. Yalçın ve Günel'e (2004) göre, profesyonel yönetici ile aile üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi yönetilmemesi, işletmenin büyüme potansiyelini ciddi şekilde sınırlayabilir. Bu süreçte yazılı prosedürlerin oluşturulması ve iş süreçlerinin netleştirilmesi, çatışmaları en aza indirmede etkili olabilir.

### **1.6.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**

Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri, stratejik yönetim anlayışını benimsemiş, yazılı kurallar ve planlarla faaliyetlerini sürdüren yapılardır. Bu işletmelerde bireysel çıkarlar yerine işletme çıkarları öncelik taşır. Yönetimde profesyonellik anlayışı hâkimdir ve aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki uyum, işletmenin uzun vadeli başarısını sağlar (Haşit, 2009: 39; Yalçın ve Günel, 2004: 74-75). Bu tür işletmeler, aynı zamanda sürdürülebilirlik açısından diğerlerinden ayrılmaktadır. Karpuzoğlu (2002), bu aşamadaki işletmelerin etkin bir yönetim

sistemi kurarak rekabet avantajı elde edebileceğini belirtmiştir (108). Bu tür yapılar, aynı zamanda bir aile işletmesinin gelecek nesillere aktarılmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinin bu dört gelişim aşamasında başarıyı sürdürebilmesi, büyük ölçüde kurumsallaşma, liderlik ve nesiller arası uyum gibi faktörlere bağlıdır. Özellikle Türkiye gibi ülkelerde, güçlü aile bağlarına dayalı işletmelerin doğru stratejilerle yönetilmesi, uzun vadeli başarıyı garantileyebilir. Bu süreçte, aile değerleri ile kurumsal yapıların dengeli bir şekilde bir arada bulunması büyük önem taşır.

### **1.7. Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür Kavramı**

Aile işletmelerinin başarı ya da başarısızlığında etkili olan temel unsurlardan biri kurumsal kültürdür. Kurumsal kültür, işletmenin grup olarak paylaştığı temel değerler ve varsayımlar bütünüdür. Haşit, (2009) tarafından aktarılan çalışmalara göre, aile işletmelerindeki kültürel yapı, diğer işletmelere kıyasla daha karmaşık bir özellik göstermektedir (Karofsky, 1995: 2; Haşit, 2009: 29-30). Aile üyeleri arasındaki roller ve bu rollerin işletmedeki etkisi, kurumsal kültürün temel belirleyicileri arasında yer alır.

Aile işletmelerinde kurumsal kültür, işletmenin uzun vadeli başarısını etkileyen kritik bir faktördür. Gürkan Haşit'e göre (2009), kurumsal kültürün dört temel kalıbı şu şekilde tanımlanmaktadır (Güvner, 2004: 171; Haşit, 2009: 30):

**Ataerkil Kültür:** Bu kültür yapısında karar alma süreçleri aile büyükleri tarafından yürütülmekte ve ilişkiler hiyerarşik bir yapıya dayanmaktadır.

**Serbest Kültür:** Daha özgürlükçü bir yaklaşımı benimseyen bu kültür yapısı, aile üyeleri arasında güveni teşvik etmektedir.

**Katılımcı Kültür:** Aile bireyleri ve çalışanlar arasında eşitliği ön plana çıkaran bu yapı, ortak karar alma süreçlerine vurgu yapmaktadır.

**Profesyonel Kültür:** Bu yapı, profesyonel yöneticilerin etkisiyle işletmenin kurumsallaşma derecesini artırmayı hedefler.

Aile işletmelerinde kurumsal kültürün etkileri, özellikle sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve profesyonelleşme gibi konularda belirginleşmektedir. Aile bireylerinin kurumsal hedeflerle uyum içinde hareket etmesi, işletmenin uzun vadeli başarısını artırırken, aksi durumlar kurumsal çatışmalara yol açabilir (Haşit, 2009: 32).

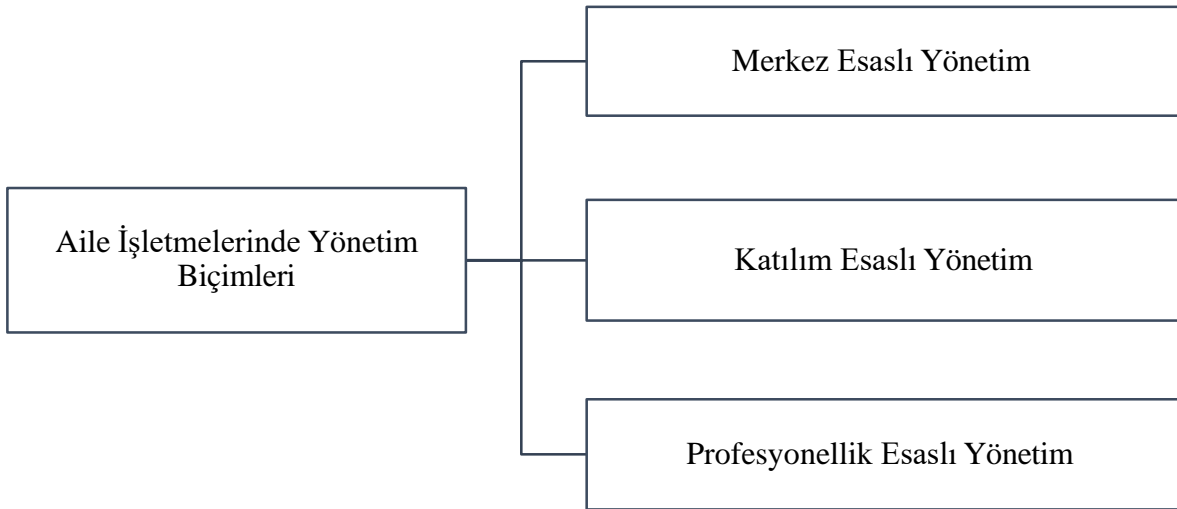
Güçlü bir kurum kültürünü önemli kılan iki temel unsur bulunmaktadır. Birincisi, güçlü bir kültürün, kültür ve strateji arasındaki uyumu daha kolay bir şekilde sağlamasıdır. Bir stratejinin

başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uygun bir kültürel altyapı gereklidir. Bu sebeple, şirket stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülüyorsa, kültürün temel değerlerini göz ardı etmemek önemlidir. İkincisi ise, çalışanların şirkete daha fazla bağlılık hissetmesini sağlamasıdır. Strateji ve uygulama alanlarındaki başarı için kültürün önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır. Kurum kültürü, organizasyon, strateji, uygulama ve süreçler gibi değişim unsurlarının her birindeki uyum, çalışanların bağlılığını da etkileyen unsurlar arasındadır. Kurumsal kültürlerin temelleri olması şarttır. Ancak günümüzde kökleşmiş yapılar, geleneksel çalışma yöntemleri ve atıl organizasyonlar dijital dönüşümün önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Şirketler, günlük gelişmelere, yeni dünya koşullarına ve krizlerin etkilerine uyum sağlamak amacıyla kurumsal kültürlerini esnek hale getirmeli ve sürekli işleyen, gelişen ve geliştirici bir yapıya dönüştürmelidir (Ting, İstanbul: 2021).

Bu bağlamda, aile işletmelerinin küreselleşen dünyada ayakta kalması için büyük önem taşımaktadır.

### 1.8. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri

Aile işletmelerinde yönetim biçimleri çeşitli olabilir ve genellikle işletmenin büyüklüğü, aile yapısı, sektör özellikleri ve kültürel faktörler gibi çeşitli etkenlere bağlıdır. Bu bağlamda Aile işletmelerindeki yönetim süreçleri genellikle üç ana grupta incelenebilir. Şekil 1. 1.'de Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri yer almaktadır.



**Şekil 1. 1.** Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri

**Kaynak:** (Meşe, 2005: 11-12)

Aile işletmelerindeki yönetim biçimi, işletmenin ihtiyaçlarına, aile yapısına ve hedeflerine bağlı olarak değişebilir. Her bir yönetim biçimi, kendi avantajları ve zorluklarına sahiptir ve işletmenin uzun vadeli başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Aşağıda bu yönetim biçimleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **1.8.1. Merkez Esaslı Yönetim**

Merkez esaslı yönetim biçiminde işletmenin yönetimi ve karar alma süreçlerinde, genellikle firma kurucusu veya hisse sahibi birey tarafından belirlenen kararlar ve uygulanacak kurallar önemlidir. Tek yetki ve sorumluluk, genellikle firma kurucusunun elindedir. İşçilerin talepleri ve ihtiyaçları karşılanırken, firmanın yönetimine ve yapısına ilişkin olarak, işçilerin fikirlerine kapalı bir tutum benimsenir. Bu durum, işçilerin firma ile bağlarını, inisiyatif almasını ve sorumluluk üstlenmesini engelleyebilir. Firmanın yöneticisinin işten ayrılması durumunda, genellikle düzensizlik ve kargaşa meydana gelebilir (Bozkurt, 2005: 14). Bu koşullar altında, firmanın kurumsallaşmasından bahsedilmesi mümkün değildir. Aslında, kurumsallaşmadan bahsedilebilmesi için işletmenin yönetiminin tamamen uzmanlara bırakılmasına gerek yoktur. Aile ile iş ortamı arasındaki mesafenin sağlanması yeterli olabilir (Dökümbilek, 2010: 9).

Yapılan araştırmalar, genellikle gelişmekte olan firmalarda bu yönetim tarzının yaygın olduğunu göstermektedir (Sönmez, 2019: 35-36). Firmanın sahibi olan bireyin karakteristik özellikleri, bir bakıma şirketle özdeşleşecek ve yönetim tarzı olarak benimsenecektir (Aslan, 2021: 3).

### **1.8.2. Katılım Esaslı Yönetim**

Bu yöntemde, işler hem aile bireyleri hem de dış kaynaklardan destek alınan uzmanlar tarafından yönetilmektedir. Ayrıca, herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmamak için görevlerin ve yetkilerin net olarak belirlenmesi gereklidir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 38). Firmanın çoğunluk hissesine sahip olan taraf genellikle ailedir. Ancak, işlerin büyük bir kısmı profesyonel deneyime sahip yöneticiler tarafından yürütülmektedir (Bozkurt, 2005: 14). Bu yönetim modelinde, varisler işlerin yürütülmesi, yöneticilik ve sektör bilgisine daha iyi eğitilir ve gelecekte işletmenin yönetimini sorunsuz bir şekilde devralabilecek şekilde yetiştirilirler (Dunemann ve Barrett, 2004: 28). Bu yönetim tarzında en önemli faktör, firmanın kültürüne ve yaratılan değere en uygun kişinin işe alınması gerekliliğidir (Whiteside vd., 1993: 13).

### **1.8.3. Profesyonel Esaslı Yönetim**

Bu yönetim türünde, işletme dışından bir uzman, yönetici olarak görevlendirilir ve bu desteğin sağlanmasıyla firma sahibinin yükü azalır. Firma sahibi, bu uzmanın yönetimine herhangi bir şekilde müdahale etmez. Ancak, firmanın kuralları ve işleyiş yapısı, firma sahipleri ve aile bireyleri tarafından belirlenir (Şimşek, 2002: 33). Ayrıca, profesyonel destek alınan uzman, firmanın kar elde etme potansiyeliyle birlikte karşılaşılabileceği riskleri de üstlenerek hizmet verir (Sönmez, 2011: 37). Firma sahibi ve aile üyeleri, gelecek planlaması, rekabet analizi, yatırım ve stratejik kararlar gibi konuları değerlendirirken, uzman bu bilgiler ışığında şirketin yönetimini ve iş süreçlerini yürütür (Alayoğlu, 2003: 45). Kısacası, uzman, firmanın idaresini üstlenirken, aile bireyleri firma varlığını ve sermayesini yönetir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 125). Bu yönetim türü, genellikle kurumsallaşmayı başarmış aile işletmelerinde görülür (Şimşek, 2002: 33).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN ORTAYA ÇIKARDIĞI TEHDİT VE FIRSATLARIN İNCELENMESİ

#### 2.1. Dijitalleşme Kavramı

Dijitalleşmenin etkisi ile her alanda ciddi değişimler yaşanmaktadır (Çakırel, 2021:1).1960'lı yıllardan bu yana bilgi teknolojilerindeki gelişmeler günümüzde hızını arttırarak devam etmektedir. Dijital teknolojilerde yaşanan sosyoteknik bu gelişmeler; dijital dönüşüm, endüstri 4.0 gibi terimlerle ifade edilmeye çalışılmaktadır. Emeğin yerine teknolojinin geçtiği bu dönemde bu değişimler iki uç yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri dijitalleşme kavramının faydalarına odaklanan iyimser görüş, diğeri ise dijitalleşme kavramı ile yaşanan zorluklara ve engellere odaklanan karamsar bakış açısıdır. Bu kavram her işletme de etkili olduğu gibi aile işletmelerinde de etkili olmuştur (Yılmaz ve Çark, 2021:3).

Analog verilerin dijital verilere dönüştürülmesi olarak tanımlanan dijitalleşme, bir dönüşüm ve devrim olarak tanımlanmaktadır (Çakırel, 2021:2). Bu kavram, iletişimde, bilgi işlemede, veri depolamada ve diğer teknolojik alt yapıların sayısal formatlara geçiş sürecini kapsamaktadır (Acar ve Özatar, 2022: 30).

Teknolojinin insan hayatına getirdiği en önemli gelişmelerden birisi olan dijitalleşme içinde bulunduğumuz Dördüncü Sanayi Devrimi'ni ifade eden hem sosyoekonomik hem de kişisel hayatı etkileyen Endüstri 4.0 kavramıyla gündeme gelen dijital dönüşümü ifade etmektedir (Klein, 2020: 24). Dijitalleşme sayesinde, daha önce kullanılan geleneksel yöntemler gelişen teknolojiye ayak uydurabilmiş, nesne veriler analogdan dijital verilere dönüştürülerek her zaman, her yerde güvenli bir şekilde saklanabilir, korunabilir ve kullanılabilir duruma gelmiştir (Büyükyazıcı, 2023: 7). Günümüzde dijitalleşmenin rekabet gücünün itici gücü olduğu, zekaya, iletişime ve ağ oluşturmaya dayalı yeni teknolojik üretimi teşvik ettiği tamamen kabul edilmektedir (Lasi vd., 2014: 239).

Dijitalleşme, son yıllarda kamusal söylemde giderek daha sık kullanılan bir terimdir. Genel olarak dijitalleşme terimi ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin toplum ve onun sistemleri (örneğin: ekonomik, politik, kültürel, sosyal vb.) üzerindeki etkisi ve sonuçları ifade edilmektedir (Gorenšek ve Kohont, 2018: 94). Kelime anlamı olarak dijital, sayısal anlamına gelirken, sayısallaştırma ise, fiziksel verilerin bilgisayar ortamında dijital formata dönüştürülmesi, saklanması ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılması anlamına gelmektedir

(Acun, 2020: 71). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin temelleri dijitalleşmenin bir sonucu olarak oluşturulmuştur. Ses, görüntü ve metin şeklindeki veriler sayısallaştırıldığında bir araya getirilerek birlikte işlenebilir, dijital ortamda güvenli bir şekilde saklanabilir, istenildiği zaman paylaşılabilir ve çoğaltılabilir. Bu ise bilgilerin entegrasyonunu ve aktarımını büyük ölçüde basitleştirmiştir (Ormanlı, 2012: 33). Bu bakımdan dijitalleşme insanlara bilgiye erişimde önemli kolaylıklar sağlamıştır.

Süreksiz bir teknolojiyi işaret eden ve Dördüncü sanayi devriminin yeni paradigması olan dijitalleşme (Schwab, 2017: 51) her tür erişilebilir bilginin herhangi bir bilgisayar tarafından okunacak biçimde dijital ortamlara aktarılması işlemidir (Ekşi ve Apaydın, 2023). Bu kavramla benzer şekilde başka bir tanımlamada Gartner (2019), dijitalleşmeyi sayısallaştırma süreci olarak ele almakta ve analog verilerin (görseller, video, metin, vb.) dijital formata dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır. Brennen ve Kreiss (2016: 10) ise dijitalleşmeyi, bireysel analog bilgi akışlarını dijital bitlere dönüştürmenin maddi süreci olarak tanımlamaktadır.

Dijitalleşme, çevikliği, stratejik yenilemeyi, organizasyonu ve kültürü için kritik bir bileşen olarak tanımlayan, günlük örgütsel yaşamda yeni dijital teknolojilerin benimsenmesini içeren bir dizi gelişen uygulamadır (Warner ve Wäger, 2019: 326). Dijitalleşme, analog bilgi akışlarını ayrık ve süreksiz değerlere sahip veya iki ayrı duruma dayalı dijital bitlere dönüştüren teknik bir süreçtir (Feldman 1997: 435). Dijitalleşme, sembolik olmasının yanı sıra maddi boyutları olan ve birçok farklı malzeme türü aracılığıyla ve birçok farklı sistemde çok farklı şekillerde ifade edilebilecek bilgiler üreten bir süreç olarak da anlaşılabilir (Gorenšek ve Kohont, 2018: 96). Manoff (2006: 857), dijitalleşme ile bilginin depolandığı fiziksel sistemlerin (transistörler) önemini azaltırken, sayısallaştırma yoluyla elde edilen bilginin soyut niteliğine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda yazarların temel bulgusu (Manoff 2006), dijital bilginin malzeme transistörlerinin bitler olarak fiziksel yönelimi yoluyla depolandığı ve iletildiğidir. Dijitalleştirilmiş bilgiler belirli malzeme türleriyle sınırlı olmasa da sonuçta yine de malzeme yapılandırılmalarına dayanmaktadır. Dijitalleşme, maddi ve soyut olan arasında tam da bu şekilde aracılık ederek dijitalleşmeyi benzersiz bir süreç haline getirmektedir.

## **2.2. Dijitalleşmenin Tanımı**

Dördüncü sanayi devriminin temel taşı olan dijitalleşme, endüstride ve çeşitli sektörlerde önemli bir etkiye sebep olmuştur. Son yıllarda teknolojideki gelişmelerle birlikte

dijital, dijitalleşme gibi kavramlar ve bu kavramlara karşılık gelen süreçlerle karşılaşmaktayız (Çakırel, 2021: 103).

Analog sistemlerin dijital teknolojilere dönüşme süreci, dijitalleşme olarak adlandırılmaktadır. Dijitalleşme süreci, birçok alanda kullanılan teknolojilerin sayısallaştırılması işlemidir ve bu süreç hem iş hayatını hem de sosyal hayatı etkilemektedir (Karabay ve Şener, 2020: 102).

Dijitalleşme; kurumlarda, toplumlarda ve işletmelerde verimliliği arttırmak, maliyetleri minimuma düşürmek, verilen hizmetlerin kalitesini en üst düzeye çıkarmak ve yeni fırsatları oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Çakırel, 2021: 67).

Dijitalleşme, çok kapsamlı sosyoteknik olguların ve bilişimsel teknolojilerin bireysel, toplumsal, örgütsel açıdan kabul edilmesi ve kullanılması olarak tanımlanır (Yılmaz, vd., 2021: 2). İşletmeler açısından ise dijitalleşme, geleneksel iş yapma süreçlerinin yeni iş modellerine entegre edilerek dönüşme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, verimliliği arttırarak yeni fırsatlar yaratmayı ve işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlamaktadır (Yılmaz, vd., 2021:3). Örneğin: Kâğıttan oluşan belgelerin dijital ortama aktarılma süreci, fiziksel durumdaki mağazaların e- ticaret formuna dönüşmesi, geleneksel yöntemlerle yapılan üretimlerin otomasyon ya da yapay zekâ ile oluşturulması dijitalleşme olarak gösterilir. Dijitalleşme, veri odaklı karar almayı da sağlamaktadır. İşletmeler böylelikle hızlı, verimli ve etkili bir şekilde çalışabilmektedir.

Dijitalleşme, bilgilerin analog formattan dijital formata dönüştürülmesi ya da süreçlerin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile otomatik hale getirilmesi anlamına gelir. Dijitalleştirme ise, işletmelerin teknolojiyi kabul etmeleri, bilgi sistemlerini kullanarak bilgileri entegre etmeleri, iş-bilgi teknolojileri uyumunu sağlamaları ve buna bağlı çeşitli yaklaşımlar geliştirmeleri anlamına gelir. Bu çerçevede, dijitalleştirme, işletmelerin bilgi teknolojilerini ve stratejilerini hayata geçirerek bir dönüşüm sürecini başlatmalarına olanak tanımaktadır (Sucu, 2021).

### **2.3. Dijitalleşme ve İlgili Kavramlar**

Dijitalleşmeyi ve geniş etkisini anlamak için öncelikle dijitalleşme kavramını terimlerle açıklanmasında fayda vardır. Çünkü genellikle dijitalleşme kavramı çeşitli kavramlarla karıştırılmaktadır ve bu kavramlar birçok yerde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlardan birisi sayısallaştırma. Sayısallaştırma ve dijitalleşme, genellikle birbirine yakın kavramlar olarak kullanılır ve sıkça birlikte anılırlar. Sayısallaştırma genel olarak analog

bilginin birler ve sıfırlardan oluşan dijital baytlara dönüştürülmesinin teknik sürecini ifade etmektedir (Brennen ve Kreiss, 2016: 1). Gobble'a (2018: 56) göre, sayısallaştırma analog bilgileri dijital bilgilere, yani sayfaları baytlara dönüştürme işlemidir. Genellikle bir sürecin manuel'den dijitalle taşınması sürecini kapsar. Sayısallaştırma genellikle dijitalleşmenin bir parçasıdır. Yani, dijitalleşme sürecinde, öncelikle mevcut süreçler sayısallaştırılarak dijital ortama aktarılır. Ancak dijitalleşme daha geniş kapsamlı bir dönüşümü ifade eder. Bu dönüşüm, sadece belgelerin veya verilerin dijitalleştirilmesini değil, aynı zamanda iş süreçlerinin dijital araçlarla optimize edilmesini, yeni dijital iş modellerinin benimsenmesini ve dijital teknolojilerin işletme stratejilerinin bir parçası haline getirilmesini içerir. Özetle, sayısallaştırma verileri veya belgeleri dijital hale getirmekle ilgiliyken, dijitalleşme iş süreçlerini, iş modellerini ve stratejileri dijital teknolojilerle dönüştürme ve iyileştirme sürecidir. Dijital dönüşüm ve dijitalleşme kavramları da sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da aralarında önemli farklar bulunmaktadır. Westerman ve arkadaşları (2012:9) dijital dönüşümü, örgütsel süreçlerin, iş modelinin ve dijital teknolojilerin kullanımının sağladığı fırsatların herkes üzerindeki etkisinin köklü bir dönüşümü olarak açıklamaktadır. Başka bir ifade ile dijital dönüşüm, bir organizasyonun veya işletmenin iş süreçlerini, iş modellerini ve değer yaratma yöntemlerini temelden değiştiren ve dijital teknolojilerin kullanımını esas alan bir dönüşüm sürecidir. Bu süreç, sadece belirli bir işletme fonksiyonunu veya bölümü değil, genellikle tüm organizasyonu kapsar. Dolayısıyla dijital dönüşümün nihai hedef teknolojileri şunlardır: mobil cihaz teknolojisi, blockchain teknolojisi, iletişim teknolojisi, yapay zeka vb. aracılığıyla değer yaratmaktır (Gerçek ve Gökşen, 2019: 49-55). Dijital dönüşüm, teknolojinin iş stratejisiyle bütünleştiği ve işletmenin rekabet gücünü artırmak için kullanıldığı bir süreçtir. Örneğin: Geleneksel bir perakende işletmesinin dijital platformlara geçerek çevrimiçi satış yapmaya başlaması veya üretim süreçlerinde yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerini kullanarak verimliliği artırması dijital dönüşüm örnekleridir. Dijital dönüşüm genellikle dijitalleşmeyi içerir. Yani, bir organizasyon dijital dönüşüm sürecine girdiğinde, ilk adımlardan biri mevcut süreçleri, belgeleri ve varlıkları dijitalleştirmektir. Ancak dijitalleşme yalnızca bir başlangıç noktasıdır; dijitalleşme, dönüşümün bir parçasıdır ancak dönüşüm sürecinin kendisi değildir (Turkyılmaz, 2024: 281). Dijital dönüşüm, bu dijitalleştirilmiş unsurları kullanarak iş süreçlerini ve iş modellerini daha geniş kapsamlı bir şekilde yeniden tasarlamayı ve iyileştirmeyi içerir. Özetle, dijital dönüşüm, işletmenin iş yapış şeklini, kültürünü ve stratejisini dijital teknolojilerle dönüştürme sürecidir; dijitalleşme ise bu sürecin bir parçası olarak, mevcut varlıkların dijitalleştirilmesini ifade eder (Sağlam, 2021: 404). Dijitalleşme, çağımızda iş

yaşamından eğitim alanına, sağlık alanından iletişim alanına kadar birçok alanda büyük avantajlar sunmaktadır.

Bu avantajlara bakacak olursak;

- Dijitalleşme tekrar gerektiren görevlerde otomatikleşme sağlamaktadır. Süreçlerde oluşabilecek hataları minimuma indirerek, iş yapma süreçlerinde hızlilik sunmaktadır,
- Dijital teknolojiler vasıtasıyla her türlü bilgiye çok kolay ulaşılabilmektedir,
- Dijitalleşme nesnelerin interneti, bulut bilişim, sanal sunucular vasıtasıyla enerji tüketimini azaltmaktadır,
- Dijitalleşme doğru olan kararları büyük veriler sayesinde kolayca aldırılmaktadır,
- Çalışanlara her yerden çalışabilme imkânı sunan dijitalleşme, hizmetlere ve mevcut olan bilgilere erişimi sağlamaktadır,
- Dijitalleşme yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlamış ve gelir alanlarını genişletmiştir,
- Çevresel faydalar sunmaktadır,
- Dijital teknolojilerle beraber öğrencilere online eğitim fırsatı sunmaktadır. Aynı zamanda eğitim alanların ihtiyacına göre özelleşmiş eğitim fırsatı da sunulmaktadır,
- Dijitalleşme online sağlık hizmetleri alanlarında da büyük katkılar sağlamaktadır. Ayrıca hızlı paylaşılan veriler sayesinde hastaların tedavi süreçleri de hızlanmış olmaktadır,
- Dijitalleşme dünya çapında bir pazar imkânı sunarak rekabet avantajı sağlamaktadır (Acar ve Özatar, 2022: 1-21).

Dijitalleşme kavramı örgütlere yukarıda saydığımız avantajların yanında bazı dezavantajlar da getirebilmektedir. Bu dezavantajlardan bazıları şunlardır:

- Dijital teknolojiler bazı durumlarda veri ihlallerine sebep olabilmektedir. Siber saldırılar birçok sektörü olumsuz etkileyebilmektedir,
- Kişisel verilerin başka kişilerin eline geçme ihtimali doğabilir bu durum elde edilen bilgilerin kötüye kullanılmasına neden olabilmektedir,

- Dijitalleşme, alanındaki ilerlemeler sonucunda, vasıf olarak daha düşük olan işlerde işçi ihtiyaçlarını azaltabilmektedir. Ayrıca yeni beceriler gerektirdiği içinde iş bulmayı da zorlaştırabilmektedir,
- Dijital teknolojileri fazlaca kullanmak teknoloji bağımlılığına sebep olabilmektedir. Bu durumda bireylerde sosyal izolasyon yaşanmaktadır,
- Dijitalleşme ülkeler ve bölgeler arasında eşit ölçüde imkânlar sunmadığı durumlarda bir eşitsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin: Eğitim alanında eşit ölçüde dijitalleşmeden faydalanamayan öğrencilerde aslında bir eşitsizlik durumu ortaya çıkmaktadır,
- Dijitalleşme; yeni bir işin başlangıcında küçük işletmeler için maliyetli olabilmekte ve bu alanda yüksek yatırımlar gerektirmektedir. Bu durum işletmeler için ek maliyet yaratmaktadır,
- Dijitalleşme beraberinde yeni bir sorun olan e-atık sorununu ortaya çıkarmıştır,
- Dijitalleşme, dezenformasyon adı verilen yanlış bilgilerin yayılmasına sebep olabilmektedir,
- Günümüzde adını sıkça duyduğumuz yapay zekâ gibi teknolojiler yasal ve etik sorunları da beraberinde getirebilmektedir,
- Dijital teknolojilerle çokça hemhal olan bireylerde bazı sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir,
- Küresel bazı platformlar sayesinde toplumlar kültürel olarak homojen hale gelmekte ve tek tip bir kültür oluşmaya başlamaktadır,
- Dijital teknolojilerde meydana gelebilecek bazı aksaklıklarda tüm iş süreçleri alt üst olabilmektedir (Kocakaya,2023).

Dijitalleşmenin yukarıda saydığımız dezavantajları dijitalleşme sürecinin çok dikkatli yönetilmesi gerektiğini göstermektedir.

#### **2.4. Dijitalleşmenin Dünyadaki Tarihsel Gelişim Süreci**

Dijitalleşme, dünya genelinde hızla yayılmakta ve pek çok sektörde etkili olmaktadır. Bu süreç, teknolojinin gelişimiyle birlikte iş süreçlerinin ve toplumsal yaşamın dijital platformlara taşınması anlamına gelmektedir. Dijitalleşmenin tarihsel gelişimine bakıldığında, olayların ve dönüşümlerin adım adım ve aşama aşama günümüze ulaştığı görülmektedir.

Dijitalleşmenin tarihi bilginin evrimleşmesinin tarihi ile değerlendirilmelidir. Bu konuda North ve Kumta (2018). Şekil 1.2’de Bilgi Toplumunun Gelişim Aşamalarını şu şekilde özetlemiştir:



Şekil 1. 2. Bilgi Toplumunun Gelişim Aşamaları

**Kaynak:** North, K., & Kumta, G. (2018)

Şekil 1.2'de Bilgi Toplumunun Gelişim Aşamaları, farklı dönemler ve bilgi seviyeleri üzerinden incelenmektedir. İlk olarak, 16. ve 17. yüzyıllarda "Gerçekleşen Dönemi" olarak adlandırılan ve Bilgi 1.0 olarak tanımlanan aşamada bilimsel yöntemlerin keşfi ve doğa bilimlerinden elde edilen bilgilerin aktarımıyla neden-sonuç ilişkileri ön plana çıkmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda "Endüstri Toplumu" olarak ifade edilen Bilgi 2.0 seviyesinde, yaşam üretimi sürecine dair bilgi uzmanlaşmış ve makinelerin kullanılmaya başlanmasıyla bilgi üretimi süreçleri ayrılmıştır. 20. yüzyılda, Bilgi 3.0 seviyesinde "Bilgi Toplumu" olarak bilinen aşamada bilgisayar, internet ve yapay zeka teknolojileri temel unsurlar haline gelmiş; bu dönemde profesyonel uzmanlıklar ve bilimsel yöntemler daha da ön plana çıkmıştır. Son olarak 21. yüzyılda Bilgi 4.0 olarak nitelendirilen "Dijitalleşmiş Bilgi Toplumu" döneminde, günlük hayatın dijitalleşmesi, bilişsel, sosyal ve algısal sistemlerin bir araya gelmesi ve eğitim süreçlerinin dijital platformlara taşınması ile bilgi toplumunun gelişiminde önemli bir aşama kaydedilmiştir. Bu gelişim süreci, bilgi üretimi ve paylaşımının toplumsal dinamikleri nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır (North & Kumta, 2018). Bu kapsamda dijitalleşmiş bilgi toplumunun izleri 1950'li yıllara kadar uzanmaktadır. İşletmelerde yürütülen muhasebe

faaliyetlerini desteklemek amacıyla 1943-1958 yılları arasında kullanılan vakum tüplü bilgisayarlar, dijital anlamda dönüştürücü bir etki yaratmış olsa da bu dönüşümün getirdiği faydalar kalkınmaya getirdiği kısıtlamalar nedeniyle sürdürülememiştir. 1960'lı yıllarda piyasaya çıkan üretim robotları bu evrimin bir başka adımı olsa da 1970'lerin ortalarında mikroşlemcilerin bilgisayar teknolojisiyle bütünleşmesi ile kişisel bilgisayar çağı başlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde kompakt disk teknolojisinin pazara sunulması ile birlikte kişisel bilgisayarların hızı ve kapasitesinde artış yaşanmış, bu durum bilgisayar teknolojisinin kullanımının da artmasına neden olmuştur. IBM ve Macintosh tarafından 1990'lı yıllarda dizüstü bilgisayarlar piyasaya sunulmuştur. Yerel Alan Ağları (LAN), küresel internet, yüksek kaliteli taramalı yazıcılar, dijital depolama aygıtları ve akıllı mobil telefonlar pazara hizmet sunan teknolojik yenilikler arasındaki yerini almıştır (İmamoğlu, 2024: 66). 1990'larda başlayan gelişmeler 2000'li yıllarda ivme kazanmıştır. Kullanıcılar daha hızlı, daha küçük boyutlu ve daha büyük depolama kapasitesine sahip bilgisayar ve cep telefonlarıyla tanışmıştır. 2010 yılından bu yana dijital veri depolama ve bilişim dünyasındaki gelişmelerde hızlı bir artış yaşanmıştır. Dijital çağ olarak adlandırılan günümüzde, 5G ve bilgisayarların desteğiyle tüm fonksiyonların tek bir cihazda toplandığı daha minimalist cihazlar olan saat ve cüzdanlara dönüştürülerek kullanımı mümkün hale gelmiştir (Heavin ve Power, 2018: 39).

Teknolojinin ve bilgisayar dünyasının gelişmesiyle birlikte güncel uygulamasına kavuşan dijitalleşme kavramı, modern anlamıyla ilk kez 1971 yılında Robert Vachal tarafından The North American Review dergisinde kullanılmıştır (İmamoğlu, 2024: 66). Geleneksellikten dijital teknolojiye doğru evrilen dünyada, değişimin ve dönüşümün her aşamasında değerlendirme yapılması, dijital dönüşümün başarılı olması açısından oldukça önemlidir. Dijital dönüşüm, kısa veya uzun vadede ortaya çıkan ve bireylerin, toplumların, kurumların ve ülkelerin ekonomik, teknik ve sosyal boyutlarında eşzamanlı olarak gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreç, farklı düzeylerdeki katılımcıların bu değişime uyum sağlaması gerektiğini vurgular (Kalaycı, 2009: 632). Dijital dönüşüm sürecinin etkilerinin doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi, uygun yöntemler ve araçlar kullanılarak ölçülmesiyle mümkün olur. Bu ölçümler, farklı kurumlar tarafından hazırlanan çeşitli endeksler aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) tarafından oluşturulan önemli endekslerden biri olan, Küresel Dijital Rekabet Edebilirlik Endeksi ülkelerin dijitalleşme seviyelerini belirlemeye yardımcı olur (İmamoğlu, 2024: 70). Bu endeks, ülkelerin dijital rekabet gücünü değerlendirmek ve karşılaştırmak için kullanılır. IMD endeksine göre

dünyada dijital rekabet gücü en yüksek ilk 10 ülkenin sıralaması ve puanları şekil 1.3’de gösterilmektedir:



**Şekil 1.3.**Dünyada Dijital Rekabet Gücü En Yüksek İlk 10 Ülkenin Sıralaması ve Puanları

**Kaynak:** Uluslararası Geliştirme Enstitüsü (IDM)

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) 100 puanla dünyada dijital rekabet gücü en yüksek ülkedir. ABD’yi 98,1 puanla Hollanda takip etmektedir. Türkiye ise 54,27 puanla 53. Sırada yer almaktadır. Dünya genelinde dijitalleşme, iş dünyasından toplumsal yaşama kadar pek çok alanda etkisini göstermektedir. Bu sürecin doğru yönetilmesi ve etkilerinin olumlu yönde kullanılması, rekabet avantajı sağlayabilir ve toplumsal kalkınmayı destekleyebilir.

## 2.5. Dijitalleşmenin Türkiye’deki Tarihsel Gelişim Süreci

Türkiye’deki dijitalleşme süreci, son yirmi yılda hızla ivme kazanan bir gelişme göstermiştir. 1960’lı yıllardan itibaren Türkiye’nin kalkınma planlarında, teknolojik gelişmelerin bir parçası olarak dijitalleşmenin önemi ve değeri vurgulanmıştır. 1963 yılından itibaren yürütülen uzun vadeli kalkınma planlarının siyasi, ekonomik, toplumsal ve kültürel boyutları göz önüne alındığında, teknoloji ve bilgi iletişim teknolojilerinin Türkiye’nin ana gündemlerinden biri olduğu açıkça görülmektedir. Bu alandaki gelişmeler, planlı kalkınmanın uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için hayati önem taşımaktadır (Hamut, 2021: 601). İnternetin 2000’li yıllarda Türkiye’de yaygınlaşmasıyla birlikte, bireyler ve işletmeler internet üzerinden bilgiye erişim ve iletişim imkânlarından faydalanmaya başlamıştır. Bu dönemde, internet kullanımı ve e-ticaret alanında ilk adımlar atılmıştır (Anıl ve Köksal, 2016: 2).

Türkiye’de dijitalleşme 2010 yıllarında daha da belirgin bir şekilde ivme kazanmıştır. Bu dönemde e-devlet uygulamaları da yaygınlaşmış ve birçok kamu hizmeti dijital platformlara taşınmıştır. Özellikle 2010’ların ikinci yarısında, online alışveriş, dijital pazarlama, bulut

bilişim ve yapay zeka gibi alanlarda büyük bir büyüme yaşanmıştır. Türkiye'de internet ve bilişim teknolojilerine verilen önem hem hükümet programlarında hem de kamu otoritelerinin strateji belgelerinde yoğun bir şekilde vurgulanmıştır. Meselenin eğitim alanındaki önemi anlaşılabilir, Fatih Projesi gibi somut adımların atıldığını, internet ve bilişim teknolojilerinin ilk ve orta öğrenimde yaygınlaştırılması için çalışmaların yapıldığını görmekteyiz. Ayrıca, sağlık hizmetlerinde ve vatandaşların kamu otoriteleri ile olan ilişkilerinde e-devlet hizmetleri devreye girmiştir. E-ticaret hızla yaygınlaşarak, Türkçe içeriğin internet ortamında kullanımı artmıştır. (Tübisad, 2014). Ayrıca 2012 yılında 4.5G teknolojisinin sunulmasıyla beraber internet kalitesinde de önemli gelişmeler olmuştur. Fintech olarak bilinen finansal teknoloji alanında da önemli gelişmeler yaşanmıştır. BKM Express, Papara ve iyizico gibi bilişimsel ödeme olanakları kullanıcılara sunulmuştur. Dijital mecralardan pazarlama ve reklamlar işletmeler için rekabet avantajı sağlamaktadır.

COVID-19 pandemisi, Türkiye'de dijitalleşme sürecini hızlandırmıştır. Özellikle pandemi döneminde uzaktan çalışma, uzaktan eğitim ve online alışveriş gibi dijital hizmetlere olan talep artmıştır. Bu süreç, örgütlerin dijital dönüşüm projelerini hızlandırdığı bir dönem olmuştur (Yıldırım ve Bostancı, 2022: 30-54). E- ticaret önemli derecede artmıştır. İşletmelerde nesnelere interneti, yapay zekâ, büyük veri gibi bilişimsel teknolojiler çokça kullanılmaya başlanmıştır. Dijital bankacılıkta ve finansal alanlarda önemli gelişmeler olmuştur. Bankalar dijital hizmetlerini ilerletmiştir (Güleç, 2024).

Türkiye'de Aselsan, Türksat ve Tübitak gibi kurumlar, milli teknolojilerin oluşumuna öncülük etmekte, yaptıkları teknoloji hamleleri ile ülkemizdeki dijital dönüşüm sürecine önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Türkiye'deki dijitalleşme süreci, teknolojik altyapının gelişmesi, internet erişiminin yaygınlaşması, mobil teknolojilerin kullanımının artması ve kamu kurumlarının dijital hizmetlere geçişi gibi faktörlerin etkisiyle hızla ilerlemekte, Yapay zekâ, 5G, Blockchain gibi teknolojik gelişmeler önem kazanmaya başlamaktadır. Dijital teknolojiler ekonomik büyüme için çok önemli fırsatlar sunmaktadır. Fakat siber güvenlik, teknolojik altyapı oluşturma alanlarında yatırımlar gerçekleştirilmesi gerekmektedir. (Kacır vd., 2022).

## **2.6. Dijitalleşmenin Sonuçları**

Toplumlar, değişen ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşam tarzlarına uygun yeni teknolojiler geliştirmek adına sürekli ilerleme göstermektedir. Dijital teknolojiler, sunduğu fırsatlar ve kolaylıklarla toplumları yeniden şekillendirerek dönüştürmektedir. Her yeni teknoloji,

teknolojik ilerlemelerin sonucunda toplumun yaşam tarzını etkiler ve değiştirir. Günümüzde dijitalleşme ile birlikte network (bilgisayar ağı) teknolojileri, dünyanın farklı bölgelerini birbirine bağlama yeteneğiyle ön plana çıkmaktadır (Önür ve Kalaman, 2016: 272).

Dijital teknolojilerin her alanda hızla geliştirilmesi ve benimsenmesi, insanlara sosyal ve kültürel açıdan büyük kolaylıklar ve imkânlar sunmaktadır. Günlük yaşantımızda gerçekleştirdiğimiz her türlü faaliyet, dijital araçların kullanımıyla geleneksel yapılarından uzaklaşarak dijitalleşmeye doğru ilerlemektedir (Kırık vd., 2019: 2). Pratik olarak tüm teknolojiler, günlük yaşamın farklı yönlerinde etkili olup, bu etki hem somut faaliyetlerde hem de sosyal-zihinsel süreçlerde belirgin şekilde kendini göstermektedir. İletişim ve haberleşme ağları, günlük yaşamı düzenleyen bir sistem haline gelmiştir. Dijitalleşme hem özel sektörde hem de kamu kurumlarının işleyişinde, tele alışverişten online hizmetlere, evden çalışma düzenlerinden eğitim ve sağlık hizmetlerine kadar birçok alanda giderek yaygınlaşmaktadır (Karakaş, 2019: 54). Ayrıca tüm iş modellerini yeniden şekillendiren ve bir işletmedeki birçok bölümü veya tümünü etkileyen karmaşık bir konudur. Bu süreç, ileri teknolojilerin hızlı bir şekilde benimsenmesiyle işletme kurallarını yeniden çizerek iş rekabeti manzarasını değiştirirken, yeni müşteri ilişkileri, operasyonları ve iş modelleri oluşturmaktadır (Morakanyane vd., 2020: 4356). Dijitalleşme kavramı kapsamında, bir fonksiyonun veya sürecin yerini almak için dijital teknolojilerin hayata geçirilmesi “ikame”; bir sürecin/ürünün işlevselliğini geliştirmek için dijital teknolojilerin uygulanması “genişletme”, dijital teknolojilerin bir ürününün temel olarak yeniden tanımlanması için kullanılması ise; “dönüşüm” olarak adlandırılmaktadır (Westerman vd., 2014: 108). Fakat işletmelerin dijital teknoloji yoluyla işlerini yeniden tasarlama becerisi büyük ölçüde yönetimin uzun vadeli desteği ve organizasyonel bir değişim kültürü ile ilgilidir. Değişim kültürünün oluşması ve benimsenmesi ise, sadece yenilikçi dijital teknolojilerin tanımlanması ve uygulanmasıyla değil, aynı zamanda çalışanların bu teknolojilerden yararlanarak çalışmalarında daha yenilikçi ve dijital olmalarına bağlı olarak oluşacaktır (Osmundsen vd., 2018: 2). İşletmelerde dijital bir kültürün oluşması, teknoloji ve süreçlerde yüksek bir değişim hızı ve çalışanlarda ileri bir bağlılık düzeyi gerektirmektedir (Yoo vd., 2010).

Dijitalleşme, sosyokültürel yapıyı büyük ölçüde etkileyerek insan hayatının her alanında derin izler bırakmaktadır. Günümüzde dijitalleşme, insan yaşamını tamamen içine alarak, kişinin dijital varlığı artık hayati önem taşımaktadır. Bu durum, günlük yaşamı, toplumsal yapıyı ve sosyo-kültürel dinamikleri büyük ölçüde hızlandırarak dönüştürmektedir (Haberli, 2019: 309).

İletişim olanakları açısından bakıldığında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler ve dijitalleşme, iletişim açısından köklü değişikliklere neden olmuştur. Bu değişimler, iletişim altyapılarında devrim niteliğinde bir evrimle birlikte insanları, endüstrileri, işletmeleri, politikaları ve yönetimleri dönüştürmüştür. Dijitalleşmenin etkisiyle iletişim başta olmak üzere tüm sistemler, gelişme ve yenilenme gerekliliğiyle karşı karşıyadır (Ergüney, 2017: 1480).

Dijital eğitim, dijitalleşmenin en yoğun olarak hissedildiği ve toplumun, bireylerin ve kamu otoritelerinin çeşitli alanlardaki etkinliklerini, verimliliğini ve kullanım kolaylığını artırdığı bir alandır. Eğitimde dijitalleşme, öğrenciler ve öğretmenler için büyük veri uygulamaları aracılığıyla önemli avantajlar sunar, zaman ve mekân kısıtlamalarını azaltır ve kaynaklara kolay erişim imkânı sağlar. Bu durum, eğitimde dijitalleşmenin değerini ve geleceğinin önemini vurgular (Parlak, 2017: 1743).

Dijitalleşme, tıp alanında önemli değişimlere yol açmakta ve sürekli olarak ilerlemektedir. Sağlık sektöründe, doktorların deneyim ve bilgileri dijital ortamlarda paylaşılarak kolektif bir zekâ oluşturulur, bu da akıllı tıp uygulamalarının gelişimini hızlandırır. Dijitalleşmenin sağlık alanındaki bu ilerlemesi, teknolojinin sürekli gelişimiyle birleşerek muazzam bir dönüşüm dönemine işaret etmektedir (Aksu, 2018: 22).

Dijitalleşmenin hayatımıza getirdiği fırsatlarla birlikte, bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde ortaya çıkan ve gelecekte de karşılaşılabileceğimiz bir dizi sorun bulunmaktadır. Bu sorunlar, dijitalleşmenin bireylerin yaşam tarzlarına, toplumun işleyişine ve kurumların faaliyetlerine daima olumlu etki sağlayıp sağlamayacağı sorusunu gündeme getirmektedir. Günlük yaşamda dijital teknolojilerin kullanımının artması ve buna bağlı bağımlılığın artması, bu tartışmalara katkı sağlamaktadır. Dijitalleşmeyle birlikte bireylerin ve kurumların faaliyetlerinde belirgin bir bağımlılık gözlenirken, bu konu çeşitli perspektiflerden ele alınmaktadır (Güney, 2017: 210). Dijitalleşme süreci, yeni ve popüler çalışma alanlarını ortaya çıkarmıştır. Bazı ülkeler, doğru uygulamalarla dijitalleşmeyi benimseyerek birçok sektörde avantajlar elde ederken, bazıları yanlış uygulamalar ve başarısız girişimler nedeniyle zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır (Karagöz, 2020: 50).

Dijitalleşme, maliyet avantajı ve hızlı erişim gibi birçok avantajı beraberinde getirdiği için birçok alanda yaygın olarak benimsenmektedir. Ancak, bu yaygın kullanımın getirdiği birçok sorun da dijitalleşme ile birlikte artmaktadır. Bu sorunlardan biri, dijital araçlar kullanılarak çevrim içi ortamlarda kişisel bilgilerin ve verilerin paylaşılmasıyla ortaya çıkan

mahremiyet endişesidir (Çelen ve Seferoğlu, 2020: 181). Dijitalleşme ile birlikte, günlük hayatta yerini alan dijital ortamlar genellikle her türlü görüş, fikir ve tartışmaya açık olarak kabul edilirken, aynı zamanda manipülasyona da oldukça açık hale gelmiştir. Bu nedenle, giderek artan dijitalleşme, toplumların belirli çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesini ve kontrol edilmesini kolaylaştıran bir ortam sunmaktadır. Bununla birlikte, dijitalleşmenin bireyleri pasifleştirerek bağımlılık oluşturduğu ve tüketici odaklı toplumların oluşmasına yol açabileceği yönünde endişeler de bulunmaktadır (Sağiroğlu vd., 2020: 41). Dijitalleşmeyle birlikte oyunların dijital ortama taşınması, oyun bağımlılığının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Toplumun bir parçası haline gelen dijital oyunlar, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda ciddi etkilere sahiptir. Dijital oyunlar, kullanıcılara geniş bir yelpazede fırsatlar sunar; gerçek hayatta gerçekleştiremeyecekleri eylemleri sanal dünyada gerçekleştirme imkânı sağlar ve hayal dünyasını dijital platformlarda yaşama olanağı tanır. Bu nedenle, dijital oyunlar en popüler eğlence araçlarından biri haline gelmiştir (Karaduman ve Acıyan, 2020: 465-466).

## **2.7. Dijital Teknoloji Türleri**

Özellikle son on yılda ağ teknolojilerinin, cep telefonlarının ve sosyal ağların yoğun kullanımının yanı sıra nesnelerin interneti, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik ve büyük veri analitiği, dijitalleşme gibi yeni dijital teknoloji ve yöntemlerin ortaya çıkması nedeniyle bilgisayarların geliştirilmesiyle başlayan süreç, artık dijital dönüşümü temsil etmektedir (Klein, 2020: 24-25). Dijital ilerlemelerin ve dönüşümlerin büyük ölçekte izlenebilmesi için, ürün ve hizmetlerin dijitalleştirilmesinin yanı sıra strateji, çalışma tarzı ve iş modellerinin de dijital dönüşüme entegre edilmesi gerekmektedir. Dijitalleşmenin temelini, yeni teknolojilerin, dijital araçların ve dijital çalışma yöntemlerinin bir araya gelmesi oluşturulmaktadır (Johansson vd., 2019: 3). Sadece verilerin dijital ortama aktarılmasıyla dijitalleşme sağlanamaz; ayrıca, verilerin güvenli bir şekilde saklanması, erişilebilirliği, paylaşılabilmesi, istenilen ürün veya hizmetlere herhangi bir yerden ulaşılabilmesi, yazılımların geliştirilmesi ve verilerin işlenmesi gibi bir dizi teknoloji gereklidir. Hızla gelişen dijital teknolojiler, dijitalleşmenin insan yaşamında ve özellikle işletmelerde somut etkiler yaratmasını sağlar ve değer oluşturur. Aşağıdaki bölümde söz konusu temel dijital teknolojilerden öne çıkanlar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir (Altıntaş ve Barkuş, 2023: 50-51):

### **2.7.1 Nesnelerin İnterneti (IoT)**

Nesnelerin İnterneti (IoT), fiziksel cihazların internete bağlanarak veri toplaması, paylaşması ve işlenmesi yeteneğini ifade eder. Bu cihazlar sensörler, yazılım, elektronik

bileşenler ve internet bağlantısı gibi unsurları içerebilir. İnternete bağlanan bu cihazlar, kullanıcılar ve diğer cihazlarla etkileşim kurabilirler. 1998 yılında MIT' den Kevin Ashton tarafından ortaya atılan "Nesnelerin İnterneti" terimi, insanları ve nesnelere herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde, herhangi bir şey ve herhangi birisi ile herhangi bir yol, ağ ve hizmet kullanarak bağlantıya geçirme amacını taşır (Sundmaeker vd., 2010: 34-36). IoT, belirsiz ve kişiye göre değişen bir tanıma sahiptir. Ancak, fonksiyonellik ve kimlik üzerinden düşünüldüğünde IoT, sosyal, çevresel ve kullanıcı bağlamlarında iletişim kurmak için akıllı arayüzler kullanan nesnelere olarak tanımlanır. Entegrasyona tam odaklanan başka bir tanım, gelecekteki internetin bağlı nesnelere aktif bir şekilde rol alacağını ifade edebilir. Bu tanım, "internet" ve "nesne" kelimelerinin semantik köklerinden türetilmiştir. İnternet, dünya çapında standart iletişim protokollerine dayanan bağlantılı bilgisayar ağlarına dayanırken, "nesne" belirsiz bir objeyi ifade eder. Bu nedenle, IoT, semantik tanımları, standart iletişim protokollerine dayanan ve birbirine bağlanabilen nesnelere küresel ağıdır (Atzori vd., 2010: 2787-2805).

IoT, internet bağlantısı aracılığıyla bilgi alışverişi yapan ve birbirleriyle etkileşime giren fiziksel nesnelere oluşan bir ağıdır. Bu nesnelere, sensörler, mikro işlemciler ve diğer donanımlarla donatılmış olup, veri toplama ve paylaşımı gerçekleştirebilirler. İnternet ise, dünya çapında birbirine bağlı bilgisayar ağlarından oluşan ve TCP/IP protokolü ile çalışan bir ağlar sistemidir. Kullanıcılar, internet aracılığıyla bilgiye erişebilir, iletişim kurabilir ve çeşitli hizmetlerden yararlanabilirler (İmamoğlu, 2024: 69). Günümüzde IoT, olarak bilinen bir teknoloji, hayatımızın birçok alanını etkilemektedir. Bu teknoloji, internet bağlantısı aracılığıyla nesnelere birbirleriyle ve insanlarla bilgi alışverişi yapmasını sağlar. Bu sayede, basit nesnelere bile adeta akıllı hale gelerek hayatımızı kolaylaştırmaktadır. IoT, ulaşım, sağlık, kamu hizmetleri ve kişisel yaşam gibi birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Örneğin, akıllı trafik lambaları trafik akışını optimize ederek daha hızlı ve güvenli bir ulaşım imkanı sunmaktadır. Akıllı sağlık cihazları ise hastaların sağlık durumunu sürekli takip ederek doktorlara uzaktan teşhis ve tedavi imkanı sağlamaktadır (Alcácer ve Cruz-Machado, 2019: 901). Bu bağlamda IoT'nin bazı temel özellikleri ve kullanım alanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Holler vd., 2014: 60-69):

**Veri Toplama ve Analiz:** IoT cihazları, çevrelerindeki fiziksel değişkenleri (sıcaklık, nem, basınç vb.) algılayabilir ve bu verileri internete bağlanarak merkezi bir veri tabanına iletebilirler. Bu verilerin analizi, işletmelerin daha iyi kararlar almasına yardımcı olabilir (Isac, 2023).

**Akıllı Ev Teknolojileri:** IoT cihazları, evlerdeki farklı cihazları internete bağlayarak akıllı ev sistemleri oluşturabilirler. Bu sistemler sayesinde ev sahipleri, aydınlatma, ısıtma, güvenlik sistemleri ve ev aletleri gibi cihazları uzaktan kontrol edebilirler.

**Endüstriyel Uygulamalar:** IoT, endüstriyel ortamlarda otomasyonu ve verimliliği artırmak için kullanılır. Fabrikalardaki makineler, lojistik sistemler, depolama alanları ve enerji tesisleri gibi birçok endüstriyel sistem, IoT cihazlarıyla donatılarak daha verimli hale getirilebilir.

**Sağlık Hizmetleri:** Sağlık sektöründe IoT, hastaların sağlık durumunu izlemek, tıbbi cihazların performansını takip etmek ve sağlık hizmetlerini daha etkin hale getirmek için kullanılır. Bu, örneğin, giyilebilir sağlık takip cihazları veya uzaktan sağlık izleme sistemleri gibi uygulamaları içerir.

**Tarım ve Çevre İzleme:** IoT, tarım sektöründe verimliliği artırmak ve çevresel etkileri izlemek için kullanılır. Toprak nem sensörleri, hava durumu istasyonları ve sulama sistemleri gibi IoT cihazları, çiftçilere tarım işlemlerini optimize etmelerine yardımcı olabilir. Dolayısıyla IoT, günümüzde birçok alanda kullanılan ve gelecekte daha da yaygınlaşması beklenen önemli bir teknolojidir. Bu teknoloji, yaşamı daha kolay hale getirebilir, iş süreçlerini optimize edebilir ve yeni iş fırsatları yaratabilir (Oskon, 2024).

### 2.7.2. Yapay Zekâ

Yapay zekâ, bilgisayar veya bilgisayarla desteklenen bir makinenin insan benzeri nitelikleri taklit etmesi ve bilinçli tepkiler vermesi sürecidir, bu da anlama, yorumlama ve çözümlenme gibi yetenekleri içerir (İmamoğlu, 2024: 70). Yapay zekâ, programlanmış bilgisayarlar aracılığıyla, insanlara özgü yetenekler olan konuşmayı anlama, tanımlama, öğrenme, planlama ve çözme gibi işlevleri gerçekleştirmektedir. Bu, bilgisayar bilimlerinde alanında gerçekleşen bir süreçtir (Nabiyev, 2020). Genesereth ve Nilsson (2012) tarafından belirtildiği üzere, yapay zekâ, akıllı davranışlar üzerine yapılan bir araştırmadır ve temel amacı, doğadaki varlıkların akıllı davranışlarını taklit etme amacını güden bir teori oluşturmaktır.

Yapay zekâ kavramına yönelik tanımlar onu düşünce süreci ve akıl yürütme ile ilgili bazıları davranışlar olarak açıklar. Tanımlar “rasyonel düşünmek”, “insanca düşünmek”, “rasyonel davranmak” ve “insanca davranmak” olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Keskin, 2023: 15). Rasyonel düşünmek, mantıksal gösterimle tanımlanan çözülebilir herhangi bir sorunu çözebilen yapay zekâları içeren mantıkçı bir yaklaşımla ilişkilidir (Russell ve Norvig, 2010: 4). İnsanca düşünmek, yazılımın girdi-çıkı davranışının karşılık gelen insan davranışıyla

eşleşmesini ifade eder (Russell ve Norvig, 2010: 3). Rasyonel davranmak, makinenin en iyi sonuca veya en iyi tahmin edilen sonuca göre hareket ettiğini gösterirken (Russell ve Norvig, 2010: 4) insanca davranmak, yapay zekânın bir insan mı yoksa bir program mı olduğunu söyleyemeyecek şekilde bir insan gibi davranmakla ilgilidir (Keskin, 2023: 16).

Yapay zekâ, aynı zamanda insanlar tarafından yapılan görevleri hızlandırmak için kullanılan bir teknoloji olarak da tanımlanmaktadır (Surden, 2019: 19). Başka bir tanıma göre, görsel algı, konuşma tanıma, dil çevirisi ve konuşma tanıma gibi normalde insan zekâsı gerektiren görevleri gerçekleştirebilen teknolojilerdir (Keskin, 2023: 16). Avrupa Komisyonu'nun tanımıyla ilgili olarak, yapay zekâlar “çevrelerini analiz ederek ve belirli hedeflere ulaşmak için belirli bir dereceye kadar özerklikle eylemlerde bulunarak akıllı davranışlar sergileyen sistemlerdir (Avrupa Komisyonu, 2018). Yapay zeka, finans, üretim, pazarlama, yönetim gibi birçok farklı alanda kullanılmakta olup, insan davranışlarını taklit etme yeteneğinin yanı sıra simülasyon yapabilme yeteneğine de sahiptir. Bu perspektiften bakıldığında, yapay zekânın yeteneklerine sınırlar koymak zor olabilir (Tchelidze, 2019: 74). Yapay zekânın önemi gelecekte giderek artması ve dünya genelinde yaşamın birçok alanına entegre olması ve süreçleri kolaylaştırması beklenmektedir (STM ThinkTech, 2022).

### **2.7.3. Bulut Bilişim**

Bulut Teknolojisi, verilerin, bilgilerin, belgelerin, yazılımların ve uygulamaların internet bulutunda barındırıldığı sanal bir depoda saklanmasını ve bu sanal dokümanlara internet aracılığıyla erişilmesini sağlayan bir teknolojiyi ifade etmektedir (Alqaryoutia ve Siyamb, 2018: 235). Bulut bilişim mekansal boyutunu vurgulayarak, yazılım ve donanımdan oluşan büyük bir veri ambarı olarak tanımlanmaktadır (Armbrust vd., 2010: 53).

Bulut bilişim, internet üzerinden bilgi depolama, veri yönetimi ve işlem gücü sağlayan bir bilişim modelidir. Geleneksel bilişim altyapılarına kıyasla daha esnek, ölçeklenebilir ve maliyet açısından daha verimli bir yaklaşım sunar. Bulut bilişim, herhangi bir zaman ve mekânda, önceden yapılan anlaşmalara uygun olarak kullanılabilen bir hizmettir, kısıtlamalara tabi değildir (Mathew ve Rodrigues, 2018: 1559). Bulut bilişim, donanım ve yazılım maliyetlerini görece düşürürken, sistem güncellemelerini anlık olarak gerçekleştirebilir ve ayrıca sınırsız bir depolama alanı sağlar (Dokuz ve Çelik, 2017: 316-338). Günümüzde bulut bilişim, birçok işletmenin kritik iş ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığı önemli bir teknoloji haline gelmiştir. Veri merkezi altyapısı gereksinimlerini azaltarak, esneklik sağlayarak ve

maliyetleri düşürerek, işletmelerin daha rekabetçi olmalarına ve inovasyon yapmalarına olanak tanımaktadır (Çelik, 2021).

#### **2.7.4. Büyük Veri**

Büyük veri, geleneksel araçlarla kolayca depolanamayan ve işlenemeyen büyük ve karmaşık veri kümeleri olarak tanımlanır (Grable ve Lyons, 2018: 17). Büyük veri kullanımı, tipik veri tabanlarının sınırlarını aşan bir biçimde çok büyük boyutlarda yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış verileri içerir. Büyük veri setlerinde, farklı türlerden ve farklı kaynaklardan gelen büyük ölçekli veriler bir araya gelir (Paraschiv ve Danubianu, 2019: 15). Büyük veri, geleneksel veri tabanlarından farklı olarak hacim, hız ve çeşitlilik gibi üç temel bileşene sahip olan ve özel analiz yöntemleri gerektiren muazzam veri kümeleridir. Hacim bakımından terabayt, petabayt ve exabayt seviyelerine ulaşabilen bu veri kümeleri, hız bakımından da geleneksel veri tabanlarına kıyasla çok daha hızlı bir şekilde üretilir ve işlenir. Çeşitlilik açısından ise yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verileri kapsar. Büyük veri, iş dünyası, sağlık, kamu güvenliği ve daha birçok alanda önemli bir rol oynamaktadır. Bu muazzam veri yığınının faydalanmak için, büyük verinin temel bileşenlerini anlamak ve uygun analiz yöntemlerini kullanmak kritik önem taşır (Sheng vd., 2017: 97). Zaman içerisinde büyük veriyi tanımlayan bileşenlere doğruluk ve değer de eklenmiştir (İmamoğlu, 2024: 70).

Büyük verinin önemli bir yönü, farklı kaynaklardan gelen ve farklı formatlara sahip verilerin ilişkilendirilmesiyle ortaya çıkan çeşitliliğin olmasıdır. Bu tür verilerin bir araya getirilmesi, daha derinlemesine analiz için büyük bir zorluk oluşturur (Paraschiv ve Danubianu, 2019: 16). Bu tür verilerin depolanması ve analizi, öngörülenden daha fazla zaman ve maliyet gerektirebilir (İmamoğlu, 2024: 70).

#### **2.7.5. Sanal Gerçeklik ve Artırılmış Gerçeklik**

Dünya genelinde insanların yaşamını kolaylaştıran birçok teknolojik araç bulunmakta ve sürekli olarak bunlara yenileri eklenmektedir. Bu araçlardan biri, insanlara yapay bir ortamda gerçek dünyayı deneyimliyor gibi yaşama imkânı sunan sanal gerçeklik teknolojisidir (Kabadayı, 2020: 466). Sanal gerçeklik, kullanıcıların bir ya da daha fazla duyusunun gerçek zamanlı olarak uyarıldığı, yönlendirildiği ve etkileşime girebildiği bilgisayar destekli üç boyutlu ortamlar olarak tanımlanmaktadır (Timur ve Köz, 2022: 235). Sanal gerçeklik, çeşitli görüntüleme donanımlarıyla, masaüstü veya dizüstü bilgisayarlar, kabin ortamları veya başa takılan görüntüleyiciler gibi, kullanıcılara belirli bir ortamda bulunma hissi veren üç boyutlu

simülasyon ortamlarını sunar (Kaleci vd., 2017:670). Sanal gerçeklik teknolojilerinin en belirgin üç özelliği şunlardır: Kullanıcıların başlarına takabilecekleri bir cihazla çevreyi görebilmelerini sağlayan görselleştirme, içinde buldukları fiziksel ortamdan uzaklaşma hissi yaratan sanal gerçekliğe dalış ve gözlük, eldiven, giysi ve platform gibi araçlarla deneyimin kontrol edilebildiği etkileşim (Timur ve Köz, 2022: 235).

Artırılmış gerçeklik, gerçek dünyayı sanal öğelerle birleştirerek, gerçek zamanlı etkileşim ve üç boyutlu görüntüleme olanağı sunan teknolojik sistemlerdir (Azuma, 1997:355). Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik arasındaki fark, temelde şu şekildedir: Sanal gerçeklik, kullanıcının gerçek dünya ile ilişkisinin tamamen kesildiği, bilgisayar kaynaklı üç boyutlu bir ortamda deneyimlediği bir ortamı ifade ederken, artırılmış gerçeklik, gerçek dünya ile etkileşimini sürdüren ve gerçek dünya görüntülerine veri ve görüntülerin eklenmesiyle oluşan bir ortamı tanımlar. Bu, gerçek ve sanal nesnelerin aynı ortamda birlikte algılanmasını sağlar (İçten ve Bal, 2017: 111).

#### **2.7.6. Siber Güvenlik**

Siber kavramı, bilgisayar ve bilgisayar ağlarını kapsayan, internet üzerinde var olan her türlü varlığı ifade etmek için kullanılır. Bu kavram, internetin soyut ve sanal doğasını vurgular. Siber alan ise, fiziksel bir formdan ziyade, internet üzerindeki insanlar, donanımlar, yazılımlar ve hizmetler arasındaki karmaşık ilişkilerden oluşan bir ortamdır (Sutton, 2017: 24). Siber güvenlik, siber alan içinde kullanılan verilerin ve kaynakların gizliliği, bütünlüğü ve kullanılabilirliğini korumak için yapılan güvenlik risk yönetimi eylemlerini ifade eder (Schatz vd., 2017: 66). Başka bir deyişle, siber güvenlik, bilgisayar ve ağ sistemlerinin donanımı, yazılımı ve bilgilerine karşı potansiyel saldırılara karşı koruma sağlayan ve güvenlik önlemleri alan bir alandır. Bu saldırılar, yetkisiz kişilerin sistemlere izinsiz erişim sağlamasına ve hassas bilgilerin sızdırılmasına veya zarar görmesine neden olabilir (Wallden ve Kashefi, 2019: 120). Bugünün dünyasında, bireylerden devlet kuruluşlarına kadar tüm kurumlar, faaliyetlerini sürdürebilmek ve güvende kalmak adına siber güvenlik konusuna büyük önem vermektedirler. Bu bağlamda, siber varlıkların korunması için altyapıların teknik olarak güçlendirilmesi, personelin siber güvenlik konusunda eğitilmesi, güvenlik açıklarının ve risklerin tespit edilerek önlemler alınması, siber güvenliğin yönetimine ilişkin ilgili düzenlemelerin belirlenmesi ve ilgili paydaşlarla paylaşılması gibi adımlar atılmalıdır (İmamoğlu, 2024: 70).

### **2.7.7. Mobil Teknolojiler**

Mobil teknolojiler, taşınabilir cihazlar üzerinde kullanılan ve genellikle kablosuz iletişim ağlarıyla bağlantı kuran teknolojileri ifade eder. Bu teknolojiler, akıllı telefonlar, tabletler, akıllı saatler ve diğer taşınabilir cihazlar gibi mobil cihazlar üzerinde kullanılır. Bilgisayar ve internet kullanımı, teknolojinin hızlı ilerlemesiyle birlikte bireyler için hayati bir gereklilik haline gelmiştir. Mobil teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte, bu kullanım daha da önemli hale gelmiş ve mobil cihazlar, kolay erişim ve taşınabilirlikleri sayesinde farklı alanlarda geniş bir şekilde benimsenmiştir (Menzi vd., 2012: 42). Mobil kullanıcılar, farklı hizmetler için mobil cihazlarında çeşitli servisleri tercih etmektedir. Bu servislerin türüne göre, mobil cihazların kullandığı ağ teknolojileri ve buna bağlı olarak bant genişlikleri değişmektedir. Günümüzde, hemen hemen tüm modern mobil cihazlar kablosuz internet bağlantısı kurabilir veya SIM kartlar aracılığıyla kablosuz internet ağlarına erişebilir (Ekren ve Kesim, 2016: 40). Mobil teknolojiler, günümüzde bireylerin ve işletmelerin günlük yaşamını ve iş süreçlerini büyük ölçüde etkileyen önemli bir teknoloji alanıdır. Hızlı gelişmelerle birlikte, mobil teknolojilerin kullanımı ve etkisi sürekli olarak artmaktadır.

### **2.7.8. Sosyal Medya ve Online Ticaret**

Dijitalleşme, günümüzde daha da küreselleşen ve postmodern bir toplumda yaşam tarzı ve iş organizasyonu ile ilgili temel varsayımlara radikal bir şekilde müdahale edilmekte ve bunlar değiştirilmektedir. Bu nedenle, kuruluşların esneklik sağlanması ve pazar rekabet gücünün korunması için dijital dönüşümün hızlı, etkili ve uygun bir şekilde planlanması giderek daha büyük önem kazanmaktadır (Gorenšek ve Kohont, 2018: 93). İnternetin toplumun her kesiminde yaygınlaşması, tüketicilerin yaşamlarında özellikle de alışkanlıklarında ve davranışlarında önemli değişikliklere yol açmıştır, Bu değişimle birlikte, işletmelerin sosyal medya platformlarında pazarlama faaliyetleri yürütme ihtiyacı daha belirgin hale gelmiştir (Alan vd., 2018: 536). İnternet ekonomisinin hızlı gelişimi, mevcut ekonomik düzeni sarsmakla kalmamış, aynı zamanda ekonomik büyüme, şirketler arası rekabet ve hatta uluslararası rekabet açısından belirleyici bir faktör haline gelmiştir. Bu ekonominin istikrarlı genişlemesi ve dikkate değer pazar payı, gelecekte rekabetin önemini artırmaktadır. İnternet ekonomisiyle başlayan e-ticaret, çevrimiçi mağazaların yaratılmasını yeni bir ticari varlık olarak ortaya çıkarmıştır (Cui vd., 2017: 10).

E-ticaretin hızlı büyümesini sağlayan en önemli etmenler, müşterilere sunulan ekonomik fiyatlar, detaylı ürün özellikleri, ürün bilgileri ve fiyatları karşılaştırma imkanı, geniş

ürün yelpazesi ve teslimat kolaylıkları gibi faktörlerdir (Yaralı ve Kırık, 2017: 526). Müşteriler, alışveriş yapmadan önce sosyal medya platformlarında diğer kullanıcıların yorumlarını göz önünde bulundurarak ürün ve hizmetleri değerlendirmektedirler (Yang vd., 2016: 63). İşletmeler, günümüz dijital müşterilerini internet ortamında geçirdikleri zamanı avantaja dönüştürmek için geleneksel pazarlama stratejilerini sosyal medyaya adapte etmektedirler. Sosyal medyanın ekonomik olması ve kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri sunabilme kabiliyeti, diğer pazarlama araçlarına göre tercih edilmesini sağlamaktadır (Yaralı ve Kırık, 2017: 526).

### **2.7.9. Dijital İkiz Kavramı**

Günümüzde, gerçek zamanlı verilerin kullanımı ve yaygınlığı giderek artmaktadır. Bu verilerin işlenmesi, öğrenme tekniklerinin uygulanması ve yapay zekâ kullanılarak kararlar alınması, fiziksel ürünlerin veya süreçlerin sanal ortamda temsil edilmesini anlamlı ve kolay hale getirmektedir. Bu sayede, fiziksel nesnelerin veya süreçlerin dijital bir kopyasının oluşturulması mümkün olmaktadır. Bu tür kopyalar "dijital ikiz" olarak adlandırılır. Dijital ikiz kavramı için evrensel bir tanım olmasa da, genel kabul görmüş bazı özellikler mevcuttur. Dijital ikiz, sanal yani dijital bir kavramdır ve hem statik hem de dinamik unsurları içermektedir. Veri toplama, iletme ve sistem simülasyonunu kapsar. Ürünün kendisi veya ürün döngüsündeki tüm örnekler ve verileri ele alır. Aslında, mühendislik uygulamalarının çoğunda, gerçek dünyadaki bir nesnenin veya sürecin simülasyonu yaygın olarak kullanılmaktadır. Dijital ikiz kavramı, dijital ve fiziksel dünyaların iki yönlü entegrasyonunu temsil etmektedir (Yukcu ve Aydın, 2020: 566).

Dijital ikizler, fiziksel bir ürünün ileride nasıl bir durumda olacağını ve nasıl bir performans sergileyeceğini öngörmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu öngörüler, işletmelerin karşı karşıya olduğu belirsizlikleri en aza indirmelerine yardımcı olur. (Çalış Duman, 2021: 192). Bu terim, fiziksel bir uygulamanın ya da nesnenin dijital ortamda bir yansıması olarak tanımlanır. Bu anlayış, gerçek dünyadaki verilerin dijital analiz yöntemleriyle incelenmesini amaçlar. Bu analiz teknikleri sayesinde nesnelerin dijital ortama aktarılması sağlanır. (Sucu, 2021: 47).

Hızla değişen rekabetçi piyasalarda, dijital ikiz ve üretimdeki dijitalleşme, şirketlere daha yüksek verimlilik elde etme konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu imkan, dijital teknolojilerin akıllı üretim sistemlerine entegre olmasını kolaylaştırır. Ek olarak, bu teknolojiler fiziksel ürünlerin uzaktan izlenmesini ve anlık olarak takip edilip kontrol edilmesini mümkün

hale getirir. Bu sayede, işletmelerde meydana gelebilecek sorunların çözümüne katkıda bulunacak bir altyapı sağlanır (Çalış Duman, 2021: 194).

## **2.8. Dijital İşletme Kavramı**

Dijital teknolojilerin işletmelerdeki etkisi herkes tarafından takip edilmektedir. Endüstriyel ve mekanik teknolojinin yön verdiği bir dünyadan dijital araçlar ile yönlendirilen bir dünyaya geçiş yapıldığı görülmektedir. Birçok işletme, endüstriyel strateji modellerinden dijital strateji modellerine geçme adımlarını atmaktadır (Acar ve Özatar, 2022: 1).

Dijital işletme kavramı, iş modellerinin ve iş süreçlerinin dijital teknolojilere entegre edilerek dönüşümünü ifade etmektedir. İşletme yapılarının dijital dönüşüme uyum sağlaması işletmenin rekabet avantajı kazanması için oldukça önem taşımaktadır. Dijital dönüşüme uyum sağlayan işletmeler, bilgi teknolojilerinin işletmeye sunduğu fırsatları kullanarak operasyonel verimliliklerini artırmakta ve kendilerine yeni gelir kaynakları elde etmektedir (Sümer ve Sümer, 2022: 8).

Dijital işletme kavramı geleneksel işletmelerden farklı olarak merkezde dijital teknolojilerin olduğu sürekli yenilikçi bir yapıyı ifade etmektedir. Bu özellikler dijital işletmelerin müşterileri ile nasıl iletişim kurduğunu, nasıl çalıştığını ve diğer işletmelerle nasıl rekabet avantajı sağladığını ve hangi stratejileri kullandığını açıklamaktadır (Sümer ve Sümer, 2022: 205).

## **2.9. Dijital İşletmenin Tanımı**

Dijital işletme, bilgi teknolojilerinin gelişimi ile şekillenen tamamen ya da kısmen bu teknolojiler aracılığıyla iş süreçlerinin yürütüldüğü bir işletme türüdür. Küreselleşme ve yeni ekonominin gereklilikleri doğrultusunda ortaya çıkan bu işletme yapısında, bilişim teknolojileri geleneksel işletme işlevlerini ve süreçlerini kolaylaştırmanın ötesine geçerek, bu işlevleri yeniden yapılandırarak stratejik bir ortak rolü oynamaktadır. Bu bağlamda, dijital işletmenin işlevleri, bilişim teknolojilerinin getirdiği değişiklikler ve dönüşümlerle birlikte yeniden tanımlanmaktadır (Varinli ve Çatı, 2010: 147).

Dijital işletme, dijital teknolojilerin kullanımıyla iş süreçlerinin ve operasyonların dijitalleştiği, verimliliği artıran ve işletmelere hız kazandıran bir iş modelidir. (Sucu, 2021: 6). Dijital işletmeler, klasik iş modellerinden farklı olarak bilişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla daha hızlı, verimli iş süreçleri geliştirmektedir. Parida ve arkadaşları (2019), dijitalleşmeyi, yeni gelir akışları ve değer yaratımı sağlamak amacıyla dijital teknolojilerin kullanımı olarak tanımlar (Parida vd., 2019: 1). Bu süreçte dijital işletmeler, veri analitiği,

otomasyon ve dijital müşteri erişimi gibi yenilikleri kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır.

Dijital bir işletme olabilmek, bir işletmenin üretim süreçlerini modern çağın gereklerine uygun şekilde dijitalleştirilmesi anlamına gelmektedir (Durmuş, 2022: 33). Dijital işletmelerde, ya yeni bir iş sistemi ve süreci geliştirilir ya da var olan bir iş süreci değiştirilir veya dönüşüme uğrattılır. Bu bağlamda, dijital işletmelerin örgütsel yapısı, bilişim teknolojilerinin gerektirdiği esnekliğe, hız ve adaptasyon yeteneğine sahiptir. İş süreçleri, ürünler, hizmetler, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilişkilerin yeniden tanımlandığı dijital işletme yönetimi, bilgi odaklı bir yönetim tarzı ve değişim kapasitesi gerektirir (Aksel vd., 2013: 44). Bu, iş modeli işin gelişiminin daha derin bir dönüşümünü simgeler ve teknolojiyi uygulamanın ötesine geçen bir süreçtir (Eğilmez ve Koca, 2021: 137). Dijital işletmelerin bulunduğu iş sistemi, yönetilebilir ve paylaşılabılır parçaların bir araya gelerek oluşturduğu oldukça esnek bir ağ yapısına sahiptir. Bu yapının en önemli unsuru, bilişim teknolojilerinin sağladığı esneklik ve katma değerdir. İşletmeler, bu teknolojiler sayesinde yoğun rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilir ve hızlı değişimlere uyum sağlayabilirler (Aksel vd., 2014: 44). Dijital işletmelerde kullanılan bilgi teknolojileri iş yapış biçimlerini etkilemekte ve yeni bir işletme modelini ortaya koymaktadır. Bu süreçte, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu iş modelindeki değişiklikleri sürekli izlemeleri gerekmektedir.

## **2.10. Dijital İşletmelerin Özellikleri**

Dijitalleşmenin getirmiş olduğu etkiler iş yaşamında birçok değişimler meydana getirmektedir (Çakırel, 2021: 1). Dijitalleşme, işletmeler için, bilişim teknolojileriyle klasik yapılarını modernize etme sürecini ifade etmektedir (Aksel vd., 2013: 43-44). Endüstri 4.0'ın gelişmesiyle birlikte dijital teknolojiler, işletmelerin organizasyon yapılarında da önemli değişiklikler yaratmıştır (Klein, 2020: 998). Dijital işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik, merkezine teknolojiyi alması ve işletmelerin dijital araçlarla faaliyet gösteren yeni bir iş modeli oluşturmasıdır. Dijital işletmelerin yapısı, işletme süreçlerinin verimli bir şekilde yönetilmesine olanak tanıyan modern bilgi teknolojileri ile desteklenerek farklı bir çerçevede yapılandırılmaktadır. Aksel vd., (2013) belirttiği gibi, dijital işletme yapısını klasik işletme modellerinden ayıran en önemli unsur, işletmelerin bilgi teknolojilerinin entegrasyonu ile şekillenmiş ve iş süreçlerinin, organizasyon yapılarının dijital ortamda yeniden tanımlanmış olmasıdır. Bu yapı, teknolojinin sunduğu hızlı iletişim, veri toplama, analiz etme ve paylaşma olanaklarını kullanarak işletmelere karar alma süreçlerinde hız kazandırmakta ve işletmelerin verimliliğini arttırmaktadır (Aksel vd., 2013: 45).

Dijital işletmelerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Dijital işletmeler iş süreçlerinde büyük veri, nesnelerin interneti, yapay zekâ gibi teknolojileri kullanmaktadır. Geleneksel unsurları oluşturan fiziki durumdaki mağaza, ofis gibi yerlere daha az bağımlılık göstermektedir,
- Satış, pazarlama ve müşteri etkileşimlerini çevrimiçi olarak gerçekleştirmektedir,
- Dijital işletmeler iş süreçlerini web sitesi, mobil uygulamalar ve sosyal medya aracılığı ile gerçekleştirmektedir,
- Dijital işletmeler müşteri verilerini ve bu müşterilerin pazar eğilimlerini veri toplama araçlarıyla analiz etmektedir,
- Dijital işletmeler yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi teknolojilerini müşteri deneyimlerini kişiselleştirmek için kullanmakta ve bu sayede müşterilerine özel olarak bazı öneriler ve kampanyalar sunmaktadırlar,
- Dijital işletmeler müşterilerine günün her saatinde hizmet verebilmekte, bu durumda müşteriler her zaman hizmet alabilmektedir,
- Dijital işletmeler, piyasada değişim gösteren her koşula uyum sağlayabilmekte ve fiyatlandırma işlemlerini güncel tutabilmektedir,
- Dijital işletmeler tekrar gerektiren bütün işlemleri otomatik hale getirerek işletme verimliliklerini artırabilmektedir. Bu otomasyon süreci de insana dayalı hataları azaltarak işletmelerdeki iş süreçlerini hızlandırmaktadır,
- Dijital işletmeler, küresel boyutta müşterilerine ulaşabilmekte ve bu sayede zaman ve mekân sınırlaması olmadan hizmet verebilmektedir,
- Dijital işletmeler müşterilerin talepleri doğrultusunda kolayca ölçek oluşturabilmekte ve bu sayede ürün çeşitliliğini genişletebilmektedir,
- Pazarlama işlemlerini dijital platformlar üzerinden yürüten dijital işletmeler sosyal medyada reklamlarını yapabilmekte ve içerik pazarlamaları oluşturabilmektedir,
- Dijital işletmeler için veri gizliliği ve güvenliği önemlidir. Bu durum dijital işletmeler açısından siber güvenlik önlemlerinin alınmasını zorunlu hale getirmektedir,
- Dijital işletmeler gelişen teknolojileri takip ederek yeni iş modelleri oluştur ve bu sayede diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlar,
- Dijital işletmeler çevrimiçi ve esnek çalışma koşulları oluşturarak çalışanlara bir denge kurmasını sağlar ve işletmelerin çalışanlara karşı etkileşimini kolaylaştırır,

- Müşterilerle etkileşim kurmak dijital işletmelerde daha kolaydır ve müşterilerin geri dönüşlerine çok kısa sürede ulaşılabilir. Bu sayede müşteri geri bildirimleri işletme tarafından anında değerlendirilmekte, ürün ve hizmetler şekillendirilmektedir (Çakırel. 2021: 3-100).

## 2.11. Dijital İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları

Dijital dönüşüm sayesinde, dijital işletmeler yalnızca mevcut teknolojik araçları kullanmakla kalmaz, aynı zamanda bu araçları stratejik bir avantaj elde etmek için bütünsel bir yaklaşımla işletmelerine entegre eder. Bu kapsamda dijitalleşme ve dijital dönüşüm, işletmelerin bilgi yönetiminde yeni kapılar açmakta ve işletmelerin gelecekteki rekabet güçlerini artıracak stratejik değişimlere zemin hazırlamaktadır (Tutkunca, 2020: 67). Bu bağlamda, dijital işletmelerin avantajlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

**Başlangıç İçin Daha Az Maliyet:** Dijital teknolojileri kullanan işletmelerde fiziksel mağazaya ihtiyaç duyulmayabilir. Bu durum işletmeler açısından ofis maliyetlerini ortadan kaldırarak büyük bir maliyet avantajı oluşturabilmektedir.

**Küresel Pazar Erişimi:** Coğrafi sınırların ortadan kalkması işletmelere birçok fırsatlar sunmaktadır. Dijital işletmeler online araçlar ile küresel çapta birçok müşteriye ulaşabilmektedir. Diğer işletmelere kıyasla müşteri yelpazesini geniş tutabilmektedir.

**Ölçeklenebilir Olma:** Dijital işletmeler oluşan talebe göre ürün çeşitliliğini arttırabilmektedir.

**Rekabet Avantajı:** Dijital teknolojileri kullanan işletmeler yeni trendlere daha hızlı uyum sağlamaktadır. Yapay zekâ gibi teknolojileri kullanan işletmeler iş süreçlerinde verimliliklerini geleneksel işletmelerden daha çok arttırmaktadır.

**Esnek Çalışma:** Uzaktan çalışma modelleriyle iş-yaşam dengesinin kurulmasını sağlar ve esnek çalışma fırsatı sunmaktadır.

**Maliyet Azaltma:** İşletmelerde, dijital iş süreçleri ile beraber operasyonel maliyetlerin düşürülmesine olanak tanımaktadır. Bazı sabit maliyetler oluşturan enerji maliyetleri, personel giderleri en aza inmektedir.

**Müşteri Memnuniyeti:** Müşterilerle doğrudan iletişim kurabilen dijital işletmeler, dijital araçlar sayesinde müşterilere hızlı destekler vermektedir. Bu sayede müşteri bağlılığı artmaktadır.

**Sürdürülebilirlik:** Dijital işletmeler somut iş yeri ihtiyaçlarını minimize eder ve çevreyle uyumlu bir iş modeli oluşturur. Online yapılan iş görüşmeleri karbon ayak izini azaltmaktadır.

**Veri Setleri ve Kişiselleştirme:** Dijital işletmeler, müşterilerinin davranışlarını analiz ederek veri setleri oluşturur ve müşterilerine kişiselleştirilmiş bir yelpaze sunar (Yılmaz, vd.,2021: 101-118).

Dijital dönüşüm ile işletmeler, bilgiye erişimi hızlandırırken operasyonel verimliliği de artırmaktadır. Dijital dönüşümü benimsemiş işletmeler, müşteriye daha hızlı ulaşabilmekte ve onlara kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilmektedir. Dijital teknolojiler, işletmelere esneklik kazandırırken iş süreçlerini de optimize etmelerine olanak sağlar. Dijitalleşme sürecinde işletmeler, müşteri odaklı yaklaşımları benimseyerek pazarda rekabet gücünü artırmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, bilgi teknolojilerini etkin kullanarak ürün ve hizmetlerini dijital ortamda sunabilmektedir (Tutkunca, 2020: 68). Özellikle nesnelerin interneti, yapay zeka ve büyük veri gibi teknolojiler, dijitalleşme sürecini hızlandırmakta ve işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Bilgiç vd., 2020: 58). Dijital işletme yapısında kurumsal kaynak planlaması, müşteri ilişkileri yönetimi, operasyon yönetim sistemi, tedarik zinciri yönetimi ve insan kaynakları bilgi sistemleri yer alır. Kurumsal kaynak planlaması, işletme kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlarken, müşteri ilişkileri yönetimi müşteri etkileşimlerini optimize eder. Operasyon yönetim sistemi, üretim süreçlerinin düzenlenmesine katkıda bulunurken, tedarik zinciri yönetimi tedarikçilerle uyumlu çalışmayı sağlar. İnsan kaynakları bilgi sistemleri ise çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla iş gücünün yönetimini kolaylaştırır (Aksel vd., 2013: 45-53). Bu yapı, dijital dönüşüm sürecinde işletmelere adaptasyon yeteneği kazandırarak esneklik ve hız sağlamaktadır.

Gelecekte ise, dijital işletmelerde robot kullanımının artacağı öngörülmektedir. Ayrıca, robotların süper akıllı toplum yapısını yeniden şekillendirileceği de düşünülmektedir ve dijital işletmelerin özellikleri de yeniden şekillenecektir (Çakırel,2021: 48-49).

Dijital İşletmelerin karşılaşılabileceği dezavantajlardan bazıları şunlardır:

**Yazılım Maliyetleri:** Dijital bir işletme olabilmek, yazılımda, donanımda, bulut sistemlerinde, dijital personel eğitimi gibi alanlarda yüksek maliyetler gerektirir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde bu maliyetler yük oluşturabilmektedir,

**Siber Güvenlik Riskleri:** Dijital teknolojileri kullanan işletmeler olası siber saldırılara karşı savunmasız olabilmekte ve güvenlik önlemlerini devamlı güncel tutmak zorunda kalabilmektedir,

**İnternet Kesintileri ve Oluşabilecek Teknik Sorunlar:** Dijital İşletmelerdeki sistemler teknik sorunlarla karşılaşabilmektedir. Oluşabilecek teknik hatalar, iş süreçlerini aksatabilmekte ve bu durumda müşteri memnuniyeti azalabilmektedir,

**Dijital Personel Yetkinliğinin Eksikliği:** Dijital iş süreçlerinde nitelikli personellere ihtiyaç duyulmaktadır. İşlemlerde çalışan personelin dijital iş süreçlerinde dijital yetkinliklerinin az olması, işletme üzerinde eğitim süreçlerinin oluşturulmasını gerektirir. Bu durum işletme için mali yük oluşturur,

**Rekabet Artışı:** Dijital işletmeler küresel pazarla yarıştığı için diğer işletmelerle rekabeti çoğalmaktadır. İşletmeler hem yerel alanda hem de küresel alanda rakipleriyle sürekli mücadele etmek zorunda kalmaktadır,

**Sürekli Değişen Teknoloji:** Dijital teknolojiler sürekli değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Hızla gelişen bu teknolojilere işletmelerin sürekli maliyet ayırarak yatırım yapması gerekmektedir. Eski teknolojileri kullanmaya devam eden işletmeler rekabet avantajını kaybedebilmektedir,

**Müşteride Güven Oluşturma Sorunu:** Müşteriler online gerçekleştirdikleri işlemlerde verilerinde oluşabilecek güvenlik ve gizlilik konusunda şüphe duyabilmektedir. Bu durumda müşterilerde güven eksikliğine yol açmaktadır,

**Nakliye ve Teslim Etme Sorunları:** Dijital işletmeler taşıma ve teslimat aşamasında sorunlar yaşayabilmektedir. Taşıma aşamasındaki gecikmeler, yanlış ürün gönderimi, hasarlı ürünler müşteri memnuniyetlerini etkileyebilmektedir.

**Dijital Pazarlama ve Reklam Maliyetleri:** Dijital teknolojileri kullanan işletmeler sosyal pazarlama ve reklam kampanyalarına yüksek maliyetler ödemek zorunda kalabilmekte ve bu reklamlarını sürekli güncellenen durumunda kalmaktadır (Ekşi ve Apaydın, 2023).

Dijital işletmeler, teknolojinin işletme süreçlerine entegrasyonu ile geleneksel işletme yapılarından farklılaşarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar genellikle dijitalleşme düzeyi, teknoloji kullanımı ve işletme içi dijital süreçlerin entegrasyonuna göre yapılmaktadır. Dijital işletme modelleri, günümüzün hızla dijitalleşen dünyasında işletmelerin yenilikçi yollarla değer yaratmalarını sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Dijital işletme modelleri özellikle internet tabanlı ticaret, sosyal medya etkileşimi ve nesnelerin interneti gibi dijital teknolojilerin sunduğu olanakları işletme süreçlerine entegre ederek müşteri ile daha güçlü bir bağ kurmayı hedeflemektedir. İşletmeler, dijital dönüşüm süreçlerinde internetin sağladığı geniş kitlelere ulaşma kapasitesi ile ürün ve hizmetlerini daha

verimli bir şekilde sunma imkânı bulmakta; sosyal medya platformları aracılığıyla doğrudan müşteri etkileşimi sağlayarak marka bağlılığını artırmaktadır. Nesnelerin interneti ise özellikle üretim ve tedarik zinciri süreçlerinde daha fazla otomasyon ve verimlilik sağlarken, işletmelere operasyonel avantajlar kazandırmaktadır. Bu dijital iş modelleri, işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlama yeteneğini geliştirirken aynı zamanda veri analitiği gibi araçlarla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlama fırsatı sunmaktadır (Klein, 2020: 1003-1006). Bu bağlamda, dijital iş modelleri, yalnızca teknolojik bir geçiş değil; aynı zamanda işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran bir araç olarak öne çıkmaktadır.

## **2.12. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Fırsatların İncelenmesi**

Teknolojinin hızlı gelişimi, aile işletmelerini de etkileyerek dijitalleşmenin önem kazanmasına yol açmıştır. Dijitalleşme süreci, aile işletmelerine hem operasyonel verimlilik hem de yeni iş fırsatları sağlamaktadır. Özellikle aile işletmelerinde dijitalleşme, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi ve maliyetlerin azaltılması açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır (Çeltek, 2022: 2327). Dijital dönüşüm, günümüzde her işletme için olduğu gibi aile işletmeleri için de büyük bir fırsatlar sunmaktadır. Dijitalleşmenin getirdiği yenilikler aile işletmeleri açısından özellikle karar alma süreçlerinde daha fazla veriye dayalı analiz yapılabilmesine ve süreçlerin verimliliğinin artırılmasına katkı sağlar (Haşit, 2009: 33). Aile işletmeleri, rekabetçi kalabilmek ve sürdürülebilir bir büyüme yakalayabilmek için dijital teknolojileri kullanarak iş modellerini yenilemek zorundadır. Dijitalleşme sürecinde işletmeler, veri analitiği, bulut bilişim, otomasyon ve yapay zekâ gibi teknolojilerden yararlanarak iş süreçlerini daha verimli hale getirmekte ve daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilmektedir. Bu durum, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet avantajı elde etmesini sağlarken, aynı zamanda maliyetleri düşürmekte ve üretkenliği artırmaktadır (Lorenzo ve Núñez-Cacho, 2021: 2315). Bu süreç, işletmelerin rekabet gücünü artırma ve büyüme potansiyellerini genişletme şansı sağlamaktadır. Aile şirketleri genellikle, aile dışı şirketlerdeki üst düzey yöneticilerin aksine, yeni teknolojilere yapılan yatırımlar için uzun onay süreçlerine girmek zorunda olmayan veya bu süreçleri daha esnek bir şekilde uygulamak zorunda olmayan sahip-yöneticiler tarafından yönetilmektedir (Hiebl, 2015: 247-260). Bu, bazı aile şirketlerinin değişimi başlatma ve buna uyum sağlama ve dijitalleşmeden daha fazla değer elde etme konusunda avantajlı olabileceği anlamına gelmektedir. Aile şirketleri bu özelliği kullanabilirlerse, teknoloji kaynaklı değişimi uygularken diğer işletmelerden daha hazırlıklı olabilirler (Batt vd., 2020: 4). Aile işletmelerinin dijital teknolojileri benimsemesinin en önemli sebeplerinden biri, bilgiye anında

ve her yerden erişim imkânıdır. Bilgisayar ve akıllı telefonlar gibi cihazlar sayesinde, işletmeler müşterilerine, tedarikçilerine ve diğer önemli paydaşlarına kesintisiz bağlantıda kalabilir. Bu sayede sınırsız erişim sağlanarak, bilgi akışı hızlanır ve iş süreçleri optimize edilir. Dijital teknolojiler, aile işletmelerine hızlı dağıtım avantajı da sunar. Ürün ve hizmetleri online platformlar üzerinden kolayca sunmak, daha geniş bir kitleye ulaşmayı ve satışları artırmayı mümkün kılar. Maliyet tasarrufu da dijital dönüşümün önemli faydalarından biridir. Geleneksel masaüstü yazılımlar, birden fazla kullanıcı için lisanslama ücreti gerektirebilir ve bu da işletmeler için önemli bir mali yük oluşturabilir. Bulut bilişim gibi yeni teknolojiler ise, daha düşük maliyetlerle ve daha fazla esneklikle kullanılabilir (Ceylan, 2021: 70-71). Aşağıdaki bölümde dijital dönüşümün aile işletmeleri açısından yarattığı fırsatlar alt başlıklar halinde geniş olarak incelenecektir.

### **2.12.1. Dijital Dönüşümün Temel İşletme İşlevleri Üzerinde Yarattığı Fırsatların İncelenmesi**

Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmelerinin yürüttüğü temel işletme işlevleri üzerinde ortaya çıkardığı fırsatlar inceleyecek olursak:

#### **2.12.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi ve Dijital Dönüşüm**

Bilgi teknolojilerindeki dönüşüm küreselleşme ve dijitalleşme süreci ile birlikte artmıştır. Bu değişim insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulama sürecinde de önemli değişikliklere yol açmıştır (Yılmaz, vd.,2021: 184). Dijitalleşme süreci sonucunda gelişen teknoloji ile birlikte insan kaynakları yönetimi e-insan kaynakları kavramına dönüşmüştür. E-insan kaynakları yönetimi kavramı insan kaynakları yönetimi kapsamında yürütülen faaliyetlerin dijital ortama taşınmasını ifade etmektedir (Eğilmez ve Koca, 2021: 181).

E-insan kaynakları yönetimindeki ilk dönüşüm bilginin dijitalleşmesi ve bu bilginin daha yaygın hale gelmesi ile olmuştur. Bu durum bilginin çalışanlara hızlı iletilmesini sağlamıştır. İnternet üzerinden bilginin çalışana aktarımı ise materyal masraflarını azaltmıştır. İkinci aşama ise, işletme işlemlerinin, tedarik ve iş akışlarının dijitalleşmesi olmuştur. Bu durumda da çalışanlar ve yöneticiler dijitalleşme sayesinde karar verebilme imkânına sahip olmuşlardır. Üçüncü aşamada dijitalleşme ile birlikte üretilen bilgiler işletme ile yönetici ve çalışanlar arasında sürekli transfer edilerek işlemsel süreçler hızlanmıştır. Son aşamada ise, bilgi teknolojileri sayesinde karar alma mekanizmaları üretilen veriler sayesinde oluşturulmuş ve karar alma süreci hızlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili işlevlerin dijital ortama taşınması işletmelere birçok avantajlar sağlamaktadır. E-İnsan kaynakları yönetiminin işletmelere sağladığı avantajlar arasında maliyetten ve zamandan tasarruf, çalışanlarla ilgili hızlı ve doğru veri kaydının oluşturulması, daha etkin performans yönetimi ve tüm yönetim sürecinde kaliteli veri kayıtları ve belgelendirmelerin oluşturulması gibi unsurlar yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin geleneksel işlevleri, bilgi teknolojileri ile bütünleştirilerek bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur (Eğilmez ve Koca, 2021: 195). E-insan kaynakları yönetimi verimliliği artırarak süreçleri düzene sokmaktadır. Basit görevler zamandan ve mekândan tasarruf edilerek hızlı ve doğru bir şekilde bilgi teknolojileri sayesinde gerçekleştirilmektedir. Bu durum da işletmeler için iş gücü tasarrufu sağlamakta ve karlılığı arttırmaktadır (Yılmaz, vd., 2021: 186).

Dijital insan kaynakları yönetimi kapsamında yapılan temel işlevlerden bazıları şunlardır (Yılmaz, vd., 2021: 184):

**Dijital İnsan Kaynakları Planlaması:** İşletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek için kendi stratejileri ve yetkinlikleri doğrultusunda ölçüm ve değerlendirme sistemleri oluşturmak durumundadır. Yönetim, bilgi olmadan geleceğe yönelik planlarını uygulama ve denetleme yeteneğine sahip değildir. Bilgi sistemleri, işletmelerin stratejik kararları ve performansları açısından kritik bir rol oynar; bu nedenle, planlama sürecinde geleceğe yönelik tahminler yapabilmek için gerekli bilgilerin toplanması ve gerektiğinde kullanılması büyük önem taşır. Bu bilgi ve verilerin dijital ortamda erişilebilir olması, planlama sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından oldukça önemlidir (Aksel, vd., 2013: 82). Aile işletmeleri açısından insan kaynakları planlaması süreçlerinin dijital ortamda yürütülmesi; çalışanlar ile ilgili bilgi toplama ve durum analizleri yapabilme noktasında önemli faydalar sağlamaktadır. Ayrıca, işgücü talep ve arzının çeşitli analizler yoluyla ortaya çıkarılması ile insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi işlemleri daha hızlı ve verimli bir şekilde yapılabilmektedir. İnsan kaynağının ihtiyaçlarına yönelik hareket planlarının hazırlanması da dijital unsurların sağladığı bir diğer kolaylık olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2011). İnsan kaynakları planlamasının dijital ortamda yürütülmesi, çalışanların iş ve değişiklik taleplerini takip edebilmeyi mümkün kılmaktadır. Bu nedenle muhtemel insan kaynağı hareketliliği önceden tahmin edilerek gerekli planlamalar yapılabilmektedir (Davoudi and Fartash, 2012).

**Dijital İşe Alım:** Günümüzde işletmeler, iş ilanları aracılığıyla adaylarla iletişim kurmaya başlayarak işe alım süreçlerini yönlendirmektedirler. İnternet, işverenlerin aday bulması ve iş arayanların iş fırsatlarına ulaşması için temel bir araç haline gelmiştir. İşletmelerin kendi web sitelerinde veya çevrimiçi işe alım platformları üzerinden açık pozisyonları

yayınlanması, başvuru sahiplerinin özgeçmişlerini elektronik olarak e-posta yoluyla iletmelerine olanak tanır. Bu sistemde, seçim sürecinin başlangıç aşamalarında genellikle internet üzerinden video konferans yöntemi sıkça tercih edilir. Bu yöntem, işletmeler için önemli ölçüde maliyetleri düşürür ve zaman kazandırır (Sucu, 2021: 75).

**Dijital Performans Yönetimi:** İşletmeler, insan kaynakları süreçlerini değerlendirmek için dijital platformlardan faydalanabilmektedir. Elektronik performans yönetimi, bir çalışanın performansına dair bilgilerin toplanması, saklanması, analiz edilmesi ve raporlanması amacıyla bilgisayar sistemleri gibi elektronik araçların kullanılmasını ifade eder. Elektronik performans sistemleri, belirli durumlarda çalışanların belirli bir süre içinde tamamladıkları işlerin ayrıntılarını kaydeder. Bu veriler, çalışanlara zamanında geri bildirim sağlamak için de kullanılabilir. Performans değerlendirmelerinde teknolojinin kullanılmasının amacı, çalışanların bireysel performanslarını ve böylece kurumsal performanslarını yakından izlemektir (Doğan, 2010).

**Dijital Ücretleme:** Dijital ücretlendirme, işletmelerin ücret hesaplamasına yönelik bilgi ve verilerin dijital ortamda kaydedilerek, ücretle ilgili işlemlerin bu dijital ağ üzerinden yürütülmesi anlamına gelir. Dijital ücretlendirme sistemi, birçok avantaj sunar. Bunlardan bazıları şunlardır: Ücretle ilgili tüm veri girişleri sisteme yapılarak hem işletme yöneticileri hem de çalışanlar tarafından izlenebilir; gelecekteki ücret maliyetleri tahmin edilebilir, veriler daha hızlı toplanabilir; anında hem geçmiş hem de mevcut ücret bilgilerine erişim sağlanabilir; piyasa ücretleri daha kolay izlenebilir (Aksel, vd., 2013: 91).

**Dijital Öğrenme:** İşletmeler, e-öğrenme sisteminin hem doğrudan hem de dolaylı maliyetleri azalttığını belirtmektedir. Ayrıca, e-öğrenme sistemi sayesinde çalışanların bireysel gereksinimlerine uygun eğitimler tasarlanabilir. Ancak, donanım eksikliği, teknolojiye duyulan korku ve çalışanın bu süreçte yalnız kalması gibi faktörler öğrenme sürecine engel oluşturabilir. Bununla birlikte, uydu bağlantıları, canlı veya kaydedilmiş video, internet ya da CD-ROM gibi bilgisayar teknolojileri aracılığıyla eğitim verilmesi mümkün olmaktadır (Aydın, vd., 2021: 208).

**Dijital Endüstri İlişkileri:** Endüstriyel ilişkiler işlevi, çalışanlar için konforlu ve huzurlu bir iş ortamı sağlamak amacıyla, insan kaynakları hizmetlerinde arabuluculuk ve rehberlik yapmayı hedefler. Bu kapsamda, endüstriyel ilişkiler; devamsızlık sorunlarını çözmeden, iş ve ücret politikalarını belirlemeye, sendikalarla iyi ilişkiler kurma, çalışanların mali ve kişisel problemlerine destek sağlamaya kadar birçok görevleri yerine getirir. Bu

işlevlerin tam anlamıyla uygulanabilmesi için, insan kaynakları bilgi sistemine duyulan ihtiyaç oldukça önemlidir (Bay ve Kulak, 2021: 62).

**Dijital İşçi Sağlığı ve Güvenliği:** Kuruluşlar, çalışanlarının sağlık ve güvenliğine büyük önem vermeli, bu alanda gereken önlemleri almalı ve risk faktörlerini en aza indirmelidir. İş kazaları, çalışanların hayatlarını kaybetmelerine veya yaralanmalarına neden olabilir ve zaman ve maliyet açısından ciddi kayıplara yol açabilir. Gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi sayesinde, etkili ve kapsamlı iş sağlığı programlarının geliştirilmesi için önemli adımlar atılabilir (Aksel, vd., 2013: 100).

### **2.12.1.2. Üretim İşlevi ve Dijital Dönüşüm**

Dijitalleşmenin aile işletmelerinde en çok hissedildiği alanlardan biriside üretim işlevidir (Durmuş 2022: 19). Dijital gelişmeler sonucu üretim işlevi, dünyada ve ülkemizde hızlı bir dönüşüme ve uğramaktadır. Geleneksel atölye tarzı üretimden, çeşitli ürünleri teknoloji destekli üreten fabrika modeline geçilmektedir. Artan nüfusun değişen taleplerine yanıt vermek isteyen aile işletmeleri diğer işletmeler gibi geniş bir ürün çeşitliliğini kısa sürede ve düşük maliyetle üretmek durumundadır (Erdoğan ve Haşit, 2006: 192). Dijital üretim, bilgisayar sistemlerinin üretim hizmetleri, tedarik zincirleri, ürünler ve süreçler üzerinde kullanılmasını ifade etmektedir (Başaran 2000: 127). Dijital üretim teknolojileri, aile işletmeleri açısından tasarım sürecinden üretime ve nihai ürünlerin servisine kadar tüm üretim süreçlerini ve sistemlerini birbirine bağlayarak bütünlük bir yaklaşım sunmaktadır (Konzek, 2023).

Dijital üretim endüstrisinde, Endüstri 4.0, Akıllı Fabrika, Nesnelerin İnterneti (IoT), bulut teknolojisi ve büyük veri gibi kavramlar giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Nesnelerin interneti sayesinde, düşünme ve karar verme yeteneğine sahip nesnelere aracılığıyla süreçlerden veriler toplanabilmekte; bu veriler, bilgiye kolay erişim ve çalışma esnekliği sağlamak amacıyla sanal depolarda veya bulutta saklanmaktadır. Bulutta depolanan büyük veriler, analiz edilerek anlamlı bilgilere dönüştürülebilmekte ve operasyonel verimlilik artırılmaktadır. 3D yazıcı teknolojisi sayesinde kişiselleştirilmiş ürünler geliştirilerek pazarlamada üstün bir avantaj sağlanmaktadır (Apilioğullari, 2019: 154). Üretimdeki dijitalleşme maliyetleri düşürmekte, rekabet üstünlüğü sağlayarak, verimi arttırmaktadır. Ayrıca yüksek kalitede ürünler üretilmesinde ve ürünlerde belli bir standardizasyonun sağlanmasında önemli bir etken olmaktadır (Durmuş, 2020: 20).

Dijital üretim, aile işletmeleri açısından ürünlerin tasarlanmasında ve üretim süreçlerinde hızlı değişikliklerin yapılabilmesine olanak sunmaktadır. Bu durum dijital üretim

yapan işletmelere esneklik avantajı sağlamaktadır. Seri üretime geçişi sağlayan dijital üretim, işletmelere hızlılık kazandırmaktadır. Dijital üretim aynı zamanda oluşacak atıkların miktarını azalttığından işletmelere sürdürülebilirlik avantajı da sunmaktadır.

Endüstri 4.0 modern üretim süreçlerinin dijitalleşmesi sonucunda meydana gelen bir sanayi devrimidir. Bu devrim, üretim sistemlerinin fiziksel ve dijital dünyaların entegrasyonu ile daha akıllı, esnek ve verimli bir hale gelmesini sağlamaktadır. Endüstri 4.0, Nesnelerin İnterneti (IoT), siber-fiziksel sistemler, büyük veri analitiği, yapay zeka, bulut bilişim ve akıllı sensörler gibi teknolojilerin entegrasyonu yoluyla gerçekleştirilmekte olup, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışma yöntemleri ve iş modelleri üzerinde de önemli etkiler yaratmaktadır. Endüstri 4.0 gelecekte üretim dünyasını köklü bir şekilde değiştirerek akıllı fabrikaların ve otonom sistemlerin gelişimini desteklemektedir. Bu akıllı fabrikalar, robotlar, IoT cihazları ve sensörlerle donatılmış olup, yüksek derecede otomasyona sahip tesislerdir. Bu tür tesislerde, makineler birbirleriyle iletişim kurarak veri alışverişi yapar ve üretim süreçlerini daha verimli hale getirir. Aynı zamanda, otonom sistemler insan müdahalesi olmadan karar alabilir, hataları önleyebilir ve iş süreçlerini iyileştirebilirler. Yapay zeka ve makine öğrenimi teknolojileri, bu süreçlerde önemli bir rol oynayarak fabrikaların daha esnek, verimli çalışmasını sağlar. Akıllı ve otonom sistemlerin yaygınlaşmasıyla beraber işletmelerin üretim kapasitesi ve karlılığı artabilir (Yapı Kredi, 2024).

Dijitalleşme süreçlerinin etkisiyle, 21. yüzyılda akıllı fabrikalar üretime önemli bir değişim getirecektir. İnsanoğlu, el aletleriyle tarımsal üretime başlayarak, daha sonra teknik makinelerin keşfiyle insan-makine iş birliğine dayalı bir üretim süreci geliştirmiştir. Günümüzde ise, bu süreç büyük ölçüde akıllı makinelerle devam etmektedir. Gelecekte, akıllı fabrika kavramı daha fazla gündemde yer alacaktır. Başka bir ifadeyle, büyük ölçüde insana ihtiyaç duymadan kendi kendine çalışan karanlık fabrikalar olarak da tanımlanabilir (Durmuş 2022: 19).

### **2.12.1.3. Finans/Muhasebe İşlevleri ve Dijital Dönüşüm**

Dijitalleşme süreci, aile işletmelerinin finans ve muhasebe birimlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Artık e-fatura, e-arşiv, e-irsaliye ve e-defter gibi işlemler çevrimiçi olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu dönüşüm, mali denetimi kolaylaştırmakta ve aile işletmeleri için dijital belgeleri daha erişilebilir hale getirerek süreçleri hızlandırmaktadır. Dijitalleşme süreci, muhasebenin tüm işlem adımları ve yönetiminde de önemli değişimler yaratmıştır. Günümüzde muhasebenin artık kayıt ve hesapların tutulmasından ziyade yönetim bilgi teknolojilerine dayalı

sistemlerin bir parçası haline geldiği görülmektedir. Bilgi teknolojilerine dayalı sistemler ile birlikte, artık muhasebe işlemleri gelişmiş yazılımlar tarafından otomatik olarak yürütülmekte, takip edilmekte ve raporlanmaktadır (Sucu, 2021: 90). Dijital muhasebe sisteminin en önemli özelliklerinden birisi ise işletmelerin denetim ve hilelere karşı korunmasının sağlanmasıdır. Bu bağlamda, işletmelerin gelirlerinde yaşanabilecek kayıplar önlenebilecektir. Bununla birlikte dijital muhasebe sistemi, karar vericilere stratejik bilgiler sunabilmektedir. Bu bilgiler, işletmelerin stratejik kararlarını etkileyebilmekte ve belirlenmiş stratejilerde değişiklikler yapmasını sağlayabilmektedir (Sucu, 2021 100).

#### **2.12.1.4. Pazarlama İşlevi ve Dijital Dönüşüm**

Pazarlama, çağın getirdiği değişimlerden bağımsız olarak düşünülemez. İnsanların tutum ve davranışları hem içsel hem de çevresel birçok faktör tarafından şekillenir. Başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirmek için, dönemin değişimlerine ayak uydurmak önemlidir. Bu çerçevede, özellikle 1990'ların başında internetin ticari kullanıma açılması, pazarlama dünyasında büyük bir değişime neden olmuştur. Pazarlamanın ana amacı olan sürdürülebilir değer yaratma, günümüzde büyük ölçüde dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Çayırtaş 2021: 48).

Dijital pazarlama, dijital teknolojilerin işletmelerin pazarlama faaliyetlerine entegrasyonunu ifade eder. Geleneksel pazarlama yaklaşımlarına kıyasla, dijital pazarlama, daha geniş bir erişim alanı ve müşteri etkileşimi sağlama potansiyeline sahiptir. Dijital pazarlamanın gelişiminde internetin yaygınlaşması, sosyal medya platformlarının etkisi ve mobil teknolojilerin yükselişi önemli rol oynamaktadır. Dijital pazarlama araçları, aile işletmelerine hedef kitlelerini daha iyi tanıma, müşteri davranışlarını analiz etme ve bu verilere dayalı olarak stratejiler geliştirme imkanı tanımaktadır (Aksel vd., 2013: 54). Online platformlar ve sosyal medya siteleri ücretsiz olduğundan aile işletmeleri açısından geleneksel pazarlama yöntemlerine göre daha ekonomiktir. Satış işlemleri günün her saati 7/24 yapılabilir (Gedik, 2020).

Dijital pazarlama, aile işletmeleri açısından geleneksel pazarlama yaklaşımlarından farklı olarak, markaların tüketicilerle doğrudan etkileşime geçebilmesine ve etkileşimleri anlık olarak izleyebilmesine olanak tanır. Veri analitiği, işletmelerin müşteriler hakkında bilgi toplayıp analiz ederek geleceğe yönelik tahminler yapmalarını sağlar. Bu analizlerle işletmeler, müşterilerin beklentilerini önceden tahmin edebilir ve onlara özel kampanyalar sunabilir. Bu süreç, müşteri memnuniyetini artırırken aynı zamanda markaya olan bağlılığı güçlendirir.

Bunun yanı sıra, dijital pazarlama aile işletmelerine ölçülebilir sonuçlar sunar. Dijital platformlardaki pazarlama kampanyaları, performans ölçüm araçlarıyla izlenebilir ve optimize edilebilir. İşletmeler, kampanyaların başarısını ölçerek stratejilerini hızlı bir şekilde yeniden şekillendirebilirler. Bu dinamik yapı, dijital pazarlamayı geleneksel yöntemlerden ayırır ve işletmelere daha esnek bir pazarlama stratejisi sunar. Örneğin: Sosyal medya platformlarında yayımlanan reklamlar ve iş birlikleri sayesinde, markalar hedef kitlelerine daha hızlı ulaşarak müşteri deneyimini kişiselleştirebilirler. Dijital pazarlamanın aile işletmeleri açısından diğer bir avantajı da pazarlama faaliyetlerinin küresel bir ölçekte gerçekleştirilebilmesidir. İnternetin geniş erişim ağı sayesinde markalar, dünyanın farklı bölgelerindeki potansiyel müşterilere ulaşabilir. Bu durum, özellikle sosyal medya platformlarının yaygınlaşması ile daha da kolaylaşmıştır. Dijital kanalların sunduğu bu geniş erişim imkânı, aile işletmelerinin de rekabetçi pazarda kendilerine yer bulmalarını sağlamaktadır (Taşcı, 2024).

Son otuz yılda pazarlama, teknolojik ilerlemelerle birlikte sürekli olarak yenilenmiştir. Son beş yılda ise pazarlama 4.0 en yenilikçi yaklaşım olarak öne çıkmıştır. Pazarlama 1.0 ile başlayan bu değişim süreci, günümüzde 4.0 olarak kendini göstermektedir. Son beş yılda pazarlamanın, üç temel prensip üzerine inşa edildiği görülmektedir: Ürün yönetimi, müşteri yönetimi ve marka yönetimi. 1950'ler ve 1960'larda pazarlama, ürün odaklı iken, 1970'ler ve 1980'lerde müşteri odaklı bir yapıya dönüşmüştür. 1990'ların sonları ve 2000'lerin başlarında ise marka yönetimi kavramı eklenmiştir. Pazarlama 4.0, sosyal medya, e-ticaret, IoT, makine öğrenimi, yapay zeka, blok zinciri ve artırılmış gerçeklik gibi yenilikçi teknolojilerin etkisiyle dijital dönüşümünü 2016 yılında hızla başlatmıştır (Çayırbaş, 2021: 20).

Dijital Pazarlama, sürekli evrim geçiren ve gelişen bir alan olduğundan, kesin sınırları olan bir tanımı yoktur. Dijital veya mobil pazarlama enstitüsüne göre, dijital pazarlama çevrimiçi kanallar aracılığıyla stratejik ve ölçülebilir bir iletişim şekli olarak kullanılmaktadır. Bu da, dijital pazarlamanın internet üzerinden gerçekleştirilen geleneksel pazarlama karmaşasının bir parçası olduğunu ifade eder (Armutcu, 2022: 9-10). İşletmelerin geleneksel pazarlamadan farklı olarak müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına gelişen internet teknolojileri ve dijital pazarlama araçlarını kullanarak çözüm üretme çabası pazarlama süreçlerine etki ederek yeni pazarlama yaklaşımlarını uygulamalarına sebep olmuştur (Eğilmez ve Koca, 2021: 229).

Müşterilere istedikleri yer ve zamanda alışveriş yapabilme özgürlüğünü sunan mobil pazarlama ise, kullanıcıların sadece masaüstü bilgisayarlardan değil, herhangi bir mobil cihaz üzerinden ihtiyaç duydukları ürünü araştırıp bulmalarını, sipariş vermelerini ve ödeme yapmalarını sağlamayı amaçlar. Kişiye özel düzenlenen reklam kampanyaları sayesinde hedef

kitleye yönelik pazarlama faaliyetleri çok daha hızlı, kolay ve düşük maliyetli bir şekilde başarıyla gerçekleştirilmiş olur (Eğilmez ve Koca 2021: 230). Dijital pazarlama, işletmeler internet ve dijital pazarlama araçlarının sağladığı faydalar sayesinde, kısa süre içinde reklam oluşturabilir, hedef kitleyi hızla belirleyerek iletişime geçebilir, kampanyalar başlatabilir ve daha birçok işlemi gerçekleştirebilmektedir (Armutcu, 2022: 10-12).

Sonuç olarak, dijital pazarlama aile işletmelerine geniş bir kitleye ulaşma, sonuçları ölçebilme ve müşteri ilişkilerini güçlendirme fırsatı sunmaktadır. Ancak bu avantajları en iyi şekilde kullanabilmek için işletmelerin dijital pazarlama stratejilerini sürekli güncellemeleri ve veri güvenliği gibi konulara özen göstermeleri gerekmektedir. Dijital pazarlama, marka bilinirliğini artırarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Çevrimiçi pazarlama, pek çok işletme için hem ekonomik hem de yaygın bir strateji haline gelmiştir (Erdoğan ve Torun, 2009: 51).

#### **2.12.1.5. Yönetim İşlevi ve Dijital Dönüşüm**

Günümüzde bilişim teknolojilerinin dönüşüm süreci, işletme yönetiminde köklü değişimlere yol açmış ve işletmelerin yönetim yaklaşımlarını yeniden şekillendirmiştir. Dijital işletme yönetimi, teknolojinin sunduğu imkânlarla geleneksel yönetim modellerine göre daha dinamik, esnek ve veri odaklı bir yapı sunmaktadır. İşletmelerin dijitalleşme yolunda attıkları adımlar, yönetsel süreçlerin her aşamasında kendini göstermekte; karar alma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol gibi temel yönetim işlevleri üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır (Klein, 2020: 1005).

Dijital dönüşüm süreci aile işletmeleri açısından yönetim alanında da önemli fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan en önemlisi dijitalleşmenin yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesinde sağladığı kolaylaştırıcı etkilerdir. Teknoloji kullanımının yönetim süreçlerine uyumunu ifade eden bir terim olan dijital yönetim, örgütlerin daha verimli olmasına destek sağlayan sistemlerin bir toplamı olarak tanımlanmaktadır (Karamolla, 2024: 120- 121).

Çakmak'a (2016: 39) göre, işletmelerin dijitalleşme sürecinde örgüt ve yönetim yapılarında bazı önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişikliklerden bazıları şunlardır:

- İşletmelerin birçok çalışmasını bilgi teknolojileri ile yürütmeye başlaması,
- Dijital araçları yaygınlaştırarak tüm çalışmalarını bu şekilde yürütmesi,
- İşletmenin dijital dönüşüm becerilerini geliştirmeye yönelmesi,

- Dijital teknolojilerde eksik kaldığı noktalarda dış kaynaklardan destek almaya başlaması (Çakmak, 2016).

Dijital işletmenin bileşenleri, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde teknolojik altyapıyı destekleyen temel unsurlardan oluşur. Bu bileşenler; yapay zekâ, nesnelerin interneti, simülasyon teknolojileri, akıllı fabrikalar, artırılmış gerçeklik, üç boyutlu yazıcılar, sensörler, büyük veri ve robot teknolojilerini kapsar. Yapay zekâ, veri analizi ve karar verme süreçlerinde etkin rol oynarken, nesnelerin interneti ise cihazlar arası bağlantıyı sağlar. Simülasyonlar ve artırılmış gerçeklik gibi araçlar işletmelere verimlilik sağlarken, büyük veri analizleri ise müşteri ve süreç verilerinin yönetimde daha kolay değerlendirilmesine olanak tanır. Bu bileşenler, dijitalleşme sürecinin merkezinde yer alarak işletmelerin dijital olgunluk seviyesine ulaşmasını hedefler (Durmuş, 2020: 24-29). Dijital işletme yönetimi bu bileşenlerden faydalanarak, müşteri odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmektedir. Örneğin, müşteri davranışlarını analiz eden büyük veri uygulamaları, işletmelerin stratejik kararlarını desteklemekte ve tüketici ihtiyaçlarına yönelik daha doğru tahminler yapılmasını sağlamaktadır. Bu sayede, müşteri deneyimini iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirilmekte ve müşteri sadakati artırılmaktadır (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021: 49-50). Teknoloji araçları ile müşteri geri bildirimleri hızla toplanıp analiz edilebilir ve bu bilgiler doğrultusunda daha kişisel hizmetler sağlanabilir (Çayırtaş, 2021: 62). Bu durum, müşteri bağlılığını yükseltmek işletmelerin uzun vadede başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Teknolojinin stratejik kullanımı iş süreçlerini otomatikleştirerek daha hızlı ve hatasız bir çalışma olanağı sunar; bu da işletmelerin maliyetlerini düşürürken rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olur. Ayrıca dijital yönetim bilgi akışını hızlandırarak karar alma sürecini daha hızlı hale getirir. Bu durum özellikle değişken piyasada işletmelerin daha esnek ve uyumlu olmasına olanak tanır. Dijital yönetimin önemli bir avantajı da müşterilerin deneyimini geliştirmektir. Teknik araçlar sayesinde müşteriden gelen geribildirimler anında toplanabilir ve analiz edilebilir; bu veriler ışığında daha kişisel hizmetler sunulabilir. Bu yaklaşım müşterinin sadakatini artırarak işletmelerin uzun vadeli başarılarına destek olurken aynı zamanda işletmelerin küresel düzeyde rekabet edebilmelerine yardımcı olur. Bulut tabanlı sistemlerin kullanımıyla birlikte coğrafi engellerin ortadan kalkması ve sanal iş birliği aracılığı ile diğer dijital iletişim kanalları sayesinde işletmelerin birden fazla pazardaki varlıklarını artırması mümkün hale gelir (Karamolla, 2024: 122).

Dijital yönetim; işletmelere enerji ve kaynak tasarrufunu teşvik ederek çevre üzerindeki etkilerini azaltma imkânı sunar. Aynı zamanda kuruluşların topluma ve paydaşlarına karşı

sorumluluklarını daha şeffaf ve etkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olur. Bu sayede dijital yönetim işletmelere ve organizasyondaki verimliliği artırarak daha yenilikçi hale gelme olanak sağlar. Dijital teknolojinin kullanımıyla birlikte veri analizi sağlayan sosyal medya ve mobil uygulamaların entegrasyondaki rolü yönetim kararlarının temelini oluşturur. Bu uyumluluk iş süreçlerinin ve performansın iyileştirilmesine katkı sağlayarak işletmelerin daha doğru ve istikrarlı kararlar almasına olanak tanır (Asar ve Eser, 2021: 459-468).

Dijital işletme yönetiminde liderlik kavramı da önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Dijital liderler, değişim yönetimini etkin bir şekilde uygulayabilen, yenilikçi düşünceye sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Dijital liderlik, çalışanları dijital süreçlere entegre etmeyi ve dijital dönüşüm sürecine katkı sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu tür liderler, işletmenin dijital dönüşüm sürecini yönlendirmekte ve çalışanları bu sürece dahil etmektedir.

Veri güvenliği ve siber güvenlik de dijital işletme yönetiminde büyük önem arz eden konulardan biridir. Dijitalleşmenin getirdiği fırsatlarla birlikte veri güvenliğine yönelik tehditler de artmıştır. İşletmeler, müşterilerin verilerini ve bilgilerini korumak adına gelişmiş siber güvenlik önlemleri almak zorundadır. Bu bağlamda, dijital işletme yönetimi, güvenlik politikalarını güçlendirmeyi ve veri ihlallerine karşı önlemler geliştirmeyi hedeflemektedir (Sucu, 2021: 41).

Dijital işletme yönetimi, işletmelerin teknolojik gelişmelere uyum sağlama ve dijitalleşme sürecini etkin bir şekilde yönetme kabiliyetini artırmaktadır. İşletmeler, dijitalleşmenin sunduğu avantajları kullanarak, rekabet avantajı elde etmekte ve verimliliği artırmaktadır.

Dijital işletme yönetiminin temel amacı, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak işletme süreçlerini optimize etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu süreç, işletmelerin gelecekteki başarıları için kritik bir rol oynamaktadır (Yılmaz vd., 2021: 73). Dijital yönetim, teknolojiyi yönetim alanına entegre ederek işletmelere etkinlik, verimlilik ve yenilik katmaktadır. Dijital yönetimin özünü, dijital araçların kullanımı, veri analizi, sosyal medya ve mobil uygulamaların hayata geçirilmesi ve bu araçlardan elde edilen bilgilerin yönetim kararlarına yansıtılması oluşturmaktadır. Bu uyum ile iş süreçlerinin performansları iyileştirirken, işletmelerin daha bilinçli ve isabetli kararlar almasına olanak sağlanmaktadır (Aksoy, 2024: 17).

Dijitalleşme ve buna bağlı olarak örgüt yapılarındaki dijital dönüşümler, yönetim süreçlerine daha etkin bir şekilde bakmamıza olanak sağlamaktadır. Dijital dönüşüm süreci, aile

işletmeleri açısından geleneksel yönetim işlevlerinin (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim) uygulanmasında önemli kolaylıklar getirmektedir. Burada önemli olan aile işletmelerinin bu uygulamaları yönetim işlevlerinde kullanabilmesidir. Dijital dönüşüm sürecinin yönetim işlevlerinin uygulanmasında aile işletmelerine sağladığı fırsatları incelediğimizde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır:

Yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan planlama aile işletmeleri için büyük bir öneme sahiptir. Başarılı olmak isteyen işletmeler öncelikle planlama yapmalıdır. Plansız bir işletmenin başarılı olması zordur. Planlama, işletmenin hedeflediği amaçlar ve bu amaçlara ulaşması için gerekli adımlarının belirlenmesi sürecidir (Başaran, 2000: 216). Yönetim sürecini başlatan işlev olan planlama dijital dönüşüm süreci sonunda dijital teknolojilerin etkin kullanımıyla dijital planlama adını almıştır. Dijital planlama, işletmelerdeki iş süreçlerinin dijital teknolojilere uyumluluğunu sağlayarak, verimliliğin artırılması, maliyet tasarruflarının sağlanması ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeyi sağlayan bir dönüşüm modelidir. Dijital planlama, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için bulut bilişim, yapay zeka, veri analitiği gibi dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerinin yenilenmesini içermektedir.

Dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi örgütlerin planlama yaparken kullanabilecekleri büyük miktarlarda veri akışını mümkün kılmaktadır. Büyük veri olarak adlandırılan bu kavram ile müşteriler, tedarikçiler, üretim birimleri dâhil hemen hemen her alanda veri toplamak ve bu verileri ilerideki karar alma süreçlerinde kullanmak için yorumlamak mümkün olmaktadır. Dijital yönetim planlarının en dikkat çeken özellikleri, planların her zaman ulaşılabilir, güncel ve işletme çalışanlarının her birinin çevrim içi ve erişilebilir olmasıdır (Aksel, vd., 2013: 55). Dijital planlamayı etkin kullanan aile işletmeleri, birçok avantaj elde edebilmektedir.

Dijital planlama, çevrimiçi platformlarda kullanılacak stratejileri, kanalları ve kaynakları belirlemeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreç, doğru hedef kitleye ulaşmayı, marka bilinirliğini artırmayı, satışları yükseltmeyi ve müşteri sadakatini güçlendirmeyi hedefleyen stratejilerin bilgi teknolojileri yardımıyla analiz edilmesini içerir. Bu aşamada çeşitli teknoloji sistemlerinden yararlanır (Rapidsol, 2024).

Dijital planlama, aile işletmelerinin hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan kaynakları temin etmelerine ve izleyecekleri stratejileri belirlemelerine yardımcı olur (Başaran, 2000: 215). İşletmenin hem kısa hem de uzun vadeli projeleri, olasılık analizleri doğrultusunda etkili sonuçların elde edilmesine olanak sağlar. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 117).

Dijital planlama, geleceğe yönelik kararlar alırken, işletme ile ilgili farklı olasılıkları değerlendirmeye ve işletmenin stratejik adımlar atmasına imkân tanır. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 119).

Dijital planlama işletmenin üretim planlamasına da önemli ölçüde katkı sağlar. Talep ve satış öngörülerini daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirir. Ekonomik risk seviyelerini, dönem başı ve sonundaki stok miktarlarını daha rahat hesaplar. Satış tahminlerini, aylık ve mevsimlik üretim miktarlarını veri analizleri kullanarak kolayca belirler. Bu sayede işletmenin rekabet gücünü artırır ve işletmelere objektif sonuçlar sunar (Sabuncuoğlu, 2013: 168).

Dijital planlama bilgi teknolojilerinden aldığı destekle, işletme içindeki birbirinden ayrı iş, işlem ve bölümlerin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar. Malzeme, işçilik, muhasebe, makine gibi tüm işletme kaynaklarının en yüksek verimlilikle kullanılmasına yönelik hedefler belirler (Borek ve Prill, 2021: 46).

Aile işletmeleri, dijitalleşmenin etkisiyle stratejik planlarını da eşgüdümlü ve anlık olarak yönetip uygulayabilirler. Aile işletmelerinde herhangi bir stratejik unsurda meydana gelen değişimler hızla fark edilerek, duruma uygun yeni adımlar çabucak atılabilir. Aile işletmeleri, bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak bu planlamaları daha kolay bir biçimde hayata geçirebilir. Ayrıca, mülkiyetin çoğunun bir aile ya da küçük bir grup tarafından kontrol edilmesi, aile işletmelerine dijital dönüşüm ve planlama sürecinde önemli bir avantaj sağlayabilir. Bu durumun getirdiği büyük fırsat, anonim sermaye piyasasının bilgi gereksinimleri, modası ve eğilimlerine uyum sağlama zorunluluğunun olmamasıdır. Sadece ekonomik ve girişimci anlamda önemli olan konulara odaklanma özgürlüğü, yeni dijitalleşme imkânlarının değerlendirilmesi için ideal bir zemin oluşturur (Grottke, 2011: 295).

Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, aile işletmelerinin örgütlenme süreçlerinde ve sahip oldukları örgüt yapılarında da önemli değişikliklere yol açmaktadır. Dijital dönüşümün örgütsel değişim üzerindeki etkisi, geleneksel teknolojik değişimlerin etkisinden farklıdır. Bilişim teknolojisi sadece teknik alanları değiştirmemekte, aynı zamanda iletişim kanallarını, karar verme fonksiyonunu ve mekanizmasını, denetimini, örgüt içindeki güç durumlarını da değiştirmektedir. Bu nedenle örgütlerin daha esnek bir yapıya kavuşmaları zorunlu hale gelmektedir. Örgütlerde katı hiyerarşik örgüt yapıları geçerliliğini kaybetmiş, daha yatay ve esnek örgüt tipleri ortaya çıkmış ve çıkmaktadır. Basık, hiyerarşiyi azaltan, orta kademeleri aradan çıkaran, daha çok katılıma ve daha fazla oranda merkezkaç yönetim şekli içeren yapılar etkinlik kazanmaktadır (İzci ve Arslan, 2004: 36). Dijital yönetim biçimlerinde

farklı bölge ve mecralarda faaliyet gösteren işletme birimleri sanal ve şebeke örgütlenmelerle 7/24 iletişim kurabilmekte buda zaman kayıplarını ve gereksiz maliyetleri azaltabilmektedir. Dijital yönetimler, projelerin tamamlanması için bağımsız işletmelerle de dijital dönüşümün ortaya çıkardığı bu yeni dijital örgütlenme biçimleriyle iş birliği yapabilmektedir. Örgütlenme ilkeleri dijital yönetim süreçlerinde de yer almakta ancak içerik ve kapsam açısından geleneksel örgütlenme ilkelerinden farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin: Sorumluluk kavramı hem geleneksel yönetimlerde hem de dijital yönetimlerde yer alır. Fakat sorumluluğun kapsamı farklılık gösterebilmektedir. Geleneksel yapıda sorumluluk genelde üst yönetimde yoğunlaşırken, dijital yönetimlerde karar verme özgürlüğü tüm organizasyonlara dağılabilmektedir (Çakmak, 2016: 46).

Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından değişiklik ve fırsatlar yarattığı yönetim işlevlerinden biride yöneltmedir. Geçmişte, işletmelerin amacı genellikle çalışanların motivasyonunu artırmak ve verimliliklerini geliştirmek üzerine yoğunlaşırken, günümüzde işletmelerin dijitalleşme süreciyle birlikte bu yöntemler değişiklik göstermeye başlamıştır. Artık esas amaç, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek ve temel bir ortak noktada birleştirmektir. Geleneksel işletmelerde yönlendirme sadece işi sonuçlandırmak için yapılırken, dijital yönetimlerde işi geliştirerek sonuçlandırmak için yapılmaktadır. Dijital yönetimlerde sadece bilgisayar kullanımı artık yeterli olmamaktadır; farklı bilişim teknolojileri de verimliliği artırmak için kullanılmaktadır (Uğur, 2019: 4-7). Toplumun ve yönetim düşüncesinin değişimi ve gelişimine paralel olarak yöneticilerin çalışanlar üzerindeki geleneksel baskıcı etkisi değişim göstermektedir. Yöneticilerin liderlik etme özellikleri, yöneticilik özelliklerinden daha ön plana çıkmakta ve daha az ancak daha etkin adımlar ile çalışanları bir araya getirmeleri, onlara ilham vermeleri ve vizyon oluşturmaları beklenmektedir.

Dijital dönüşüm koordinasyon işlevi açısından da aile işletmelerinde önemli değişim ve gelişmelere yol açmaktadır. Dijital sistemler ve mobil uygulamalar, örgütler açısından hizmetlere erişimi kolaylaştırmasının yanı sıra işlerin yürümesi için her adımda gerekli olan iç ve dış koordinasyonu da sağlamaktadır. Dijital yönetimler, koordinasyon işlevini etkili ve verimli hale getirebilmek için, diğer yönetim işlevlerini iyi bir şekilde analiz etmeli ve hangi faaliyetlerin sanal olarak yürütüleceğini belirlemesi gerekmektedir.

Yönetimin temel işlevlerinden biri olan denetim, planlanan ve gerçekleştirilmesi istenen faaliyetlerin belirlenen hedeflere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etme sürecidir. Faaliyetler gerçekleştirilmişse, bunların ne kadar doğru, etkili ve verimli yapıldığını; gerçekleştirilmemişse de neden yapılmadığını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Başka bir

tanıma göre denetim, işletmelerin benimsemiş olduğu hedeflerin ya da görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında yerine getirilip getirilmediğini izlemeyi, işleyişteki aksaklıkları tespit edip bunların düzeltilmesini sağlamayı ve görevlerin daha iyi yürütülmesine yönelik bir eylem olarak açıklanabilir (Güney, 2007: 95). Sonuç olarak denetim işlevi, kimlerin neyi, ne zaman, nasıl yapacağını ve hangi araç ve gereçleri kullanacağını planladıktan sonra gerçekleştirilen işin sonucunun değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 123). Geleneksel denetim süreçleri dijital yönetim biçimlerinde de geçerliliğini korumaktadır. Standartların belirlenmesi, performansın ölçülmesi, bu ölçüm sonuçlarının standartlarla karşılaştırılması ve harekete geçme süreci dijital yönetimlerde de uygulanmaktadır (Çayırtaş, 2021: 129). Dijital teknolojiler, verilerin toplanmasında ve işlenmesinde, uygulanan yöntemlerden kullanılan tekniklere ve sonuçların raporlanmasına kadar tüm süreçleri etkileyerek denetçilerin yeteneklerini geliştirip dijital ortama adapte olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Dijitalleşme, verilerin toplanması, incelenmesi, kanıt toplanması ve analiz süreçlerini optimize ederek verimliliği ve etkinliği artırarak, gelişmiş analiz ve modelleme olanakları sunarak denetim sonuçlarının daha kaliteli ve işlevsel olmasına katkı sağlamaktadır. Yeni dijital araçlar, tüm verilerin kapsamlı bir şekilde işlenmesine, hesap ve işlemlerle ilgili süreçlerin daha etkili analiz edilmesine imkân tanımaktadır (Köse ve Polat, 2021: 34).

Dijitalleşme, aile işletmelerine iç denetim ve hesap verebilirlik alanında birçok kolaylık sağlamaktadır. Analiz temelli bu sistemler, hız ve işlem kapasitesi açısından, bazen birden fazla kişinin yapabileceği işi tek başına bir dijital uygulamayla çözümlenebilmektedir. Bu teknolojilerden bazıları şunlardır:

**Sürekli Denetim ve İzleme:** Dijitalleşme, sürekli denetim ve izleme uygulamalarının gelişmesini desteklemiştir. İşletmeler, otomatik denetim araçları aracılığıyla işlemleri anlık olarak takip edip olası hataları hızla tespit edebilir (Acar vd., 2016: 1568).

**Veri Analitiği ve Risk Değerlendirmesi:** Dijitalleşme, veri analitiği yöntemlerinin kullanımını artırmıştır. Büyük veri analitiği ve yapay zekâ teknikleri sayesinde, işletmeler iş süreçlerindeki riskleri daha iyi değerlendirebilir, risk odaklı iç denetim stratejileri geliştirebilir ve böylece hata riskini düşürebilmektedir (Yılmaz, 2023: 4-5).

**Denetim İzi ve Belgelendirme:** Dijitalleşme, işletmelerin iç denetim süreçlerinin izlenmesini ve belgelerle desteklenmesini kolaylaştırmıştır. Dijital denetim izi araçları, denetim faaliyetlerinin geçmişini ve bu geçmişlerin sonuçlarını kaydederek süreçlerin izlenebilirliğini

kolaylaştırmaktadır. Dijital belge yönetimi sistemleri, denetim dokümantasyonunu erişilebilir kılmaktadır (Yıldız, 2010: 5-7).

**Sanal Denetim ve Uzaktan İzleme:** Dijitalleşme, işletmelerin sanal denetim ve uzaktan izleme uygulamalarını geliştirmesine olanak tanımıştır. Video konferans, ekran paylaşımı ve diğer dijital araçlar sayesinde işletmeler, denetim faaliyetlerini uzaktan gerçekleştirebilir (Karaca ve Meriç, 2023: 167-168).

**Dijital Raporlama ve İletişim:** Dijitalleşme ile işletmeler, iç denetim raporlarını ve iletişim süreçlerini iyileştirebilir. Dijital raporlama araçları, görsel açıdan zengin raporlar oluşturulmasına olanak tanır. Ayrıca, dijital iletişim araçları, denetim sonuçlarının paylaşımını ve işletme yönetimiyle etkileşimi kolaylaştırmada da önemli bir rol oynar (Öz, 2023).

### **2.12.2. Operasyonel Verimlilik**

İşletmeciliğin temel ilkelerinden olan verimlilik, en basit tanımıyla, girdi ile çıktı arasındaki bağlantıyı belirtir. Bu bağlantı, çıktı miktarının girdi miktarına oranı olarak tanımlanır. Daha fazla verimlilik, aynı miktarda girdiden daha fazla çıktının alınması olarak özetlenebilir (Şamil, 2024: 203). Operasyonel verimlilik ise, bir işletmenin elinde bulundurduğu kaynakları (çalışanlar, malzemeler, makineler, zaman v.b.) en etkili şekilde kullanarak, düşük maliyetle ve yüksek kalitede ürün veya hizmet üretme yeteneğidir. Bu süreçlerin iyileştirilmesini, israfın en aza indirilmesini ve genel performansın yükseltilmesini de içinde barındırır (Turfanda, 2024). Rekabet gücünü yükseltmek amacıyla, işletmenin tüm birimlerinde verimlilik bilincini yaygınlaştırmak önemlidir. Verimliliği artırmak için, makineleşme seviyesini yükseltmek, ileri teknolojiye geçiş yapmak, standartlaşmayı sağlamak, makine arızalarını en aza indirmek, ergonomik koşullar oluşturmak, eğitim fırsatlarını artırmak, iletişimi güçlendirmek ve fiziksel çalışma ortamını iyileştirmek gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 18).

Teknolojik gelişmeler ve süreç iyileştirmeleri sayesinde operasyonel verimlilik artmakta ve bu artış, düzenli takip ile sürdürülebilir hale getirilmektedir. Aile işletmeleri için, mümkün olduğunda otomasyonu devreye sokmak iyi bir stratejidir. Örneğin: Veri girişi, sipariş işlemleri ve gelir tanıma gibi tekrarlayıcı ya da zaman alıcı görevler için otomasyonu değerlendirmek, hem manuel hataların azalmasına katkı sağlar hem de daha hızlı ve güvenilir süreçler oluşturulmasına olanak tanır. Ayrıca, işletme çalışanlarının daha önemli veya yaratıcı projelere odaklanmasına imkân sağlamaktadır. Aile işletmeleri ailelerin mevcut

kaynaklarından işletme yararına kullanmaları yaygın olan davranış biçimlerindedir (Haşit, 2009: 34).

Bu bağlamda bilgi teknolojilerini sermayelerinden rahatlıkla kullanarak üretim sürelerini, miktarlarını, kalitelerini, maliyetlerini ve satış fiyatlarını kontrol altına alabilir. Bu durum hem işletmenin hem de ülkenin ekonomisine büyük avantajlar sağlayarak verimliliği artırır. Verimlilikteki bu artış, işletmenin büyümesine de katkıda bulunur. Modern işletmeler, verimliliği her zaman öncelikli bir konu olarak görmeli ve bunu daha da artıracak yeni teknolojik yöntemler ve sistemler arayışında olmalıdır (Şimşek, 2000: 169). Aile işletmeleri, teknolojik araçlardan yararlanarak maliyetlerini düşürmekte, üretim giderlerini azaltmakta ve böylece verimliliklerini artırma imkânı bulmaktadır. Dijital teknolojilerden faydalanan aile işletmeleri, üretim kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini sağlamak ve bu sayede müşteri sayılarını artırmaktadır (Benli, vd., 2024).

Verimliliği artırmak, ürün ve hizmetlerin kalitesini de yükseltir. Süreçlerin iyileştirilmesi, hata oranlarını düşürür ve müşteri memnuniyetini artırır. Verimli iş süreçleri, çalışanların iş yükünü dengeler ve onların işlerini daha kolay ve motive olmuş bir şekilde yapmalarını sağlar. Bu da çalışanların memnuniyetini ve bağlılıklarını artırır. Operasyonel verimlilik, maliyetleri düşürmenin veya kârı artırmanın ötesinde, sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmak için de önemli bir rol oynar. İşletmeler, verimliliği stratejik bir öncelik olarak görmeli ve sürekli gelişim kültürünü benimsemelidir. Özellikle mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak, büyük yatırımlara gerek duymadan verimliliği artırmak mümkündür. Unutulmamalıdır ki, yüksek operasyonel verimliliğe sahip bir işletme, sadece bugünün değil, geleceğin de kazancını sağlar (Turfanda, 2024).

Aile ve işletme dijitalleşmek için, mevcut durum analizini yaparak dijitalleşme stratejilerinin oluşturulmalı, başta yönetim olmak üzere tüm aile üyeleri ve çalışanların dijitalleşmenin sağlayacağı faydalar hakkında bilgilendirilmesi ve yetkinliklerin geliştirilmesi, teknolojiye yatırım yapılması üzerinde durulmalıdır. Aileye ve şirkete katma değer sağlayan, siber güvenlik önlemlerini içeren, kararların hızla uygulanmaya aktarılmasını sağlayan, birden fazla sistemden veri çeken, aile ve kurum kültürüne uygun bir şekilde donanımı ve yazılımı yöneten bir sistem kurulmalıdır (Karpuzoğlu, 2023).

### **2.12.3. Maliyet Tasarrufu**

Dijital dönüşümün aile şirketlerine getirdiği başlıca faydalardan biri, maliyet tasarrufudur. Her ölçekteki işletme, harcamalarını minimum seviyede tutmayı hedefler. Rekabetin yoğun olduğu bir piyasada, maliyetleri düşük tutmak hem rekabetçiliği sürdürmek

hem de karı artırmak açısından kritik önem taşır. Aile işletmelerinin maliyetlerini düşürmesinin en etkili yöntemlerinden biri, süreçlerin otomasyonudur. Pek çok işletme, otomasyon sayesinde daha verimli hale gelebileceği çeşitli manuel süreçler içerir. Örneğin: Tekrarlayan görevlerin otomasyonunu sağlayarak, veri girişi gibi işler için gereken personel sayısını azaltabilir ve bu sayede diğer önemli iş faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabilir. Süreçlerin otomasyonu, genel giderlerin düşürülmesine, zaman tasarrufuna ve verimliliğin artmasına olanak tanır. İşletmeler akıllı yazılım çözümleri kullanarak, şirketler çalışma alanı rezervasyonlarını otomatik hale getirerek önemli ölçüde tasarruf elde edebilirler. Ayrıca, teknolojinin eş zamanlı olarak farklı işyeri yönetme yeteneğini değerlendirmekte oldukça önemlidir. Esnek bir teknoloji, mevcut iş akışlarını iyileştirmeli ve iş süreçlerinin çeşitli yönlerini ele alabilmek için çok yönlü olmalı, kapsamlı bir çözüm sunmalıdır (Yarooms, 2024a).

Aile işletmeleri bilişim teknolojileri sayesinde daha az çalışan uzmana ihtiyaç duyar ve bu nedenle personel maliyetlerini belirli bir ölçüde azaltmış olur (Eğilmez ve Koca, 2011: 79). İşletmeler, bilişim teknolojileri sayesinde daha az malzeme gerektiren ürünler, ürün ambalajları geliştirir ve malzeme kayıplarının önüne geçerek maliyet tasarrufu sağlar (Kıllı vd., 2018: 73). Küreselleşme ve dijitalleşmenin yarattığı rekabetçi küresel pazar, işletmelerin üretimlerini sürdürme, ürün çeşitlendirme, pazar değiştirme veya yeni pazarlar açma gibi kritik kararlar almalarını gerektirir. Bu bağlamda, işletmeler bu kararları doğru ve güvenilir verilere dayandırarak verirse birçok alanda maliyet tasarrufu gerçekleştirebilmektedir (Cancan, 2019: 12). Akıllı yazılım çözümleri sayesinde şirketler, çalışma alanı rezervasyon süreçlerini otomatik hale getirerek önemli ölçüde tasarruf sağlamaktadır (Yarooms, 2024a).

#### **2.12.4. Dijital İletişim ve Reklam**

Dijital iletişim, aile işletmeleri açısından geniş kitlelere düşük maliyetle ulaşma kapasitesine sahip olduğundan oldukça önemlidir. Özellikle yeni kurulan aile işletmeleri için dijital platformlar, başlangıçtaki yatırımları açısından daha ekonomik seçenekler sunar. Örneğin: Reklam ve tanıtım gibi faaliyetler söz konusu olduğunda, internet üzerinden yapılan çalışmalar, televizyon veya radyo gibi geleneksel kitlesel iletişim araçlarına kıyasla çok daha düşük maliyetlidir (Bulunmaz, 2016: 352-356).

Geliştirilen dijital araçlar ve uygulamalar, dijital pazarlama alanında pazarlamacılara daha güvenilir ve geçerli sonuçlar sunmaktadır. Hedef kitlenin büyüklüğü, grubun geri bildirimleri, tıklanma sayısı, sitede geçirilen süre, gösterim sayısı, beğeni ve yorum sayıları gibi

birçok parametre, yürütülen faaliyetler için önemli veriler sağlamaktadır (Çayırbaş, 2021: 42-44).

Dijital iletişim teknolojileri, yeni medya türlerinin gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bunlar arasında internet reklamcılığı ve sosyal medya platformları öne çıkmaktadır. İnternet reklamcılığı, işletmelere geleneksel platformlarla karşılaştırıldığında daha kolay ölçümleme imkânı ve daha geniş bir kitleye ulaşma avantajı sunmaktadır. Aynı zamanda, aile işletmelerinin tanınırlığını artırarak büyümelerine ve gelişmelerine önemli katkılar sağlamaktadır (Eğilmez ve Koca, 2021: 233).

Sanal dünya olarak adlandırılan sosyal medyanın kullanımındaki artış, işletmelerin birbirleriyle daha etkili rekabet edebilmesini mümkün kılmaktadır. Sosyal medyada yaygınlaşan influencer pazarlama ise yeni bir konsept olarak ortaya çıkmıştır. Influencer kavramı, insanların işletmelere bakış açısını değiştiren bir güç olarak dikkat çekmektedir. Bu güç sayesinde bireyler veya insanlar, takipçiler ve topluluklar üzerinde fikirler ve algılar oluşturabilmektedir. Sosyal medya fenomenleri, markalara takipçileri aracılığıyla geniş bir sosyal ağ oluşturma fırsatı sunmaktadır (Çayırbaş, 2021: 115). Markalar, fenomenlerin hikayeleştirilmiş gönderilerinde yer alarak, bu hesapların takipçileriyle olan etkileşimlerinden faydalanmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, dijital ortamda ağızdan ağıza iletişim imkânı sağlamaktadır. Böylece, kullanıcılar arasında istenilen sosyal etkileşim sağlanabilir ve markayla ilgili bilgiler kullanıcılar arasında hızla yayılabilmektedir (Ünlü ve Zeybek, 2020: 76).

Özetle, karar mekanizmalarını hızlı bir şekilde alabilen aile işletmeleri değişen dünyaya ayak uydurarak sanal topluluklar aracılığıyla pazarlama faaliyetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmekte ve sağlam ilişkiler kurabilmektedir. Bu durum, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olurken, müşterilerle güçlü bağlar kurarak pazarlama alanında önemli başarılar kazanmalarını sağlamaktadır (Erdoğan ve Torun, 2009: 67).

#### **2.12.5. Rekabet Avantajı**

Modern dünyamız sürekli ve hızlı değişimlerle tanımlanmaktadır. Bu sürekli değişen ve gelişen şartlar altında faaliyet gösteren işletmelerin, bu dönüşümlerden etkilenmeden geleceğe adım atabilmeleri mümkün değildir. Bu durum, işletmeler için hem tehdit hem de bir fırsat sunmaktadır. Değişimi kabul eden ve değişimi başlatan işletmeler, organizasyon yapılarında, yönetim anlayışlarında, sistemlerinde, ürünlerinde, süreçlerinde ve stratejilerinde yenilik yapmalıdır. İşletmeler, yeni stratejiler geliştirmek, yeni işletmeler kurmak, yeni pazarlar

keşfetmek, yeni ürün ve hizmetler oluşturmak ve yeni süreçlerle çalışmalarına devam etmek suretiyle değer yaratırlar. Aynı sektörde veya pazarda benzer ürün ve hizmetleri aynı müşteri grubuna sunan işletmeler rekabet halindedir. Rekabet, bir anlamda, müşteri gereksinimlerini karşılarken onların beklentilerini yerine getiren ve onlar için değer oluşturan stratejilerle pazarda varlık göstermektir (Kaygın, 2012: 94). İşletmelerin varlıklarını sürdürürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri, bilgi teknolojilerine adapte olma becerileriyle yakından bağlantılıdır.

Rekabet avantajı, yalnızca değer üreten stratejilerle elde edilebilir. Uzun vadeli rekabet avantajı, işletmelerin gelişimine ve inovasyon ile gelişmiş üretim faktörlerine yaptıkları yatırımlara bağlıdır. Kazanılan rekabet avantajının devam ettirilmesi, işletme açısından oldukça önemlidir. Ancak, değişen iş dünyasında bu avantajı korumak kolay değildir. Başarılı şirketlerin avantajları, rakipler tarafından çabucak kopyalanabilir ve böylece bu avantaj kaybedilebilir. Rekabet avantajını sürdürürebilmek, işletmelerin değer üreten stratejilerinin rakipler tarafından kopyalanamaz veya uygulanamaz olduğu durumlarda mümkündür (Kaygın, 2012: 95). Günümüzün rekabetçi pazarlarında, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için en temel gereklilik, değişimleri doğru bir şekilde ve zamanında kavrayarak buna uygun stratejiler oluşturmaktır. Küreselleşen ve dönüşen dünyadaki müşteri profili, işletmeleri önemli ölçüde yeniden yapılandırmaya ve müşteri odaklı stratejilerini yeniden gözden geçirmeyi zorunlu kılmıştır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63).

Teknolojinin ve dijital araçların kullanılması, işletmelerde verimliliği artırarak iş gücünün daha etkin kullanılmasını sağlamakta ve kaynakların en iyi şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktadır (Sağlam ve İnan 2021: 123). M. Porter, rekabet stratejileri üzerine yaptığı çalışmalarda, işletmelerin küresel rekabet ortamında başarı elde etmeleri için beş temel faktöre odaklanmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu faktörler şunlardır: 1. Rekabet avantajı, yenilikçilik, değişim ve Ar-Ge faaliyetlerinden oluşur. 2. Rekabet avantajı, bir işletmenin bütün değer zincirini kapsar. 3. Rekabet avantajını devam ettirmek, yalnızca Ar-Ge faaliyetleriyle mümkündür. 4. Rekabet avantajını korumak için kaynakların sürekli güçlendirilmesi şarttır. 5. Rekabet avantajını sürdürürebilmek için küresel bir strateji geliştirilmelidir (Tekin ve Çiçek, 2005: 64).

Dijital kaynaklar sayesinde işletmeler geleneksel stratejik karar anlayışlarını değiştirerek, dijital bir dönüşüm planı ışığında işletmelerini rakiplerine göre daha avantajlı hale getirmektedir. Dijitalleşme ile beraber işletmeler müşterilerine daha fazla olanak sunabilmektedir. Dijitalleşme işletmelerin yenilikçi fikirlerini mevcut iş stratejilerine entegre ederek farklı yenilikçi iş süreçleri oluşturabilmelerine olanak sağlanmış ve bu sayede hem

işletmelere hem de çalışanlara yer, mekân, zaman ve kaynak kullanımını açısından esneklik kazandırmıştır (Sağlam ve İnan, 2021). Ayrıca aile işletmeleri, diğer işletmelerin güncel verilerini takip ederek şirketindeki gelişmeleri bu bağlamda geliştirerek rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Kaygın, 2012 94-100).

#### **2.12.6. Sürdürülebilirlik**

Gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden, günümüz insanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir kalkınma modeli olarak tanımlanan sürdürülebilirlik, mikro düzeyde incelendiğinde, küresel sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi için ülkelerin ve dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir bir biçimde gelişmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ülkelerin ekonomilerini oluşturan işletmeler, ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklara zarar vermeden sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabilir. Bu perspektiften bakıldığında, işletmelerin kârlılık ve gelir elde etme gibi finansal sorumluluklarının yanı sıra yeni sorumlulukları da ortaya çıkmıştır (Lale, 2016: 39-40).

Günümüzde, işletmelerin yalnızca mal ve hizmet üretimi ile satışı yaparak finansal başarı elde etmeleri yeterli bulunmamaktadır. Aynı zamanda çevreye ve insanlara duyarlı, iyi birer kurumsal vatandaş olmaları ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemeleri beklenmektedir. Bu, küresel bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı da bu sürecin bir yansıması olarak, son zamanlarda şirketlerin ve yatırımcıların gündeminde sıkça yer almaktadır. Yatırımcılar, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetsel performanslarının, finansal performans kadar şirketin geleceğini ve değerini etkilediğini fark ettikçe, bu konularda bilgilendirme yapılmasını talep etmeye başlamışlardır. Bu dönemde, yalnızca yatırımcıların beklentileri değil, aynı zamanda şirketlerin toplumun geleceğini şekillendirmede üstlendikleri role ilişkin beklentiler de değişmiştir (Emre ve Elmacı, 2021: 1-20). Bu nedenle, sürdürülebilirlik, işletmeler için hem yasal gereklilikler hem de rekabet üstünlüğü elde etmek açısından zorunlu hale gelmiştir. Öte yandan, dijitalleşme, işletmelerin karşı karşıya kaldığı diğer önemli bir rekabet avantajı konusudur. Günümüz dünyasında dijitalleşme, aile işletmelerinin gelişimi için en kritik unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilir olmaları, dijitalleşme ile sağlanabilir. Bu sebeple, işletmeler dijitalleşmeye öncelik vermeli ve dijital alandaki değişiklikleri izleyip uygulamalıdır (Koçoğlu ve Sazkaya, 2019).

### **2.12.7. Diğer**

Dijital dönüşümün aile işletmelerinde ortaya çıkardığı diğer fırsatlarda aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir:

#### **Markalaşma Avantajı**

Markalaşma dinamiklerinin de değiştiği çağımızda, her alanda dijitalle doğru bir kayma gözlemlenmektedir. Günümüzde geleneksel yöntemlerle markalaşmaya çalışmak mümkün olmamaya başlamıştır. Ülkemizde %95'ten fazla küçük ölçekli işletmeler bulunmaktadır. Dijitalle verilen önem ise bu oranda artış göstermektedir (Sağlam, 2020: 27).

Aile işletmeleri de güçlü değerleri ve köklü geçmişleri sebebiyle iş dünyasında diğer işletmelerle rekabet edebilmek için markalaşma sürecine önem vermektedir. Dijital teknolojiler aracılığıyla markalaşma fırsatı yakalayan aile işletmeleri müşteriler açısından bilinirliklerini arttırabilmekte, daha fazla güven oluşturup uzun vadeli başarılar kazanabilmektedir (Sağlam, 2020: 13).

#### **Aile İşletmelerinde Devamlılığın Sağlanması**

Aile işletmeleri işletme faaliyetlerinin sürekliliğinin olması için çağın yeniliklerini sürekli takip etmek zorundadır. Aile işletmelerinin devamlılığı için koşullar giderek daha da karmaşık hale gelmektedir. Bu yüzden işletmeler her zaman olduğundan daha aktif davranmak zorundadır (Yılmaz ve Çark, 2021: 78).

Dijital teknolojiler aile işletmelerinin gelecek kuşakları arasında bilgilerin ve deneyimlerin aktarılmasına olanak tanımaktadır. Dijital teknoloji kullanan aile işletmeleri yeni kuşakların ilgisini çekerek işletme lehine bir kapı açmış olacaktır (Yılmaz ve Çark, 2021: 91).

#### **Esnek Çalışma Koşulları**

Aile işletmelerinde büyük bir avantaj sunan esneklik kavramı, dünyada ve ülkemizde değişen piyasa koşullarına ve müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde adapte olunmasına fırsat sunmaktadır. Dijital teknolojiler aile işletmelerinin uzaktan çalışabilmesine, mobil ofislere ve modern çalışma yöntemlerine kapı açmaktadır. Aile işletmeleri, süreçlerin otomatik hale gelmesiyle beraber daha stratejik kararlar alabilmektedir. Esneklik aile işletmelerinin hem iç hem de dış dinamiklere adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, vd., 2021: 235).

## **Müşteri Memnuniyeti Oluşturma**

Dijital teknolojiler, aile işletmelerinin müşterilerinin memnun edebilmesi için önemli bir araç haline gelmiştir. Müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiği günümüzde, dijital teknolojileri kullanan aile işletmeleri müşterilerle daha derin ilişkiler kurabilmekte ve müşteri memnuniyetinin nasıl artırabileceğini öngörebilmektedir. Bunun için dijital araçlardan süreçleri doğru yöneterek işletmesine değer yaratabilmektedir (Yılmaz ve Çark, 2021: 50).

## **Veri Tabanlı Karar Alma**

Aile işletmeleri dijital teknolojiler sayesinde müşteri davranışları hakkında veriler toplayabilmektedir. Bu veriler aile işletmelerinin daha doğru ve etkili karar almasını sağlamakta ve işletmenin büyümesine olanak tanımaktadır (Aslaner, 2019: 43).

### **2.13. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Tehditlerin İncelenmesi**

Dijitalleşme, aile işletmelerinin modern iş dünyasında rekabet edebilmesi ve sürdürülebilirliklerini sağlaması açısından önemli fırsatlar sunarken, aynı zamanda birtakım tehditleri de beraberinde getirmektedir. Aile işletmeleri, yapısal özellikleri ve yönetim tarzları nedeniyle dijital dönüşüm sürecinde çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehditlerin başında güvenlik riskleri, dijital yetkinlik eksiklikleri, kültürel uyumsuzluklar ve nesiller arası çatışmalar yer almaktadır (Yurdasever, 2021: 78). Ancak dijitalleşme sürecinde eski nesil ile yeni nesil arasındaki uyumsuzluklar, özellikle aile işletmeleri gibi geleneksel yapıların mevcut olduğu ortamlarda zorluk yaratabilir. Bu noktada aile odaklı yönetim anlayışının işletme odaklı yönetimle dengelenmesi, başarılı bir dönüşüm için kritik önem taşır. Dijitalleşme sürecinde aile işletmelerinin karşılaştığı bir diğer zorluklardan biri ise, bu teknolojilerin nasıl uygulanacağı ve hangi süreçlerin dijitalleşeceği konusunda stratejik kararlar alabilmektir. Aile işletmeleri genellikle geleneksel yönetim anlayışına sahip olduğundan, dijitalleşme sürecine uyum sağlamakta zorlanabilirler. Ancak dijitalleşme sürecine başarılı bir şekilde adapte olan aile işletmeleri, uzun vadede rekabet avantajı elde edebilir ve pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilir (McAdam vd., 2010: 438). Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı önemli tehditleri geniş olarak inceleyecek olursak:

#### **2.13.1. Veri Güvenliği**

Dijital işletmeler, sundukları fırsatlarla birlikte getirdikleri tehditlerle de kendilerine özgü bir yapıya sahiptir. Bilgi ve ağ güvenliği, bu tehditlerin başında gelir. Bilgi teknolojilerinin doğası gereği ortaya çıkan tehditler, bu alanda ayrı bir sektörün oluşmasına yol açmıştır.

Günümüzde işletmeler, bilgi teknolojilerine yaptıkları yatırımlar kadar bu teknolojilerin güvenliğini de ön planda tutmak zorundadır. Bilgi teknolojilerinin güvenliği, işletmeler için bir risk unsuru haline gelmiştir. Mevcut tehditlere karşı önlemler almak, aktif ve öngörülebilir bir güvenlik stratejisini zorunlu kılar çünkü teknolojinin hızlı değişimi, tehditlerin sürekli olarak içerik ve yön değiştirmesine sebep olmaktadır (Aksel vd., 2013: 201).

Bir aile işletmesinin sahip olduğu dijital bilgiler, işletmenin kendi iç sistemlerinde veya internet üzerinden kiralanan bir dijital platformda saklanabilir. Her iki senaryoda da bu bilgilerin güvenliğini sağlamak için işletmeye ait verilere izinsiz erişimin, değiştirmenin, kullanmanın veya yok etmenin önlenmesi gereklidir ve bunun için çeşitli önlemler alınmalıdır. Dijital veri güvenliğini sağlamada gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik olarak bilinen üç ana kavram dikkate alınmalıdır. Gizlilik, işletmenin verilerine yetkisiz erişimlerin önlenmesini ifade eder. Bütünlük, verilerin izinsiz değiştirilmesinin önüne geçilmesi anlamına gelirken, erişilebilirlik ise yalnızca yetkilendirilmiş kişilerin belirlenen zaman dilimlerinde bu verilere erişebilmesini ifade eder. İşletmenin veri güvenliğini sağlamak için hem yönetsel hem de teknik tedbirler alınmalı ve bu alanda uzman personel çalıştırılmalıdır. Ancak, küçük işletmeler genellikle veri güvenliği için uzman personel istihdam edememekte ve yöneticiler de veri güvenliği riskleri konusunda sınırlı bilgiye sahip olmaktadır (Allan, 2003). İşletmenin kritik verilerine kimlerin erişebileceğini belirlemek ve bu erişimlerin amacını tanımlamak yönetsel açıdan önemlidir. Teknik açıdan ise, verilerin işlenmesinde şifreleme tekniklerinin uygulanması, sunucu güvenliğini artıracak önlemlerin alınması ve verilere şifreli erişimle ilgili kuralların oluşturulması gereklidir (Karake Shalhoub, 2006).

### **2.13.2. Siber Güvenlik**

Dijitalleşme sürecinde aile işletmeleri için en büyük tehditlerden biri, siber güvenlik riskleridir. Dijital sistemlerin kullanımı arttıkça, işletmelerin hassas verileri siber saldırılara karşı savunmasız hale gelmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri, sınırlı bütçeleri nedeniyle gelişmiş güvenlik önlemleri almakta zorlanabilir ve bu durum işletmenin finansal ve operasyonel süreçlerinde ciddi aksaklıklara yol açabilir (Sucu, 2021: 135). İşletme verilerinin korunması için, verilerin depolandığı ve taşındığı sistemlere yönelik oluşabilecek tehditlerin bilinmesi gerekmektedir. Bu açıdan işletme yönetiminde yer alan aile üyelerinin veya yöneticilerin, veri güvenliği ile ilgili doğru kararlar alabilmesi için kullanılan uygulamalara, verilere ve dijital sistemlere yönelik tehditler hakkında bilgilendirilmesi faydalı olabilir (Tuncer, 2023: 23-24). Temelde bir işletmenin teknolojik altyapısı internete bağlandığında, dışarıdan gelecek tehditlerin artması muhtemeldir. Bilgisayar virüsleri, kötü

amaçlı veya üreticisine belirli fayda sağlayacak bir görevi yerine getirmek amacıyla tasarlanmış kod parçacıklarıdır. Nasıl ki virüs dediğimiz organizmalar bir canlıdan diğerine kendi kendini kopyalayarak geçiyor ise, bilgisayar virüsleri de kendisini kopyalayarak diğer sistemlere bulaşırlar. Virüsler temelde kendisini bir programa ekler ve kontrolü ele almaya çalışır. Virüsler sıklıkla e-postalar aracılığı ile sistemlere sızmaya çalışırlar. Eposta ekinde gelen dosyanın açılması ile virüs sisteme yerleşmiş olur. İşletmeler e-posta filtreleme ile belirli türlerdeki e-posta eklerini engelleyebilirler (Siberay, 2024).

### **2.13.3. Artan Rekabet**

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında, işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Ancak, işletmelerin şu anda sahip olduğu tüm kaynaklar bu hedefe ulaşmak için yeterli olmayabilir. Rekabet avantajı sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için mevcut kaynakların değerli, benzersiz ve taklit edilemez olması gereklidir (Kapusuz, 2019: 232). İşletmelerin rekabet avantajlarını koruyabilmeleri, çeşitli faktörlere bağlıdır. Rekabette öne çıkan bu faktörler arasında kalite, fiyat, hız ve ürün çeşitliliği yer alır. Ayrıca, yenilikçi süreçlerle pazara yeni ürünler sunabilme yeteneği de rekabet açısından büyük önem taşır. İşletmeler, rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için ürünlerinde sürekli olarak yenilik yapmalıdır. Bu nedenle, rekabetçi bir firma olmak için yenilik ve inovasyon kavramları son derece önemlidir (Kumkumoğlu, 2007: 11).

Aile işletmeleri açısından teknolojik yenilikleri sürdürerek rekabet gücünü korumak amacıyla beş temel prensip ön plana çıkmaktadır:

- Teknoloji, işletme için rekabeti sağlayan kilit bir unsur olarak değerlendirilmelidir,
- Teknolojik potansiyelin doğru bir şekilde tahmin edilmesi gereklidir,
- Planlı teknoloji stratejileri doğrultusunda teknoloji öngörülere yapılmalıdır,
- Yeni teknolojilerle üretilen ürünler, pazarın taleplerine ve ihtiyaçlarına göre dikkatle pazarlanmalıdır,
- İşletmenin stratejisi ve teknoloji, birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirilmelidir (İpek ve Duru: 2020: 113).

Dijital dönüşümün artması sonucu aile işletmeleri arasındaki rekabet de üst düzeye çıkmıştır. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinden ileri düzeyde faydalanan aile işletmeleri, diğer aile işletmeleri ile rekabet içerisine girmektedir. Bu rekabet sonucunda aile işletmeleri birbirlerine karşı dijital ortamlarda çeşitli saldırı, yıldırma politikalarına girişebilmektedirler. Bu politikalar özellikle dijital ortamlardan olduğu için genellikle siber saldırı, rakip işletmenin

ürün ve yetkinliklerine karşı başlatılan bir mücadele olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle dijital dönüşümün artırmış olduğu rekabet süreçleri işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Şen, 2019: 51-53).

#### **2.13.4. Dijital Yetkinlik Eksikliği**

Dijital dönemde, verilerin işlenip bilgiye dönüşmesi son derece önemlidir. Bilgi, dönüşümün hem motoru hem de hızlandırıcısıdır. Bu nedenle, dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamak, bu dönemde var olmanın yollarından biridir (Aykul, 2021).

Aile işletmelerinin dijitalleşme sürecinde karşılaştığı bir diğer tehdit, dijital yetkinlik eksikliğidir. Özellikle geleneksel iş yapma kültürüne sahip aile işletmelerinde, dijital becerilere sahip çalışan bulmak ve mevcut çalışanları dijital dönüşüm sürecine adapte etmek önemli bir zorluk olarak öne çıkmaktadır. Dijital teknolojileri etkili bir şekilde kullanamamak, işletmelerin verimliliklerini düşürmekte ve dijital rekabette geride kalmalarına sebep olmaktadır (Yılmaz vd., 2021: 144). İç kaynaklardan yararlanma ve dışarıdan hizmet alımı arasındaki denge, burada dikkat edilmesi önemli bir husustur. Günümüzün hızla değişen piyasa koşullarında, bir kuruluşun tüm dijital yetkinlikleri kendi bünyesinde geliştirmesi ve sürdürmesi kolay değildir. Bu noktada, hangi yetkinliklerin içeride kesinlikle bulunması gerektiğine ve hangi hizmetlerin dışarıdan temin edilebileceğine karar vermek kritik bir öneme sahiptir. Dijital mimarinin belirlenmesi, müşteri deneyiminin yönetilmesi ve ürün tanımlarının yapılması, kurum içinde güçlü bir yetkinlik yapısı gerektiren alanlardır. Ancak, tanımlanan ürün kapsamında dijital hizmeti oluşturan bazı unsurlar dış kaynaklardan alınabilir; bu yaklaşım, sürekli değişen teknoloji ortamında daha etkili olabilir. İçerideki yetkinliklerle dış kaynaklardan sağlanacak hizmetlerin entegrasyonu için, bu yetkinliklerin kurum içinde geliştirilmesi, hizmetlerin sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesi açısından önemli bir meseledir (Öğün, 2017).

#### **2.13.5. Kültürel Uyumsuzluklar**

Dijitalleşmenin aile işletmelerinde yarattığı bir diğer tehdit, kültürel uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin köklü değerleri ve geleneksel iş yapma biçimleri, dijitalleşme sürecine uyum sağlamada engelleyici bir rol oynayabilmektedir. Dijital dönüşüm sürecinin gerektirdiği esneklik ve yenilikçi düşünce, aile işletmelerinin geleneksel değerleriyle çelişebilir ve bu durum işletme içinde çatışmalara yol açabilir (Yılmaz ve vd., 2021: 47). Ayrıca, dijitalleşmenin nesiller arası çatışmaları tetikleyebileceği bir tehdit olarak ele alınmalıdır. Aile işletmelerinde genellikle birden fazla kuşak birlikte çatışmakta olup, dijitalleşme sürecine ilişkin algılar kuşaklar arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Genç

kuşaklar dijital teknolojilere daha hızlı adapte olurken, daha yaşlı kuşaklar dijital dönüşüme karşı direnç gösterebilir. Bu durum, işletme içinde stratejik kararlarda anlaşmazlıklara yol açabilir ve iş süreçlerini olumsuz etkileyebilir (Bıçtiren, 2022: 91).

Birçok problemin başında, aile değerleri ve işletme değerlerinin çatışması bulunmaktadır. Bu dinamikleri uyumlu hale getiremeyen aile işletmeleri, genellikle başarısızlığa uğrayabilmektedir. Fakat bazı önlemler önceden alındığında, sorunlar ortaya çıkmadan tahmin edilip çözülebilmektedir. Örneğin: Stratejik planlama, gelecekte ortaya çıkabilecek problemlere çözüm üretmek amacıyla geliştirilen bir yönetim tekniğidir. Şirketin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri öngörerek, güçlü ve zayıf yanlarını belirleyip uygun planlamalar yapması hedeflenmektedir. Aile işletmeleri, miras, varis, yönetim uygulamaları, liderlik, aile içi güç mücadeleleri, nepotizm ve duygusal bağlar gibi sebeplerden dolayı potansiyel sorunlarla zaten karşı karşıyadır. Bu tür problemler, daha başlangıçta belirgin olduğundan, minimum seviyeye düşürülmek ve avantaja dönüştürülmeleri mümkündür. Örneğin: Kurumsallaşma çabaları ve uygulamaları, aile anayasasının oluşturulması, miras ve varis planlarının önceden yapılması, duyguların yönetilebilmesi ve rasyonel işletme ilkelerine uygun davranılması, uzun vadede sürdürülebilir başarıyı sağlayacaktır (Yelkikalan, 2006: 207).

#### **2.13.6. Dijital Pazarlama**

Önceki bölümde dijital pazarlamayla ilgili bahsedilen avantajlar, aynı zamanda işletmeleri ciddi zorluklarla da karşı karşıya bırakabilmektedir. Pazarlama faaliyetlerinde doğal olarak bu riskler, dijital platformlarda markaları beklemektedir. Dijital ortamlarda bilginin yayılma hızı ve genişliği dikkate alındığında, riskin daha yüksek olduğu ve yönetiminin sürekli çaba gerektirdiği söylenebilir. Markaların dijital pazarlama çalışmalarını genel pazarlama stratejilerinden farklı bir şekilde yürütmesi de başka bir dezavantaj kaynağıdır. Pazarlama karması bileşenleri veya pazarlama iletişiminin aynı doğrultuda ve tutarlılık içinde olması gerektiği gibi, dijital platformlarda da aynı stratejiyle oluşturulmuş ve bütünlük arz eden faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gereklidir (Çayırtaş, 2021: 44).

Dijital pazarlamanın aile işletmelerine dezavantajlarını sıralayacak olursak: Sürekli değişen dijital araçlar ve teknolojilere uyum sağlamak, aile işletmelerinin mevcut iş modelleri için zorlu bir süreç oluşturmaktadır. Dijital pazarlama araçlarıyla toplanan veriler çeşitlilik açısından oldukça geniştir; ancak bu verilere dayalı stratejiler geliştirmek aile işletmeleri için zor olabilmektedir. Aile işletmelerinin, değerlerini koruyarak potansiyelini artırması sosyal medyanın etkili olduğu bir pazarlama ortamında daha da karmaşık hale gelmektedir. Yeni

teknolojilerle birlikte, yeni uzmanlık alanlarına ve analitik yeteneklere sahip insan kaynağına olan ihtiyaç artmaktadır. Profesyoneleşemeyen aile işletmeleri için uzman kaynak elemanlarının olmaması bu sürecin zor yönetilmesine sebep olabilir. (Çayırağası, 2021: 46).

### **2.13.7. Yönetim Sorunları**

Dijitalleşme ile oluşabilecek sorunlar arasında yönetim sorunları ortaya çıkabilmektedir. Aile işletmelerinde girişimciler işletmeyi kendisi kurmuştur. İşletmeyi girişimciler en iyi kendisinin yönetebileceği öngörüsündedir. Fakat aile işletmelerinin başarısındaki en önemli faktör yöneten kişinin dijital dönüşüm sürecindeki yeteneklerinin ve bilgisinin iyi olmasına bağlıdır. Aile işletmeleri büyüdükçe işletmeyi yönetenler yetersiz duruma düşebilmektedir. Dijitalleşme ile beraber uzman yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dijital yönetim becerileri olmadan işletmelerin yönetilmesi, yönetim fonksiyonları açısından çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. İlk sorun, planlama ile ilgilidir. Aile işletmelerinde, işletme sahibinin tek yetkili olduğu durumlarda, dijital yöntemleri kullanmayan ve kendi görüşlerine göre hareket eden işletme sahipleri, dijital dönüşüm sürecinde işletme için tehdit ve fırsatları tespit edemeyebilir ve hatalı kararlar alabilir. Aile İşletmelerinde planların dijital dönüşüm sürecine uygun şekilde güncellenememesi de birçok dezavantaj yaratmaktadır.

İkinci sorun ise örgütlenme ile ilgilidir. Aile işletmelerinde örgütlenmeyi engelleyen başlıca faktörlerden biri, işletme içindeki iş ve görev dağılımlarının belirgin olmamasıdır. Yazılı bir anayasanın eksikliği, gelişmemiş bir örgüt kültürü ve terfi, performans değerlendirme ve ücretlendirme konularında aile üyelerine ayrıcalık tanınması (nepotizm) örgütlenme sorunlarının başında gelmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde uzman personelin olmaması, herkesin aynı işi yapmaya çalıştığı bir ortamda, karar alma süreçlerinde aile üyelerinin söz sahibi olması, aile üyeleri ile profesyonel çalışanlar arasında eşitlik olmaması ve rollerin çatışması, örgütlenmeyle ilgili sorunlardandır. Aile üyelerinin ailedeki ve işteki rollerinin çatışması da önemli bir konudur. Ayrıca, hiyerarşik ilişkilerin belirgin olmaması, şirket üyelerinin yetki ve sorumluluklarının belirsizliği, aile üyelerinin iş kurallarına uymaması ve personel seçiminin etkisiz olması örgütlenme sorunları arasında sayılabilir (Oğrak ve Karataş, 2017: 14).

Aile işletmelerinde koordinasyonun yetersiz olması da başka bir meseledir. Uzman çalışanların toplantılara katılmaması, şirketin hedefleriyle bireysel aile hedeflerinin uyuşmaması, çıkar çatışmaları ve dijital iletişim araçlarının kullanılmaması koordinasyon eksikliklerine yol açmaktadır. Şirket içindeki nesil farkları, aile üyelerinin kendilerini üstün

görmesi ve çalışanlarla eşit konumda görmemesi, aile işletmelerinde sıkça rastlanan koordinasyon problemlerindedir (Karabulut, 2008: 653).

Aile işletmeleri açısından bir diğer problem ise, şirketlerin etkili bir denetim mekanizmasına sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin denetim süreçlerine entegre edilmemesi, bilimsel ve teknolojik yöntemlerin denetimde kullanılmaması denetimle ilgili sorunları beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinde, denetim alanındaki raporlama sisteminin zayıflığı, profesyonel çalışanlar ile aile üyeleri arasında eşitsizlik ve disiplin yetersizliği olduğunda denetim süreçlerinde zorluk çıkabilmektedir. Ön denetimlerin yapılmaması, akrabalara aşırı güven duyulması, emir komuta zincirinin işletilememesi ve muhasebe denetiminin yeterli görülmesi, yönetimin birçok alanında denetim eksikliği yaratmaktadır (Oğrak ve Karataş, 2017: 15).

#### **2.13.8. Diğer**

Dijital dönüşümün aile işletmelerinde ortaya çıkardığı diğer tehditler aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir:

##### **Aile işletmeleri İçin Yüksek Maliyet Oluşturma**

Dijital dönüşüm süreci işletmeler için yazılım, donanım ve personellerin eğitimi alanlarında finansal yatırımlar gerektirmektedir. Bu maliyetler özellikle küçük aile işletmeleri için zorlayıcı olabilmektedir. Bu alanda yapılacak olan yatırımlar, işletme tarafından beklenen getiriye sağlayamazsa finansal sıkıntılar ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, vd., 2021: 77).

##### **Yasal Riskler**

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ile beraber işletmeler birçok yasal risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu riskler içinde bulunduğu ülkenin yasalarına ya da küresel ülkelerin yasalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. İşletmeler oluşabilecek bu riskleri aktif bir şekilde yöneterek olası cezalardan korunmak zorundadır (Karabay ve Şener, 2020: 219).

##### **E- İtibar Riskinin Zedelenmesi**

Aile işletmelerinin dijital platformlardan alışveriş yapan müşterileri ya da sahte hesap kullanan kişiler işletmenin sitelerine kötü içerikli yorumlar yaparak işletmeye zarar verebilmektedir. Bu da işletmeler için büyük bir dezavantaj oluşturmaktadır (İri, 2023).

### **Teknolojiyi Takipte Geri Kalma**

Aile işletmelerinin gelişen teknolojiye ayak uyduramaması işletmenin stratejilerini zayıflatabilmektedir. Otomasyon süreçlerinde geri kalan aile işletmelerinin üretimlerinde de verimlilik azalabilmektedir (Zaim ve İştar, 2019).

### **İnternet Ortamında Görünür Olamama**

Medya pazarlamasını ya da teknolojik araçları etkin kullanamayan işletmeler diğer işletmelerin gerisinde kalmakta ve bu durum işletmeler için dezavantaj oluşturmaktadır (Mucuk, 2007).

### **Yapay Zekâ Teknolojileri ile İşletmelerin Bir Başkası Tarafından Kullanılması**

Yapay zekâ, her alanda olduğu gibi işletmeler üzerinde de birçok olumlu ve olumsuz yöntemler ortaya koymaktadır. İşletmeler açısından çeşitli mecralarda yapay zekâ teknolojisi kullanılarak; işletmelerin her türlü bilgileri manipülasyonlara açık hale gelebilmektedir. Bu durumda işletmeler için büyük tehditler oluşturmaktadır (Aydın ve Değirmenci, 2020: 175).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DÜZCE İLİNDE BİR UYGULAMA

Tezin üçüncü bölümünde Düzce ilinde yapılan uygulama yer almaktadır. Aşağıda araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, yöntemi, sınırlılıkları ve bulguları açıklanmıştır:

#### **3.1. Araştırmanın Önemi**

Aile işletmeleri, ekonomik açıdan ülke ekonomisi için önemli bir rol oynamaktadır. Ülke ekonomilerinin gelişmesi, istihdam ve vergi gelirlerinin artması için aile işletmelerinin verimliliklerinin ve rekabet güçlerinin artırılması gerekmektedir. Bunu sağlamak için aile işletmelerinin çağın gereklerine uygun olarak belirli bir plan ve zaman çerçevesinde dijital dönüşüm süreçlerinin gerçekleştirilmesi önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışma, aile işletmelerinin dijitalleşme sürecindeki ihtiyaçlarını ve yaşadıkları zorlukları anlamak için sağlam bir temel oluşturacak ve bu işletmelere uygun destek ve rehberlik sağlamak için bir fırsat sunacaktır. Bu nedenle çalışmanın sonuçları aile işletmelerinin rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak adına büyük önem taşımaktadır (Yılmaz ve Tüzüner, 2021). Araştırmanın nitel bir yöntemle yürütülmesi daha doğru sonuçlara ulaşılması konusunda olumlu bir katkı sağlamıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları**

Bu tezin amacı; aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecini anlamak ve bu süreçte karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri tehdit ve fırsatları belirlemektir. Bu amaç kapsamında, aile işletmelerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanların görüşleri alınmıştır. Düzce ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde yapılan araştırma, çalışanların dijital dönüşüm sürecine ilişkin algılarını, deneyimlerini anlamak ve kapsamlı bir analiz sunmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, çalışmanın odak noktası, aile işletmelerinin dijitalleşme sürecinde karşılaştığı zorlukları, başa çıkma stratejilerini, dijital teknolojileri kullanmadaki avantaj ve risklerini ve geleceğe yönelik karşılaşılabilecekleri fırsatları ortaya koyarak, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecine yönelik daha etkili ve bilinçli bir yaklaşım geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır. Bu sorular şunlardır:

- Aile işletmelerindeki dijital dönüşüm süreci nasıl tanımlanabilir ve hangi aşamalardan oluşmaktadır?
- Aile işletmeleri dijital dönüşüm sürecinde hangi potansiyel tehlikelerle karşılaşmaktadır ve bu tehlikelerin kaynakları nelerdir?

- Aile işletmeleri için dijital dönüşüm süreci hangi yeni fırsatları beraberinde getirmektedir ve bunlar nasıl değerlendirilebilir?
- Aile işletmeleri dijital dönüşüm sürecinde hangi kaynaklara ve yeteneklere ihtiyaç duymaktadır ve bu kaynaklar/yetenekler nelerdir?
- Aile işletmeleri için dijital dönüşüm sürecini hızlandırmak ve başarıya ulaşmak için hangi stratejiler ve iyileştirme yolları etkili olabilir?

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın ana kütesini oluşturan Düzce Organize Sanayi Bölgesinin kuruluş çalışmaları Bolu Valiliği tarafından 1994 yılında başlamış 1996 yılında Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının yer seçim komisyonu çalışmalarını tamamladıktan sonra Bakanlığın olumlu görüşü ve Devlet Planlama Müsteşarlığının onayı ile 43 sayılı sicil numarası olarak Tüzel Kişilik kazanmıştır. Düzce Organize Sanayi Bölgesi 169 hektar büyüklüğünde olup 70 adet sanayi parseli bulunmaktadır. 70 sanayi parselinin tamamı işletmelere tahsis edilmiş olup bu parsellerin de 52 tanesinde üretim yapılmaktadır. Bu 52 tesiste yaklaşık 6.343 kişi istihdam edilmektedir. Tahsis yapılan sanayi parsellerinin sektörel olarak dağılımına bakıldığında otomotiv yan sanayi, metal ve tekstil ağırlıklı sektörlerdendir. Düzce Organize Sanayi Bölgesi, bölgenin sanayi ve ekonomik gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Bölgedeki işletmeler, yerel ve ulusal pazarda rekabet edebilir ürünler üretmekte ve istihdam sağlamaktadır. Aynı zamanda bölge, teknolojik gelişmeleri takip ederek yenilikçi üretim süreçlerine de katkıda bulunmaktadır” (Duzceosb, 2019). Araştırma, yukarıda detaylı bir şekilde tanıtmaya çalıştığımız Düzce Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren, aile işletmelerinde görev yapan 12 beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, işletmelerin her biri farklı olmak üzere; 2 tane döküm sanayi işletmesi, 2 tekstil işletmesi, 1 tekstil- deri hazır giyim işletmesi, 1 gıda işletmesi, 1 metal sanayi işletmesi, 1 mobilya sanayi işletmesi, 2 otomotiv yan sanayi işletmesi, 1 plastik işletmesi ve 1 mühendislik-yazılım işletmesinde görev yapan kişilerle yapılmıştır. Katılımcılar, işletmelerin dijital dönüşüm sürecine dair deneyimlerini ve gözlemlerini paylaşmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışma bazı kısıtlılıklar çerçevesinde gerçekleşmiştir. Seçilen örneklem, Türkiye’deki diğer sanayi bölgelerini temsil etmede sınırlı kalmış ve Düzce ilini temsil etmiştir. Sadece beyaz yakalılarla görüşülmesi, idari kademe dışındaki çalışanların fikirlerini dışarıda bırakmıştır. Düzce Organize Sanayi bölgesinin çok büyük olması ve mülakat sorularıyla ilgili

katılımcı bulabilmenin zorluğu sebebiyle çalışma 12 beyaz yakalı çalışan ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın yalnızca belirli bir zamanda yapılmış olması, dijital dönüşüm sürecinin değişkenlik gösterebileceğinden zamansal faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Tüm bu kısıtlılıklar doğrultusunda, çalışmanın belirli bir bağlamda değerlendirilmelidir. Bir sonraki çalışmalarda daha fazla örneklem grupları ya da farklı coğrafi bölgeler seçilerek yapılacak araştırmalar daha geniş bir perspektifte değerlendirilebilir.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Aile işletmelerinde görev yapan çalışanların, dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı tehditleri ve fırsatları değerlendirmek amacıyla görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni tercih edilmiştir. Nitel araştırma, farklı sosyal bağlamları, bu bağlamları oluşturan grupları veya bireyleri düzenli olarak inceleyerek anlam arar. Bu tür araştırmalar ve araştırmacılar, insanların kendi kimliklerini ve çevrelerini nasıl şekillendirdiğini, ortamdaki sembollerin, toplumsal rollerin, sosyal yapıların ve iletişim yöntemlerinin nasıl yorumlandığını anlamak için ilgilenirler (Berg ve Lune, 2019: 20). Nitel araştırmalar, temelde bir fenomeni keşfetme arzusunu içerir. Bu nedenle, gerçek bir ortamda araştırmanın yürütülmesi, katılımcıların fikirlerinin açığa çıkarılması, farklı bakış açılarının karşılaştırılması ve nicel araştırmalardaki gibi genelleme kaygısı olmadan detaylı bilgi edinme amacıyla sınırlı sayıda katılımcıyla araştırmanın yürütülmesi, nitel araştırmaların ana özelliklerini oluşturur (Creswell, 2019: 6-8). Nitel araştırma yöntemleri, karmaşık konuları anlamak, katılımcıların deneyimlerini derinlemesine incelemek ve sosyal olguları daha kapsamlı bir şekilde açıklamak için kullanılan etkili bir yaklaşımdır. Bu araştırma, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecini değerlendirmeyi ve bu sürecin tehditlerini ve fırsatlarını anlamayı hedeflemektedir. Bu nedenle nitel yöntemler, bu tür karmaşık konuları anlamak için idealdir çünkü katılımcıların deneyimlerine, düşüncelerine ve duygularına odaklanır ve bu deneyimlerin altında yatan nedenleri derinlemesine araştırır. Ayrıca, nitel yöntemler araştırmacıya esneklik sağlar ve katılımcılarla doğal ortamlarında etkileşim kurma imkânı verir, bu da daha zengin ve derin sonuçların elde edilmesine olanak tanır.

Nitel araştırma yöntemi, olgubilim (fenomenoloji), etnografi, gömülü kuram ve örnek olay gibi araştırma desenlerini içerir ve bu desenler altında çeşitlilik gösterir. Uluslararası literatürde fenomenoloji olarak bilinen olgubilim deseni, Yunanca kökenli olup görünenleri betimleme anlamına gelir (Ersoy, 2019: 84). Olgubilim, bir olgu veya kavramla ilişkili insan

algılarını, düşüncelerini ve yargılarını açığa çıkaran ve bu olgunun deneyimlenmiş özünü anlayabilmek için kullanılan nitel bir araştırma desendir (Rose vd., 1995: 1124). Olgubilim deseni, farkındalık sağlayan fakat ayrıntılı bir şekilde adlandırılmayan olgulara odaklanır. Günlük yaşamda karşılaşılan olaylar, durumlar, algılar ve deneyimler gibi olgular, sık sık yaşanır, ancak tam olarak anlamlandırılmazlar. Olgubilim deseni, genellikle günlük hayatta sıkça karşılaşılan ve tanıdık olan ancak tam olarak anlaşılabilen olguları araştıran çalışmalarda tercih edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 66). Olgubilim deseni, araştırmacının katılımcıların doğal ortamlarında gerçekleştirdikleri deneyimleri ve davranışları anlamak amacıyla gözlem yapmasını ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirmesini sağlar. Bu araştırma, aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin tehditlerini ve fırsatlarını anlamak için katılımcıların gerçek deneyimlerine dayanmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle olgubilim deseni, katılımcıların deneyimlerini daha yakından anlamak ve bu deneyimlerin altında yatan nedenleri keşfetmek için etkili bir yaklaşım sunar. Ayrıca, bu desen araştırmacıya katılımcılarla etkileşim kurma ve derinlemesine anlayış geliştirme imkânı sağlar, bu da araştırmanın kapsamlı ve zengin sonuçlar elde etmesine olanak tanır. Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak, aile işletmelerinde çalışanların dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri için yarattığı tehditler ve fırsatlar hakkındaki değerlendirmeleri, deneyimleri ve bu deneyimlerin nasıl anlamlandırıldığı gibi konuların, nitel araştırma yöntemi içinde olgubilim deseni araştırma deseni kullanılarak daha iyi incelenebileceği değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan olgubilim deseni, nitel araştırma yöntemlerinin karmaşıklığı ve derinliği göz önüne alınarak tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemleri, karmaşık toplumsal yapıların, bireylerin ve grupların deneyimlerini anlamak için uygun bir araştırma yaklaşımı sunar. Olgubilim, bir olguya yönelik insan algılarını anlamaya çalışırken, aynı zamanda bu algıların bireylerin yaşamlarını nasıl şekillendirdiğini de ortaya koyar (Creswell, 2019: 10). Olgubilim araştırmalarında, bireylerin belirli bir fenomeni nasıl deneyimlediği ve bu fenomenin özünü nasıl algıladıkları üzerinde durulur (Ersoy, 2019: 85). Bu yönüyle olgubilim, bireylerin günlük hayatlarında sıklıkla karşılaştıkları ancak derinlemesine analiz edilmemiş deneyimlerin anlamlandırılmasına yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 67).

Aile işletmelerinde dijital dönüşüm süreci, sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda işletmenin kültürü, yapısı ve çalışanların deneyimleri üzerinde de önemli etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşmenin sadece operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda çalışanların iş yapma biçimlerinde, algılarında ve işletmeye olan bağlılıklarında nasıl değişimlere neden olduğunu anlamak önemlidir (McClelland, 1961: 35). Bu tür sosyal değişim

süreçlerinde, olgubilim deseni, katılımcıların dijital dönüşümle ilgili deneyimlerini ve bu deneyimlerin işletme üzerindeki etkilerini daha derinlemesine anlamak için uygun bir yaklaşımdır.

Olgubilim, bireylerin yaşamlarında önemli bir yere sahip olan deneyimlerin anlamını ortaya çıkarmayı hedefler. Bu bağlamda, dijital dönüşüm sürecini yaşayan aile işletmelerinde çalışan bireylerin, sürecin getirdiği tehditler ve fırsatlara yönelik algılarını anlamak, bu sürecin işletme yapısına ve çalışanlara olan etkilerini anlamlandırmak için olgubilim deseni uygun bir çerçeve sunar. Örneğin: McClelland'ın (1961) motivasyon teorisi çerçevesinde, bireylerin değişime nasıl tepki verdikleri ve bu değişim sürecinin onları nasıl motive ettiği üzerine yapılacak analizler, dijital dönüşüm sürecinin aile işletmelerinde nasıl bir kültürel ve yapısal dönüşüme yol açtığını anlamada kilit bir rol oynayabilir.

### **3.6. Araştırmanın Verilerin Toplanması**

Araştırmada, katılımcıların dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı tehditlere ve fırsatlara ilişkin algılarını derinlemesine anlamak için nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği tercih edilmiştir. Toplumsal araştırmalarda en sık başvurulan tekniklerden biri olarak görüşme (mülakat) tekniğinin öne çıktığı belirtilmektedir. Görüşme tekniğindeki amaç, bir hipotezi test etmek değil, katılımcıların araştırılan olguya ilişkin deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl yorumladıklarını anlamaya çalışmaktır. Başka bir deyişle, kişilere yöneltilen sorular aracılığıyla onların kişisel düşünce ve duygularını öğrenmek, anlamak ve açıklamaktır (Türnüklü, 2000: 544). Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu yöntemde, araştırmacı tarafından sorulacak sorulara dayalı bir görüşme formu önceden hazırlanır. Fakat araştırmacı bu sorulara katı bir şekilde bağlı kalmayabilir ve görüşmenin seyrine göre katılımcının konuyu daha detaylı şekilde açmasını sağlamak için çeşitli yan veya alt sorularla görüşmenin yönlendirilmesi mümkündür. Araştırmada kullanılan araştırma soruları, araştırmacı tarafından ilgili literatürün incelenmesi sonucunda hazırlanmış ve oluşturulan sorular tez danışmanının uzman görüşüne başvurularak düzeltilmiştir. Uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak, katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek için 5 soru ve dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı tehditler ve fırsatlar hakkındaki algılarını belirlemek için 14 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanmış ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Ardından görüşmelere geçilmiştir. Görüşmeler 17.04.2024/27.04.2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların uygun oldukları zaman dilimlerine göre planlanmıştır. Araştırma soruları, katılımcıların hazırlıklı

olmalarını sağlamak amacıyla görüşme öncesinde kendileriyle paylaşılmıştır. Görüşmeye geçilmeden önce, katılımcılara araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiş ve kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı, değerlendirmelerinin sadece araştırma amaçları için kullanılacağı ve K1, K2, K3 gibi kodlarla adlandırılacağı belirtilmiştir. Ayrıca, görüşmelerin daha sonra sağlıklı bir şekilde raporlanabilmesi için ses veya görüntü kaydı alınması için katılımcılardan izin alınmış ve herhangi bir tereddüt yaşanmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmacı, katılımcıların rahat hissetmelerini sağlamak ve daha derinlemesine değerlendirmelerde bulunmalarına olanak tanımak için uygun bir üslup kullanmış ve gerginlik hissini azaltmaya çalışmıştır. Ses kayıtları daha sonra metin belgesine dönüştürülmüş ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde, ilk olarak araştırma soruları temel alınarak verilerin analiz edilmesi için kod ve tema listeleri hazırlanmıştır. Bu listeler etrafında elde edilen veriler incelenip ve anlamlı bir yapı oluşturacak şekilde kodlanmıştır. Ardından, kodlanan veriler betimlenmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Son aşamada, tanımlanan bulgular açıklanmış, ilişkilendirilip ve yorumlanmıştır.

### **3.7. Araştırmanın Bulguları ve Analizi**

Nitel araştırmalarda genellikle amaca yönelik örneklem yöntemi kullanılırken, bu yöntem, çalışma konusunu deneyimlemiş ve bilgi sahibi olan katılımcıların veya grupların seçiminde sıkça tercih edilir (Yağar ve Dökme, 2018: 4). Bu yöntemle, olguların anlaşılması ve aralarındaki ilişkilerin keşfedilmesi amaçlanır (Şahin vd., 2016). Olgubilim deseni açısından, araştırma katılımcılarının bu yöntemde olduğu gibi amaçlı olarak seçilmesinin uygun bir strateji olduğu belirtilmektedir (Tekindal ve Arsu, 2020: 167). Nitel yöntemin, olgubilim deseniyle tasarlanan ve dijital dönüşümü deneyimlemiş aile işletmesi çalışanları üzerinde yürütülen bu araştırmada da özelliklerinin uygunluğu açısından amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarından sağlıklı cevaplar almak için, amaçlı örneklem yönteminin alt bileşeni olan ölçüte dayalı örneklem tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknik, önceden belirlenmiş önemli ölçütlere uygun durumların incelenmesine dayanır. Bu ölçütler, araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi hazır ölçüt listelerinden de alınabilir (Başaran, 2019: 491). Bu araştırmada ise görev yaptıkları dijital dönüşüm sürecini deneyimlemiş ve süreçte aktif olarak yer almış olmak temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Ayrıca aile işletmesinde farklı rollerde (üst düzey yöneticiler, çalışanlar, teknik ekip vb.) çalışan kişilerden örnekler seçilmesi çalışma grubunun diğer bir ölçütü olarak değerlendirilmiştir.

Olgubilim deseninde, katılımcı sayısına ilişkin kesin bir kural olmamakla birlikte, farklı değerlendirmeler mevcuttur. Örneğin: En fazla 10 kişi veya 6 ile 20 arasında kişi olabileceği

önerilir. Örneklem sayısı için net bir alt veya üst sınır belirtilmezken, verilerin doygunluğuna ulaşılan kadar görüşmelerin devam etmesi ve bilgilerin tekrar etmeye başladığı noktada görüşmelerin sonlandırılması gerektiği ifade edilir (Tekindal ve Arsu, 2020: 168). Bu çalışmada da katılımcılardan alınan verilerin tekrarlandığı ve doygunluğa ulaşıldığı değerlendirilene kadar görüşmelere devam edilmiş ve dijital dönüşüm sürecini deneyimlemiş aile işletmelerinde görev yapan on iki beyaz yakalı çalışan ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmıştır araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

### **Araştırma Soruları**

- Aile işletmenizin dijital dönüşüm süreci hakkında kısaca bilgi verir misiniz?
- Dijital dönüşüm sürecinde hangi araçları ve teknolojileri kullanıyorsunuz? (Örneğin: web sitesi, sosyal medya, e-ticaret, CRM, ERP vb.)
- Hangi teknolojik gelişmeler ve dijital araçlar işletmenizin faaliyetlerini etkiliyor?
- Dijital dönüşüm süreciyle birlikte, aile işletmenizin karşılaştığı en büyük tehlikeler nelerdir?
- Dijitalleşme sürecinde karşılaştığınız zorlukları aşmak için neler yapıyorsunuz?
- Bu zorlukların aile işletmenizin sürdürülebilirliği üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirebilir misiniz?
- Dijital dönüşüm süreci hangi fırsatları işletmenize sunuyor?
- Dijital dönüşümün aile işletmenizin pazarlama ve satış faaliyetlerine nasıl katkıda bulunabileceğini düşünüyorsunuz?
- Dijital dönüşümün aile işletmenizin müşteri ilişkilerini nasıl geliştirebileceğini düşünüyorsunuz?
- Bu fırsatları değerlendirerek işletmenizin büyümesine nasıl katkı sağlayabilirsiniz?
- Dijital dönüşüm için gereken kaynaklara ve yeteneklere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?
- Var olan kaynaklarınızı ve yeteneklerinizi nasıl daha etkin bir şekilde kullanabilirsiniz?
- Dijital dönüşüm süreciyle başa çıkmak için işletmenizde hangi stratejileri benimsiyorsunuz?

- Daha iyi bir dijital dönüşüm için önerileriniz nelerdir?

Çalışma Grubunun Demografik Bulguları Tablo 3.1’de bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 3. 1. Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri**

<b>Demografik Değişken</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>		
20-30	3	25%
31-39	4	33%
40-49	4	33%
50 ve üzeri	1	8%
<b>Eğitim durumu</b>		
Lise	1	8%
Lisans	10	83%
Yüksek Lisans	1	8%
<b>Medeni durum</b>		
Evli	11	92%
Bekar	1	8%
<b>Görev Yapılan Pozisyon</b>		
İnsan Kaynakları	1	8%
Bilgi İşlem	1	8%
İşveren	3	25%
Genel müdür	1	8%
Genel müdür yardımcısı	2	17%
Muhasebe	1	8%
Müdür	3	25%

Demografik değişkenlere göre çalışma grubunun dağılımı şu şekildedir: Yaş aralığına göre, %25'i 20-30 yaş aralığında, %33'ü 31-39 yaş aralığında, %33'ü 40-49 yaş aralığında ve %8'i 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Eğitim durumuna göre, %8'i lise mezunu, %83'ü lisans mezunu ve %8'i yüksek lisans mezunudur. Medeni duruma göre, çalışma grubunun %92'si evli ve %8'i bekar durumdadır. Görev yapılan pozisyonlarına göre, %8'i insan kaynakları

pozisyonunda, %8'i bilgi işlem pozisyonunda, %25'i işveren, %8'i genel müdür, %17'si genel müdür yardımcısı, %8'i muhasebe pozisyonunda ve %25'i müdür pozisyonundadır.

### **3.7.1 Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Süreci ile İlgili Bulgular**

Bu kısımda; katılımcıların dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı tehditlere ve fırsatlara ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik hazırlanan yarı yapılandırılmış araştırma sorularından elde edilen araştırma bulguları sunulmuştur. Katılımcıların yanıtlarından elde edilen veriler, araştırma soruları çerçevesinde ortaya çıkan 5 tema ve bunların altındaki kategori ve kodlarla açıklanmıştır. Söz konusu temalar aşağıda sıralanmaktadır:

**Tema-1:** Aile işletmelerinde dijital dönüşüm süreci

**Tema-2:** Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından neden olduğu tehditler

**Tema-3:** Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı fırsatlar

**Tema-4:** Aile işletmeleri açısından dijital dönüşüm sürecinin kaynak ve yetenekleri

**Tema-5:** Aile işletmelerinde dijital dönüşümü yürütmek için stratejiler ve iyileştirme yolları

Bu beş temanın ayrıntılı analizleri aşağıda sunulmuştur:

Aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecini anlamak ve bu sürecin işletmeler üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla katılımcılara belirli sorular yöneltilmiştir. İlk olarak katılımcıların işletmelerindeki dijital dönüşüm sürecinin genel durumu hakkında bilgi vermesini sağlamak amacıyla “*Aile işletmenizin dijital dönüşüm süreci hakkında kısaca bilgi verir misiniz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile katılımcılardan işletmelerinin dijital dönüşüm süreci hakkında genel bir bilgi alınarak, mevcut durumları hakkında bir anlayış elde edilmiştir. Ardından katılımcıların hangi dijital araçları ve teknolojileri kullandıklarını açıklamalarını sağlamak amacıyla “*Dijital dönüşüm sürecinde hangi araçları ve teknolojileri kullanıyorsunuz?*” sorusu ve ardından “*Hangi Teknolojik gelişmeler ve dijital araçlar işletmenin faaliyetini etkiliyor?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru işletmelerin dijital altyapılarını, web sitelerini, sosyal medya platformlarını, e-ticaret sistemlerini, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve kurumsal kaynak planlaması (ERP) gibi teknolojik araçları nasıl kullandıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Alınan cevaplardan hareketle oluşturulan kodlar aşağıdaki Tablo 3.2’de Aile İşletmelerinde dijital dönüşüm süreci hakkında katılımcı görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 3. 2.** Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Süreci Hakkında Katılımcı Görüşleri

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Süreci	Dijital dönüşümün başladığı birim	Tüm birimler	6
		Satış ve pazarlama	4
		Muhasebe ve finans	2
		İnsan kaynakları yönetimi	1
	Kullanılan araçlar	Web sitesi	12
		Sosyal medya	11
		E-ticaret	9
		Müşteri ilişkileri yönetimi	4
		Kurumsal kaynak planlaması	2
	İşletme faaliyetini etkileyen dijital araçlar	Makine Yazılımları	4
		CRM, ERP	3
		Bulut Bilişim, Büyük Veri	2
		Yapay Zekâ	2
		Bilgisayar, Telefon	1

Dijital dönüşümün başladığı birim: Katılımcıların çalıştıkları şirketlerde dijital dönüşümün hakkında görüşlerine bakıldığında dijital dönüşüm sürecinin katılımcılar arasında genel olarak kabul görmüş olduğu söylenebilir. Tabloya göre aile işletmelerinde dijital dönüşüm süreci farklı birimlerde başlamıştır ancak; "Tüm birimler" kategorisinde 6 katılımcı bu sürecin işletmenin tüm birimlerinde başladığını belirtmiştir. Bu kategoride belirlenen kodlardan örnek alıntılar şu şekildedir:

*“Yazılım firması olmamızdan kaynaklı işletmemiz kurulduğu günden beri dijital dönüşümün kendisidir.” (K5)*

*“Şirketimizi kurduğumuz günden bu güne gelişen teknolojiyi en etkili şekilde kullanmaya çalıştık. Sürekli farklı pozisyonlarımızı teknolojiyle bütünleştirme çalışmalarını yaptık.” (K9)*

*“Şirketimizi kurduğumuz günden bu güne gelişen teknolojiyi en etkili şekilde kullanmaya çalıştık. Birçok alanda dijital teknoloji uygulamaya başladık.” (K11)*

Katılımcılar dijital dönüşüm konusunda uzman ekipler kurduklarını ve bu ekipler ile dijital dönüşüm sürecini yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca COVID-19 pandemi ile gibi faktörlerin etkisiyle, işletmeler dijital altyapılarını güçlendirmek için yoğun bir çaba harcamıştır. Bu doğrultuda satış ve pazarlama birimi, dijital dönüşüm sürecinin en fazla vurgulandığı alan olarak öne çıkmıştır. Bunun yanında Muhasebe ve finans birimi de dijital dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, diğer birimlere göre daha az katılımcı tarafından dijital dönüşüm sürecinin başladığı birim olarak belirtilmiş. Bu konuda katılımcı görüşlerinden örnek alıntılar aşağıda yer almaktadır:

*“Biz tekstil üzerine aile işletmesi olarak bu alanda bant programlarında, insan kaynakları birimlerimizde muhasebe birimleri arası yazışmalarda dijital dönüşüm sürecine girdik.” (K1)*

*“Biz bu dönüşüm sürecinde çizim ve finans programları kullanmaya başladık. Bu alanda bilgili bir ekip kurduk. Bu alanda yetişmiş tecrübe sahibi kişilerden dışarıdan da destek almaya başladık.” (K2)*

*“Aile işletmemizde dijital dönüşüm süreci, geçtiğimiz birkaç yıl içinde önemli bir odak noktası haline geldi. Özellikle COVID-19 pandemisi ile birlikte, işletmemizin dijital altyapısını güçlendirmek ve çevrimiçi varlığını artırmak için yoğun bir çaba harcadık. Web sitemizi yenileyerek online satış platformlarına entegre ettik ve sosyal medya hesaplarımızı daha etkin bir şekilde yönetmeye başladık.” (K4)*

**Kullanılan Araç:** Tablodaki verilere göre, katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde en sık kullandıkları araçlar web sitesi ve sosyal medya platformlarıdır. Web sitesi, işletmelerin çevrimiçi varlığını oluşturmanın ve müşterilerle etkileşim kurmanın önemli bir parçası olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar müşterilerin, işletmenin ürün ve hizmetlerine erişmesi, bilgi edinmesi ve iletişim kurması için web sitesini kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında sosyal medya da, işletmelerin müşterilerle etkileşim kurmasını, marka bilinirliğini artırmasını ve pazarlama faaliyetlerini yürütmesini sağlamak amacıyla kullanılan diğer araçtır. Bu platformlar, geniş bir kitleye erişim sağlar ve işletmelerin hedef kitleleriyle doğrudan iletişim kurmalarına olanak tanır. Diğer yandan, e-ticaret platformları da işletmeler arasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi ile birlikte, işletmeler çevrimiçi satış kanallarına yönelerek müşterilere çevrimiçi alışveriş imkânı sunmuşlardır. Bu kategoride belirlenen kodlardan örnek alıntılar şu şekildedir:

*“Dijital dönüşüm sürecimizde çeşitli araçlar ve teknolojiler kullanıyoruz. Öncelikle, işletmemizin web sitesini yenileyerek mobil uyumlu ve kullanıcı dostu bir tasarıma geçtik. Ayrıca, e-ticaret platformları aracılığıyla çevrimiçi satış kanallarını genişlettik ve müşterilerimize çevrimiçi alışveriş imkanı sunduk. Sosyal medya hesaplarımızı daha etkin bir şekilde yönetiyoruz ve düzenli olarak içerik paylaşıyoruz, bu sayede marka bilinirliğimizi artırıyoruz ve müşterilerimizle etkileşimde bulunuyoruz.” (K4)*

*“İnternet Sitemizde ürettiğimiz ürünlerin detaylı bilgisine yer verirken, sosyal medya hesaplarımızı etkili bir şekilde kullanma gayretindeyiz. Toptan satışlarımızın yanında çeşitli e-ticaret sitelerinde perakende satışlar da yapmaktayız.” (K9)*

*“İnternet Sitemizde ürettiğimiz ürünlerin detaylı bilgisine yer veriyoruz, sosyal medya hesaplarımızı etkili bir şekilde kullanarak daha çok reklam yapıyor ve deha fazla insana hizmet sunuyoruz.” (K11)*

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve kurumsal kaynak planlaması (ERP) gibi araçlar da bazı katılımcılar tarafından kullanılmıştır, ancak frekansları web sitesi ve sosyal medya platformları kadar yüksek değildir. Bu veriler, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde öncelikli olarak web sitesi ve sosyal medya platformlarına odaklandıklarını göstermektedir. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda yer almaktadır.

*“ERP kullanıyoruz.” (K3)*

*“Örneğin bir CRM kullanımı satış sürecimizin oluşmasında ve gelişmesinde bize olumlu çok şey sağlar. Bize pazarlama bütçesinden tasarruf sağlıyor. Satış faaliyetlerimizi destekliyor. Yeni müşteri kazanmamızı sağlıyor. Müşterilerle iletişim için kolay bir araç. Müşteri sadakati de artıyor bize kolay ulaşıyorlar. Satış gelirlerimiz artıyor.” (K7)*

Bu sonuçlar, işletmelerin çevrimiçi varlığını güçlendirmeye ve müşterilerle etkileşim kurmaya odaklandıklarını göstermektedir. Özellikle web sitesi, işletmelerin çevrimiçi varlığını oluşturmanın ve müşterilerle etkileşim kurmanın önemli bir parçası olarak öne çıkmaktadır. Sosyal medya ise, marka bilinirliğini artırmak, müşterilerle doğrudan iletişim kurmak ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek için etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bulgular, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde çevrimiçi varlıklarını güçlendirmeye ve müşterilerle etkileşimlerini artırmaya odaklandıklarını göstermektedir.

**İşletme Faaliyetini Etkileyen Dijital Araçlar:** Tablodaki verilere göre, katılımcıların işletme faaliyetlerini etkileyen araçlar Makine Yazılımları, CRM (Müşteri İlişkileri Yöntemi) ve ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması)'dır. Makina Yazılımları işletmelerin üretimlerini

oluşturmada önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar CRM ve ERP gibi sistemlerin kurumlarında veri işlenmesinde ve kaynak planlamasında önemli bir dijital araçlar olduğunu belirtmişlerdir.

*“İşletme faaliyetlerimizi CRM ve ERP etkiliyor.” (K3)*

*“Örneğin bir CRM kullanımı satış sürecimizin oluşmasında ve gelişmesinde bize olumlu çok şey sağlar. Bize pazarlama bütçesinden tasarruf sağlıyor. Satış faaliyetlerimizi destekliyor. Yeni müşteri kazanmamızı sağlıyor. Müşterilerle iletişim için kolay bir araç. Müşteri sadakati de artıyor bize kolay ulaşıyorlar. Satış gelirlerimiz artıyor.” (K7)*

*“CRM ve ERP gibi teknolojik gelişmeler aile işletmemizin satış faaliyetlerini etkiliyor.” (K4)*

*“Makinalarımızdaki programlar değiştikçe biz de bunlara yetişmeye çalışıyoruz. Makina yazılımları diyebilirim.” (K5)*

*“Üretimlerimizin hız kesmeden devam etmesi için yazılımsal anlamda sürekli değişiklikler arayışındayız. Teknolojinin gerisinde kalmamak için daha fazla ARGE’imize önem verdik. Dijital olarak makineleşmek ve yapay zekâ odaklı makinelere geçiş yaparak üretimimizi kolaylaştırmak için daha da fazla çalışıyoruz.” (K11)*

*Bu sonuçlar işletmelerin faaliyetlerini etkileyen dijital araçların en çok makina yazılımları olduğunu gelişen teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için sürekli takipte olduklarını göstermektedir. CRM, ERP gibi araçların da satış faaliyetlerini etkilediğini göstermektedir.*

### **3.7.2. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Neden Olduğu Tehditler ile İlgili Bulgular**

Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmelerinin yürüttüğü temel işletme işlevleri üzerinde ortaya çıkardığı tehditleri inceleyecek olursak:

Aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin işletme açısından neden olduğu tehditleri değerlendirmek amacıyla katılımcılara belirli sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda öncelikle aile işletmelerinin dijital dönüşümle birlikte karşılaştığı doğrudan tehlikeleri belirlemek amacıyla *“Dijital dönüşüm süreciyle birlikte, aile işletmenizin karşılaştığı en büyük tehlikeler nelerdir?”* sorusu yöneltilmiştir. Ardından aile işletmelerinin dijitalleşme sürecinde yaşadığı zorlukları anlamak ve bu zorlukların üstesinden nasıl geldiklerini öğrenmek amacıyla *“Dijitalleşme sürecinde karşılaştığınız zorlukları aşmak için neler yapıyorsunuz?”* sorusu yöneltilmiştir. Son

olarak dijital dönüşüm sürecindeki zorlukların aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla “*Bu zorlukların aile işletmenizin sürdürülebilirliği üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirebilir misiniz?*” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan hareketle oluşturulan kodlar Tablo 3.3’de Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Neden Olduğu Tehditler Hakkında Katılımcı Görüşleri sunulmaktadır.

**Tablo 3. 3.** Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Neden Olduğu Tehditler Hakkında Katılımcı Görüşleri

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Neden Olduğu Tehditler	Tehditler	Veri güvenliği ve siber güvenlik	9
		Artan rekabet	3
	Tehditlerin sürdürülebilirliğe etkisi	Maddi kayıp	2
		Müşteri güveni	1
	Önlemler	Sürekli eğitim ve uzmanlaşma	4
		Hızlı değişime uyum sağlama	2
		Güvenlik odaklı yaklaşım	2
		Yazılım desteği alma	2

Tehditler: Bu kategori aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı önemli tehditleri ortaya koymaktadır. İşletmelerin teknolojiyi merkeze koymas, üretim ve satış süreçlerini internet tabanlı hale getirmektedir. Ancak bu durum, siber güvenlik endişelerini beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda birçok katılımcı veri güvenliği ve siber saldırıların en büyük tehdit olduğunu belirtmektedir. Veri kaybı, projelerin kopyalanması ve siber saldırılarla ilgili endişeler öne çıkmaktadır. Özellikle teknoloji merkezli iş süreçlerinde, bilgilerin çalınması veya sistemlerin çökmesi büyük bir risk olarak görülmektedir. Katılımcılar iş fikirlerinin ve tasarımlarının kopyalanmasını önemli bir tehlike olarak vurgulamaktadır. Bu durum, özgün kalmanın zorluğunu ve rekabet ortamının getirdiği baskıyı artırmaktadır. Özellikle üretim aşamasında kullanılan yazılımların veya makine parçalarının hacklenmesi,

işletmelerin zarar görmesine neden olmaktadır. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

*“En önemli sorun veri kaybının dışarıya aktarılması diyebilirim. Gelecek yılı tasarımlarımızın dışarıya aktarılması diyebilirim.” (K1)*

*“Firmamız adına en büyük tehlike para transferi konusunda iban kopyalanması. Yurt dışına çalışırken bu bizim için çok büyük tehdit. Cari bilgilerimiz çalıyorlar. Video ile bilgi göndermiyoruz data verisi sıkıştırabiliyorlar.” (K2)*

*“Burada en önemli tehlikemiz projelerimizin kopyalanması diyebilirim. Pazarlama ve reklamlarımızın taklidi fikirlerimizin kopyalanması aslında özgün olmamızı engelliyor bazı noktalarda. Yüksek maliyetler nedeniyle erişemediğimiz kaynaklarda olabiliyor.” (K7)*

*“Teknolojiyi işletmemizin merkezine koyduğumuz için neredeyse tamamen İnternet tabanlı bir üretim ve satış sürecimiz var. Siber saldırılara karşı her geçen gün daha yoğun güvenlik önlemleri almak zorunda kalıyoruz. Çünkü bir Siber saldırı sonucu sistemimizin çökmesi durumunda zararımızın altından kalkmamız çok zor olabilir.” (K9)*

Diğer taraftan katılımcılar dijital dönüşümün daha fazla rakibin pazara girmesine ve rekabeti artırmasına yol açabileceğinden endişe duyduklarını belirtmiştir. bu şekilde düşünen katılımcılar artan firma sayısı nedeniyle tüketicilerin düşük fiyatlı ürünler talep etmesine yol açmasından endişe duyduklarını belirtmiştir. Bu kategorideki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda yer almaktadır:

*“Yazılım işi yapan işletmelerin artması.” (K5)*

*“Çok fazla alternatifin olması ve ürün kalitesine bakılmaksızın ucuz ürün talebinin artması.”(K6)*

Tehditlerin sürdürülebilirliğe etkileri: Bu kategori dijital dönüşüm sürecinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde potansiyel etkilerini göstermektedir. Katılımcılar, dijital tehditler ve kopyalama gibi zorlukların işletmeye yüksek maliyetler getirdiğini ve zaman kayıplarına neden olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda katılımcılar, tasarımların ve verilerin dışarıya aktarılması durumunda yaşanan maddi sarsıntıların işletmeleri üzerinde ciddi etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Özellikle aile işletmelerinde kuşaklar arası anlaşmazlıkların da bu tür durumlarda artabileceği belirtilmektedir. Bu konudaki katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*“Tasarımlarımız verilerimiz dışarıya aktarıldığı zaman yaptığımız işte maddi bir sarsıntı yaşıyoruz ve kurumumuz da dağılma yaşanacak gibi oluyor aile işletmesi olunca kuşaklar arası anlaşmazlıklar çıkabiliyor.” (K1)*

*“Örneğin üretimde makina yenilemeye gideceğiz bu bize yüksek maliyet yüklüyor. Projemiz kopyalandı yeni bir şey üretmemiz gerekiyor buda zaman ve maddi kayıp demek. Bu zorluklarda aslında bize maliyetler yüklenmiş oluyor.” (K7)*

Diğer taraftan yurt dışındaki müşterilerle yaşanan sıkıntıların, işletmenin aile yapısına dayalı güvenini zayıflatabileceği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Esneklik eksikliği, işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

*“Eğer yurt dışındaki müşterilerimizle sıkıntı yaşarsak bize esneklikleri olmuyor aile işletmemize güven kalmıyor.” (K2)*

Bu bulgular, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorlukların sadece teknik veya operasyonel boyutta kalmadığını, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve aile içi uyumu da etkileyebileceğini göstermektedir. Özellikle maddi kayıplar, müşteri ilişkilerindeki güven eksikliği ve teknolojik entegrasyon zorlukları, işletmelerin gelecekteki başarı ve sürekliliği üzerinde önemli birer faktör olarak öne çıkmaktadır.

**Önlemler:** Bu kategori aile işletmelerinin dijitalleşme sürecinde karşılaştıkları zorlukları aşmak için benimsedikleri çeşitli stratejileri ve uygulamaları ortaya koymaktadır. Katılımcıların yanıtları incelendiğinde sürekli eğitim ve uzmanlaşma, değişime uyum sağlama, güvenlik odaklı yaklaşım, yazılım desteği alma gibi unsurlar, işletmelerin başarıyla dijital dönüşüm sürecini yönetmelerini sağlayan temel faktörlerdir. Teknolojiyi sürekli takip etmek ve çalışanları bu konuda yetkinleştirmek katılımcı yanıtlarında önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Buna göre katılımcılar şirket içinde uzman eğitimleri düzenleyerek çalışanları belirli alanlarda kurslara göndermekte ve böylece işletmenin teknolojiyi etkin şekilde kullanmasına yardımcı olmaya çalışmaktadır.

Bu konudaki katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*“Bu tehlikelerle başa çıkmak için iyi bir planlama yapmak uygun güvenlik önlemleri almak ve çalışanlarını sürece hazırlamak önemlidir. Ayrıca, sürekli olarak teknolojik gelişmeleri izlemek ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirmek de önemlidir.” (K4)*

*“Dediğim gibi teknolojiyi sürekli takip etmek durumundayız. Bunun için şirketimiz bünyesinde faaliyet gösteren her çalışanımıza kullanmakta olduğumuz teknolojiyi etkili kullanma ve yeni teknolojilerin şirketimize entegrasyonu konusunda uzman eğitimleri verdiriyoruz.” (K9)*

*“Çalışanlara ayrıca belirli şirketlerde kurslara gönderiyoruz.” (K10)*

*“Teknolojinin hızlı evrim geçirmesi nedeniyle sürekli, güncel kalmak tabii ki zor oluyor. Ancak bunu başarmak zorundayız. Teknoloji trenlerini yakından izliyoruz.” (K12)*

Katılımcılar, bilgi işlem birimi kurarak güvenlikle ilgilenen uzmanları işe alarak ve sunucu testleri yaparak işletmelerinin güvenliğini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu, dijital tehditlere karşı proaktif bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Katılımcıların yanıtlarında yazılım desteği alma gibi dış kaynaklardan destek almak çözümleri de vurgulanmaktadır. Katılımcılar özellikle bilgi işlem ve veri güvenliği konusunda uzmanlaşmış ekiplerden, işletmelerin hassas bilgilerini korumak için gereken tedbirleri almaları konusunda destek almaktadırlar. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

*“Bilgi işlem birimi kurduk orada güvenlikle ilgilenen bu konu hakkında uzman arkadaşlarımız var. Gereken önlemleri alıyorlar.” (K1)*

*“Bu zorlukları aşmak için server yani sunucu ile kendimizi deniyoruz ve ne kadar bu güvenliğe açığız görmek istiyoruz. Kendi kendimizi deniyoruz yani.” (K2)*

*“Elektronik satış desteği/yazılım desteği alıyoruz.” (K3)*

*“Alanında güçlü ve kendini kanıtlamış yazılım şirketlerine ve çalışanlarına güveniyoruz.” (K10)*

### **3.7.3. Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Fırsatlar ile İlgili Bulgular**

Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı fırsatlar değerlendirmek amacıyla katılımcılara belirli sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda öncelikle dijital dönüşümün aile işletmeleri için sunduğu potansiyel fırsatları belirlemek amacıyla *“Dijital dönüşüm süreci hangi fırsatları işletmenize sunuyor?”* sorusu sorulmuştur. Ardından dijital dönüşümün işletmelerin pazarlama ve satış süreçlerini nasıl iyileştirebileceğini değerlendirmek amacıyla *“Dijital dönüşümün aile işletmenizin pazarlama ve satış faaliyetlerine nasıl katkıda bulunabileceğini düşünüyorsunuz?”* sorusu sorulmuştur. Aile işletmelerin dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki potansiyel

etkilerini değerlendirmelerini sağlamak için “*Dijital dönüşümün aile işletmenizin müşteri ilişkilerini nasıl geliştirebileceğini düşünüyorsunuz?*” sorusu sorulmuştur. Son olarak aile işletmelerinin dijital dönüşümün sunduğu fırsatları nasıl stratejik bir şekilde kullanarak büyüme potansiyellerini arttırabileceklerini değerlendirmelerini sağlamak için “*Bu fırsatları değerlendirerek işletmenizin büyümesine nasıl katkı sağlayabilirsiniz?*” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplardan hareketle oluşturulan kodlar Tablo 3.4’te Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Fırsatlar Hakkında Katılımcı Görüşleri sunulmaktadır.

**Tablo 3. 4.** Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkan Fırsatlar Hakkında Katılımcı Görüşleri

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Açısından Ortaya Çıkardığı Fırsatlar	Genel fırsatlar	Tanıtım, Bilinirliğin Artması	8
		Yeni Tasarımlar ve Üretim Artışı	5
		Müşteri İlişkiler	3
		Satışların Artması	2
		İş Takibi ve Operasyonel Kolaylık	2
	Satış ve pazarlama açısından fırsatlar	Daha Geniş Müşteri Portföyüne ulaşma ve satışların artması	9
		Reklam Etkinliği ve Maliyet Düşüşü	2
		Özgün ve Yaratıcı Reklamlar	1
	Müşteri ilişkileri açısından fırsatlar	Kolay iletişim ve hızlı geri dönüşler	7
		Çok Kanallı İletişim	5
		Müşteri Odaklı Üretim ve geri bildirim	5
	İşletmenin büyümesi açısından fırsatlar	Geniş Müşteri Tabanı ve Gelir Artışı	7
		Kaliteli Üretim ve Ürün eşitliliği	4

**Tablo 3.4** Devamı

		Operasyonel Verimlilik ve Maliyet Azaltma	1
		Rekabet Avantajı ve Konum Güçlendirme	1

Genel Fırsatlar: Bu kategori dijital dönüşüm sürecinin aile işletmelerine sunduğu fırsatları ortaya koymaktadır. Katılımcı yanıtları incelendiğinde dijital dönüşüm süreci, aile işletmeleri için önemli fırsatlar sunmaktadır. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre, bu süreçte en belirgin fırsatlardan biri, işletmelerin tanıtım ve bilinirliklerini artırma imkânıdır. Katılımcılar, dijital dönüşümün işletmelerinin pazarlama, reklam ve tanıtım faaliyetlerine önemli katkılar sağladığını belirtmektedir. Dijital platformlar üzerinden daha etkin iletişim kurarak müşterilere daha iyi ulaşabildiklerini ve ürünlerini daha hızlı ve etkili bir şekilde tanıtılabildiklerini vurgulamaktadır. Buna göre aile işletmelerinin dijitalleşmesi, marka bilinirliğini artırmakta ve işletmelerin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlamaktadır. Müşterilerin işletmeyi daha kolay tanımalarına ve tercih etmelerine olanak sağlamaktadır.

Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda yer almaktadır:

*“Pazarlama alanında haberleşme, reklam, tanıtım gibi alanlarda bize çok önemli katkıları var. Kendimizi daha iyi öne çıkarabiliyoruz.” (K1)*

*“Dijitalleşme ile beraber işletmemizin bilinirliği artmaktadır.” (K5)*

*“Tüm Ürünlerimizi Daha Hızlı Bir Şekilde Tanıtma Ve Reklam Yapma Fırsatımız Oluyor.” (K6)*

*“Erişilebilirliğimiz kolaylaşıyor. Yurt içi ve yurt dışı yelpazesi sunuyor. Kendimizi tanıtmamız için çok iyi.” (K7)*

Katılımcı görüşlerine göre dijital dönüşüm ile yeni tasarım ve üretim fırsatları da ortaya çıkmaktadır. İnovasyon ve teknolojik yenilikler sayesinde, işletmeler ürün ve hizmet portföylerini genişletmekte ve daha verimli üretim süreçleri oluşturabilmektedirler. Bu süreç, işletmelerin üretim süreçlerini hızlandırmakta ve daha fazla üretim yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

*“En başta üretim bantlarımızda farklı şeyler yapmaya başladık. Tasarımlarımız çok ilerledi bu sebeple satışlarımıza olumlu yönde çok etkisi oldu.” (K1)*

*“Entegrasyon, entegre olunan platformlarda ürün çeşitliliğimiz ve ürünlerimizin tamamını görünür kılıyor ve satışlarımızı artırıyor.” (K3)*

*“Daha kısa zamanda daha fazla üretim yapmamıza olanak sağlıyor.” (K9)*

*“Daha hızlı ve daha fazla ürün üretiyoruz.” (K10)*

Katılımcı görüşlerine göre dijital dönüşüm müşteri ilişkileri ve iş takibi açısından da önemli avantajlar sunmaktadır. Katılımcılara göre dijital dönüşüm, işletmelerin daha geniş bir müşteri kitlesine erişim imkânı sağlıyor ve müşteri ilişkilerini kolaylaştırıyor. Hem yurt içinde hem de yurt dışında müşterilerle daha etkin bir şekilde iletişim kurma ve ilişki kurma fırsatı sunuyor. Ayrıca işletmelerin operasyonlarını daha efektif bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyor. İş takibi ve işlerin yönetimi konusunda daha kolay ve etkili çözümler sunuyor. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda yer almaktadır:

*“Müşterilerimize kolay bir şekilde ulaşıyoruz.” (K10)*

*“Bunun yanında kalite ve sağlığa uygunluk incelemelerimizi daha kolay ve güvenilir bir şekilde yapmamıza yardımcı oluyor. Ayrıca İş takibi olarak teknoloji sayesinde çok rahat ettik her şirketimizdeki her işi çok kolay bir şekilde takip edebiliyoruz.” (K11)*

*“Çalışanlar ve müşterilerimizle daha doğru iletişim halinde oluyoruz. Müşterilerimize kolay ve hızlı bir şekilde ulaşıyoruz.” (K12)*

Bu bulgular, dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri için sunduğu fırsatların geniş bir yelpazede olduğunu ve işletmelerin bu fırsatları etkin bir şekilde kullanarak rekabet avantajı elde edebileceğini göstermektedir. Pazarlama, üretim, müşteri ilişkileri ve operasyonel kolaylık gibi alanlarda dijital teknolojilerin sağladığı imkânlar, işletmelerin büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Satış ve pazarlama açısından fırsatlar: Bu kategori dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri için sağladığı fırsatları ve özellikle satış ve pazarlama alanında ortaya çıkan avantajları göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre, dijital dönüşüm sayesinde işletmeler daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşma imkânı bulmaktadır. İnternet üzerindeki varlıklarını güçlendirmek ve dijital pazarlama stratejileri kullanmak, işletmelerin müşteri portföyünü genişletmelerine ve satışlarını artırmalarına olanak tanımaktadır. Dijital dönüşüm, işletmelerin ürün ve hizmetlerini daha geniş kitlelere tanıtma ve pazarlama imkânı sağlamaktadır. Katılımcılar, dijital kanallar aracılığıyla yurt içinde ve yurt dışında müşterilere ulaşabildiklerini, bu sayede satışlarını daha geniş bir perspektifle büyütebildiklerini belirtmektedir.

Bu kategorideki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda yer almaktadır.

*“İşimiz ihracat odaklı olduğu için dijitalleşme bizim için çok önemli. Kendimizi yurt içinde ve yurt dışında da tanıtma imkânı buluyoruz. Yani aslında bu dünya bizim perspektifimizi yelpazemizi genişletti diyebilirim.” (K1)*

*“Satış potansiyelimizi arttıracaktır. Kendimiz daha iyi gösterebileceğimiz bir alan burası.” (K2)*

*“Dijital pazarlama stratejileriyle daha fazla müşteriye ulaşabiliriz. E-ticaret platformları aracılığıyla ürünlerimizi daha geniş kitlelere sunabiliriz.” (K4)*

*“Daha Geniş Kitlelere Daha Kısa Sürede Ulaşabilmenin Ürün Satışımızı Artıracağını Düşünüyorum.” (K6)*

Katılımcı görüşlerinde dijital dönüşümün reklam etkinliği ve maliyetler üzerindeki olumlu etkileri de dikkat çekicidir. Dijital reklamcılık, geleneksel reklam yöntemlerine göre genellikle daha az maliyetli olabilir ve daha geniş kitlelere erişim sağlayabilir. Bu bağlamda katılımcılara göre teknoloji ve sosyal medya kullanımıyla, işletmeler reklam giderlerini düşürebiliyor ve daha kısa sürede daha geniş kitlelere ulaşabiliyorlar. Ayrıca dijital dönüşüm süreci, işletmelerin daha yaratıcı ve özgün pazarlama stratejileri geliştirmelerine olanak sağlıyor. Bu da müşterilerin dikkatini çekme ve marka bilinirliğini artırma konusunda önemli bir rol oynuyor. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda yer almaktadır:

*“Malum teknoloji çağındayız. Sosyal medya hepimizin hayatında büyük bir yer edinmiş durumda. Şirket olarak teknolojiyi ve sosyal medyayı etkili kullanmak bize reklam giderlerimizi düşürürken aynı zamanda daha kısa sürede daha fazla kişiye ulaşma imkânı sunuyor.” (K9)*

*“Şirket olarak teknolojiyi ve sosyal medyayı etkili kullanmak bize reklam giderlerimizi düşürürken aynı zamanda daha kısa sürede daha fazla kişiye ulaşma imkânı sunuyor.” (K11)*

*“Daha yaratıcı reklam yaparak müşterilerimizin dikkatini üzerimize çekmeyi hedefliyoruz.” (K12)*

Bu bulgular, dijital dönüşümün aile işletmeleri için pazarlama ve satış faaliyetlerini dönüştürücü bir şekilde etkilediğini ve işletmelerin yeni fırsatlar yaratma ve büyüme potansiyellerini artırma imkânı sağladığını göstermektedir. Kitle erişimi, satış potansiyeli, müşteri ilişkileri ve teknolojik inovasyon gibi alanlarda dijitalleşmenin işletmelere sunduğu avantajlar, işletmelerin rekabet gücünü artırarak daha sağlam bir temel üzerinde büyümelerine olanak sağlayabilir.

**Müşteri İlişkileri Açısından Fırsatlar:** Bu kategori dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri için müşteri ilişkileri açısından ortaya çıkardığı fırsatları göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre, dijital dönüşüm işletmelere müşteri ilişkilerini güçlendirme konusunda önemli avantajlar sunmaktadır. Öncelikle, dijital dönüşüm ile işletmeler müşterilerle kolay iletişim kurma ve hızlı geri dönütler alma fırsatı elde etmektedir. Dijital iletişim araçları sayesinde müşterilerin ürün veya hizmetlerle ilgili soruları ve şikâyetleri daha kolay çözüme kavuşturulmaktadır. Bu da müşteri ilişkilerini güçlendirmekte ve müşteri memnuniyeti artmaktadır. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır:

*“Olumlu yönde geliştirecektir. Müşteri ilişkilerimiz hem daha kolay hem de dönüt çabuk olacağından işler daha hızlı ilerleyecek. Yurt içi yurt dışı müşterilerimize de kolaylık. Bizim aslında sınırlarımızı genişletiyor.” (K2)*

*“Müşteri diyaloglarını kolaylaştırdığı için müşteri memnuniyetini artırıyor. Müşterinin ürün hakkında olası soru işaretlerini ortadan kaldırmak kolaylaşıyor. Müşteri satıcıya kolaylıkla ulaşabiliyor.” (K3)*

*“Daha hızlı ve etkili müşteri desteği sunabiliriz.” (K4)*

*“Tabi ki olumlu yönde. Müşterilerle daha sıkı bir ilişki içinde oluruz. Karşılıklı dönüşlerimiz hızlı ve kolay oluyor.” (K7)*

Diğer taraftan katılımcı görüşlerine göre çok kanallı iletişim imkânı da dijital dönüşümün müşteri ilişkilerine sağladığı bir diğer avantajdır. Katılımcılara göre İnternet ve diğer dijital iletişim araçları sayesinde müşterilerle etkileşim daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

*“Sosyal medya ve diğer dijital platformlar aracılığıyla müşterilerle daha sıkı ilişkiler kurabiliriz.” (K4)*

*“Müşterilerle Eskiden Yüz Yüze İletişimimiz Varken Şimdi Çoğunlukla Online İletişim Kuruyoruz...” (K6)*

*“Dijital platformlar ve çeşitli sosyal medya hesaplarımızda müşterilerimizin yorum şikâyetlerini değerlendirmek amacıyla kurulmuş bir ekibimiz var.” (K9)*

Son olarak, müşteri odaklı üretim ve geri bildirim mekanizmaları da dijital dönüşümün getirdiği fırsatlar arasındadır. Katılımcılara göre aile işletmeleri dijital platformlar üzerinden müşteri geri bildirimleri toplamakta ve bu geri bildirimleri ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yönlendirmektedir. Bu sayede müşterilerin ihtiyaçlarına daha uygun ürünler sunarak müşteri

sadakatini artırabilmektedirler. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır:

*“Onların da soruları istekleri hemen cevaplanıyor.” (K2)*

*“Dijital platformlar sayesinde anında çözümler sunmanın yanında müşterilerimizin taleplerine daha da uygun üretimler yapma şansı yakalıyoruz.” (K9)*

*“Müşterilerimizin fikirlerini, taleplerini ve isteklerini içimizdeki çalışanlarımız ile toplantı ve görüşmeler gerçekleştirerek gelen talepleri değerlendirip en iyi sonucu yakalamaya çalışıyoruz.” (K10)*

Bu değerlendirmeler, dijital dönüşümün aile işletmeleri için müşteri ilişkileri yönetiminde önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir. İşletmelerin bu fırsatları etkin bir şekilde kullanabilmeleri için dijital yeteneklerini geliştirmeleri ve müşteri odaklı stratejiler benimsemeleri önem taşımaktadır.

**İşletmenin Büyümesi Açısından Fırsatlar:** Bu kategori dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri için işletmenin büyümesi açısından ortaya çıkardığı fırsatları göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre, dijital dönüşüm işletmelerin büyümesine katkı sağlayacak çeşitli avantajlar sunmaktadır. Öncelikle, geniş müşteri tabanı ve gelir artışı fırsatı işletmeler için önemli bir potansiyel sunmaktadır. Katılımcılara göre dijital dönüşüm, işletmelerin daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmasını sağlayarak satışları artırabilir ve gelirlerini artırma imkânı tanır. İnternet üzerinden yapılan satışlar ve dijital pazarlama stratejileri sayesinde işletmeler, potansiyel müşterilere daha etkin bir şekilde ulaşabilirler. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

*“Daha geniş bir müşteri tabanıyla gelirlerimizi artırabiliriz.” (K4)*

*“Daha fazla müşteriye ulaşma imkanımız oluşmuştur.” (K5)*

*“Geniş kitlelere hitap ederek ürün satış oranımızı arttırabiliriz.” (K6)*

Katılımcılar ayrıca kaliteli üretim ve ürün çeşitliliğini de dijital dönüşümün getirdiği bir fırsat olarak değerlendirmektedirler. Katılımcılara göre dijital teknolojilerin kullanımıyla işletmeler, ürün kalitesini artırabilir ve daha çeşitli ürünler sunabilirler. Bu da müşteri memnuniyetini artırabilir ve işletmelerin pazardaki rekabet gücünü artırabilir. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

*“Dediğim gibi daha kaliteli ve daha hızlı üretimler yapabildiğimiz için tercih edilirdiğimiz daha yüksek oluyor. Bu da her geçen gün daha da büyümemize büyük ölçüde katkı sağlıyor.” (K9)*

*“Ürettiğimiz parçalar bize özgün olduğundan dolayı büyümede ve kendimizi küresel anlamda daha ileriye dönük gözlemlediğimizde daha kaliteli üretim yaptığımız için ve kalite tercihleri bizler olduğumuz için her geçen gün daha çok kendimizi geliştirerek daha çok üstün başarı ve büyümemize çok katkı sağlıyor.” (K10)*

Operasyonel verimlilik ve maliyet azaltma ile rekabet avantajı ve konum güçlendirme gibi unsurlar da dijital dönüşümün işletmeler için potansiyel fırsatları arasında yer alsa da, katılımcıların yanıtlarında bu alanlarda daha düşük bir öncelik veya fırsat algısı bulunmaktadır. Katılımcılara göre teknolojinin sağladığı operasyonel verimlilikle maliyetleri azaltmak, işletmenin kar marjını artırmaya ve büyümeye yardımcı olabilir. Ayrıca dijital dönüşüm, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine ve sektördeki konumlarını güçlendirmesine olanak tanır. Pazarda daha fazla yer alarak şubeleşmeyi kolaylaştırır ve büyümeyi teşvik eder. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır:

*“Operasyonel verimlilik sayesinde maliyetleri azaltabilir ve kar marjını artırabiliriz. Müşteri memnuniyetini artırarak sadakati ve tekrar satışları artırabiliriz.” (K4)*

*“Rekabeti görürüz bizde ona göre önlemler alırız. Biz gibi işletmeleri bizde takip ederiz ve ona göre ne konumdayız bakarız. Sürekli güncellenmeye gideriz.” (K7)*

Bu değerlendirmelere göre dijital dönüşüm süreci aile işletmeleri için işletmenin büyümesine yönelik önemli fırsatlar sunmaktadır. İşletmelerin bu fırsatları değerlendirebilmeleri için dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanmaları ve stratejik olarak işletmelerini büyütme yönünde adımlar atmaları gerekmektedir.

#### **3.7.4. Aile İşletmeleri Açısından Dijital Dönüşüm Sürecinin Kaynak ve Yetenekleri ile İlgili Bulgular**

Aile işletmeleri açısından dijital dönüşüm sürecinin kaynak ve yetenekleri belirlemek amacıyla katılımcılara belirli sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda öncelikle işletmelerin dijital dönüşüm için gerekli kaynakları ve yetenekleri değerlendirmesini sağlamak amacıyla *“Dijital dönüşüm için gereken kaynaklara ve yeteneklere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?”* sorusu sorulmuştur. Bu soru ile katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde hangi kaynaklara ihtiyaç duyduklarını belirlemek ve mevcut yeteneklerin bu süreçte ne ölçüde yeterli olduğunu anlamak hedeflenmiştir. Ardından işletmelerin mevcut kaynakları ve yetenekleri üzerindeki

etkinliği artırmalarını sağlamak amacıyla “*Var olan kaynaklarınızı ve yeteneklerinizi nasıl daha etkin bir şekilde kullanabilirsiniz?*” sorusu sorulmuştur. Bu soru ile işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde var olan kaynakları nasıl daha verimli bir şekilde kullanabileceklerini ve mevcut yeteneklerini nasıl daha etkin bir şekilde yönlendirebileceklerini öğrenmek hedeflenmiştir. Alınan cevaplardan hareketle oluşturulan kodlar tablo 3.6’da Aile İşletmeleri Açısından Dijital Dönüşüm Sürecinin Kaynak ve Yetenekleri Hakkında Katılımcı Görüşleri sunulmaktadır.

**Tablo 3. 6.** Aile İşletmeleri Açısından Dijital Dönüşüm Sürecinin Kaynak ve Yetenekleri Hakkında Katılımcı Görüşleri

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Aile İşletmeleri Açısından Dijital Dönüşüm Sürecinin Kaynak Ve Yetenekleri	Sahip olunan kaynak ve yetenekler	Uzmanlık ihtiyacı	5
		Teknik alt yapı ve Personel yetkinliği	4
		Sürekli gelişim ve takip	3
		Finansal kaynaklar	1
	Kaynak ve yeteneklerin etkinliği	Teknolojik altyapının etkin kullanımı	4
		Personel eğitimleri ve gelişim	3
		Dış kaynak kullanımı ve profesyonel destek	3
		Bilgi paylaşımı ve iletişim	2

Sahip olunan kaynak ve yetenekler: Bu kategori aile işletmeleri açısından dijital dönüşüm sürecinin gereksinim duyduğu kaynaklar ve yetenekleri göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre, dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmek için belirli kaynaklara ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Katılımcılar, mevcut teknik altyapı ve yetenekli personel ile dijital dönüşüm sürecine hazır olduklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar dijital dönüşüm için yeterli finansal kaynağa sahip olduklarını da belirtmişlerdir. Bu konudaki örnek katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*“Gerekli teknik altyapıyı hazırladık.” (K3)*

*“Var olan teknolojik altyapı, yetenekli personel ve finansal kaynaklarımız olduğunu düşünüyorum.” (K4)*

*“Her alanda olduğu gibi dijitalleşme konusunda da alanında en uzman kişileri bünyemizde bulundurma gayretindeyiz. Dolayısıyla yeterince kaynak ve bilgi birikimine sahibiz.” (K9)*

*“Tıpkı yıllardır olduğu gibi bizde dijitalleşme ve kaynaklara işin uzmanları olanları bünyemizde bulundurma içindeyiz yeterli şekilde kaynak ve yetenek birikimine sahibiz.” (K11)*

Diğer taraftan dijitalleşmenin sürekli ileriye gittiğini belirten katılımcılar, bu süreçte takip halinde olmanın ve sürekli kendilerini geliştirmenin önemine vurgu yapmışlardır. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile açığa çıkmaktadır:

*“Benimle beraber çalışan tüm arkadaşlarım bu alanda belli yeteneklere sahip. Fakat dijitalleşme sürekli ileriye gittiği için hep takip halinde olmamız gerekiyor.” (K1)*

*“Teknolojinin son noktasının olmadığını her zaman söyleriz gün geçtikçe teknoloji daha da gelişeceği için biz de kendimizi sürekli geliştirme çabası içerisindeyiz.” (K11)*

Bazı katılımcılar, dijital dönüşüm sürecinde daha profesyonel ekiplerle çalışma gerekliliğini vurgulamışlardır. Kendi yönetimleri altında yeterli olamayacaklarını ve dış kaynaklara daha fazla bağımlılık duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu şekilde düşünen katılımcılar daha spesifik uzmanlık alanlarında destek ihtiyacı duyduklarını düşünmektedirler. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır:

*“Ancak, bazı alanlarda daha fazla uzmanlık ve kaynak ihtiyacımız olabilir.” (K4)*

*“Hayır. Çok Daha Profesyonel Bir Ekipla Çalışmak Gerekliyor. Biz Kendimiz Yönettiğimiz İçin Yetersiz Kalıyoruz.” (K6)*

*“Tam anlamıyla bu kaynaklara sahip olduğumuzu düşünmüyoruz.” (K12)*

Genel olarak, katılımcıların çoğu dijital dönüşüm için gerekli kaynak ve yeteneklere sahip olduklarını düşünmektedir. Ancak bazıları daha spesifik uzmanlık alanlarında destek arayışında olduklarını ve sürekli gelişim ve takibin önemine vurgu yapmışlardır.

**Kaynak ve yeteneklerin etkinliği:** Bu kategori aile işletmeleri açısından dijital dönüşüm sürecinin gerektirdiği kaynak ve yeteneklerin etkinliğini göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için belirli kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve yeteneklerin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Öncelikle, teknolojik altyapının etkin kullanımı katılımcılar tarafından belirtilen bir gereksinimdir. Katılımcılara göre aile işletmelerinin mevcut teknolojik altyapılarını en verimli şekilde kullanarak dijital dönüşümü gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu, iş süreçlerini

optimize etmek, verimliliği artırmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek için önemli bir faktördür. Bu nedenle mevcut teknolojik altyapının daha verimli bir şekilde kullanılması için süreçlerin gözden geçirilip iyileştirilmesi katılımcılar tarafından önerilmiştir. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıda yer almaktadır:

*“Sürekli değişen ve gelişen teknolojiyi takip edip bizim için en etkili olanı kullanarak bir adım önde olabiliriz.” (K9)*

*“Günümüzde bilindiği üzere her zaman Sürekli değişen ve gelişen teknolojiyi takip edip bizim için en etkili olanı kullanarak bir adım önde olabiliriz.” (K10)*

*“Teknolojiyi takip konusunda sürekli güncel kalmalıyız. Kapitalist sistemde bu sayede sürekli üretim ve tüketim odaklı bir hayat tarzı olduğu için teknoloji ister istemez şirketleri de bu çarka dahil eder ve daha çok kazanç elde etmelerini sağlar.” (K11)*

*“Günümüzde bilindiği üzere her zaman Sürekli değişen ve gelişen teknolojiyi takip edip bizim için en etkili olanı kullanarak bir adım önde olabiliriz.” (K12)*

Katılımcılar, mevcut personelin dijital becerilerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programları düzenlemenin önemini vurgulamıştır. Katılımcılara göre personel eğitimleri ve gelişim dijital dönüşüm sürecindeki önemli bir kaynak ve yetenek olduğundan aile işletmelerinin çalışanlarına dijital becerileri geliştirecek eğitimler sağlaması ve sürekli olarak personelin teknolojiye uyum sağlamasını teşvik etmesi gerekmektedir. Bu, işletmenin dijital dönüşüm sürecine daha etkin bir şekilde adapte olmasını sağlar. Bunun yanı sıra, profesyonel destek alarak veya dışarıdan eğitimlerle iç potansiyeli ve bilgi birikimini artırmak da katılımcılar tarafından önerilmiştir. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile açığa çıkmaktadır:

*“İlerletmek amacıyla gerekli personel eğitimleri eklenebilir.” (K3)*

*“Mevcut personelin dijital becerilerini geliştirmek için eğitim ve eğitim programları düzenleyebiliriz.” (K4)*

*“Belki profesyonel bir destek alarak” (K6)*

*“Dışarıdan bu alanda bizden daha ileri de olanlardan eğitimler alarak da diyebilirim.” (K8)*

Son olarak bazı katılımcılar tarafından tüm paydaşların konu hakkında bilgilendirilmesi ve bilgi paylaşımının artırılması önerilmiştir. Aşağıdaki katılımcı görüşleri ile bu durum ortaya konulmaktadır:

“Aile işletmesi olduğumuz için karar alma sürecinde daha hızlı davranabilsek biraz daha ilerleyebiliriz. Fakat kuşaklar arası bazı anlaşmazlıklar olduğu için bazı değişimleri yapmakta zorlanıyor olabiliriz.” (K1)

“Tüm paydaşlarımızı konu hakkında bilgilendirerek.” (K5)

Katılımcıların bu yanıtları, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde var olan kaynakları ve yetenekleri daha etkin bir şekilde kullanarak büyümelerine nasıl katkı sağlayabileceklerine dair çeşitli stratejiler ve öneriler sunmaktadır. Bu öneriler, işletmenin dijitalleşme sürecindeki potansiyelini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için önemli adımlar olarak değerlendirilebilir.

### 3.7.5. Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümü Yürütmek İçin Stratejiler ve İyileştirme Yolları ile İlgili Bulgular

Aile işletmelerinde dijital dönüşümü yürütmek için stratejiler ve iyileştirme yollarını değerlendirmek amacıyla katılımcılara “Daha iyi bir dijital dönüşüm için önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak ve potansiyel zorlukları aşmalarını sağlamak hedeflenmiştir. Katılımcılar tarafından sunulan öneriler, işletmelerin dijitalleşme sürecindeki doğru adımları atabilmelerini sağlar ve olası sorunları minimize etmeye yardımcı olabilir. Ayrıca, işletmelerin dijital dönüşümü daha etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak pratik çözümleri ortaya koymayı amaçlar. Bu bağlamda alınan cevaplardan hareketle oluşturulan kodlar tablo 3.7’de Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümü Yürütmek İçin Stratejiler ve İyileştirme Yolları Hakkında Katılımcı Görüşleri sunulmaktadır.

**Tablo 3. 7.** Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümü Yürütmek İçin Stratejiler ve İyileştirme Yolları Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	f
Aile işletmelerinde dijital dönüşümü yürütmek için stratejiler ve iyileştirme yolları	Dış kaynak kullanma	4
	Eşitlikçi fırsatlar ve bilgi paylaşımı	3
	Yenilikçilik ve esneklik	2
	Yapay zekâ	1
	Altyapı ve personel eğitimi	1
	Risk yönetimi ve süreklilik	1

Tablo 1.7’de Aile işletmelerinde dijital dönüşümü yürütmek için stratejiler ve iyileştirme yolları hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılar tarafından aile işletmeleri için dijital dönüşüm sürecini başarıyla yürütmek için önemli stratejiler ve iyileştirme yolları önerilmiştir. Katılımcılar tarafından en sık dile getirilen önerileri dış kaynak kullanımınıdır. Katılımcılar tarafından dijital dönüşüm sürecinde dış kaynaklardan (danışmanlık firmaları, uzmanlar) destek alınmasının ve işbirliklerinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu durum aşağıdaki katılımcı görüşleri ile dile getirilmektedir:

*“Personel hallolur ama alt yapı sağlam kurulmalı. Bu işi bilenlerden destek alınmalı ve şirket olarak bu dönüşüm benimsenmeli.” (K2)*

*“Dış kaynaklardan faydalanma: Dijital dönüşüm sürecinde dış kaynaklardan (danışmanlık firmaları, uzmanlar, teknoloji sağlayıcıları vb.) faydalanarak eksiklikleri gidermek ve dönüşümü hızlandırmak mümkündür.” (K4)*

*“Alanında uzman kişilerle destek alınması gerektiğini düşünüyorum.” (K9)*

Katılımcı görüşlerinde ayrıca herkese eşit fırsatlar verilmesi, kamu kurumlarının desteği ve bilgi paylaşımının artırılması üzerinde durulmuştur. Bunun yanında katılımcı görüşlerinde geleneksel yöntemlere bağlı kalmaktan ziyade yenilikçi düşünmeye ve esnek bir yapı oluşturmaya vurgu yapılmıştır. Bununla ilgili örnek katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Yenilikçi düşünme: Dijital dönüşüm sürecinde geleneksel yöntemlere sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine, yenilikçi ve cesur adımlar atmaya cesaret etmek önemlidir. Esneklik ve adaptasyon: Teknolojideki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için esnek bir yapı oluşturmak ve sürekli adaptasyon sağlamak gereklidir.” (K4)*

*“Herkes eşit fırsatların verilmesi.” (K6)*

*“Sürekliliğin olması, değişkenliğe hep ayak uydurmak hep yenilikçi ve esnek olabilmek bir de maddi kaynaklarımızı biraz daha bu alanda kullanabilmek diyebilirim.” (K7)*

*“Dijital dönüşüm için hizmet veren işletmelerden bilgi ve yardım alma, çalışanların fikir ve desteğini alma, yeni sistemleri deneme ve çalışanlara öğretme gibi şeyler olabilir.” (K12)*

Son olarak katılımcılar, yapay zekâ gibi ileri teknolojilerin kullanılmasının, sağlam bir altyapı oluşturulması ve personelin sürekli eğitilmesinin, dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecek risklerin belirlenmesi ve etkili bir risk yönetimi stratejisi oluşturulmasının

dijital dönüşüm sürecini ileri götürebileceğini vurgulamıştır. Aşağıdaki katılımcı görüşleri ile bu durum ortaya konulmaktadır:

*“Yapay zekâ kullanabilsek biz çok daha ileri giderdik.” (K1)*

*“Altyapıyı sürekli yenilemek ve personel eğitimine önem vermek.” (K3)*

*“Risk yönetimi: Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecek riskleri belirlemek ve bu risklere karşı etkili bir risk yönetimi stratejisi geliştirmek önemlidir.” (K4)*

Bu öneriler, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde daha başarılı olmalarını sağlamak için stratejiler ve uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Dış kaynaklardan faydalanma, yenilikçilik, süreklilik ve personel eğitimi gibi konular, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin başarısını artırmak için kritik öneme sahiptir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital dönüşüm süreci, aile işletmeleri için çok önemli fırsatlar ve birçok tehditler barındıran bir süreçtir. Bu çalışma, aile işletmelerindeki dijital dönüşüm sürecinin yarattığı tehdit ve fırsatları ele almaktadır. Elde edilen bulgular, dijitalleşmenin aile işletmelerinin diğer işletmelerle rekabetini artıracığı aynı zamanda da geleneksel yapılarına yönelik zorluklar oluşturabileceğini de ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada; aile işletmelerinde görev yapan çalışanların dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı tehditleri ve fırsatları hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların yanıtlarından elde edilen veriler, araştırma soruları çerçevesinde belirlenen 5 tema ve bunların altındaki kategori ve kodlarla açıklanmıştır.

Araştırmanın ilk temasında katılımcıların aile işletmelerinde dijital dönüşüm süreci bu sürecin işletmeler üzerindeki etkileri hakkında görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, aile işletmeleri dijital dönüşüm sürecine yoğun ilgi göstermektedir. Katılımcılar, işletmelerinde dijital dönüşümü başlatmak için genellikle web siteleri ve sosyal medya platformları gibi araçları tercih etmektedirler. Özellikle web sitesi, işletmelerin çevrimiçi varlığını oluşturmak ve müşterilerle etkileşim kurmak için kilit bir rol oynamaktadır. Yenilenen web siteleri, mobil uyumlu ve kullanıcı dostu tasarımlarla donatılarak müşterilere ürün ve hizmetlere erişim sağlama imkânı sunmaktadır. Sosyal medya ise, işletmelerin marka bilinirliğini artırmak, müşterilerle doğrudan iletişim kurmak ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek için yaygın olarak kullanılan bir platformdur. İşletmeler, düzenli olarak içerik paylaşımı yaparak marka bilinirliğini artırmakta ve müşterilerle etkileşimde bulunmaktadır. Ayrıca, e-ticaret platformları da dijital dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisiyle birlikte, işletmeler çevrimiçi satış kanallarına yönelerek müşterilere çevrimiçi alışveriş imkânı sunmaktadırlar. Bu sonuçlar Löhde ve arkadaşlarının (2020:100-105) aile şirketlerinde dijital iş dönüşümünü ele aldıkları araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre de aile işletmeleri dijital dönüşüm sürecine odaklanarak çevrimiçi varlıklarını güçlendirmekte ve müşterilerle etkileşimlerini artırmaktadırlar. Web siteleri, sosyal medya platformları ve e-ticaret kanalları bu sürecin merkezinde yer almaktadır ve işletmeler bu araçları etkin bir şekilde kullanarak dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştirmektedirler. Benzer şekilde Yurdakul'un (2019: 147-148) çalışmasında da aile işletmelerinde kurumsallaşma ve dijitalleşme sürecine en çok yardımcı olan araçların web sitesi ve sosyal medya araçları olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci temasında aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin işletme açısından neden olduğu tehditler hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, aile işletmeleri dijital dönüşüm sürecinde önemli tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Katılımcılar, özellikle veri güvenliği konusunda yaşanan endişeleri ve siber saldırıların potansiyel risklerini vurgulamaktadırlar. Veri kaybı, projelerin kopyalanması ve siber saldırılar gibi tehlikeler, işletmelerin teknoloji odaklı iş süreçlerinde ciddi zararlara yol açabilecek potansiyel tehditlerdir. Siber saldırı ve veri güvenliği sorunu önceki araştırmalar tarafından da sıkça dile getirilmiş bir sorundur (Angelova vd., 2017: 407; Trauntschnig ve Hetz, 2020: 66). Bu tehditler, aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerinde potansiyel etkilere sahiptir. Katılımcılar, maddi kayıpların işletmeler üzerindeki ciddi etkilerini ve aile içi uyumun bu süreçte zedelenebileceğini vurgulamaktadırlar. Özellikle tasarımların ve verilerin dışarıya aktarılması gibi durumlar, işletmelerin finansal ve operasyonel açıdan önemli zorluklarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Ancak, katılımcılar bu zorluklarla başa çıkmak için çeşitli stratejiler benimsemektedirler. Sürekli eğitim ve uzmanlaşma, değişime uyum sağlama, güvenlik odaklı yaklaşım ve yazılım desteği gibi önlemler, işletmelerin dijital dönüşüm sürecini başarıyla yönetmelerini sağlayan temel faktörlerdir. Teknolojiyi yakından takip etmek ve çalışanları bu alanda yetkinleştirmek, işletmelerin güvenlik konusundaki proaktif yaklaşımlarını desteklemektedir.

Araştırmanın üçüncü temasında dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı fırsatlar incelenmiştir. Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri için sunduğu fırsatlar, katılımcıların verdiği yanıtlar üzerinden geniş bir perspektifte değerlendirilmiştir. Dijital dönüşümün özellikle, işletmelerin tanıtım ve bilinirliklerini artırma imkânı sağlayarak pazarlama, reklam ve tanıtım faaliyetlerine önemli katkılar sunduğu görülmüştür. Berki (2019: 138) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da dijital reklam yayını yapılan dönem ile yayın gerçekleştirilmeyen dönem arasında yapılan karşılaştırma sonuçlarıyla elde edilen veriler, dijitalleşmenin marka bilinirliği üzerindeki etkisini belirgin bir şekilde ortaya koymuştur. Bu sonuç araştırmamız sonuçlarıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla dijital platformlar aracılığıyla etkin iletişim kurma ve ürünleri daha hızlı tanıtma imkânı, marka bilinirliğini artırarak işletmelerin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarında müşteri ilişkileri açısından da dijital dönüşümün önemli avantajlar sunduğu belirlenmiştir. İşletmeler, dijital iletişim araçlarıyla müşterilere daha kolay ulaşabilmekte ve müşteri ilişkilerini güçlendirebilmektedir. İş takibi ve yönetimi konularında da dijital teknolojilerin sağladığı çözümler, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırarak büyümeye olanak tanımaktadır. Satış

ve pazarlama açısından da dijital dönüşümün işletmelere geniş kitlelere erişim imkânı sağladığı ve reklam etkinliğini artırdığı gözlemlenmiştir. Dijital pazarlama stratejileri sayesinde müşteri portföyünü genişletme ve ürünleri daha etkin bir şekilde tanıtmaya imkânı işletmelerin satışlarını artırarak büyümelerine olanak sağlamaktadır. Son olarak, dijital dönüşümün işletmeler için büyüme potansiyelini artırdığı vurgulanmaktadır. Geniş müşteri tabanı, gelir artışı, kaliteli üretim ve operasyonel verimlilik gibi faktörler işletmelerin büyüme hedeflerine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu sonuçlar önceki araştırmaların bulgularıyla desteklenmektedir. Altuntaş (2018: 1) tarafından gerçekleştirilen bu araştırmalardan birinde dijital dönüşümün artan gelir ve gelişmiş müşteri ilişkileri gibi olumlu sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Török'e (2024:1) göre dijitalleşmeye geçiş, ekonominin ve toplumun tüm alanlarını kapsayan ve işletmelerin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen en belirleyici küresel büyük trendlerden biridir. Bu bulgular, aile işletmelerinin dijital dönüşümü stratejik bir şekilde kullanarak rekabet avantajı elde etme ve büyüme potansiyellerini artırma fırsatına sahip olduğunu göstermektedir. İşletmelerin dijital yeteneklerini geliştirerek müşteri odaklı stratejiler benimsemeleri, bu fırsatları en etkin şekilde değerlendirmelerini sağlayabilir.

Araştırmanın dördüncü temasında tablo 1.6'da aile işletmeleri açısından dijital dönüşüm sürecinin kaynak ve yetenekleri hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecindeki kaynakları ve yetenekleri etkin bir şekilde değerlendirme ve kullanma gerekliliğini vurgulamaktadır. Katılımcıların çoğu mevcut teknik altyapıya, yetenekli personel kaynaklarına ve belirli finansal olanaklara sahip olduklarını düşünmektedir. Ancak, sürekli değişen teknoloji karşısında takip ve sürekli gelişim önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Şirketler, sektörü ne olursa olsun, piyasadaki varlığını korumak için dijitalleşmeye mecburdurlar. Aktaş Şenkardeşler'e (2020: 205) göre de dijitalleşme süreciyle ilişkilendirilen zorluklar, aile şirketleri gibi profesyonel yönetilen şirketlerin yanı sıra yenilikçilik adına benzersiz bir baskı oluşturmuştur. Bu durumla başa çıkmak için, faaliyetlerine devam eden şirketlerin özgül çevikliklerine ve stratejik esnekliklerine büyük önem verilmelidir. Günümüzde başarılı olan şirketler, gerekli yenilikçi güce sahiptirler ve kurumsal çözümler ile yönetim uygulamalarından faydalanarak internet ekonomisinden kazanç sağlamaktadırlar. Dijital dönüşüm sürecinin başarısı için katılımcılar, mevcut teknolojik altyapıyı daha verimli kullanmayı, personelin dijital becerilerini geliştirmeyi ve bilgi paylaşımını artırmayı önemli bulmaktadırlar. Bunun yanı sıra, bazı katılımcılar daha spesifik uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynaklara bağımlı olduklarını ve daha profesyonel ekiplerle çalışma ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, aile işletmeleri için dijital

dönüşüm süreci, mevcut kaynakları ve yetenekleri etkin bir şekilde yönetme ve sürekli olarak teknolojiye uyum sağlama yeteneğini geliştirme çabalarını gerektirmektedir. Bu çaba, işletmelerin rekabet avantajını artırarak büyümelerine ve değişen pazar koşullarına daha iyi adapte olmalarına yardımcı olabilir.

Araştırmanın beşinci ve son teması aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecini başarıyla yönetmek için katılımcıların önerileri, önemli stratejiler ve iyileştirme yolları sunmaktadır. Öncelikle, dış kaynaklardan (danışmanlık firmaları, uzmanlar) destek almanın ve işbirliklerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu destek, eksiklikleri gidermek ve dijital dönüşümü hızlandırmak için etkili bir yaklaşım olabilir. Katılımcılar ayrıca herkese eşit fırsatlar sağlanması, kamu kurumlarının desteği ve bilgi paylaşımının artırılması gibi konuları ön plana çıkarmışlardır. Yapay zekâ gibi ileri teknolojilerin kullanılması, sağlam bir altyapı oluşturulması ve personelin sürekli eğitimi de dijital dönüşüm sürecini ileriye taşıyacak stratejiler arasındadır. Bu sonucu destekler nitelikte bir çalışmada Sawang ve Kivits, (2023: 1) de yapay zekânın aile işletmeleri açısından önemli bir fırsat olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecek risklerin belirlenmesi ve etkili bir risk yönetimi stratejisi oluşturulması da katılımcılar tarafından önerilmiştir. Bu önerilerin uygulanması, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olmalarına yardımcı olabilir. Dış kaynaklardan faydalanma, yenilikçilik, süreklilik ve personel eğitimi gibi konular, işletmelerin dijitalleşme sürecinde karşılaşılabilecekleri zorlukları minimize etmeye ve rekabet avantajı elde etmeye yönelik kritik adımlar olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde başarıyla yönetilmesi için bazı öneriler şunlar olabilir:

- Dış kaynaklardan, özellikle danışmanlık firmaları ve uzmanlardan destek almak, dijital dönüşüm sürecini hızlandırabilir ve eksiklikleri gidermede etkili olabilir.
- Veri güvenliği endişelerine ve siber tehditlere karşı etkili bir risk yönetimi stratejisi geliştirmek önemlidir. Bu, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür.
- İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olması için, personelin sürekli eğitimi ve dijital becerilerinin geliştirilmesi gereklidir.
- Teknolojideki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için, işletmelerin sürekli takip ve adapte olma yeteneklerini geliştirmeleri önemlidir.
- Aile işletmelerinin stratejik bir planlama oluşturması gerekir, işletmenin dijital dönüşümdeki hedefinin amaçları belirlenmelidir.

- Belirlenen hedeflerin aile işletmelerin stratejisi ile uyumlu olması sağlanmalıdır.
- Aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecindeki gerekli teknolojileri dikkatli bir şekilde belirlemesi gerekmektedir belirledikleri teknolojiler işletmenin ihtiyaç duyduğu şeyleri ve hedefleri karşılamalıdır.
- Aile işletmelerin lehine olacak kolay ve uyumlu teknolojiler tercih edilmelidir.
- Dijital dönüşüm süreci sadece teknoloji değil iş yapma biçimleri de dönüştürmelidir.
- İşletmenin dijital dönüşüm sürecine büyük hissedar dâhil olmak üzere tüm paydaşlar dâhil edilmelidir.
- Aile işletmelerinde, tüm geribildirimler sürece dâhil edilmelidir.
- Dijital dönüşümün bitmeyen bir süreç olduğu bilinerek, müşteri ihtiyaçları ve teknolojiler değiştiğinde tekrar iyileştirilmeye gidilmelidir.
- Aile işletmelerinin verileri devamlı analiz edilerek stratejiler yenilenmelidir.
- Aile işletmeleri veri odaklı bir kuruluş haline gelmelidir.
- Dijital dönüşüm süreci işletmelerde nitelikli iş gücü gerektirmektedir. Bu sebeple istihdam edilecek personellerin yetenekli ve gelişime açık olması sağlanmalıdır.
- Dijital dönüşüm sürecinde işletmenin yönetim yapılarında karışıklıklar oluşabilmektedir. Bu sebeple bu süreci iyi yönetecek etkin bir yönetim yapısı kurulmalıdır.
- Aile işletmeleri finansal kaynak planlamalarını yaparak teknoloji yatırımlarını arttırmalıdır.

Sonuç olarak, aile işletmeleri yenedünya gerçeklerine uygun hale gelip, dijitalleşmenin kendisi olabilirse rekabet avantajı kazanacaktır.

Dijital dönüşüm teknolojilerinin sürekli değişmesi sebebiyle, aile işletmeleri üzerindeki uzun vadeli etkilerinin longitudinal çalışmalarla incelenmesi alana önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, D., Öztürk, M., & Usul, H.** (2016). Dijital ortamda denetim: Sürekli denetim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 1561-1571.
- Acar, P., Özatar, B. A.** (2022). *Dijital çağ ve yeni nesil işletmecilik*. Nobel akademik yayıncılık.
- Acun, F.** (2020). *Dijital tarih ve dijital tarihçiliğin tarih yazımına etkisi üzerine*. 2(1), 66-90.
- Akdoğan, A.** (2000). *Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ihtiyacı*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (16), 31.
- Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E., & Şeker, Ş. E.** (2013). *Dijital İşletme*. Cinius Yayınları.
- Aksu, H.** (2018). *Dijitopya-Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi*, İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Aktaş Şenkardeşler, R.** (2020). *Aile İşletmelerinde Uluslararası Rekabet Stratejileri*. İstanbul: Kriter Yayınları
- Allan, G.** (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic journal of business research methods*, 2(1), 1-10.
- Alayoğlu, N.** (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: MUSİAD Yayınları.
- Alcácer, V., & Cruz-Machado, V.** (2019). Scanning the industry 4.0: A literature review on technologies for manufacturing systems. *Engineering science and technology, an international journal*, 22(3), 899-919.
- Altıntaş, S., & Barkuş, F.** (2023). *Dijital Ortamlarda Kişisel Veri Güvenliği Kavramı Üzerine Bir Derleme Çalışması*. Ejoboc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 13(1), 50-51.
- Altıntaş, E. Y.** (2018). Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Kurumların Marka Değeri Üzerindeki Etkisi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (2), 1-18.
- Alqaryoutia, O., & Siyamb, N.** (2018). *Serverless Computing and Scheduling Tasks on Cloud: A. American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences*, 40(1), 235-247.

- Angelova, N., Kiryakova, G., & Yordanova, L.** (2017). The great impact of internet of things on business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 406-412.
- Anıl, B., & Köksal, E.** (2016). Türkiye’de İnterneti Kimler, Ne İçin Kullanıyor. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 38(1), 1-13.
- Asar, İ., & Esen, Ş.** (2021). *Endüstri 4.0 ve işletme yönetiminin geleceğine olası etkileri: Kavramsal bir yaklaşım*. *Generic Page*, 7(4), 458-468.
- Arıkan, R.** (2013). *Araştırma yöntem ve teknikleri*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., & Zaharia, M.** (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58.
- Armutcu, B.** (2022). *Geleneksel Pazarlamadan Dijital Pazarlamaya Geçiş Dijital Pazarlamanın Evrimi*. Eğitim Yayınevi.
- Arslan, A.** (2020). *İşletmelerde Üretim*. [Erişim: 22.12.2024, <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/ayysel.arslan/127494/%C4%B0%C5%9Fletmelerde%20%C3%9Cretim.pdf>]
- Aslan, M.** (2021). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Aile işletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Atasoy, A., & Marşap, A.** (2019). *Deneyimsel pazarlama unsurları ve sadakat arasındaki ilişkide müşteri deneyiminin ve tüketicilerin algıladığı faydanın aracılık rolü: Alışveriş merkezlerinde bir araştırma*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2140-2159.
- Ateş, Ö.** (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ateş, Ö.** (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*. Ankara Sanayi Odası.
- Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G.** (2010). The internet of things: A survey. *Computer networks*, 54(15), 2787-2805.
- Apilioğullari, L.** (2019). Üretim endüstrisi dijital dönüşüm süreci kavramsal ilişki haritası. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 153-162.
- Avrupa Komisyonu.** (2018). *A definition of AI*. [Erişim: 24.02.2024, [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/ai\\_hleg\\_definition\\_of\\_ai\\_18\\_december\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/ai_hleg_definition_of_ai_18_december_1.pdf)]

**Aksoy, C.** (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü Ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.

**Aykul, M.** (2021). *Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler*. [Erişim:24.02.2024, [https://www.academia.edu/66165608/Dijital\\_bilgi\\_%C3%A7a%C4%9F%C4%B1\\_Dijital\\_toplum\\_dijital\\_d%C3%B6nüşüm%C3%BC%C5%9F%C3%BCm\\_dijital\\_e%C4%9Fitim\\_ve\\_dijital\\_yeterlilikler](https://www.academia.edu/66165608/Dijital_bilgi_%C3%A7a%C4%9F%C4%B1_Dijital_toplum_dijital_d%C3%B6nüşüm%C3%BC%C5%9F%C3%BCm_dijital_e%C4%9Fitim_ve_dijital_yeterlilikler)]

**Azuma, R. T.** (1997). A survey of augmented reality. *Presence: teleoperators & virtual environments*, 6(4), 355-385.

**Badubi, R. M.** (2017). Theories of motivation and their application in organizations: a risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.

**Başaran, İ. E.** (2000). *Yönetim*. Feryal matbaası.

**Başaran, Y. K.** (2019). *Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı*. The Journal of Academic Social Science, 47(47), 480-495.

**Batt, C. E., Cleary, P., Hiebl, M. R., Quinn, M., & Rikhardsson, P. M.** (2020). The digitalization of family firms: A research agenda. *A research agenda for family business*, 247-260.

**Benli, S. R., & Fırat, E. A.** (2024). *Tekno-Girişimlerde Dijital Teknolojilerin Yeri: Yapay Zekâ*. Tekno-Girişimcilik, 287.

**Berg, B. L., & Lune, H.** (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev.) Asım Arı, Konya: Eğitim Yayınevi.

**Berki, A.** (2019). Dijital Pazarlama Uygulamalarının Satış Ve Marka Bilinirliğini Arttırmaya Yönelik Etkisinin Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (5), 136-170.

**Bıçtiren, T. H.** (2022). *İşletmelerde Dijital Dönüşüm: Örnek Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. Aksaray Üniversitesi, Aksaray.

**Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M.A., ve Koçak, A.** (2020). Dijitalleşmenin lojistik yönetimi bağlamında incelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(1), 56-69.

- Birdthistle, N., & Hales, R.** (2023). The Family Business—Meaning and Contribution to Global Economies. *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Good Health and Well-Being*, 13-25.
- Borek, A., & Prill, N.** (2021). *Veri ve Yapay Zekayla Dijital Dönüşüm İşletmelerde Dijital Dönüşüm, Makine Öğrenimi ve Yapay Zeka*. D. Gülmez Aydın, M. Demirekin, ve Ö. Küskün, Çev.) The Kitap.
- Bork, D.** (1995). *Family Business, Risky Business: How to Make It Work*. Aspen: Bork Institute Press.
- Bozkurt, R.** (2005). Aile işletmelerinde Yönetim Tarzları. *Anahtar Gazetesi*, 21
- Brennen, J. S., & Kreiss, D.** (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.
- Bulunmaz, B.** (2016). *Gelişen teknolojiyle birlikte değişen pazarlama yöntemleri ve dijital pazarlama*. Trt Akademi, 1(2), 348-365.
- Büyükyazıcı, B.** (2023). *Eğitimde Dijitalleşme Sürecinde Çevrimiçi Öğrenme Engelleri: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Örneği*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Cancan, A.** (2019). *Dijitalleşme sürecinde maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarının incelenmesi*.
- Canoğulları, M.** (2020). *Aile şirketleri değişime nasıl hazırlanıyor*. [Erişim Tarihi: 09.03.2024, [https://www.ey.com/tr\\_tr/ey-turkiye-yayinlarraporlar](https://www.ey.com/tr_tr/ey-turkiye-yayinlarraporlar)]
- Ceylan, E.** (2021). *Bulut Bilişimin Aile İşletmeleri Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Nobel Basım.
- Creswell, J. W.** (2019). *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri*. (Çev.) Hasan Özcan, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cui, Y., Niu, J., & Tang, L.** (2017). Effect of the online shopping value on e-satisfaction and e-loyalty. *Economic Management Journal*, 6(1), 9-20.
- Çağlar, İ., Kendirli, S. ve Çağiran, H.** (2006). *Aile kültürünün işletme kültürü üzerindeki etkisinin Çorum KOBİ'leri açısından incelenmesi*. İstanbul: Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

**Çalık, D., & Çınar, Ö. P.** (2009). Geçmişten günümüze bilgi yaklaşımları bilgi toplumu ve internet. XIV. *Türkiye'de İnternet Konferansı*, 12, 84-85.

**Çakırel, Y.** (2021). *Dijital dönüşümün sektörel analizleri*. Nobel Yayıncılık.

**Çakırel, Y.** (2021). *İşletmelerde dijital yönetim*. Gazi Kitapevi Yayıncılık.

**Çakmak, Z.** (2016). Sanal organizasyonların yönetim fonksiyonları açısından geleneksel organizasyonlardan farklılıkları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), 35-58.

**Çayırağası, Ö. Ü. F.** (2021). *Dijital Pazarlama Paradigmaları*. Nobel Yayıncılık.

**Çelebioğlu, A.** (2012). *KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi: Bursa ilinde bir uygulama* (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

**Çelen, F. K., & Seferoğlu, Ş.** (2020). *Dijital dünyada bilgi güvenliği ve mahremiyet. Dijital okuryazarlık ve ötesi içinde* (s. 181-211). Ankara: Nobel Yayıncılık.

**Çelteç, E.** (2022). *Aile İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Dijitalleşmeye Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(66), 2324-2332.

**Çelik, K.** (2021). Bulut bilişim teknolojileri. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 436-450.

**Davoudi, M. M. E. & Fartash, K.** (2012). Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 75-87.

**Deloitte, Akbank, Sabancı Üniversitesi, EDU, TAİDER.** (2016). *Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarı*. [Erişim: 09.03.2024, [https://www.taider.org.tr/images/belgeler/son\\_aile\\_sirketlerinde\\_surdurulebilir\\_basarinin\\_anahtarları\\_final.pdf](https://www.taider.org.tr/images/belgeler/son_aile_sirketlerinde_surdurulebilir_basarinin_anahtarları_final.pdf)]

**Demir, K.** (2023). *Her İşletmenin Uygulaması Gereken Maliyet Tasarrufu Stratejileri*. [Erişim: 03.02.2023, <https://www.sektorumdergisi.com/her-isletmenin-uygulamasi-gereken-maliyet-tasarrufu-stratejileri/>]

**Doğan, A.** (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.

**Dokuz, A. Ş., & Çelik, M.** (2017). Bulut bilişim sistemlerinde verinin farklı boyutları üzerine derleme. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 6(2), 316-338.

**Dökümbilek, F.** (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

**Dunemann, M. & Barrett, R.** (2004). Family Business And Succession Planning A Review Of The Literature. *Family And Small Bush Iness Researc Unit*, 28.

**Duman, M. Ç.** (2022). İşletmeler için yeni bir verimlilik teknolojisi: Dijital ikiz. *Verimlilik Dergisi*, 192-194.

**Durdu, A., & İpek, E.** (2020). Bilgi yönetiminin işletmelere yenilik ve rekabet üstünlüğü sağlaması. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 11(43), 105-114.

**Durmuş, R., & Kasımoğlu, M.** (2022). İşletmelerde dijitalleşmeye yönelik olarak kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulması: küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(2), 16-36.

**Durmuş, R.** (2020). *İşletmelerde dijitalleşmeye yönelik olarak kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulması*: Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

**Duzceosb.** (2019). *Kurumsal Tarihçe*. [Erişim: 17.01.2025, <https://www.duzceosb.org.tr/detay/tarihce>]

**Emre, S. Ş. & Elmacı, O.** (2021). *Sürdürülebilirlik Performansını Değerlendirme Ölçeği*. Gazi Kitabevi.

**Ekren, G., & Kesim, M.** (2016). Mobil iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve mobil öğrenme. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 36-51.

**Ekşi, G. G., & Apaydın, N.** (2023). *Örgütlerde Dijitalleşme*. Nobel Yayınları.

**Eren, E.** (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

**Erdoğan, B. Z., Haşit, G., & Taşer, A.** (2006). Tam Zamanlı Üretim Sisteminin Kütahya İlinde Seramik Üretimi Yapan Kobilerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 191-212.

**Erdoğan, Z., & Torun, T.** (2009). Bir İlişkisel Pazarlama Aracı Olarak Sanal Topluluklar. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 45-71.

- Erdoğmuş, N.** (2004). *Aile işletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları.
- Ergüney, M.** (2017). İletişimin dijitalleşmesi ve iletişim fakültelerinde yeni medya eğitimi. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 1475-1486.
- Ersoy, A.** (2019). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri ( 81-138). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Feldman, R. S.** (1997). *Understanding psychology (4.bs)*. *Mc Graw- Hill. Inc.*
- Ferraro, O., & Cristiano, E.** (2021). Family business in the digital age: The state of the art and the impact of change in the estimate of economic value. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), 301.
- Fındıkçı, İ.** (2005). *Aile şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gedik, Y.** (2020). *Mobil Pazarlama: Teorik Bir Çerçeve*. The Journal of International Scientific Researches, 5(3), 275-289.
- Gartner Sözlüğü** (2019). Sayısallaştırma. [Erişim Tarihi: 24.02.2024, <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>]
- Genesereth, M. R., & Nilsson, N. J.** (2012). Logical foundations of artificial intelligence. *Morgan Kaufmann*.
- Gerçek, A., & Gökşen, H.** (2019). *Endüstri4. 0 Kobiler için Dijital Dönüşüm Rehberi*. Türkiye Bilişim Derneği Yayınları, Ankara.
- Gobble, M. M.** (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71.
- Gorenşek, T., & Kohont, A.** (2018). Conceptualization of digitalization: Opportunities and challenges for organizations in the Euro-Mediterranean area. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, 11(2), 93-115.
- Grottke, O., Spahn, D. R., & Rossaint, R.** (2011). Behandlung von polytraumatisierten Patienten. *Anaesthesist*, 60(6), 2011: 295
- Guo, S., Xiao, B., Yang, Y., & Yang, Y.** (2016, April). Energy-efficient dynamic offloading and resource scheduling in mobile cloud computing. *In IEEE INFOCOM 2016-The 35th Annual IEEE International Conference on Computer Communications (1-9)*.

**Güleç, T. U.** (2024). *Elektronik ticarete çevrim içi mağaza atmosferi, Algılanan etkileşim, akış deneyimi ve satın alma niyeti Arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Uyarıcı-organizma-tepki paradigması çerçevesinde bir araştırma.

**Güney, B.** (2017). Dijital Bağımlılığın Dijital Kültüre Dönüşmesi: Netlessfobi. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 1(2), 207-213.

**Güney, S.** (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.

**Haşit, G.** (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim*. Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları (İşletmeleri) Üzerine Bir Uygulama. Ekin Yayınevi.

**Haberli, M.** (2019). Dijital çağda din ve dindarlığın dönüşümü. *Medya ve Din Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 307-315.

**Hamut, A. H.** (2021). *Türkiye’de Dijitalleşme Olgusuna İlişkin Bibliyografya ve Bir Değerlendirme*. TRT Akademi, 6(12), 600-627.

**Heavin, C., & Power, D. J.** (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 38-45.

**Hiebl, M. R. W.** (2015). Applying the four-eyes principle to management decisions in the manufacturing sector: Are large family firms one-eye blind. *Management Research Review*, 38(3): 264-282.

**Holler, J., Tsiatsis, V., Mulligan, C., Karnouskos, S., Avesand, S., & Boyle, D.** (2014). *Internet of things*. Academic Press.

**Hoopes, J.** (2018). The business family as the business model of our time. *International Journal of Family Business Practices*, 1 (1), 60-66.

**İçten, T., & Bal, G.** (2017). Artırılmış gerçeklik üzerine son gelişmelerin ve uygulamaların incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi: Tasarım ve Teknoloji*, 5 (2), 111-136.

**İri, R.** (2023). *Dijital pazarlama uygulamalarında e-Ticaretin yeri*. Özgür Yayınları.

**İsac.** (2023). *Sensörlerin lot cihazları için önemi nedir*. [Erişim: 11.12.2024, <https://www.isac.com.tr/iot-dunyasindan-kullanilan-sensorler/>]

**İmamoğlu, E.** (2024). Küresel Dijital Rekabet Gücü: Dijital Rekabet Edebilirlik Göstergeleri Kapsamında Türkiye Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 65-89.

**İzci, F., Arslan, T., N.** (2004). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapıda Meydana Gelen Değişimler: Bilişim Teknolojisi Örgütsel Yapı İlişkisi, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 30(3), 36.

**Johansson, N., Roth, E., & Reim, W.** (2019). Smart and sustainable emaintenance: *Capabilities for digitalization of maintenance. Sustainability*, 11(13), 3553.

**Kacı, F. M., Şeker, M. & Doğrul, M.** (2022). *Millî Teknoloji Hamlesi: Toplumsal Yansımaları ve Türkiye'nin Geleceği*. Türkiye Bilimler Akademisi.

**Kabadayı, M.** (2020). Otel işletmelerinde sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik uygulamaları. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 17(3), 464-479.

**Kalaycı, N.** (2009). *Yüksek öğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansını değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 60(60), 625-656.

**Kaleci, D., Tepe, T., & Tüzün, H.** (2017). Üç boyutlu sanal gerçeklik ortamlarındaki deneyimlere ilişkin kullanıcı görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(3), 669-689.

**Kamacı, K., Ünüsan, Ç., & Gedik, H.** (2020). Aile işletmelerinde kurumsallaşma problemleri ve pazarlamaya etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 358-379.

**Kapusuz, A. G.** (2019). İş hayatında duygusal zekâ perspektifinden örgütsel sosyalleşme süreci. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 231-245.

**Karabay, E. M. & Şener, İ.** (2020). *İşletmelerde Güncel Yaklaşımlar: Pandemi Sonrası Örgütlerin Geleceği*. Nobel Akademik Yayıncılık.

**Karabulut, T.** (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik yönetim sorunları: İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmesi kobiler üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 643-676.

**Karaca, H., & Meriç, A.** (2023). *Denetimde Yeni Paradigma: Uzaktan Denetim*.

**Karadağ, E., Çiftçi, S. K., Gök, R., Su, A., Ergin-Kocatürk, H., & Çiftçi, Ş. S.** (2021). Covid-19 pandemisi sürecince üniversitelerin uzaktan eğitim kapasiteleri. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 8-22.

- Karaduman, M., & Aciyan, E. P.** (2020). Baudrillard'ın Simülasyon Kuramı Bağlamında Dijital Oyunlar Ve Bağımlılık Üzerine Bir Değerlendirme. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 453-472.
- Karagöz, U.** (2020). *Türkiye'de Kamu Yönetiminin Dijital Dönüşümü: Ulusal Veri Santrali Model Önerisi*. Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karakaş, Y.** (2019). *Dijitalleşmenin Modern Gündelik Hayata Yansımaları ve Hikikomori Örneği*. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karake Shalhoub, Z.** (2006). Trust, privacy, and security in electronic business: the case of the GCC countries. *Information Management & Computer Security*, 14(3), 270-283.
- Karlöf, B.** (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Karamolla, T.** (2024). *Küreselleşen İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Yönetim Yaklaşımı. Küresel Ekonomi ve İş Dünyası: Gelecek Trendleri*. Özgür Yayınları.
- Karpuzoğlu, E.** (2000). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E.** (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E.** (2023). Aile Şirketlerinde Stratejik Dijital Yönetim. *Florya Chronicles of Political Economy*, 56-61.
- Kaygın, E.** (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.
- Keskin, A.** (2023). The Impact of Digitalisation on Company Law. Master's thesis. *Istanbul Medeniyet University graduate training institute, Istanbul*.
- Kıllı, M., Türkoğlu, H., & Gülmez, C.** (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarının Etik Algısı: malatya ilinde bir araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(1) 73.

**Kırık, A. M., Bölükbaş, K., & Cengiz, G.** (2019). *Sosyal medya bağlamında dijital vatandaşlık: TRT İstanbul Radyosu prodüktörleri üzerinden bir değerlendirme*. Mavi Atlas, 7(2), 1-27.

**Kırtaş, M. G.** (2018). Uzun ömürlü Türk aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin çoklu örnek olay araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 68-95.

**Klein, M.** (2020). *İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri*. Journal of Business in The Digital Age, 3(1), 24-35.

**Klein, M.** (2020). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları - Kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.

**Koca, G., & Eğilmez, Ö.** (2021). *Dijital Dönüşüm ve İşletmecilik*. Efeakademi Yayınları.

**Kocakaya, M. A.** (2023). *Dijitalleşme nedir*. [Erişim: 23.02.2023, <https://analyticahouse.com/tr/blog/dijitallesmenedir#:~:text=pazar%20payını%20artırabilir.,Dijitalleşmenin%20Dezavantajları%20Nelerdir%3F,güvenlik%20sorunlarını%20da%20beraberinde%20getirmektedir>]

**Koçaş, C., & AYKAÇ, S.** (2007). *Ekonometrik rekabet modelleme, pazar tepki analizi ve talep tahmini*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları

**Koç, S.** (2022). *İşletmelerde iç denetim ve iç kontrol yapısı etkileşimi*. İşletme, 3(1), 105-120.

**Koçoğlu Sazkaya, M.** (2019). *Dijital sürdürülebilirlik*.

**Kodrat, D. S.** (2017). Balancing business dimensional and family dimensions in family business: Ownership approach. *The Fourth International Conference on Entrepreneurship Book Two*, 256-261.

**Konzek.** (2023). *Dijital Üretim*. [Erişim: 28.10.2023, <https://www.konzek.com/blog/dijital-uretim>]

**Köprülü, B. & Kaneti, S.** (1989). *Aile Hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

**Köse, H. Ö., & Polat, N.** (2021). Dijital dönüşüm ve denetimin geleceğine etkisi. *Sayıştay Dergisi*, 32(123), 9-41.

**Kumkumoğlu, S.** (2007). *Uluslararası pazarlarda yeni ürün geliştirme stratejisi açısından rekabet avantajı ve türk ev tekstil sektörü üzerine bir uygulama*, Marmara Üniversitesi (Turkey).

- Lale, Z.** (2016). *Sürdürülebilir kalkınma temeline dayalı yaşanabilir çevre oluşturulması: Eskişehir Tepebaşı ilçesi örneği.*
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M.** (2014). Industry 4.0. *Business & information systems engineering*, 6, 239-242.
- Lorenzo, V.B., & Núñez-Cacho, P.** (2021). Family Business Digitalization and the Role of Innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 2313-2319.
- Löhde, A. S., Campopiano, G., & Jiménez, D. G.** (2020). Digital business transformation in family firms: how the owning family sets the scene. *In A Research Agenda for Family Business* (261-273). Edward Elgar Publishing.
- Lyons, A. C., & Grable, J.** (2018). An introduction to Big data. *Journal of Financial Service Professionals*, 72(5), 17-20.
- Manoff, M.** (2006). Hybridity, mutability, multiplicity: *Theorizing electronic library collections.* Spring
- Mathew, A. O., & Rodrigues, L. L.** (2018). Prioritizing the factors affecting cloud ERP adoption—an analytic hierarchy process approach. *International Journal of Emerging Markets*, 13(6), 1559-1577.
- McAdam, R., Reid, R.S., & Mitchell, N.** (2010). Family Business Growth and Innovation. *Journal of Business Research*, 63(5), 435-442. McAdam, R., Reid, R.S., ve Mitchell, N. (2010). Family Business Growth and Innovation. *Journal of Business Research*, 63(5), 435-442.
- McClelland, D. C.** (1961). *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Norstrand Co, 35.
- Menzi, N., Nezi, Ö., & Çalışkan, E.** (2012). Mobil teknolojilerin eğitim amaçlı kullanımına yönelik akademisyen görüşlerinin teknoloji kabul modeli çerçevesinde incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 39-55.
- Meşe, B.** (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Miller, D.** (2023). *Marka yaratmak—Ödüüllü Ajans Story Brand'in İlham veren Hikayesi*. Epsilon Yayıncılık.
- Mirze, S. K.** (2010). *İşletme*. Literatür Yayıncılık.

- Mochatouch.** (2024). Pazar Analizi Nedir ve Nasıl Yapılır? [Erişim: 03.01.2024, <https://mochatouch.com.tr/blog/pazar-analizi-nedir/>]
- Morakanyane, R., O'Reilly, P., McAvoy, J., & Grace, A.** (2020). *Determining digital transformation success factors*, 4356.
- Mucuk, İ.** (2007). *Pazarlama ilkeleri ve örnek olaylar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Murat, B. A. Y., & Kulak, H. H.** (2021). *Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi*. The Journal of Academic Social Science, (114), 53-65.
- Müftüoğlu, T., & Durukan, T.** (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Nabiyev, V. V.** (2012). *Yapay Zekâ: İnsan-Bilgisayar Etkileşimi*. Seçkin Yayıncılık
- Neufeld, D.** (2023). *The Influence of Family-Owned Businesses, by Share of GDP*. [Erişim: 09.03.2024 <https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/>]
- Oskon** (2024). *Lot Nedir Nasıl Çalışır*, [Erişim Tarihi: 05.03.2024, <https://www.oskon.com.tr/blog/iot-nedir-nasil-calisir>]
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B.** (2018). *Digital transformation: Drivers, success factors, and implications*, 2.
- Oğrak, A., & Karataş, O.** (2017). *Aile işletmelerinde yönetim sorunları*, Van İlinde Bir Araştırma.
- Ormanlı, O.** (2012). *Dijitalleşme ve Türk Sineması*. Turkish Online Journal of Design Art and Communication, 2(2), 32-38.
- Öğün, F.** (2017). *Dijital yetkinlikleri tanımlamak ve geliştirmek*. [Erişim: 10.10.2024, <https://www.finansingundemi.com/yazarlar/dijital-yetkinlikleri-tanimlamak-ve-gelistirmek-yazisi/1161265>]
- Önür, N., & Kalaman, S.** (2016). *Dijital Gündelik Yaşam: Yeni Toplumsallıklar ve Dijital Yabancılaşma*, The Journal of Academic Social Science, (4), 269-289.
- Özcan, E. L.** (2015), *Aile şirketleri ve kurumsallaşma*. Ankara, Ankara Ofset Basım Matbaacılık.
- Özden, K., & Maksüdünov, A.** (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Papatya Yayıncılık Eğitim.

**Özmez, S. S., & Büyükbeşe, T.** (2021). *Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri*. *Beyder*, 16(2), 117-127.

**Palaiologos, G. T. & Al Khunaizi, Z.** (2017). Growing the arab family business (1): Hybrid organizational arrangements. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 4(1), 25-46.

**Paraschiv, A. M., & Danubianu, M.** (2019). Big data-present opportunities and challenges. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 10, 15-21.

**Parida, V., Sjödin, D., Lenka, S., & Wincent, J.** (2019). Digitalization of industrial ecosystems, *Platforms, market-making, and value creation*. *Technovation*, 89, 102084.

**Parlak, B.** (2017). Dijital çağda eğitim: Olanaklar ve uygulamalar üzerine bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 1741-1759.

**Patel, V. K., Pieper, T. M. & Hair, J. F.** (2012). The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 55 (3), 231-239.

**Petlina, A.** (2016). Success of family company: Critical evidence from the United States. *Trends Economics and Management*, 27 (3), 57-66.

**Poza, E. J.** (2013). *Family business*. *Cengage Learning*.

**PricewaterhouseCoopers** (2018). *Family business innovation and digital disruption*. [Erişim: 06.05.2024, <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>]

**Öz, Ş.** (2023). *İşletmelerde Dijital Dönüşüm Süreci ve Kurumsallaşmaya Etkileri*.

**Rapidsol** (2024). *Dijital Planlama*. [Erişim: 18.12.2024, <https://www.rapidsol.com.tr/dijital-planlama/>]

**Rose, P., Beeby, J., & Parker, D.** (1995). Academic Rigour in The Lived Experience Of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing in Nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 1123-1129.

**Russell, S. J., & Norvig, P.** (2010). *Artificial intelligence a modern approach*. *London*.

**Sağlam, F. M.** (2020). *Dijital markalaşma: Dijital pazarlama & Marka yönetimi - İletişimi*. Dikeyksen Yayın.

**Sağlam, M.** (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 404.

**Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T.** (2013). *Meslek Yüksekokulları için Genel İşletme*. Beta Yayıncılık

**Sağiroğlu, Ş., Bülbül, H.İ., Kılıç, A., & Küçükali M. (Ed.).** (2020). *Dijital okuryazarlık ve ötesi*. Ankara: Nobel Yayınları.

**Saral Kobal, K.E., & Aşkun Yıldırım, O.B.,** (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120.

**Sawang, S., & Kivits, R. A.** (2023). Revolutionizing family businesses with artificial intelligence: a perspective article. *Emerald Publishing Limited*.

**Schatz, D., Bashroush, R., & Wall, J.** (2017). Towards a more representative definition of cyber security. *Journal of Digital Forensics, Security and Law*, 12(2), 8.

**Schwab, K.** (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York, USA: *Crown Business*.

**Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., & Wang, X.** (2017). A multidisciplinary perspective of big data in management research. *International Journal of Production Economics*, 191, 97-112.

**Siberay** (2024). *Zararlı Yazılımlar (Virüs, Truva Atı, Solucan)*. [Erişim: 10.08.2024, <https://www.siberay.com/zararli-yazilimlar-virus-truva-ati-solucan>]

**STM ThinkTech** (2022). *Yapay Zekanın Geleceği*. [Erişim: 05.09.2022, <https://thinktech.stm.com.tr/tr/yapay-zekanin-gelecegi>]

**Sönmez, A. & Toksoy, A.** (2011). *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği*. Maliye ve Finans Yazıları, 92, 51-90.

**Sönmez, Y.** (2019). *Aile Şirketlerinde Kazananlar Kaybedenler*. İstanbul: AZ Kitap.

**Sucu, M.** (2021). *Dijital Yönetim: İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım*. İksad Yayınları.

**Sundmaeker, H., Guillemin, P., Friess, P., & Woelfflé, S.** (2010). Vision and challenges for realising the Internet of Things. Cluster of European research projects on the internet of things, *European Commission*, 3(3), 34-36.

- Surden, H.** (2019). Artificial intelligence and law: An overview. *Georgia State University Law Review*, 35, 19-22.
- Sutton, D.** (2017). *Cyber Security: A Practitioner's Guide*. Swindon, UK: BCS, The Chartered Institute for IT.
- Sümer, I. S. & Sümer, E.** (2022). *Dijital çağda işletme yönetimi*. Gazi Kitapevi Yayıncılık.
- Şahin, A.** (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, Z., Abbak, Y., Aslaner, İ. T., & Yerlikaya, C. A.** (2022). Covid-19 pandemisi sürecinde lisansüstü öğrencilerin uzaktan eğitime yönelik görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55), 131-154.
- Şen, T.** (2019). *Kriz dönemlerinde dijital tüketimde tüketicinin satın alma davranışlarının analizi*, (Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şimşek, M.** (2002). *Ekonominin Lokomotifi Kobilerin Olmazsa Olmazları*. Alfa yayınları.
- Şimşek, Ş. M.** (2010). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Nobel Yayıncılık.
- Taş, L., & Çengel, Ö.** (2020). Türkiye’de Döküm Sektöründe Çalışan Aile İşletmelerinde Modern Pazarlama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(8), 102.
- Taşcı, E.** (2024). *Dijital Pazarlama Temelleri Nelerdir*. [Erişim: 22.03.2024, <https://enestasci.com/dijital-pazarlama-temelleri-nelerdir/>]
- Tchelidze, L.** (2019). Potential and skill requirements of artificial intelligence in digital marketing. *Calitatea*, 20(S3), 73-78.
- Tekindal, M., & Arsu, Ş. U.** (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 153-182.
- Tekin, M., & Çiçek, E.** (2005). *İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: Değer temelli pazarlama*, 63-64.
- Tikici, M., & Uluyol, O.** (2006). *Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında “lider-yönetici” önerisi*, (Yayına Hazırlayan: T. Koçel). 2. Aile İşletmeleri Kongresi (ss.459-468), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

**Ting İstanbul.** (2021). Kurum kültürü dijitalleşme için fırsat mı tehdit mi? [Erişim: 21.12.2024, <https://ting.istanbul/kurum-kulturu-dijitallesme-icin-firsat-mi-tehdit-mi/> adresinden alındı]

**Timur, B., & Köz, E. N.** (2022). Turizmde sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik çalışmaları üzerine sistematik bir literatür taraması. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(1), 233-251.

**Tuncer, S. (2023).** *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Kullanılma Yeterliliği ve Konya'da Faaliyet Yürüten Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma.*

**Turan Öztürk, A.** (2008). *Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler.* Cankaya University Journal of Arts and Sciences, 1(10), 109-116.

**Turfanda Can, B.** (2024). *İşletmelerde Operasyonel Verimlilik: Başarıya Giden Yol.* [Erişim: 09.10.2024, <https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9Fletmelerde-operasyonel-verimlilik-ba%C5%9Far%C4%B1ya-giden-yol-turfanda-a3orc>]

**Turkyılmaz, S.** (2024). Dijital Dönüşüm: Tarihi, tanımı ve işletmeler üzerindeki etkisi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 281.

**Tutkunca, T.** (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve ilgili bileşenlerinin analiz edilmesi üzerine kavramsal bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 67-68.

**Tübisad.** (2014). *Türkiye'de E-Ticaret 2014 Pazar Büyüklüğü*, [Erişim: 24.02.2024 <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/>]

**Türnüklü, A.** (2000). *Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 543-559.

**Török, L.** (2024). The relationship between digital development and economic growth in the European Union. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 1-15.

**Trauntschnig, J., & Hetz, D. O.** (2020). Family Businesses Long-term Orientation—the Effect on their Digital Transformation: *A multiple-case study within traditional industries.*

**Uğur, T.** (2019) *Projesi, U. T. Y. L. B. Alternatif Finansman Kaynağı Olan Hibe ve Teşviklerin İş Geliştirme Sürecinde Etkileri*, 4-7.

**Ünlü, F.** (2023). The Effect Of Leadership Styles On Employee Motivation: A Research On Family-Owned Businesses The Case Of Istanbul. *Ma Thesis Istanbul Ticaret University Social Sciences Institute.*

**Ünlü, D. G., & Zeybek, B.** (2020). *Sosyal Medya Fenomeni ve Marka İşbirliği: İşbirliği Paylaşımına İlişkin Instagram Kullanıcı Yorumları Üzerinden Bir Değerlendirme.* AJIT-e: Academic Journal of Information Technology, 11(41), 72-95.

**Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T.** (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127.

**Von Potobsky, G.** (1992). Small and medium-sized enterprises and labour law. *Int'l Lab. Rev.*, 131(6), 601-622.

**Vural, B. A. & Sohodol, Ç.** (2004). *Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir araştırma.* 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 325-332

**Yağar, F., & Dökme, S.** (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.

**Yalçın, A., & Günel, R.** (2004). *Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri.* 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 74.

**Yapı Kredi.** (2024). *Endüstri 4.0 ve Dijital Dönüşüm - Geleceğin Sanayisi.* [Erişim: 21.12.2024, <https://www.yapikredi.com.tr/blog/gelisim/dijital-donusum/detay/endustri-40-ve-dijital-donusum-gelecegin-sanayisi> Dijital Dönüşüm | Gelişim | Yapı Kredi Blog adresinden alındı]

**Yaralı, E. S., & Kırık, A. M.** (2017). *Türkiye’de Facebook Üzerinden E-Ticaret Uygulamaları: Tesbihane ve Çaykur Örneği.* The Journal of Academic Social Science Studies, 55, 525-542.

**Yarooms.** (2024a). *Çalışma alanı rezervasyonunu otomatikleştirin.* [Erişim: 10.11.2024, <https://www.yarooms.com/solutions/automate-workspace-booking>]

**Yarooms.** (2024b). *İşyeri yönetimi, İşyeri için 9 Maliyet Tasarrufu Fikri (Örneklerle).* [Erişim: 03.06.2024, <https://www.yarooms.com/blog/cost-saving-ideas-for-the-workplace>]

- Yıldırım, A., & Şimşek, H.** (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S., & Bostancı, S. H.** (2022). Digital Transformation in Public Services: A Review of Turkey During the COVID-19 Pandemic. *Handbook of Research on Applying Emerging Technologies Across Multiple Disciplines*, 30-54.
- Yılmaz, E. K.** (2022). *Dijital dönüşüm ve inovasyon: türk sigortacılık sektörünün geleceği*.
- Yılmaz, O., Çark, Ö., & Tınaztepe, C.** (2021). *Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümün Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz, O., & Çark, Ö.** (2021). *Aile işletmelerinde dijital teknolojiler*. Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz, O., & Tüzüner, L. T.** (2021). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları*. Gazi Kitapevi.
- Yukcu, S., & Aydın, Ö.** (2020). Maliyet Düşürme Yöntemi Olarak Dijital İkiz. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(3), 563-579.
- Yurdakul, C.** (2019). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması: Karabük İli Örneği Üzerine Nitel bir Çalışma. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(2), 125-160.
- Yurdasever, E.** (2021). *İşletme Biliminde Yeni Bir Fenomen: Dijital İşletme*. Ordu Üniversitesi.
- Zaim, H., & İftar, E.** (2011). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde İş Etiğinin Etkisi Trabzon İlinde Bir Uygulama. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-26.
- Zainol, F. A. & Ayadurai, S.** (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of personality traits in Malay family firms in Malaysia. *International Journal of Business and social science*, 2 (1), 59-71.
- Wallden, P., & Kashefi, E.** (2019). Cyber security in the quantum era. *Communications of the ACM*, 62(4), 120-120.
- Warner, K. S., & Wäger, M.** (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A.** (2014). *Dijitale liderlik etmek: Teknolojiyi iş dönüşümüne dönüştürmek*. Harvard İşletme Basını, 108).

**Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A.** (2012). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management and Capgemini Consulting*, 2, 2-23.

**Whiteside, M. F., Craig, E. A. & Ward. J.L** (1993). How families work together. *A Family Business Publication*.