

## DIJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN YARATTIĞI TEHDİT VE FIRSATLAR

**Afife POLAT**

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi L.E.E İşletme ABD  
Yönetim ve Organizasyon Tezli  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1230-8490>

**Prof. Dr. Gürkan HAŞİT**

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü  
Yönetim ve Organizasyon ABD

### ÖZET

Bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından yarattığı tehdit ve fırsatları değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Araştırmada dijital dönüşüm sürecini deneyimlemiş aile işletmelerinde çalışan 12 beyaz yakalı çalışanla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları araştırmacı tarafından ilgili literatürün taranması sonucu hazırlanmış, sorular tez danışmanının uzman görüşü alınarak düzeltilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Katılımcıların görüşleri aile işletmelerinin genel olarak web siteleri, sosyal medya ve e-ticaret gibi araçlar aracılığıyla dijital dönüşüme odaklandıklarını göstermektedir. Ancak bu süreçte veri güvenliği kaygıları, siber saldırılar gibi tehditler de ortaya çıkıyor. Araştırma, dijital dönüşümün işletmelere pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, operasyonel verimlilik ve büyüme potansiyeli sağladığını vurguluyor. Katılımcılar mevcut kaynak ve yetenekleri etkin bir şekilde yönetmenin önemini vurguladılar. Önerilen yönetim stratejileri arasında dış kaynaklardan destek alınması, yapay zekâ gibi ileri teknolojilerin kullanılması ve etkin risk yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Çalışmada aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönetmeleri için bu stratejilerin önemi vurgulanıyor. Dijital dönüşümün etkileri ve gereklilikleri, işletmelere rekabet güçlerini artırma ve değişen pazar koşullarına uyum sağlama yeteneklerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. Araştırmanın bulguları, aile işletmelerinin dijitalleşme sürecinde karşılaşılabilecekleri zorlukları en aza indirmeyi amaçlıyor.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital dönüşüm, işletme, aile işletmeleri

## ABSTRACT

In this study, which aims to reveal the opinions of employees working in family businesses in order to evaluate the threats and opportunities posed by the digital transformation process for family businesses, the phenomenological pattern, one of the qualitative research methods, was preferred. In the study, interviews were conducted using a semi-structured interview form with 12 white-collar employees working in family businesses that have experienced the digital transformation process. The interview questions used in the research were prepared by the researcher as a result of reviewing the relevant literature, and the questions were corrected by consulting the expert opinion of the thesis advisor. The data obtained was analyzed with the descriptive analysis technique. Participants' opinions show that family businesses generally focus on digital transformation through tools such as websites, social media and e-commerce. However, threats such as data security concerns and cyber attacks also arise in this process. The research highlights that digital transformation provides marketing, customer relationship management, operational efficiency and growth potential for businesses. Participants emphasized the importance of effectively managing existing resources and capabilities. Recommended management strategies include obtaining support from external sources, using advanced technologies such as artificial intelligence, and developing effective risk management strategies. The study emphasizes the importance of these strategies for family businesses to successfully manage the digital transformation process. The effects and requirements of digital transformation offer businesses the opportunity to increase their competitiveness and improve their ability to adapt to changing market conditions. The findings of the research aim to minimize the difficulties that family businesses may encounter in the digitalization process.

**Keywords:** Digital Transformation, Business, Family Businesses,

## 1. 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 bakımdan, bu çalışmanın alana farklı bir bakış açısı kazandıracığı umulmaktadır. Bu çalışmanın amacı dijitalleşme sürecinde aile işletmelerinin karşılaştığı tehdit ve fırsatları tespit etmektir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

Dijitalleşme, iş dünyasında birçok sektör üzerinde devrim niteliğinde etkiler yaratmakta ve aile işletmeleri de bu etkilerden payını almaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte dijitalleşme süreci, sadece teknoloji odaklı bir değişim değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılması anlamına gelir (Klein, 2020: 24). Bu süreçte, nesnelerin interneti, büyük veri, bulut bilişim ve yapay zeka gibi yenilikçi teknolojiler, işletmelerin operasyonel süreçlerini dönüştürmekte ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Schwab (2017: 51), dijitalleşmeyi Endüstri 4.0'ın temel paradigması olarak tanımlar ve bu sürecin, işletmelerin bilgiye erişimini, iş süreçlerini ve organizasyon yapılarını temelden değiştirdiğini vurgular.

Aile işletmeleri için dijitalleşme, iş süreçlerinde profesyonelleşme, büyüme ve rekabet avantajı sağlama gibi önemli fırsatlar sunar. Quinn ve diğerlerine (2014) göre bulut tabanlı dijital teknolojiler, özellikle küçük ölçekli aile işletmeleri için uygun maliyetli yazılım çözümleri sunarak profesyonelleşme sürecine katkı sağlar. Bununla birlikte, dijitalleşme süreci, sadece operasyonel iyileştirmelerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini de yeniden şekillendirir. Chittoor ve Das (2007: 65), dijitalleşmenin aile işletmelerinin uzun vadeli hayatta kalma kabiliyetini artırabileceğini ve onların iş dünyasında kalıcı olma şansını yükseltebileceğini belirtir.

Bununla birlikte, dijitalleşmenin aile işletmeleri üzerinde yarattığı fırsatlar kadar tehditler de mevcuttur. Özellikle nesiller arası çatışmalar, dijitalleşme sürecinde sıkça karşılaşılan zorluklardan biridir. De Clercq ve Belausteguigoitia (2015: 178), yaşlı nesillerin dijital teknolojileri benimsemekte zorlandığını, genç nesillerin ise bu teknolojileri hızla kullanmaya çalıştığını vurgulayarak, nesiller arası çatışmaların dijital dönüşüm sürecinde işletmeleri zorlayabileceğine

dikkat çeker. Dijitalleşmenin getirdiği bu zorluklar, aile işletmelerinin stratejik yönetiminde esneklik ve uyum sağlama kapasitesini zorlayabilir.

Mevcut literatürde, dijitalleşme ve inovasyonun aile işletmeleri üzerindeki etkileri hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu açıktır (Batt vd., 2020: 247; Quarato vd., 2020: 92). Dijital dönüşüm sürecini aile işletmelerinin nasıl yönettiği ve bu süreçte karşısına çıkan tehdit ve fırsatlara dair bilimsel çalışmaların az olması, bu konunun daha fazla ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, dijitalleşme süreçlerinin aile işletmeleri üzerindeki etkilerini anlamak, onların sürdürülebilir büyüme stratejileri geliştirmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda bu çalışma aile şirketlerinin dijitalleşme araçlarını ne ölçüde benimsediğini ve bunun aile şirketi açısından sağladığı avantajların ile tehditlerin neler olduğunu araştırarak bu boşluğu ele almaktadır. Bu kapsamda hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde dijitalleşme kavramının temel kavramlarına odaklanılacak ve dünyadaki ve Türkiye'deki dijitalleşme süreçleri incelenecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde, aile işletmeleri ve dijitalleşme üzerinde durulacak ve bu işletmelerin karşılaştığı avantajlar ve dezavantajlar ele alınacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi üzerinde durulacak ve araştırmanın yöntemi detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1 Araştırma Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; bir sorunun çözümüyle ilgili gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanarak algı ve olayların gerçekçi bir biçimde ele alınmasına yönelik öznel-yorumlayıcı bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41)

Bu çalışmada kullanılan olgubilim deseni ise 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).

Olgubilim deseni, farkındalık sağlayan ancak 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).

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, 2005: 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 (2005) 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.

### 3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Araştırmanın verileri dijital dönüşümün aile işletmeleri açısından yarattığı tehdit ve fırsatları değerlendirmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu yöntemde, araştırmacının yönelteceği sorulara bağlı olarak görüşme formu önceden hazırlanır. Fakat araştırmacı bu sorulara tam olarak bağlı kalmayabilir ve görüşmenin seyrine göre katılımcının konuyu daha detaylı şekilde anlatmasını sağlamak için alt sorularla görüşmenin ilerletilebilmesi mümkündür. Araştırmada kullanılan görüşme soruları, araştırmacı tarafından ilgili literatürün incelenmesi sonucunda hazırlanmış olup oluşturulan sorular tez danışmanının uzman görüşüne başvurularak düzeltilmiştir. Uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak, katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek için 5 soru hazırlanmıştır.

Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri üzerinde yarattığı tehditler ve fırsatlar hakkındaki görüşlerini belirlemek için 14 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanmış ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Görüşmeler, Düzce ilinde dijital dönüşüm sürecini deneyimlemiş aile işletmesi çalışanlarının uygun oldukları zaman dilimine göre belirlenmiştir.

Görüşmeye geçilmeden önce, katılımcılara araştırmanın amacı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş olup, kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı, değerlendirmelerinin sadece araştırma amaçları için kullanılacağı ve K1, K2, K3 gibi kodlarla isimlendirileceği belirtilmiştir. Ses veya görüntü kaydı alınması için katılımcılardan izin istenmiş ve bu konuda bir tereddüt yaşanmadığı gözlemlenmiştir.

Ses kayıtları daha sonra metin belgesine çevrilmiş 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.

### 4. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada da katılımcılardan alınan cevapların kendini tekrarlandığı ve doygunluğa ulaşıldığı değerlendirilene kadar görüşmelere devam edilmiştir. Düzce ilinde, dijital dönüşüm sürecini deneyimlemiş aile işletmelerinde görev yapan 12 beyaz yakalı çalışan ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan grubunun demografik bilgileri **Tablo 1**'de yer almaktadır:

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Değişken	Frekans	%
<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%

Tablo 1'deki 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.

**Araştırmaya katılan çalışanların; dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından ortaya çıkardığı tehditlere ve fırsatlara ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularından elde edilen araştırma bulguları bu kısımda sunulmuştur.**

Katılımcıların yanıtlarından elde edilen veriler, araştırma soruları çerçevesinde belirlenen 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 üzerinde yarattığı tehditler

**Tema 3:** Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri üzerinde yarattığı fırsatlar

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

**Tema 5:** Dijital dönüşümü aile işletmeleri üzerinde yürütmek için stratejiler ve iyileştirme yolları

Bu temaların ayrıntılı analizleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Araştırmaya katılan grubun aile işletmelerinde dijital dönüşüm süreci hakkındaki görüşleri **Tablo 2**'de yer almaktadır:

**Tablo 1: Dijital Dönüşüm Süreci Hakkında Aile İşletmelerinin Görüşleri**

Tema	Kategori	Kod	f
------	----------	-----	---

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	13
		Sosyal medya	11
		E-ticaret	9
		Müşteri ilişkileri yönetimi	4
		Kurumsal kaynak planlaması	4

Tablo 2'deki katılımcıların görev aldığı şirketlerde dijital dönüşüm süreci hakkındaki görüşlerine baktığımızda, bu dönüşüm sürecinin katılımcılar arasında genel olarak kabul görmüş olduğu söylenebilir. Tabloya işletmelerde dijital dönüşüm süreci farklı birimlerde başlamıştır fakat; "Tüm birimler" kategorisinde 6 katılımcı bu sürecin işletmenin tüm birimlerinde başladığını belirtmiştir

Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri üzerinde yarattığı tehditlere ait görüşler **Tablo 3**'de yer almaktadır:

**Tablo 3: Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Üzerinde Yarattığı Tehditler Hakkında Katılımcı Görüşleri**

Tema	Kategori	Kod	f
------	----------	-----	---

Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Üzerinde Yarattığı 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

Bu kategori dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri üzerinde yarattığı tehditleri ve fırsatları ortaya koymaktadır. İşletmelerin merkeze dijitalleşmeyi koyması, üretim ve satış süreçlerini internet tabanlı hale getirmektedir. Ancak bu durum, siber güvenlik sorunlarını beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan 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, rekabet edebilmelerini ve özgün olmalarını zorlaştırmaktadır. Özellikle üretim aşamasında kullanılan yazılımların veya makine parçalarının hacklenmesi, işletmelerin zarar görmesine neden olmaktadır.

Aile işletmeleri üzerinde dijital dönüşümün yarattığı fırsatlara ait görüşler **Tablo 4**'de yer almaktadır:

**Tablo 4: Dijital Dönüşüm Sürecinin Aile İşletmeleri Üzerinde Yarattığı Fırsatlar Hakkındaki Katılımcı Görüşleri**

Tema	Kategori	Kod	f
Aile İşletmeleri Üzerinde Dijital Dönüşümün Yarattığı Fırsatlar	Genel fırsatlar	Bilinirliğin artması	8
		Yeni tasarımlar ve üretim artışı	5
		Müşteri ilişkiler	3
		Satışların artması	2
		İş takibi ve operasyonel kolaylık	2
	Satış ve pazarlama fırsatları	Daha geniş müşteri portföyüne ulaşma ve satışların artması	9
		Reklam etkinliği ve maliyet düşüşü	2
		Özgün ve yaratıcı reklamlar	1
	Müşterileri ilişkilerinde oluşturduğu fırsatlar	Kolay iletişim ve hızlı geri dönütler	7
		Çok kanallı iletişim	5
		Müşteri odaklı üretim ve geri bildirim	5
	İşletmenin büyümesi açısından fırsatlar	Geniş müşteri yelpazesi ve gelir artışı	7
		Kaliteli üretim ve ürün çeşitliliği	4
		Operasyonel verimlilik ve maliyet azaltma	1
		Rekabet fırsatı ve konum güçlendirme	1

**Genel fırsatlar:** Bu kategori dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri üzerinde yarattığı fırsatları ortaya koymaktadır. Katılımcı cevaplarına bakıldığında dijital dönüşüm süreci, aile işletmeleri için önemli fırsatlar sunmaktadır. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre, bu süreçte en önemli fırsatlardan biri, işletmelerin bilinirliğini arttırmış olmasıdır. Katılımcılar, dijital dönüşümün işletmelerinin pazarlama, reklam ve tanıtım faaliyetlerine önemli katkılar sağladığını belirtmektedir. Dijital platformlar üzerinden daha etkin iletişimler kurarak müşterilerine daha iyi erişim sağlayabildiklerini ve ürünlerini çok daha hızlı ve etkili bir biçimde tanıtılabildiklerini

vurgulamaktadırlar. Buna göre dijitalleşme aile işletmeleri üzerinde, marka bilinirliğini artırmakta ve işletmelerin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlamaktadır. Müşterilerin işletmeyi daha kolay tanımalarına ve tercih etmelerine olanak sağlamaktadır.

Dijital dönüşümün aile işletmeleri üzerinde yarattığı kaynak ve yetenekleri **Tablo 5**'de yer almaktadır:

**Tablo 5: Aile işletmeleri açısından dijital dönüşüm sürecinin kaynak ve yetenekleri**

<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 belirtmişlerdi

Dijital dönüşümün aile işletmeleri üzerindeki kaynak ve yeteneklerine ait katılımcı görüşleri **Tablo 6**'da yer almaktadır:

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

<b>Tema</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Aile işletmelerinde dijital dönüşümü sürdürebilmek 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

Aile işletmelerinde dijital dönüşümü sürdürebilmek 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 fazla dile getirilen öneri dış kaynak kullanımının önemidir. Katılımcılar tarafından dijital dönüşüm sürecinde dış kaynaklardan (danışmanlık firmaları, uzmanlar) destek alınmasının ve işbirliklerinin önemli olduğu belirtilmiştir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada, aile işletmelerinde görev yapan çalışanların dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri üzerinde yarattığı 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 katılım sağlamaktadır. Araştırmaya katılan dijital dönüşümü deneyimlemiş aile işletmelerinin, 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 önemli 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 tanıtımını artırmak,

müşterilerle doğrudan iletişim kurmak ve satış faaliyetlerinin devamlılığı için sık olarak kullanılan bir platformdur. Aile işletmeleri, düzenli olarak içerik paylaşımı yaparak marka bilinirliğini ve tanıtımını artırmakta ve müşterilerle sürekli iletişimde bulunmaktadır. Ayrıca, e-ticaret platformları da dijital dönüşüm sürecinde aile işletmeleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle dünyada yaşanan COVID-19 pandemisiyle birlikte, işletmeler çevrimiçi satış kanallarına yönelerek müşterilere dijital platformlar üzerinden 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 dijital dönüşümün aile işletmeleri üzerinde yarattığı tehditler hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dijital dönüşüm sürecinde aile işletmeleri 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 olabilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcılar, maddi zararların işletmeler üzerindeki ciddi etkilerini ve aile içi uyumun bu süreçte zedelenebileceğini vurgulamaktadırlar. Özellikle gelecek yılın tasarımlarının ve bu tasarımlarının dışarıya aktarılması gibi durumlar, işletmelerin finansal ve operasyonel açıdan önemli zorluklarla karşı karşıya kalmasına sebep 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 üzerinde yarattığı fırsatlar incelenmiştir. Dijital dönüşüm sürecinin aile işletmelerine sunduğu fırsatlar, katılımcıların verdiği cevaplar üzerinden geniş bir perspektifte değerlendirilmiştir. Dijital dönüşümün özellikle, işletmelerin medya 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 imkanı sağladığı ve reklam etkinliğini artırdığı gözlemlenmiştir. Dijital pazarlama stratejileri sayesinde müşteri potansiyelini genişletme ve ürünleri daha hızlı ve kolay tanıtmaya imkanı işletmelerin satışlarını artırarak maddi kazançlarına 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 mega 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 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 dijital dönüşüm sürecini başarıyla yönetebilmesi 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 zeka 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 zekanın 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 sürecini başarıyla yönetebilmesi için bazı öneriler sunulmuştur:**

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.

Öte yandan aile şirketlerinin dijitalleşmenin faydalarından nasıl yararlanabileceğini ve bu faydalardan nasıl yararlanabileceğini incelemek için gelecekteki araştırmalara büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

### **KAYNAKÇA**

- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.
- Aktaş Şenkardeşler, R. (2020). Aile İşletmelerinde Uluslararası Rekabet Stratejileri. İstanbul: Kriter Yayınları
- Angelova, N., Kiryakova, G., & Yordanova, L. (2017). The great impact of internet of things on business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 406-412.

- 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.
- 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.
- Chittoor, R., & Das, R. 2007. Professionalization of management and succession performance A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1): 65-79.
- Creswell, J. W. (2019). *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri*. (Çev.) Hasan Özcan, (2.Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178-189.
- Ekşi, G. G., & Apaydın, N. (2023). *Örgütlerde Dijitalleşme*. Nobel Yayınları.
- Ersoy, A. (2019). Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri. A. Saban, & A. Ersoy içinde, *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri* (s. 81-138). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- 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* (pp. 100-105). Edward Elgar Publishing.
- Masulis, R. W., Pham, P. K., & Zein, J. (2011). Family business groups around the world: Financing advantages, control motivations, and organizational choices. *The Review of Financial Studies*, 24(11), 3556-3600.
- Quarato, F., Pini, M., & Positano, E. (2020). The impact of digitalization on the internationalization propensity of Italian family firms. *Corporate Ownership & Control*, 17(3), 92-107.
- Quinn, M., Strauss, E., & Kristandl, G. (2014). The effects of cloud technology on management accounting and business decision-making. *Financial Management*, 10(6), 1-12.
- Sawang, S., & Kivits, R. A. (2023). *Revolutionizing family businesses with artificial intelligence: a perspective article*. Emerald Publishing Limited.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York, USA: Crown Business.
- Török, L. (2024). The relationship between digital development and economic growth in the European Union. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 1-15.
- Trautnschnig, J., & Hetz, D. O. (2020). Family Businesses Long-term Orientation—the Effect on their Digital Transformation: A multiple-case study within traditional industries.
- Yurdakul, C. (2019). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması: Karabük İli Örneği Üzerine Nitel bir Çalışma. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(2), 125-160.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.