

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMELERDE
DEĞİŞEN YENİ NORMLARIN REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ

Ali HABİBOV

Danışman
Prof.Dr. Nihan ÖZGÜVEN TAYFUN

2024

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMELERDE
DEĞİŞEN YENİ NORMLARIN REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ

Ali HABİBOV

Danışman
Prof.Dr. Nihan ÖZGÜVEN TAYFUN

İZMİR - 2024

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Dijitalleşme Sürecinde İşletmelerde Değişen Yeni Normların Rekabet Üstünlüğüne Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15.12.2023

Ali HABİBOV

ÖZET

Yüksek Lisans

Dijitalleşme Sürecinde İşletmelerde Değişen Yeni Normların Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ali HABİBOV

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Teknoloji ve dönüşüm, günümüzde iş dünyası ve toplumun geneli önemli kavramlardır. Teknoloji, gelişmiş ve becerilerin pratik kullanımı yoluyla kullanıcıların çevrelerini değiştirmelerine ve geliştirmeye olanak sağlayan araçlar ve amaçlardır. Dönüşüm ise değişim ve gelişim anlamında gelir. Bir şeylerin varolan durumundan daha istenen bir duruma geçişi ifade eder.

Dijitalleşme 21. yüzyılın ve günümüz işletmelerinin en güncel odak noktasıdır. Çünkü dijitalleşmek rekabet edebilmek için artık bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu nedenle rekabette üstünlük sağlamada gerekli olan dijitalleşme ve dijital dönüşüm süreçleri yeni normlarla birlikte rekabetin önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Bu amaçla yenilikçi rekabet yaklaşımı bağlamında dijital dönüşüm ölçeği kullanılarak yapılan araştırma ve elde edilen bulgular ışığında bu iki değişkenin birbiriyle pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki içinde olduğunu ifade etmek gerekir. Bu bağlamda işletmelerin yeni normlarında yeni odak noktası artık dijitalleşmedir. Dijitalleşmenin süreci, boyutları ve işletmelerin neden dijitalleşemedikleri konusu bu çalışmada ele alınmıştır. Ayrıca rekabet üstünlüğünün ölçütleri arasında farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin alt başlıklarında dijitalleşme kavramı yer almaya başlamıştır. Bu nedenle çalışmanın konusu rekabet ve dijitalleşme ekseninde ele alınmış ve bulgular analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Rekabet Stratejileri, Rekabette Üstünlük.

ABSTRACT

Master's Thesis

The Effect of Changing New Norms on Competitive Advantage in Businesses in the Digitalization Process

Ali HABIBOV

Dokuz Eylül University

Graduate School Social Science

Department of Business Administration

International Business Program

Technology and transformation are important concepts in today's business world and society in general. Technology is the means, ends and purposes that enable users to change and improve their environment through advanced and practical use of skills. Transformation means change and development. It refers to the transition from an existing state of things to a more desirable state.

Digitization is the most current focus of the 21st century and today's businesses. Because digitalization is now seen as a necessity in order to compete. For this reason, digitalization and digital transformation processes, which are necessary to gain competitive advantage, have become an important component of competition with the new norms. For this purpose, it should be stated that these two variables are positively and highly correlated with each other in the light of the research and findings using the digital transformation scale in the context of innovative competition approach. In this context, the new focus in the new norms of businesses is now digitalization. The process and dimensions of digitalization and why businesses cannot go digital are discussed in this study. In addition, the concept of digitalization has begun to take place in the sub-headings of differentiation and focusing strategies among the criteria of competitive advantage. For this reason, the subject of the study was discussed in the axis of competition and digitalization and the findings were analyzed.

Keywords: Digitalization, Competitive Strategies, Competitive Advantage.

DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMELERDE DEĞİŞEN YENİ NORMLARIN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
 GİRİŞ	 1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL TEKNOLOJİLERİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. YENİ NESİL TEKNOLOJİLER	4
1.1.1. Teknoloji ve Dönüşüm	5
1.1.2. Yeni Nesil Teknolojiler ve Uygulamaları	5
1.1.3. Teknolojik Gelişim ve Dönüşüm Etkileri	6
1.2. İŞLETMELERİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ	6
1.3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM STRATEJİLERİ	10
1.3.1. Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşme Stratejileri	12
1.3.2. Dijital Dönüşüm Stratejilerinin Dört Boyutu	13
1.3.3. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller	15
1.3.4. Dijital Dönüşümün Gerekthirdiği Yeteneklerin Elde Edilmesi	17
1.4. YENİ NESİL ÖĞRENME TRENDLERİ	18
1.5. YENİ NORMAL KAVRAMI VE KAPSAMI	18

1.5.1.Normal ve Gündelik Yaşam	20
1.5.2.Yeni Normal ve Gündelik Yaşam	21
1.5.3.Toplumsal Değişme ve Yeni Normal İlişkisi	25

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ, ÜSTÜNLÜĞÜ VE ÖLÇÜTLERİ

2.1. REKABET STRATEJİLERİ	28
2.1.1. Endüstriyel Organizasyon Modeli	31
2.1.2. Kaynak Esaslı Model	32
2.1.3. Porter'ın 5 Güç Modeli	33
2.1.3.1. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler	34
2.1.3.2. İkame Ürün Tehdidi	35
2.1.3.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	36
2.1.3.4. Alıcıların Pazarlık Gücü	37
2.1.3.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet	38
2.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	40
2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	41
2.2.2.Farklılaştırma Stratejisi	42
2.2.3.Odaklanma Stratejisi	43
2.3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÖLÇÜTLERİ	43
2.3.1. Firma Kaynakları-Yetenekler (Fonksiyonel Alanlar)	44
2.3.2. Çevresel Faktörler	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	56
3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	56
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	56
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE VERİLERİN ANALİZİ	57
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri	59

3.5. BULGULAR	60
SONUÇ VE ÖNERİLER	74
KAYNAKÇA	78
EKLER	

KISALTMALAR

DD	Dijital Dönüşüm
YRYÖ	Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Ölçeği
BT	Bilgi Teknolojileri
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İ/O	Industrial Organization
SCP	Structure, Conduct, Performance
RBV	Resource Based View

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	s. 559
Tablo 2: Demografik Bilgiler	s. 61
Tablo 3: Dijital Dönüşüm-Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Pearson Korelasyon Analizi	
Sonuçları	s. 62
Tablo 4: Dijital Dönüşüm-Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Alt Boyutları Pearson	
Korelasyon Analizi Sonuçları	s. 62
Tablo 5: Cinsiyete Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Algısı t Testi	
Sonuçları	s. 63
Tablo 6: Medeni Duruma Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı t	
Testi Sonuçları	s. 64
Tablo 7: Çalışılan Pozisyona Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı	
ANOVA Testi Sonuçları	s. 64
Tablo 8: Çalışılan Pozisyona Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları	
	s. 65
Tablo 9: Çalışılan Pozisyona Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi	
Sonuçları	s. 66
Tablo 10: Yaşa Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı ANOVA Testi	
Sonuçları	s. 66
Tablo 11: Yaşa Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları	67
Tablo 12: Yaşa Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları	s. 68
Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı	
ANOVA Testi Sonuçları	s. 69
Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett's C Testi	
Sonuçları	s. 70
Tablo 15: Eğitim Durumuna Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi	
Sonuçları	s. 71
Tablo 16: Mesleki Deneyime Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı	
ANOVA Testi Sonuçları	s. 71
Tablo 17: Mesleki Deneyime Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett's C Testi	
Sonuçları	s. 72

Tablo 18: Mesleki Deneyime Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi
Sonuçları

s. 73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Porter'ın 5 Gücü	s. 30
Şekil 2: Yeni Girişim Tehdidinin Gücünü Etkileyen Faktörler	s. 34
Şekil 3: İkame Tehdidi	s. 36
Şekil4: Alıcıların Gücü	s. 38
Şekil 5: Rakipler Arası Çekişme	s. 39
Şekil 6: Rekabet üstünlüğü ölçütleri	s. 44
Şekil 7: Firma kaynakları hiyerarşisi	s. 45
Şekil 8: Varlık ve beceriler listesi	s. 46
Şekil 9: Fonksiyonel yetenekler	s. 47
Şekil 10: Çevresel Cömertlik Ölçütleri	s. 53
Şekil 11: Rekabet Üstünlüğü Modeli	s. 55

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu

ek s. 1

GİRİŞ

Teknoloji insan yaşamının standartlarını belirleyen bir olgudur. Geliştirilen her teknoloji hem yeni bir ihtiyacı karşılamak hem de beraberinde yeni ihtiyaçları ve gelişmeleri de getirir. İnsan yaşamının dönüşümü ve değişiminde büyük rol oynayan teknoloji işletmelerin de odağında ve yol haritalarını belirlemede önemli bir faktördür. Özellikle bilgi teknolojileri ve sunduğu olanaklar işletmelerin yol göstericisi olarak işletmeleri bu bağlamda değişime zorlamaktadır. Bu değişim yapısal boyutta ve fikişsel boyutta olduğu kadar bir bakıma da dijital bir değişim anlamına gelmektedir.

Dijitalleşme, geleneksel iş yapış şekillerini ve içerdіđi dijital teknolojilerle dönüşümlerini gerektirir. Bu dönüşüm, işletmelere daha hızlı, verimli ve esnek bir çalışma ortamı sunar. İşletmeler artık dijital platformlarda müşterileriyle etkileşimde bulunuyor, verileri analiz ediyor, işlemleri otomatikleştiriyor ve işbirliği için dijital araçları kullanıyor.

Günümüzde her alanda yaşanan değişimler ve ilerlemeler bilim ve teknolojiye paralel olarak yaşanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin devrimi ise dijitalleşme ile işletmelerin yeni odağı olmaktadır. Endüstri devrimleriyle başlayan bu değişim ve dönüşümler internet teknolojileriyle beraber çağ atlayan değişim ve dönüşümlerin yaşanmasına olanak sağlamıştır. Dijital dönüşüm bu gelişmelerle beraber rekabet şartlarının da değişmesine ve yeniden yapılandırılmasına zemin hazırlamıştır. Yeni rekabet politikalarının merkezinde dijital değişim ve dönüşümler önemli bir yer tutmaktadır.

Küreselleşen dünyada işlerin teknoloji ve bilimin gelişmesiyle hızla değişim ve dönüşüm yaşamasıyla beraber işletmeler de dijital bir dönüşüm sürecine girmiştir. Dijital dönüşüm işletmeler için bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle dijital dönüşümün işletmelere getirdiği yenilikler ve bir takım yeni normlar gündeme gelmektedir. Bu normların işletmeler için avantaj mı yoksa dezavantaj mı olup olmadığına bakmak için öncelikle rekabet stratejilerine bakılması gerekmektedir. Çünkü işletmenin rekabet stratejisi, işletme başarısı ve rekabet üstünlüğü için bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Dijitalleşen işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmedeki stratejileri ve bunun için neler yaptıkları önem arz etmektedir.

Dijital dönüşümün getirdiği yeni normların rekabet stratejileri ile karşılaştırılması ve rekabette üstünlük sağlamada hangilerinin önemli olduğu ve işletme faaliyetlerinde dijitalleşme ile birlikte hangilerinin kullanılması gerektiği araştırma için yol gösterici bir öncül olmaktadır. Bundan dolayı rekabet stratejileri dijitalleşme ve dönüşüm süreçleriyle birlikte ele alınarak rekabet üstünlüğü sağlamada hangisinin önemli bir faktör olacağı belirlenmeye çalışılmaktadır. Dijitalleşmeyle birlikte işletmelerde değişen yeni normların ise rekabette üstünlük sağlamadaki etkisi bu çalışmanın asıl konusudur. İşletmelerin dijitalleşme sürecinde yeni normlara ayak uydurma süreci ve rekabet stratejileri ile nasıl rekabet üstünlüğü sağladıkları ve bu üstünlüğü sağlamak için hangi yeni işletme normlarını uyguladıkları ve işletme süreçlerine dahil ettikleri araştırılacaktır.

Dijitalleşme ile işletmelerde değişen yeni normların rekabet üstünlüğü üzerinde bir etkisinin olacağı düşüncesi ile bu etkinin ilgili araştırma kapsamında nasıl bir üstünlük sağladığı ve bu normların sürdürülebilir olarak işletmeye kazandırılması gerekli olup olmadığının ortaya konulması asıl amaçtır. Bu nedenle işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileriyle mi rekabet üstünlüğü elde ettiği yoksa dijitalleşme sürecinin getirileriyle mi bu üstünlüğü sağladıkları ya da bu değişkenlerin bir arada nasıl bir etki sağladığını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Dijitalleşme sürecinde ortaya konulan çabalar, işletmelerin yeni bir süreç olarak tanımlanan yeni normal kavramı çerçevesinde ele alınmasıyla birlikte oluşan yeni normlar da pandemi dönemi ve beraberinde yaşanan gelişmelerin bir sonucudur. Bu açıdan yeni normal dönemde yeni normların oluşması da işletmeler için göz önüne alınacak bir durum olarak karşımıza çıkmakta ve bu süreç dijitalleşmenin itici gücü olarak görülmektedir. Dijitalleşme süreciyle ilgili uygulamaların ele alınmasıyla yapılan daha önceki çalışmalarda rekabet üstünlüğüne ve dijitalleşmenin rekabet üstünlüğü üzerine nasıl bir etkisinin olduğu çalışılmamış bir konudur. Alan yazın incelendiğinde bu konuda az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Çalışma için önerilen konunun özgünlüğü bu bağlamda ortaya çıkmaktadır:

- Rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü sağlamada dijitalleşme ile işletmelerde değişen yeni normlar açısından ele alınması,
- Dijitalleşmenin rekabet stratejileriyle ilişkisi.

Bu çalışmada dijitalleşme sürecinde işletmelerde değişen normlar, bu normların ortaya çıkış süreci olan yeni normal dönemi ve bu değişimlerin işletmelerin rekabette üstünlük sağlamada nasıl bir etki edeceği konusu ele alınacaktır. Rekabet stratejileri Porter'ın 5 G Modeli çerçevesinde açıklanıp dijitalleşmenin bu stratejilerle üstünlük sağlamadaki etkisi ortaya konulacaktır. Araştırmanın temel amacı söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada Porter'ın 5 G Modeline göre belirlenen unsurların hangilerinden etkilendiğinin ortaya konulmak istenmesi ve dijitalleşmenin getirdiği normların bu stratejiler üzerindeki etkilerinin analiz edilmesidir.

Bu tez kapsamında sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemi olan anket kullanılacaktır. Anket, önceden hazırlanmış soruların internet aracılığıyla katılımcılara gönderilmesini veya bizzat kendilerine sorulmasını içeren bir veri toplama yöntemidir. Ölçek demografik sorulardan oluşan bir bölüm, dijitalleşmeyi ölçmek amacıyla bir bölüm ve rekabet stratejilerini ifade etmek için soruların yer aldığı bir ölçekle beraber toplam üç bölümden oluşmaktadır. Araştırma işletmelerin rekabet stratejilerini ve dijitalleşmedeki durumunu analiz etmede bilgilerin elde edilmesi amacıyla belirlenen evren ve örneklem kapsamında Akdeniz Bölgesi'nde yer alan özel sektör ve üretim tabanlı işletmelerin birinci kademe ve ikinci kademe yöneticilerine yönelik olarak yapılması planlanmaktadır. Evrenden seçilen örneklem olarak Mersin il merkezi ve merkez ilçelerinde yerel işletmeler esas alınarak katılımcılara anketler mail yoluyla ulaşılarak uygulanacaktır. Verilerin toplanmasından sonra analiz yapılacak ve çalışma bulgular ve hipotezler ışığında tamamlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL TEKNOLOJİLERİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. YENİ NESİL TEKNOLOJİLER

Dönüşüm, “bir iş modelini geliştirmek, yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlamak amacıyla dijital teknolojilerin kullanılması” yani işletmenin dijital işletme sürecine geçmesi olarak ifade edilir (Gartner, 2018). Dijital teknolojilere geçiş bireylerin ihtiyaçlarında ve beklentilerinde de değişimlere yol açmaya başlamıştır. Çeşitlenerek artan ihtiyaçlar listesi tüketimi de tetiklemiştir. Bu nedenle işletmeler satış sonrasına ve süreçlerine odaklanarak köklü değişikliklere ve dönüşmeye ihtiyaç duymaya başlamışlardır.

Yeni nesil teknolojiler başta bireyler olmak üzere işletmelere, topluma büyük fırsatlar sunar ve toplumsal gelişmeyi ve büyümeyi desteklemektedir. Bu teknolojiler kullanılarak dönüşümde ulaşılmak istenilen hedefler, esnek bir yapıda hareket edebilen, karar alma ve üretim süreçlerini hızlandıran, rekabet edebilen ve sonuç odaklı bir yaklaşımla bütüncül bir sistemin inşa edilmesidir. Örneğin 3D baskılar, akıllı robotlar, artırılmış gerçeklik, yapay zeka, nesnelerin interneti (IOT), sanal gerçeklik (virtual reality) gibi öncü teknolojilerdir. Bu teknolojiler sayesinde daha işlevsel hale gelen işler yapılabilmektedir (Şahinaslan, 2020).

Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde yaşadığımız bu çağın bireyleri bilgi çağı bireyleridir. Bu çağda yaşamının birey gereği ise teknolojiden uzak olmadan onunla iç içe yaşamayı öğrenmektir. Bu nedenle üretilen ve hizmete sunulan teknolojilerin bireyler tarafından kullanılması ve zamanla bu gereksinimlerin geliştirilerek güncellenmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Toplumsal olarak uyum sağlamak gerekliliği de bilgi çağının getirdiği sonuçlar arasındadır. İş karar ve yapış şekilleri de sürekli olarak değişim yaşadığından bilgi çağında bireylerin yaşam standartları da buna bağlı olarak değişmektedir. Artık teknoloji bireylerin yaşantısında vazgeçilmez bir konuma sahiptir.

1.1.1.Teknoloji ve Dönüşüm

“ENIAC” olarak bilinen ilk elektrikli, programlanabilir bilgisayar 1945 yılında ABD’de geliştirilmiştir. (Wikipedia.com, 2023). Dijitalleşmenin miladı sayılan bu gelişmenin ardından teknoloji sürekli gelişim göstermeye devam ederek günümüzdeki hızlı ve işlevsel halini almıştır. Bununla beraber bilgi teknolojileri de iş ve yaşamın her alanında önemli olmakla beraber kullanılmaya başlanmıştır.

Teknoloji ve dönüşüm, işletme gruplarını artırmak, üretkenliklerini artırmak ve müşteri deneyimini geliştirmek için stratejik stratejilerdir. Teknoloji, işletme işletmeciliği yürütürken kullandığı araçlar, donanımlar, yazılımlar ve diğer dijital çözümler ifade eder. Bilgi teknolojileri (BT) araçları, yapay zeka, veri analitiği, bulut bilişim, görüntüleme interneti (IoT), otomatik ve robotik gibi teknolojiler, harcama faydalarını dönüştürmelerine yardımcı olur. Teknoloji, verimlilik, süreç otomasyonu, veri analizi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi alanlardaki işletmelere büyük avantajlar sağlar. Dönüşüm ise, işletmelerin mevcut iş modellerini, sistemlerini ve stratejilerini yeniden yapılandırmak için gerçekleştirdikleri ortamı ifade eder. İşletmelerin çabaları, pazar şartlarına uyum sağlamak, Rekabet avantajını elde etmektir. Dönüşüm sürecini, işletmelerin genellikle organizasyonel yapılarını yönetmelerini, iş görevlerini yeniden tasarlamalarını, yeni teknolojileri benimser ve müşteri odaklılık konusunda yönlendirmelerini istiyorlar. Teknoloji ve genişlemenin birleşimi, işletmede dijitalleşme gerçekleştirmesine olanak sağlar. Dijital dönüşüm, veri aktarımını kullanarak iş kabloları, operasyonları, müşteri yönetimi ve iş modellerini yönlendirmelerini ifade eder. Bu dönüşüm, işletmelere daha hızlı, daha verimli ve daha esnek olma gücünü kazandırırken, sınırlı daha iyi deneyimler sunmayı hedefler. Dijital çıkışın bazı faydaları: - Verimlilik artışı: Otomasyon ve dijital yaklaşımın benimsenmesiyle işletmeler, verimliliğini daha verimli hale getirebilir ve zaman kaybını en aza indirebilir. (Baloğlu, 2023: 1999)

1.1.2.Yeni Nesil Teknolojiler ve Uygulamaları

Yeni nesil teknolojiler öncelikli amacı; “teknolojiyi aktif olarak kullanmak ve etkililik sağlamaktır (Şahinaslan, 2020). Teknoloji artık her eve, her bireye kısaca her

işletmeye gerekli olan bir araçtır. Dünya akıllı teknolojiler sayesinde her geçen gün yeni gelişmelerle ilerleme gösterirken işletmelerin de bu gelişim ve dönüşüme ihtiyaı önceliklidir. Bu teknolojiler akıllı robotlar, yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, 3D/5D baskı teknolojileri, bulut teknolojiler, blokzincir, büyük veri, siber güvenlik, nesnelerin interneti ve sanal gerçeklik gibi sıralanabilir” (Telli & Altun, 2020).

1.1.3.Teknolojik Gelişim ve Dönüşüm Etkileri

“İnsan- makine etkileşimi” ya da “makine- insan etkileşimi”, “nesnelerin interneti” ve “endüstriyel devrimler” işletmelerin mevcut süreçlerinde köklü değişim ve dönüşümler yaşanmasında zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluklar “iş dünyasında beklentilerin karşılanması, ürün ve hizmetlerde daha hızlı olmak için, işletmelerin değer yaratabilmesi amacıyla “dijital” olarak yapılmaktadır” (Telli & Altun, 2020). Dijitalleşme bir ihtiyaçtan öte artık kaçınılmaz bir süreçtir. Bilgi teknolojileri vasıtasıyla “dijitalleşmeyle sağlanan bir gelişme olarak bilgi toplumuna geçiş” sağlanır. Bu değişimler işletmelerin sürekli liğini, kâr marjını, rekabet edebilme yeteneğini ve işletme fonksiyonları dahil bütün süreçlerini etkilemektedir.

1.2. İşLETMELERİN DİJİTAL DöNüşüMü

Bilgi teknolojileri ve bilgi yönetimi konusu günümüzde işletmeler için önemli hale gelmiştir, çünkü internet altyapısındaki hızlı gelişme ve dönüşümler sonucunda dijitalleşme kavramının önem kazandığı gözlenmektedir. İş modellerinin dijital dönüşümüne katkı sağlayan teknolojik ilerlemelerin, dijitalleşmeyi desteklediği söylenebilir. İşletmeler, faaliyetlerini dijital ortamlara taşımak için günlük olarak internetin sağlamış olduğu olanaklardan faydalanmaktadır. Bouwman ve ark. (2008), günümüzün teknolojik yapısını kullanarak, bir veya daha fazla işletmenin oluşturduğu bir ağın kendisinin yanı sıra müşterileri için değer üretebileceğini iddia etmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin mekanik ve elektrik bileşenli ürünler yaratması donanım, yazılım, veri depolama gibi karmaşık sistemlerin kullanımını içermektedir. (Schallmo ve Williams, 2018). Endüstri 3.0 devriminin ardından kişisel bilgisayar kullanımından kurumsal iş istasyonlarına geçişin bir sonucu olarak işletmelerin bilgi

yönetimi açısından da dijital teknolojilerden daha fazla yararlanma arayışında olduğuna inanılmaktadır. Çünkü işletmeler, bilgiyi meydana getiren ve ondan yararlanan sistemlerdir. Dolayısıyla tecrübeli firmalar, analitik sistemleri, mobil cihazları, sosyal medyayı ve bulut teknolojilerini kullanarak iş gerçekleştirme şekillerini yeniden uyarlamaktalar (Westerman & Bonnet, 2015). Westerman ve Bonnet (2015), “üretim, konaklama ve madencilik gibi sektörlerde dünya çapında faaliyet gösteren 400'den fazla büyük işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, işletmelerin dijital teknolojiyi kullanarak rakiplerine karşı avantaj elde ettikleri” ifade etmektedirler. Bu bağlamda “kurumsal dijital teknoloji, dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla geleneksel iş yapma biçimlerini, zincirleri ve iş modellerini değiştirme süreci” olarak tanımlanır. Dijital dönüşüm, rekabet avantajı elde etmek, üretimi artırmak, müşteri deneyimini iyileştirmek ve yeni işler elde etmek için dijital teknolojileri stratejik olarak benimsemelerini gerektirir.

Dijital bağlantının temel bileşenleri:

Dijital Strateji: İşletmelerin hedeflerini ve kullanımlarını gerçekleştirmek için dijital teknolojilerin nasıl kullanılacağını belirlemeleri gerekmektedir. Dijital strateji, bilgisayarda dijital dönüşüm yol haritasını çizer ve dijital teknolojilerin nasıl bütünleştirildiğini yönlendirir (Schwertner, 2017: 400).

İş Süreçleri ve Operasyonların Dönüşümü: İşletmelerin sistemlerini ve operasyonlarını dijitalleştirerek, operasyonlarını artırması gerekmektedir. Bu, manuel iş programlarını otomatikleştirmek, veri analitiği ve yapay zekâ gibi teknolojileri kullanarak anlamı gelir.

Dijital Müşteri Deneyimi: İşletmelerin dijital kanallar aracılığıyla hizmetlerinden daha iyi bir deneyim sunması önemlidir. Bu, kullanıcı dostu web siteleri ve mobil uygulamalar geliştirerek, kişiselleştirilmiş pazarlamayı azaltmayı ve müşteri geri bildirimini artırma gibi unsurlar içerir (Kraus ve diğerleri, 2022: 102).

Veri Yönetimi ve Analitiği: Dijital dönüşüm, büyük miktardaki verinin toplanmasını, depolanmasını, analiz talebini ve kullanılmasını gerektirir. Veri analitiği ve yapay zekâ, işletmelere daha iyi kararlar almak, trendleri belirlemek ve müşteri tüketimlerini anlamak için önemli bilgiler sağlar.

Yeni İş Modelleri ve İş Fırsatları: Dijital dönüşüm, işletmelere yeni iş modelleri ve gelir elde etme potansiyeli sunar. Günlük, bulut bilişim, yapay zekâ ve

yetiştirme interneti gibi teknolojiler, ürün ve hizmet sunumunda yeni yaklaşımların benimsenmesine olanaklarını tanır ve bu kullanımı sayesinde yeteneklerini geliştirmelerine katkı olarak vizyon açısından da diğeri işletmelere göre farklılık yaratabileceğı öngörülmektedir (Ziyadin ve diğeri, 2020: 400).

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması ile eř zamanlı olarak sosyal medya araçları da ortaya çıkmaya başlamış, bu durum işletme yapılarında dijitalleşme bağlamında farklı boyutların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Sosyal medya araçlarıyla, organizasyonların örgüt yapıları dijital bir dünya üzerinde tek bir pencereden gözlemlenebilmektedir. İşletmeler, sosyal medya kanallarını hem iletişim kurmak için hem de hizmet üretmek için kullanma imkanına sahiptir. Bu nedenle, popüler olan iletişim ağı sosyal medyanın ve büyük verilerin ileri teknolojiler olarak günümüzde çoğı işletme için mühim bir rol oynadığı görülmektedir (Bowman ve diğeri, 2018). Sosyal medyanın etkilerinin bir sonucu olarak internet kullanımı önemli derecede artış göstermiş ve bu durum küreselleşen dünya için internete bağı cihazların sayısının artmasına ve internete bağı teknolojilerle birlikte yeni sistematik araçların ortaya çıkmasına ve “Nesnelerin İnterneti (IOT)” denilen siber sistemlerin kullanılmasına neden olmuştur. İşletmelerin bu gelişmelerle aynı doğırlukta var olan iş süreçlerini dijital ortamlara aktarabilmek için bazı yeni stratejiler tespit etmeye başlamaları gerekli olmaktadır. Ayrıca, işletmeleri dijitalleşme sürecinde dijital dönüşüm stratejileri olarak birtakım modeller ve bunların etkilerinin ortaya konulacağı sistemlerin olduğı çalışmalar mevcuttur (Apilioğulları, 2019; Özispa & Akdaş, 2019; Aydın ve Uğur, 2019; Klein, 2020). Bu bağlamda, Klein’in ifadesine göre “dijital dönüşümün tam olarak ne anlama geldiğı, işletmelerin bu süreçte hangi kavramlarla uğraştığı ve kavramlar arasındaki ilişki” analiz edilmeli ve bu süreçler dikkate alınmalıdır.

Dijital dönüşüm sürecinin yanı sıra, maliyet teknolojisi, insan kaynakları ve iş sistemlerinin en etkin şekilde nasıl entegre edileceğıne dair güvenlik soruları aranıyor. İş dijitalleştirmesi yalnızca belirli teknolojilerin yönetiminde etkili değıldir. İşletmeler, işlerini ilgilendiren yeni stratejiler belirleyerek organizasyon yapılarını değıştirmeli ve bunu yaparken insan faktörünü dikkate alan altyapılar geliştirmeyi de içermelidir. İşletmelerin dijitalleşme girişimlerinin bir parçası olarak yeni rotalar oluşturmaya ve daha uyarlanabilir modeller aramaya devam ettiğı bir ortamda ve yol değıştirmeye

devam ettiği bir ortamda, hücrelerin arkasında gerçekleşen etkileşimler değişen bir olguya yol açmaktadır. Dijital yenilik ve dönüşüm süreci, işletmelerin büyük kesintileri başarmak için dijital kanalları kullanmaları gerektiğinden farklılık gösterir (Ernst & Young, 2011).

Dijital dönüşümün eksikliği, rekabet avantajını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabileceği dijitalleşen dünyada giderek daha önemli hale gelmektedir (Enst ve Young, 2011). I letmeler günümüzde organizasyonel yapı değişiklikleri ve yeniden yapılanma üzerine yoğunla mı  gibi görünmektedir. Fakat işletmelerin dijitalleşme boyunca yaptıkları değişikliklerin henüz amacına tam olarak ulaşamadığı veya tam anlamıyla idrak edilemediği görülmektedir. I letmelerin bu anlamda bir ekosistem olarak görülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. I letmeler, alt sistemlerinin bazı kısımlarını sürekli değişen koşullara göre ayarlayarak dijitalleşmenin getirdiği yeniliklere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Esasında bütün bu değişimlere uyum sağlanmaya çalışılsa da sistemin yapısını değiştirmek göründüğünden daha zorlu bir süreç olabilmektedir. Bu durumda işletme çalışanları var olan sisteme sadakatlerini devam ettirerek değişime direnç gösterebilmektedirler.

Pazarlardaki konumlarını koruma amaçlı, dijital dönüşüm sürecinde ortaya çıkan rakiplerle rekabet anlamında etkili planlara sahip olan ve var olan satışı elde edebilen işletmeler, diğer işletmelere göre ciddi bir büyüme avantajı yakalayabilmektedirler (Kotarba, 2018). Bu bağlamda, dijitalleşmenin anlamı ve işletme süreci boyunca i  modellerini değiştirme, yeni stratejiler geliştirme, iletişim kanallarını düzenleme ve ürün/hizmetlerini d n   t rme gibi kavramlarla ortaya çıkan kavramlara önem arz etmektedir.

Sürecin bir parçası da küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki farklılıklar neticesi “işletmeler açısından dijitalleşme kavramlarını ve bileşenlerini ayrıca rekabet avantajı açısından mevcut kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek”tir. I letmelerde dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin bilgi birikimine nelerin katkı sağladığını açıklamak için bu şekilde yapılan bir yöntem analizidir (Telli ve Altun, 2020).

1.3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM STRATEJİLERİ

“Dijital Dönüşüm” kavramı birçok kuruluş ve araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Dijital dönüşüm ifadesinin ne şekilde tanımlandığını belirlemek için kavramın içeriğiyle ilgili yapılan araştırmalar detaylı olarak yapılmış ve Liu ve diğerleri(2011) tarafından verilen tanımlara göre analiz edilmiş, dijital dönüşüm “dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu” olarak tanımlanmıştır. İsmail ve diğ. (2017), dijital dönüşümü “kurum faaliyetlerinde daha iyi iş süreçleri, performans ve rekabet avantajı elde etmek için birden çok yeni dijital teknolojinin birleşimi” olarak tanımlamaktadır. Schwertner (2017)'in ifadesiyle “üstünlük sağlamak ve daha fazla verimliliğe ulaşmak için teknolojiyi vasıtasıyla yeni iş modelleri, süreçler ve sistemler yaratmaktır”.

Deloitte (2018)'nin tanımına göre, dijital dönüşüm “iş performansını ve bağlanabilirliği iyileştirmek amacıyla teknolojinin kullanılması” şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra “dijitalleşen işletmelerin geliştirilmiş süreçleri ve yeni iş modelleriyle ilişkili olduğunu” vurgulamaktadır. Lucas ve diğ. (2013), dijital dönüşümü “bir kuruluşun var olan yeteneklerini, süreçlerini, ilişkilerini baştan ele alarak geleneksel iş gerçekleştirme biçimini bir başka biçime sokmak” şeklinde tanımlamaktadır.

İşletmelerde dijital dönüşüm, uygun hale getirmek için kendi sistemlerine uyum sağlamak yeni bir iş modeli geliştirme veya değer yaratmayı sağlamada bulunma amacını taşıyan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Ancak dijital dönüşümün bu tanımlarında da ifade edildiği gibi insani boyut, işletmelerin kapsamı dışında olduğu görülmektedir. Alternatif bir açıdan bakıldığında Schwertner (2017), amacına ulaşmış bir dijital dönüşüm için motive edilmiş çalışanın varlığı vurgulamaktadır. Bu bağlamda konuyla ilişki olarak diğer bir araştırmacı olan Del Rowe (2017)'un açıklamasında teknolojinin insan faktöründen daha önemli olmadığı olgusuna atıf yapılmaktadır. İşletmelerin dijitalleşmesi en genel ifadeyle işletme kaynaklarının dijital ortama taşınması olarak açıklanabilir. Özetle, verinin fiziksel yapıdan dijital yapıya taşınması sürecinin tamamını ifade eder. En genel ifadeyle ise analog olarak yürütülen tüm işletme faaliyetlerinin dijital ortama aktarılmasıyla ancak dijital

dönüşümün sağlanabileceği yönündedir. Kısaca işlenmiş veri olan bilginin fiziki ortamdan dijital ortama aktarılma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Teknolojinin hızla ilerlemesinin ve gelişmelerin ardından toplumlarla birlikte organizasyonların geçirdiği dönüşümün dijitalleşme olarak adlandırıldığı bir dönem dijitalleşme sürecidir. Capgemini'nin (2011) yaptığı bir araştırma sonuçlarına göre, birçok endüstride maliyetli dijitalleşme çabası harcayanlarla ve tüketerek dijital bağlantıları kurmasının, akıllı teknolojik ürünlerin kullanılmasıyla ürün ve hizmet sunumunda ayakta durabilmenin ne denli önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Dijital dönüşüm, finansal tablolarda öncelikle fiziki olarak kaydedilen evrakların ve basit düzeyde kendi işleyen bir sistemin yerini alan sistemleriyle temellendirilen yapılarla geçiş yaptığı gözlenmektedir. İşletmeler, dijital çevrenin kullanıcılarına değer yaratılması amacıyla online ticari işlemler gibi iş süreçlerine yönelim göstermektedir. Tüm bu gelişmeler ise yeni iş organizasyonlarının meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin dijitalleşmesiyle, var olan ürünleri, tesisleri bütünleşik olarak sisteme uyumlaştırarak işi zenginleştirme veya tamamen yeni iş modellerine dönüştürmeye çabalamasına girmektedirler. Bu süreç, günümüz işletme yapılarında teknolojik altyapıların yeniden kurulumunu gerektirebilir.

Kane vd. (2015)'nin tanımlamasına göre; dijital teknolojilerin işletmelerde entegrasyonunun bilgi işleme üzerinde değişikliğe sebep olan bir tesirinin olduğu ifade edilmektedir. Yeterince dijitalleşemeyen işletmelerin olanakları sınırlı iken deneyimli işletmeler dijital temelli stratejilerle yenilik yaratarak dönüşüm sağlamaktadır. Fakat, işletmenin başarısını sağlamak için sadece yenilikçi teknolojilerin ve çözümlerin uygulanması yeterli olmayabilir. Bu nedenle, uygulanan teknolojilerin yanı sıra, organizasyon yapısının yeniden tasarlanması önemli olabilmektedir. İşletmelerdeki bu dönüşüm örgüt şeklinden örgütsel süreçlere, yeni bir iş sürecinden işletmenin sahip olduğu dinamik değerlerin gözden geçirilmesine kadar geniş bir alanı içeren uzun bir süreç gerektirebilir.

1.3.1. Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşme Stratejileri

Teknolojik gelişmeler eşliğinde ve son yıllarda önemi artan hümanist yaklaşımların ardından iş dünyasında örgütlerde piyasaların rekabet avantajı elde edebilmeleri için iş ve süreç modellerinde güncel yöntemlerin uygulama başlanması gerekmektedir. Çevresel faktörler sürekli değişmekte ve gelişmeye devam etmekte bu durum ise örgütleri değişmeye itici bir unsur olarak görülmektedir (Tozkoparan ve Ernur, 2018).

Dijital dönüşüm, stratejik planlamayı kullanarak karmaşık dijital teknolojilerle optimize etmeyi, müşteri deneyimini geliştirmeyi ve rakip avantajı elde etmeyi hedefleyen bir amaçtır. Bu süreç, geleneksel süreçten dijital teknolojilere geçişi içerirken, iş oluşumlarını ve kullanım çözümlerini geliştiriyor. (Aksu, Halil Pusula, 2019).

“Değişim”, en temel anlamıyla, “bir şeylerin değişmesi veya bir şeylerin başka bir hale gelmesi” olarak ifade edilir. Daha geniş bir tanımla, “bir bütünün bileşenlerinde ve bu unsurlar arasındaki açıklamalarda, önceki durumla karşı karşıya belirgin bir farklılığın ortaya çıkması veya belirli bir yoldan yola çıkma, bu durumdaki yükün gözlenmesi; planlı veya plansız bir şekilde, bir sistem, bir işletim veya bir ortamın başka bir duruma getirme” şeklinde ifade edilir (Kerman ve Öztop, 2014).

Örgütsel bağlamdaki değişiklikler, kuruluşların yeni kurallarına uyum sağlamak için gereken her türlü yenilik ve uygulamaları kabul etme süreci olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 1992). Başka bir tanıma göre örgütsel değişim, “bir örgütün daha verimli, daha uygun maliyetli, kısa vadeli ve daha rekabetçi kaliteli ürün ve hizmetler sunmayı taahhüt ettiği süreç” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim ise “mevcut hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmak ve yeni hedeflere ulaşmak için önceden planlanan, katkıda bulunulan ve hazırlanan özgün çabalar dizisi” olarak tanımlanmaktadır (Kerman ve Öztop, 2014). Bu tanım bağlamında “planlanmış çabalar” ve “önceden tasarlanmış çabalar” kelimeleri, değişimin esas olarak yönetimin rolü olduğunu göstermektedir.

Yeni dijital teknolojiler ortaya çıkmaya başladığında neredeyse bütün endüstrilerdeki işletmelerin faydalarını araştırmak ve bunlardan yararlanmak amacıyla pek çok girişimde bulunmaya başlamışlardır. Bu girişimler çoğunlukla önemli ticari

faaliyetlerin dönüşümünü içermekte ve işletmelerin bu karmaşık dönüşümleri yönetmek için yönetim uygulamaları kurması gerektiğinden bahsi geçen dönüşüm, organizasyon yapılarının yanı sıra ürün ve süreçleri de etkilemektedir (Reis vd., 2018). Bu nedenle, bir bütün olarak toplum dijital teknolojilerin olgunlaşması ve her pazarın her yerde bulunmasından dolayı hızlı ve radikal bir değişimle karşı karşıya kalmış bulunmaktadır (Scholte, 2005). Bu radikal değişim şirketler için hayati önem taşımaya başlamıştır. Bakıldığında, müşterilerden gelen artan talebe ek olarak, şirketler hayatta kalma ve rekabet avantajı elde etme çabaları nedeniyle de zorlu bir süreçtir.

Özellikle son yıllarda “dijital öncüler” olarak adlandırılan Facebook, Amazon gibi dünya devi işletmeler güçlü ve sanayileşmiş endüstrilerine uzun süre hâkim olan geleneksel işletmeleri tehdit eder bir konumda olmaya başladılar. Bu tehdit karşısında da işletmelerin dijitalleşme çabalarında artışlar olmaya başlamıştır. Esasında gerçek “dijital dönüşüm” beklenenden çok daha uzun sürmekte ve işletmeleri beklenenden daha fazla zorlamaktadır. Başarılı dijital dönüşüm, bir örgütün, iş özelliklerine ve iç gereksinimlerine bağlı olarak önemi değişen çeşitli yetenekler geliştirmesini gerektirmektedir. Dijital teknolojilerin ekonomilerin ve ticari faaliyetlerin merkezinde olması, işletmelerin rekabet gücünü korumak adına iş modellerini gözden geçirmelerini ve süreçlerini yeniden tasarlamalarını gerekli kılmaktadır (Reis vd., 2018). Bu bağlamda işletmeler, “bu karmaşık dönüşümleri yönetmek için yönetim uygulamaları oluşturmalı ve en önemlisi tüm şirket içindeki dijital dönüşümlerin koordinasyon, önceliklendirme ve uygulanmasını sağlamak için bir dijital dönüşüm stratejisi” oluşturmalıdırlar.

1.3.2. Dijital Dönüşüm Stratejilerinin Dört Boyutu

Dijital dönüşüm temelde stratejik anlamda belirli ortak unsurlara sahiptir ve bu unsurlar dört boyutta ele alınabilir (Matt, Hess ve F Benlian, 2015). Bu boyutlar:

- *Teknoloji kullanımı,*
- *Değer yaratmadaki değişiklikler,*
- *Yapısal değişiklikler,*
- *Finansal yönler*

Teknolojiden yararlanma, “işletmenin yalnızca yeni teknolojilere karşı tutumunu değil, aynı zamanda bu teknolojilerden faydalanma yeteneğini de dikkate

alan bir faktör” olarak kabul edilmektedir (Abbas, 2000). Bu nedenle, BT'nin işletmeler için stratejik rolü ve gelecekteki teknolojik yeniliklere adaptasyon ve adaptasyon süreci de teknolojinin kullanımına bağlıdır. Bir işletme, teknoloji kullanımı için kendi teknolojik normlarını belirleyerek pazarın hakimi olmayı mı hedefleyeceği yoksa önceden belirlenmiş standartlara uyup teknolojiyi iş faaliyetlerini yürütme aracı olarak mı kullanacağına karar vermelidir. “Teknolojide pazarın hakimi olmak, birçok yönden rekabet avantajı sağlayabilir diğer taraftan diğer şirketlerin teknolojik normlarına bağlı kalma fırsatı yaratabilse de daha riskli olabilir ve belirli teknolojik gereklilikler ortaya çıkabilir” (Reis vd., 2018).

İşe bakış açısıyla, yeni teknolojilerin kullanımı genellikle değer yaratma sürecinde meydana gelen değişiklikler olarak ifade edilmektedir (Gimpel ve Röglinger, 2015). Bu teknolojiler, dijital yönlendirme hızının işletme değer zincirlerine olan etkilerini gösterir. Başka bir ifadeyle, dijital kullanım, temel iş dünyasının geleneksel yöntemlerden ne kadar uzaklaşacağına işaret etmektedir. Bu durum, mevcut ürün ve hizmet portföyünün genişletilmesi ve çeşitlendirilmesi için hizmetler sunarken, sıklıkla çeşitli teknolojik ve ürünle alakalı tüketicilere daha fazla gereksinim duyulmasına neden olmakta, yeni endüstrideki yeterli olmayan deneyim de yüksek riskleri beraberinde getirmektedir. Kullanılan farklı teknolojiler ve farklı değer yaratma şekilleri söz konusu olduğunda yeni süreçler için yeterli bir temeli sağlayabilmek için genellikle yapısal değişikliklere ihtiyaç duyulur (Taylor ve Todd, 1995). Yapısal değişiklikler, “bir şirketin organizasyon yapısındaki değişiklikleri, özellikle kurumsal yapılarda yeni dijital faaliyetlerin gerçekleştirilme şeklindeki değişiklikleri ve bu değişikliklerin en çok ürünler, süreçler veya becerilerden etkilenip etkilenmediğini” içerir. Bu noktada belirtilmelidir ki eğer değişikliklerin içeriği nispeten küçük ise yeni süreçlerin mevcut kurumsal yapılara entegre edilmesi daha uygun olabilirken; daha önemli ve büyük çaplı değişiklikler için-bu değişimler köklü yenilikleri gerektirebilir- işletme içinde ayrı bir süreç yönetimini sağlayacak bir yönetim kuruluşu oluşturmak fikri daha uygun görünmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007). Ayrıca bu üç boyut ele alınırken öncelikle finansal gücün dikkate alınmasıyla bu süreçler oluşturulabilmektedir. “ Bir şirketin azalan ana faaliyet alanı nedeniyle acilen harekete geçmesi ve dijital dönüşümü gerçekleştirmek için finansman sağlama yeteneği” finansal unsurlar olarak adlandırılmaktadır. (Tabb, 2004). Bu açıdan ele

alındığında “finans bir işletme için hem değişimin gerçekleşmesinde en temel ve gerekli bir unsurdur hem de değişimin sınırlarını belirleyen bir güç” olarak belirtilmektedir.

Temel işletmeler üzerindeki düşük mali baskı, harekete geçme zorunluluğunu azaltabilse de, halihazırda mali baskı altında olan şirketler, dönüşümü finanse edecek dış araçlardan yoksundur (Bender ve Ward, 2009). Sonuç olarak işletmelerin dijital dönüşüm gerekliliğini derhal ve açık bir şekilde ele alması ve seçimlerini tartması gerekmektedir. Dijital dönüşüm stratejisinin başarılı olabilmesi, kullanımının sağlanması ve amaçlanan etkilerinden tüm boyutlarıyla faydalanabilmek için, “teknolojilerin kullanımı, değer yaratma, yapısal değişiklikler ve finansal boyut” birlikte ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.

1.3.3. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller

İşletmelerin dijitalleşmesi ya da dijitalleşmemesinin önünde bazı engeller bulunmaktadır (Kalaycı, 2023). Bu engeller öncelikle eski işletmenin alt yapısının uyumsuzluğu ile başlamaktadır. Özellikle dijitalleşmenin riskli alt yapısı işletmelerin dijitalleşmesindeki başka ve önemli bir engeldir. İşletmeler yeni kuruluşlarla birlikte çalışmaya başladıklarında uyumsuzluklar ya da bağlantı sorunları yaşayabilirler. Bu süreç hem yavaş hem de zahmetli bir süreç olarak işleyim modellerinin yeni sisteme uyum sağlayabilmeleri adına zorlu olabilmekte ve dijitalleşmeye engel olarak görülmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2016).

Büyük işletme yapılarında neredeyse her zaman pazara entegre olmakta farklılaşma problemleri ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu anlamda farklılaşma söz konusu olmaktadır. Bunlar işlevsel ya da bölgesel-bilimsel farklılaşma olarak ortaya çıkmaktadır (Deiser, 2018). İşletmeler özellikle de geleneksel yapıda olanlar hem anlaşma hem de farklılaşma konusunda stratejik bir yapıda olmaktadır. Bu durum dijital bir sürece geçişte işleyiş yapısında bir değişikliğe ve statik yapılarda dirence yol açmaktadır. Bu durumda yöneticilerin esnek ve daha uyumlu bir örgütsel yapı oluşturmaları gerekmektedir (Parker vd., 2016).

Bir örgütün kurulumunun çoğu, dönüşüm sürecindeki olgunlaşma aşamasına, merkezileşme/merkeziyetçilik derecesine, işletme portföylerinin çeşitliliğine,

büyükliklerine ve küresel erişimine, içinde bulundukları endüstriyel yapılarına ve CEO perspektifine bağlı değişiklik göstermektedir. Ayrıca dijital dönüşüm organizasyonunun kendisi deneyimler ve yeni müdahale olayları nedeniyle sürekli değişme eğilimindedir. Bu doğrultuda yönetimin oldukça etkin olması beklenmektedir. Etkin olamayan yönetim ve yöneticiler dijital dönüşümün önündeki en büyük engellerdir (O'Reilly ve Tushman, 2016).

Bilişim teknolojileri dijital dünyanın değer yaratan önemli bir kilit parçası haline gelmiştir. Ancak esasında olan durum orta düzeyde bir yönetim kurulu üyesinin teknolojiyi işletme dışındaki herhangi bir kişiden daha fazla anlamadığı durumudur. Bu açıdan bakıldığında bilişim teknolojileri departmanları artık kuruluş için etkin, verimli ve güvenli bir donanım ve yazılım altyapısı sağlama, geleneksel görevlerine ek olarak iş zekâsı ve müşterilerle etkileşim gerektiren yeni dijital veya dijital olarak geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli konumda paydaşlar haline gelmişlerdir. Bu anlamda artık bilişim teknolojileri departman yöneticileri bir yönetim kurulu üyesi kadar stratejik bir noktadadırlar (Deiser, 2018). Bu anlamda insan kaynakları departmanlarına da önemli roller düşmektedir. İnsan kaynakları departmanları artık yetkin personelin tutulmasında ve gerekli eğitimlerin sağlanmasında stratejik bir roldedir ve örgütlerin değişen teknolojiye hızlı adaptasyonu da bu anlamda insan kaynakları departmanlarının etkinliğinden geçmektedir (Palmer ve Blake, 2018).

Dijitalleşme, mevcut işlerin artık eski olmasından ve iş süreçlerinde yeni yeteneklerin gerekli olmasından dolayı işlerin yapısı ve yapılış operasyonlarında büyük bir değişimi ifade etmektedir. Bu bağlamda işletme içindeki eski çalışanların yeni teknolojilerle uyum sağlaması oldukça zordur. Hem yeni personel bulabilmek ve hem de teknolojiyi kullanıyor olması oldukça zordur çünkü bu teknolojilerin kullanımı hızla yenilenerek güncellenmekte ve sürekli değişimlerle birlikte gelişmektedir (Parker vd., 2016). Mevcut iş yasalarının da bu anlamda bu denli hızlı gelişmelere ayak uydurması oldukça zorlu bir süreçtir. Gerçekten de günümüzün iş yasaları proaktiflikten uzak ve bir işletmenin işgücünün bileşimini, işe alma ve işten çıkarma yoluyla hızlı bir şekilde değiştirme esnekliğini oldukça sınırlamaktadır. Bu yüzden eski ve teknolojiye uzak çalışanların işletmede çalışmalarından dolayı teknolojiyi

kullanabilen ve gelişmeye açık yeni yetenekli ve teknolojiye hızlı adapte olabilecek personele ihtiyaç duyulmaktadır (Deiser, 2018).

1.3.4. Dijital Dönüşümün Gerektirdiği Yeteneklerin Elde Edilmesi

McGuire ve Hutchings (2006) tarafından yapılan çalışmada, örgüt yapısındaki değişikliklerin ardından ortaya çıkan olumsuzlukların, mühim kabul edilen kişilerin ve işletme yöneticilerinin rolleri ve yetkisel güçleri tarafından büyük ölçüde etkilendiği vurgulanmaktadır. Cummings ve Worley (1993) ise örgütsel değişimin gerçekleşmesi için belirli modellerin ortaya konulduğunu ve etkili bir liderlik rolünün değişikliklerin uygulanabilmesi için önemli bir unsuru olduğunu ifade etmektedir.

Francis (2003) tarafından ifade edilen görüşe göre, örgütün lideri olan kişilerin çalışma ortamındaki değişikliklerin planlamasını yapmak için yeni yapısal bir sürecin uygulanmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Aynı zamanda, Francis (2003) de “bu yaklaşımların, liderlerin etkin olabilmelerinin ve bu etkinliği pozitif yönde bir şekilde güçlerini kullanmalarının, sadakati artırma ve ömür boyu değişim sürecindeki problemlere hazırlanmak için gerekli olduğunu” öne sürüyor.

Smith (2005) avantaj ya da dezavantaj durumu açısından ele alınmaksızın bir işletmenin sosyal bütünlük bağlamında bazı örgütsel değişimlerin başarıya ulaşmasında ya da başarısızlığa yol açmasında da önemli bir rolünün olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin değişime yönelik girişimlerinin merkezinde değişimin hedefi olan çalışanlar yer almaktadır. Bu bağlamda “çalışanın işte göstermiş olduğu davranışlar, sahip olduğu beceriler, işe karşı heves, tutumu ve sahip olduğu bilgi”, dönüşümün temel öğeleri olarak görülmektedir. Tüm bunlara ek olarak, “çalışan tabanı ile şirketin değişime hazır olma ve değişim kapasitesi arasında güçlü bir saygı ve güven” olmalıdır. Böyle bir ortamı yaratmak için şirket, çalışanları ile belirleyici değişim hakkında iletişim kurmalı ve bu sürece katılımlarını ve eylemlerini sağlamalıdır. “Şirket, çalışanlarına fikirlerini dile getirme konusunda güven veren bir denge geliştirmekten sorumludur. Bu bağlamda cesaretlerini ve motivasyonlarını artırmak amacıyla fikirleri dinlemek ve değerlendirmek ön planda tutulmalıdır. Bu süreçte, faal olma ve süreklilik sağlanarak çalışanların faaliyetlerinin ve performanslarının sonuçlarını görebilecekleri bir ortam oluşturulabilir ve çalışanların

bu değişimde başarılı olabilmeleri için sorumluluk almaları teşvik edilmelidir.” (Smith, 2005).

1.4. YENİ NESİL ÖĞRENME TRENDLERİ

Yeni nesil öğrenme trenleri yeni nesil teknolojilerin getirdiğı öğrenmeyle ilişkili kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle teknolojilerin hızla gelişmesiyle birlikte iş süreçleri büyük dönüşümler yaşamaktadır. İşletmelerin de bu değişime ayak uydurabilmesi için gerekli olan dönüşüm stratejileri bağlamında ele alınan her bir unsurun öğrenmeyle ilişkisi kurulmak zorundadır. Bu nedenle başta teknolojinin hızına ayak uydurmak olmak üzere yapay zekadan akıllı fabrikalara, nesnelerin internetinden robot teknolojilere kadar çok geniş bir yelpazede dijital dönüşümle birlikte yeni öğrenme süreçleri de geliştirilmektedir. Bu süreçlerin başında işletmelerin öğrenmesi ve bunun da çalışanlarına ve dolayısıyla iş süreçlerine aktarılması gelmektedir. Bilgi teknolojileri bu sürecin ve dönüşümün en büyük parçasıdır. İnsan kaynağı olarak görülen ve çalışma hayatının en büyük bileşeni olan beşerî sermayenin yeni nesil öğrenme sürecinde trende ayak uydurabilmesi için teknolojik dönüşüm yaşanması gereklidir (Kalaycı ve Kan, 2022; Kalaycı, 2023). Örgütsel öğrenme de bu sürecin içinde sayılan bir diğerkavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonların öğrenmesi de yeni nesil öğrenme süreçleri arasında yer alırken bu öğrenmenin farklı boyutları vardır. Bireysel öğrenme, grup öğrenmesi ve örgütsel öğrenme gibi ayrılabilen bu öğrenme olgusunun yeni nesil bilgi teknolojileriyle harmanlanarak bütüncül bir süreç oluşturması gerekli görülmektedir (Tan, 2014).

1.5. YENİ NORMAL KAVRAMI VE KAPSAMI

Normal kavramının zaman skalasında yeni ve dönüşmüş hali “yeni normal” kavramıyla karşılık bulduğu düşünülmektedir. Bilimsel alan yazında ve medyada sıklıkla kullanılan bu ifade özellikle tıbbi içerikli yazılarda, gıda ve tarımsal politikalara ilişkin çalışmalarda ve medya kültür bağlamlı yazılarda karşımıza çıkmaktadır (Yıldız, 2018).

Kavramsal olarak “normal” kelimesi “toplumsal yaşam içinde belirlenen ve değişim geçirebilen bir kavram” olarak bilinir. Bundan dolayı “normal” ve “yeni normal” kavramlarına karşılık gelen yaşam arasındaki farklılıkların ne olduğunun ortaya konulması zamanla deneyimsel olarak değişiklikler göstererek gerçekleşmektedir (ebi, 2020c). Yeni normal kavramının tekrar gündeme gelmesi ise covid-19 pandemisiyle birlikte söz konusu olmuştur.

Fransızca kökenli olan ‘normal’ sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “kurala uygun, alışıl原因elen, olağan, aşırılığı olmayan” anlamlarında kullanılmaktadır (TDK Güncel Sözlük, 2020). En yalın haliyle, toplumsal normlar, “normal” kavramının tanımı eşliğinde belirlenmekte ve böylece toplumsal yaşam düzenlenmektedir. İşlevsel paradigma normali düzen ve dengenin hâkim olduğu toplumsal yaşam olarak anlatır (Giddens, 2012). Bu bakışla sistem, her zaman “birbiriyle uyum içinde işleyen parçalarla denge halinde” ve bu denge, normlar aracılığıyla korunur. Normlar ise toplumsal yapının işleyişini sürdürmede işe yarar (Aydın, 2017).

“Normal” kavramının tanımlanmasında toplumdan topluma değişiklikler olabileceği gibi zamansal farklılıklar ve mekândan mekâna değişimlerle farklılaşmaktadır. Bu durum küreselleşmeyle birlikte normalin deneyimlenmesi etkisiyle bir bakıma küresel bir hal almıştır. Normal kelimesinin tanımlaması artık gündelik yaşamın bir parçası şeklinden farklı olarak endüstriyel bir üretimin ifadesi şeklinde pazarlanmaktadır. Bu yeni ifadeyle birlikte normalin tanımını, “sınırları aşan fakat aynı zamanda toplumun karakteristiğiyle de yakından ilişkili olarak gelişen bir kavram” tanımıyla daha geniş bir kapsamda ifade edilmektedir. Bu bağlamda küreselleşme etkisi altında dahi toplumdan topluma değişkenlik gösteren bir ifadeyle ve her toplumun kendi dinamikleriyle normal tanımlamaktadır (ebi, 2020).

1.5.1.Normal ve Gündelik Yaşam

Bireylerin sosyalleşmesi toplumsal alanın gündelik alanına yönelik gerçekleşmektedir. Bourdieu'ya göre “insanın öznel yaşamından nesnel yaşamdan ayrılarak kopuş yaşaması gündelik yaşamın sosyalizasyon sürecine ilişkin” olarak değişmektedir (Çeğin vd., 2015). Günümüzde gündelik yaşamla “iç içe pek çok sosyal yapı taşı vardır. Bu anlamda bireyin öznelliğini kontrol eden, yönlendiren hatta onu denetleyen birçok sosyal yapının var olduğu tartışılmaktadır. Ulrich Beck'in gözetim ve denetim toplumu kavramsallaştırması bugün koronavirüs salgını ile gözetim ve denetim toplumuna geçilmekte olduğunu örneklendirmektedir (Bayhan, 2020). Gündelik yaşamın normal seyri içinde gözetlenmek ve denetlenmek bireyi huzursuz eden eylemlerdir. Birey gündelik hayatın içerisinde eylemlerini, rutin olan rollerini gözetlemektedir” ya da başkaları tarafından gözetlenmektedir (Esgin, vd., 2015).

Bireyin gündelik yaşam eylemleri yalnızca bireyin kendisi tarafından değil, diğer aktörler tarafından da gözlemlenmektedir. Koronavirüs ilk andan itibaren gündelik yaşamın pratiklerini değiştiren tartışılan bir konu olmuştur. Bu pratikler aslında normal olarak adlandırılan her şeyi içine almaktadır. Bu anlamda normal “alışlagelmiş, kurallara uygun, şaşırtıcı olmayan olağan rutin ve doğal” demektir (TDK Güncel Sözlük, 2020). “Normal olanın gündelik olanla çatışmaya girmediği, fakat koronavirüsün normal olanı da gündelik yaşamda da çatışmaya sürüklemektedir. Gündelik olan değişimlerin hızı, kaynağı, şiddeti ve değişimin kendisi normal olarak seyretmekte olandır fakat koronavirüs değişimin kendisini, hızını, şiddetini ve kaynağını bu anlamda değiştirmiştir.”

Birey “normal gündelik yaşamında çalışan, sosyal aktiviteleri olan, üretim ve tüketim sağlayan, yüz yüze etkileşim sağlayan sosyal bir varlık” olarak yaşamaktadır. “Normal olanın değişmesi ve yeniden tanımlanması ile birlikte gündelik yaşama dair “çalışma, iş, fiziksel/sosyal aktivite, sağlık, ekonomik ve gelecek kaygısı” yaşanmaya başlamıştır” (Göl, 2021). Gündelik hayatın normal olanı; “belirli bir düzen içerisinde üretim, ilerleme ve sürekliliği karşılamak” eylemlerine karşılık gelmektedir. Koronavirüs, “gündelik yaşamın sürekliliğini etkileyerek normal olanı ve gündelik yaşamın akışının kesintiye uğramasına” yol açmıştır. Bu anlamda bir gündelik hayat tanımı yapılacak olursa; “bireyin kendisi dışındaki insanlarla gönüllü veya gönülsüz

olarak etkileşim içinde olması, etkileşim sağlanan diğer insanlarla biçimlenmek” demektir (Tamer, 2020). “Birey normal gündelik hayatında yaşamını kendi aktörlüğünde planlar gerçekleştirir. Gündelik davranışların planlı, sıralı ve bir sonraki aşama göz önüne alınarak organize edilmektedir” (Tamer, 2020). “Ancak koronavirüsün tüm bu normal olana karşı yıkıcı tavrı sonrasında normal ve gündelik yaşam kavramlarının içeriği değişmiştir. Lefebvre (2020), modern dünyanın rutin ve metalaşmış olduğunu kapitalist düzenin, gündelik hayatın telafisinin bozulmasına neden olduğunu söylemektedir” (Ersöz, 2021).

Toplumsal yapıda ortaya çıkan değişimler hem toplumsal yapıda hem de gündelik yaşamda büyük bir kopuşa neden olmaktadır (Polat, 2016). “Pandemiye bağlı karantina ve tedbir uygulamaları sürecinin de normal yaşamın dengelerini alt üst ederek gündelik yaşamdan kopuşlara neden olduğu” gözlemlenmiştir. Ulrich Beck (2019) Risk Toplumu kitabının ilk bölümünde “toplumsal risk üretimi ve toplumsal servet üretimi konularını toplumun geleceğe dair gerçekleştirecekleri üzerinde bir kopuş ve süreklilik durumu” olarak açıklamaktadır. Aslında Beck, “normal olanın ve normalin içindeki normal olmayan risk durumlarını” örneklendirmektedir. “Gündelik yaşamın telaş ve kaygısı içerisinde normal olmayan durumların ortaya çıkması toplumu daha da kaygılı bir yapıya dönmüştür. Bu anlamda sağlık insanlar için büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı olmak, nefes almak ve sağlıklı kalmak en temel amaç edinilmiştir” (Samur, 2020).

1.5.2.Yeni Normal ve Gündelik Yaşam

Yeni normal kavramı “koronavirüs pandemisinde insanların ayak uydurmak zorunda kaldıkları yeni koşulların bütünü” olarak ifade edilmektedir (Baltacı, 2021). Yeni normal, başka bir anlamda ise “temassız ilişkiler ağı, mesafeli ve dijital dönüşümün yaşandığı, hijyenin daha çok önem kazandığı örgütsel bir yapının yeniden inşası” olarak temsil edilmektedir. Yeni normal, “ilk olarak McNamee tarafından 2004 yılında ortaya atılmış ve küresel anlamda zaman algısının, yatırım ve rekabet ilişkileri değiştiren bir tanımla olarak literatürde yerini almıştır” (Filiz ve Duru, 2020). McNamee (2004)’in ifadesine göre yeni normale uyum sağlayamayan bulunduğu alanda yok olacak ve kaybolacaktır. Bu bağlamda tanımlanmak gerekirse koronavirüs;

küresel bir afet olarak değerlendirilmektedir. “Yaşanılan salgında normale dönme çabasındaki eylemlerin bütününe ise “yeni normal” denilebilecektir. Koronavirüsün ortaya çıkmasıyla birlikte pandeminin yayılmasını önlemek için olağanüstü hâl ilan edilmiş, bu hal kapsamında evde kalma, karantina, maske takma, sosyal mesafe gibi alınan birtakım önlemler, insanların yaşamlarını olumsuz anlamda etkilediğinden dolayı tepki toplamakta” ve reddedilmektedir.

Sosyal düzenin korunması gerekçesiyle “bireysel anlamda özgürlüklerin kısıtlanması ve bu anlamda toplumsal düzen için iş birliğini ifade eden toplumsal sözleşme koronavirüsün yeni normalinde sorgulanmaya” başlamıştır. “Bu toplumsal sözleşmenin insan hak ve özgürlükleri ihlalinde değil, toplumsal düzenin sağlanması ve sürekliliği için yeni hak ve özgürlükler bağlamında toplumsal bir sözleşme çağrısı olarak değerlendirilmelidir (Yardım, 2021). Bu anlamda, “salgının ortaya çıkışını anlamaya çalışmak salgını anlamlandırmak biyolojik sebepler ya da diğer sebepler çerçevesinde değerlendirme yapmak içinde bulunulan durum için çözüm ortaya koyma bağlamında” yetersiz kalmıştır.

Samur (2020) koronavirüsün; “dünyayı, iklimi, ekonomiyi ve insanlığı yeniden inşa etme isteği ile topluma meydan okuduğunu” söylemektedir. Geleceğe ilişkin oluşturulan planlar ve “gelecekte beklenen tüm iyimser durumlar koronavirüs ile beraber kötümser ve karamsar bir ruh hâli olarak tıpkı koronavirüs gibi toplumda yayılmaya” devam etmektedir. Koronavirüs, “tarihsel anlamda büyük yıkımlara ve dönüşümlere neden olan salgınlar arasında yerini almış ve bu bağlamda toplumda büyük bir sosyal-ruhsal krize ve bunalıma neden olarak ülkelerin gündeminde uzun bir süre yer işgal etmiştir” (Karakaş, 2020). Koronavirüs salgını nedeniyle “gündelik yaşamda ve hayatın olağan akışında karamsarlık toplumun büyük bir kısmını olumsuz yönde etkilemiş ve bu durum bireysel anlamda da toplumsal buhrana neden olmuştur.” Ayrıca bu virüsün tüm dünyada büyük bir endişe ve paniğe neden olduğu da bilinmektedir (Artantaş ve Gürsoy, 2018). “Bu olumsuzluk toplumu yine aynı hızla karamsarlığa doğru götürmektedir. Gündelik yaşama; normal olan eğitim, çalışma, sağlık ve sosyal yaşama dair birçok alanda ülkelerin de gelişmişlik seviyelerinde değişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Toplum kötümser bu duygu ile başa çıkma noktasında çeşitli yollar ve yöntemler aramaktadır. İnsanların koronavirüs ile bozulan

gündelik yaşam alışkanlıkları ile başa çıkma noktasında dinî anlamda yönelişlerinin olduğu görülmektedir” (Gökmen, Toprak ve Said, 2021).

Koronavirüs, “toplumsal açıdan derin etkiler bırakarak ekonomik düzeni küresel bağlamda olumsuz etkilemiş” ayrıca devletin bazı kurum ve kuruluşlarına yönelik güven duygusunu sarsmış ve sorgulanmasına neden olmuş, tüm bu durumlar toplumda büyük bir karamsarlık ve belirsizlik hâli oluşturmuştur (Gülerce vd., 2021). “Yaşanan korku ve belirsizlik durumu evrensel bağlamda salgının yayılım hızı ile doğru orantılı olarak yayılım göstermektedir. Yaşanan sağlık salgını bireyleri yalnızca fiziksel ve biyolojik olarak değil, ruhsal olarak da büyük travmalara sürüklemektedir. Sağlıklı olma durumu risk altına girmiş, sağlıklı bireylerin sayısı azalmış, ölüm oranları artmış, sağlık hizmetlerinde yetersizlikler ve aksaklıklar meydana gelmiş, tüm bunlar ise şimdinin ve gelecekte sağlık konusunun risk altında olduğunun habercisidir” (Esiroğlu, 2021). Bu amaçla insanların normale dönmesini amaçlayan aşı çalışmalarının bireyin salgına karşı direncini ve fiziksel anlamda sağlıklı olma durumunu iyileştirirken ruhsal dengesine de olumlu katkı sağlayıp sağlamayacağı tartışılmaktadır.

Gündelik hayatın sürekliliğini dengede tutabilmek için bazı temel gereklilikler bulunmaktadır. Bu bağlamda, “koronavirüsün neden olduğu bunalımın ardından hayatın yeniden yaşanabilir olması adına yeni normal kuralların uygulanması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının kapatılması ve uzaktan eğitime geçilmesi, eğitim programlarının oluşturulması eğitim açısından yeni normal süreçteki işleyişi özetleyen örnek bir tablodur” (Yetkiner, 2021). Yeni normalin gündelik hayattaki etkileri incelendiğinde “hastanelerin doluluk oranının arttığı, tedavi için gerekli olan malzemelerin yetersiz kaldığı, yoğun bakım ünitelerinin kapasitesinin yetmediği, çalışan ve sağlık hizmetlerinin risk altında uzun saatler boyunca çalıştığı ve psikolojik bozulmaların meydana geldiği” görülmektedir (Çağhan, 2020).

Yeni normal, “koronavirüsün gündelik yaşama ilişkin kısıtlılık ve izolasyon süreci sonrası toplumsal olarak yaşamın devam etmesi, üretimin devamlılığı adına gerekli olan şartların oluşturulması” olarak tanımlanmaktadır. Yeni normal kavramının üretim açısından tanımı “şirket ve firmaların çalışanlarının sayılarını azalttığı, iş sağlığı ve virüsün yayılmamasına ilişkin sıkı önlemlerin alındığı, gerekli olan tüm teknolojik imkânların sağlandığı, işçinin ve çalışanın izolasyon durumlarının

belirlendiği, hijyen kurallarının artırıldığı süreci” şeklinde ifade edilmektedir (Yazar, 2020).

Koronavirüs büyük bir risk yaratmış ve bu durum toplumun elinde olan her şeye zorla el koymaktadır. Salgın sonrasında, “yaşamın eskisi gibi devam etmeyeceği ve yeni normallere uyum sağlanacağı” öngörülmektedir (Karakaş, 2020). Bireyin modern dünyadaki bireysel istekleri ve verilen hakların yanı sıra lüks yaşama isteği engellenemez bir arzu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum sadece bireysel bağlamda değil işletmelerin süreçlerine de yansımaktadır.

Toplumun yeni normal sürece uyum noktasında bazı gruplar tarafından devletle iş birliği içinde kendi kurallarını kendilerinin getirdiği gözlemlenirken bazı gruplar tarafından da bilakis yasaklar ihlal edilmeye devam edilmektedir. Bu kapsamda Semercioğlu’na göre; “yeni normalin artık kötü olan durumlarla başa çıkma adına oluşturulan şartlara uyum sağlamak” olarak algılanması ve “kötümser tavır takınmak yerine sürece uyum için çeşitli stratejiler geliştirilmesi” gereklidir (Semercioğlu, 2020). Aslında hem toplumun hem bireylerin hem de devletin geleceğe dair tahminleri bulunmamaktadır. Burada belirsizliğin içinde bilinen bir şey varsa o da yeni normal denilen durumda “ne olacağı, nasıl olacağı, neleri getireceği” konusunun henüz belirlenememiş olmasıdır (Karakaş, 2020). Bu anlamda bazı tahminler olsa da net ve kesin bir bilgi söz konusu değildir. Yeni normal “piyasa bünyesinde taleplerin kamu bağlamında krizi yönetme adına öncelikleri ile tercihleri arasındaki ayrımın belirlenmesi” olarak öngörülmektedir (Ekren ve Asal, 2020). Yeni normal ile beraber “gündelik yaşamın tercihleri, öncelikleri ve ihtiyaçları bireylerin geleceğe yönelik planlamalarının belirsizlik içerisine girdiği” görülmektedir. Yeni normalin “şimdiki gündelik yaşama ve geleceğin gündelik yaşamına bu anlamda kötümser bir etki bıraktığı” görülmektedir (Eryılmaz ve Şiraz, 2020). Fakat yeni normalin bazı avantajlı durumları da ortaya çıkmaktadır. Bu avantajlar kısa vadede kazanım olarak ele alınsa da “kişisel anlamda hijyen ve toplumsal olarak sağlık konularında halkın bilgilendirilmesi, aşı ve aşıya olan güvenin sağlanması, bu durumun verilerle açıklanması, bilimin her alana yayılması, sağlık alanında birçok yatırım ve desteğin sağlanması, sanayiye bağlı faaliyetlerin yavaşlaması doğanın kendi benliğine dönmesine ve kendini yenilemesine” neden olmaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan sonuca göre “yeni normal süreçte insanların izolasyonda olduğu süre boyunca hava,

su ve çevre kirliliğinin azaldığı, sağlık çalışanlarının kıymetinin anlaşıldığı” görülmektedir (Zafer, 2020). Tüm bu yeni normaller çerçevesinde “inkâr ve kabul etmeme durumu” “yeni normal savaşçılarına ve kurallarına karşı bir reddediş olarak” karşımıza çıkmaktadır. İnkârcılar, “içinde bulunulan durumu kabul etmeyerek görmezden gelmiş koronavirüsün ve yeni normalin getirilerinin kendilerini üzmelerine izin vermeyen” gruplardır (Kandemir, 2020).

1.5.3.Toplumsal Değişme ve Yeni Normal İlişkisi

Tarihte yaşanan kırılma ve dönüşümlerin nedenleri incelendiğinde yaşanan büyük bunalımlar ve krizlerin olduğu görülmektedir. Koronavirüs salgını ise ortaya çıktığı andan itibaren gündelik yaşamın standart profilinde büyük bir kırılma ve krize yol açmıştır. Koronavirüs salgının bulaşma riskine karşı bireylerin tavırları kontrol altına alınmış ve toplumsal anlamda büyük bir değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişimin adı yeni normal olarak tanımlanmaktadır. Yeni normal; kültürel, siyasi, ekonomik, askeri, politik, eğitim ve din üzerinde etkiler yaratarak birçok davranışın değişmesine neden olmuştur. Bu anlamda değişen toplumsal düzenin yeni normal ile olan ilişkisi eskiye dönüş olarak da ifade edilebilir. Öncelikle yeni normal, içinde bulunulan durumun idare edilmesi sürecin en iyi şekilde yönetilmesi ve kriz sürecinde ayakta kalınması olarak değerlendirilmektedir (Karataş, 2020). Bu bağlamda yeni normal “değişen toplumsal düzen içerisinde korkudan kurtulma ve yaşanan zorlukla mücadele etmek için stratejik bir unsur” olarak tanımlanabilir.

Tarihsel bağlamda hastalıklar hekimler tarafından daha hastalık gelmeden önlemek amaçlı çalışmalarla doludur (Samancı, 2020). Pandemiler ise salgın hastalıklar ortaya çıktığında salgının yayılımı önlemek için alınacak önlemleri kapsamaktadır. Yeni normal kuralları da olağanüstü durum olarak ortaya çıkan pandemiler aracılığıyla kriz durumlarının ve belirsizliklerin ortadan kaldırılma şartlarını oluşturmaktadır. Yeni normal ile birlikte yaşanan bu süreçte, toplumsal hayatın değişen pratiklerini eskiye döndürmek için insanlardan bazı fedakârlıklar ve ödenmesi gereken bedeller beklemektedir. Normale dönme çabaları ise insanların kısıtlılık sonrasındaki alışveriş merkezlerinin açılmasına; otobüs, uçak seferlerinin başlamasına; okulların tekrar faaliyet göstermesine, otellerin, iş yerlerinin, eğlence

merkezlerinin, cami ve ibadethanelerin hizmete sunulması ile ilgilidir (Evcil, 2020). Yeni normalde bu yenilikler belirli kurallara bağılı olarak ve kademeli bir şekilde gündelik yaşama uyarlanmaya çalışılmıştır.

Normalleşme süreci ve yeni normal tanımlamaları da sadece koronavirüs salgını bağlamında değil aynı zamanda tarihsel eşdeğerlikle birlikte farklı zamanlarda ve farklı alanlarda da hayata geçirilmiştir. Yeni normal ifadesiyle ortaya çıkan bu yeni kavramın fikir akımı olarak ilk defa McNamee tarafından 2004 yılında ortaya atıldığı bilinmekle beraber küresel bağlamda zaman kavramının yatırım ve rekabet algısı bağlamında yeni olduğunu ancak bu değişikliklerin azami olarak 10 yıllık bir sürede sistematik hâle gelecek olmasını normal olarak tanımlamıştır (Şan ve Kahraman Duru, 2020). Yeni normal ile toplumsal olarak gündelik yaşamın birçok pratikleri değişerek, iş yaşamını, eğitim sistemini, özel ve sosyal etkileşim alanlarını, ibadet etme biçimlerini yeni bir boyuta taşıyarak bu kavramların yaşanış sistemlerini “uzaktan” paranteziyle ifade edilen bir duruma dönüştürmüştür (Cogito, 2014). Yeni normal kısaca, “koronavirüsün getirdiği bu değişim durumlarına uyum sağlamak” olarak da nitelendirilebilir.

Değişme, tüm objelerin ve fenomenlerin varlık formunu ifade etmektedir. Aynı zamanda her türlü hareket ve etkinin bir hâlden başka bir hâle geçişi anlamına gelmektedir (Rosenthal, Yudin ve Çalışlar, 1972). Değişme, toplumun gelişimi ve hareketliliği ile gerçekleşmektedir. Auguste Comte, “sosyal dinamik tanımlaması” ile toplumsal değişme ve ilerlemeye işaret etmektedir (Kırboğa, 2019). Comte’a göre sosyal dinamik “toplumun bazı aşamalardan geçerek ilerlediği” şeklinde ifade edilmektedir. Herbert Spencer ise değişmeyi “toplumun nüfus artışı ve yapısal farklılaşmaları” ile ilişkilendirdiği, Karl Marx’ın değişme tanımına göre “toplumsal değişimleri devrim ve sınıfsal farklılıkların ifadesi” olarak görülmektedir (Kırboğa, 2019). Bilim insanlarına göre yapılan birçok araştırmada değişimin toplumsal değişme ile ilgili olduğu ve bu bağlamda birden çok tanımlamasının olduğu bilinmektedir. Aristoteles ise değişmeyi “toplumların temelde var olan doğup, büyüüp, ölme gibi bir organizma sürecine benzeterek toplumların temel kuralının değişme olduğunu” söyler (Kırboğa, 2019). Bu değişme tanımlamalarından hareketle “değişmenin toplumun her alanında gerçekleşmekte olduğu” söylenebilir.

Gibson’a göre “her şeyin tamamıyla değişiminden sonra ya da her şeyi etkilemiş olan değişimler” postmodern tanımlamadır (Tecirli vd., 2020). “Toplumsal değişimin kaçınılmaz” olarak görüldüğü modern ve postmodern toplumlarda değişime ayak uydurmak ancak bir gereklilik olarak görülmektedir. Toplumsal değişmeye etki eden faktörler de bu bağlamda toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Yeni normal ise bu durumda toplumların geneline yönelik bir değişim sunmaktadır. Küresel çapta devletler, salgından dolayı olumsuz etkiler yaşamış ve toplumsal değişim bakımından büyük bir kırılma yaşanmıştır (Semercioğlu, 2020). “Birçok ideolojinin devlet adamının bu anlamda tek bir günde değiştiremeyeceği toplumsal düzeni koronavirüs salgınının değiştirmiş olduğu” gözlemlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ, ÜSTÜNLÜĞÜ VE ÖLÇÜTLERİ

2.1. REKABET STRATEJİLERİ

Strateji, “bir dizi faaliyeti kapsayan ve ticari faaliyetler arasında tutarlılık yaratan eşsiz ve değerli konum” tanımıyla ifade edilebilir. Stratejilerin başarılı olması faaliyetlerin yerine getirilmesindeki başarı ve bütünlüğe bağlıdır. Faaliyetler arasında bütünlük, farklı bir strateji ve uzun vadeli uygulanabilirlik için gereklidir. Strateji işletmelere yapılmayacaklar hakkında bir tercih sunarken yapılacaklar için de yol haritası bağlamındadır. Liderlik ise stratejik karar vermede devreye giren önemli bir rol olarak karşımıza çıkar. Stratejik kararlar bu nedenle üst yönetimin ve/veya liderlerin inisiyatifine bağlıdır. Bu nedenle stratejinin devamlı disipline ve şeffaf iletişime ihtiyacı vardır. (Porter, 1996: 15,18).

Stratejik düşünebilmek, var olan stratejilere ilaveten stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda farkındalık ve farklı ortamların tanınması için yeni beceriler geliştirilmesini, işletmenin çeşitli kritik açılardan teşhis edilebilmesi ve bu özelliklerin şekillenebilmesi yeteneği geliştirmek anlamına gelmektedir. Bu sayede işletmeler çevrelerine en iyi şekilde uyum sağlayabilen stratejik amaçlar ve hedeflere yönelik davranan birer örgüt haline gelirler (Papulova ve Papulova, 2006: 2).

Rekabet, kuruluşların başarı ve başarısızlıklarının bir göstergesi olup, yenilikçiliğin, güçlü iş kültürünün ve performansı etkileyen iyi uygulamaların bir göstergesi olarak görülmektedir. Rekabet stratejisi ise “rekabetçi pozisyon bulma çabası, aynı zamanda sektördeki rekabeti yönetenlerin karşısında kazançlı ve devamlı olarak uygulanabilir bir pozisyon bulmayı amaçlayan stratejiler” olarak karşımıza çıkmaktadır (Porter, 1985: 1).

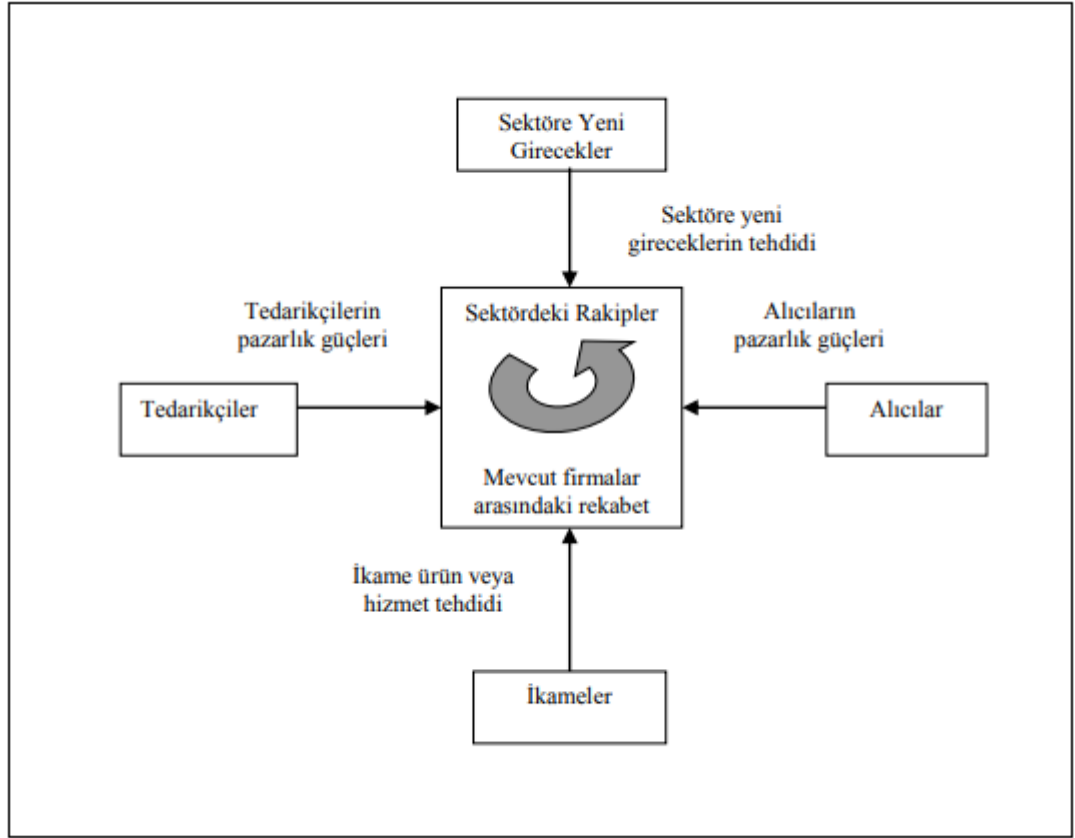
Stratejik yönetim, “bir şirketin geleceğine ilişkin kararları ve eylemleri” şeklinde ifade edilebilir. Strateji oluşturmadaki amaç, “işletmenin varlığının devamını rekabet avantajı yoluyla başarmaktır. Rekabet stratejileri, hedef piyasada alıcılarda karşılığı olan ve edinilmiş ana yetkinlikler yoluyla rekabet avantajı sağlayan bir dizi karar ve davranış olarak tanımlanır. Sektörün başarısı doğru rekabet stratejilerinin

seçimine ve uygulanmasına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 252,253) şeklinde ifade edilebilir.

Rekabet stratejisi, temel olarak sektörün yapısıyla, rakiplerin analizleriyle ilgilenir ve rekabette üstünlük elde etmek için benzer sonuçları içerir. Bir endüstride, genellikle sektör fark etmeksizin; “rekabet, yurtiçi veya yurtdışı olsun, ürün veya hizmet üretimi olsun, rekabet normları beş rekabet gücüyle belirlenir: a) potansiyel rakiplerin yarattığı tehdit, b) ikame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit, c) mevcut rakipler arasındaki rekabet, d) müşterilerin pazarlık gücü, e) tedarikçilerin pazarlık gücü” (Porter, 1985: 3,4).” (Şekil 1).

Strateji olarak ele alındığında ana fikir “*rekabeti çözmek ve üstesinden gelmek*” olarak işletmelerin odak noktasıdır. Dolayısıyla rekabetin sektör rekabetini şekillendiren güçleri anlaması ve strateji geliştirme için bir başlangıç noktası oluşturması önemlidir. Ancak bu durumda işletme, stratejisine sektör koşullarını da dahil edebilir. İfade edilen faktörlerin her sektörde aynı değildir, sektör ilerledikçe farklılaşabilir. Güçlü yönler, bir firmanın güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmenin yanı sıra rekabet ortamının temel unsurlarını vurgulamak için bir temel görev görür. Rekabete etki eden faktörlerin gücünün fazlalığı işletme açısından olumsuzluk oluştursa da rekabetin zayıf olması fırsat da yaratabilir. Sektörün yapısının anlaşılması, yöneticileri etkili stratejik girişimlere yönlendirerek mühim bir atılım sağlayacaktır. Açıkça ifade edilirse, şirketi var olan rekabetçi güçlerle daha iyi mücadele ettirmek için pozisyon almak, güçlerdeki farklılıkları önceden sezme ve yeni bir endüstri örgüsü oluşturmak amacıyla güç dengelerini biçimlendirmek yer almaktadır. Makul stratejiler, açıklanan fırsatlar göz önünde bulundurularak oluşturulan ve kullanılan stratejilerdir (Porter, 2008).

Şekil 1: Porter'ın 5 Gücü



Kaynak: Porter, 2004: 4)

Rekabet stratejisi, “beş rekabetçi güce karşı etkili olmak için belirli bir süre boyunca savunulabilir bir pozisyon elde etmek için harekete geçmektir”. Bu amaçla işletmeler farklı yaklaşımlar izleyebilir. Bir işletme adına uygulanabilir olan strateji orijinal bölgesine yerleşmektir. Aynı zamanda, “uzun vadede sürdürülebilir bir pozisyon oluşturmak ve sektörde var olan gücü, bunların etkilerini tek tek veya kombinasyon halinde sürdürmek için rekabet eden üç strateji” vardır. İşletme bu talepleri iki farklı şekilde iletebilir; Başvurular, öncelikle gruplandırma yapılmadan ya da belirli bir müşteri grubu hedef alınarak yapılabilir (Porter, 2004: 5-6).

2.1.1. Endüstriyel Organizasyon Modeli

“Endüstriyel Organizasyonun I/O Modeli (I/O)”, sektörlerin performanslarının temel belirleyicisi olarak, sektör içindeki heterojenlikler dikkate alınmadan sektörün yapısına göre modellenmektedir. Mason (1939) tarafından öne sürülen düşünceye göre, “firma performansı ile sektör yapısı arasında yapısal bir ilişki olduğu” savunulmaktadır. Bunun yanı sıra, Bain (1959), değişik endüstrilerdeki rekabetçi firmaların performans ayrımlarının temel göstergesini endüstrinin yapısıyla açıklayan “Yapı-Davranış-Performans (SCP)” modelini ele almıştır.

SCP modeline göre; bir firmanın piyasa performansı, çevresinin davranışlarıyla ilişkilidir ve endüstri yapısı firma davranışını (stratejisini) belirleyen faktördür ve bu davranışlar, firmaların genel piyasa performansını etkiler (Porter, 1981). Bu sebeple firmalar arası performans değişikliklerini bu modelin içeriğine göre açıklayabilmenin gösterilmesi; davranış bileşeni dikkate alınmadan doğrudan sektörün yapısına göre ele alınmaktadır.

Performans göstergesi geniş bir şekilde tanımlanmıştır ve modele göre “karlılık ve verimliliğe” odaklanmaktadır. Davranış, bir işletmenin araştırma-geliştirme, reklam, fiyatlandırma gibi alanlarda karar verirken stratejik yaklaşımlarından oluşur. Benzer bir yaklaşımla ifade edilecek olunursa, yapı, “bir sektörün rekabet edebilirliğini etkileyen mali ile yönetsel nitelikleri” olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1981). Alandaki öncelikli araştırmalar, giriş engellerini, rakiplerin sayısını, büyüklüğünü, pazarlama, talep esnekliğini, alıcı/satıcı sayısını/büyüklüğünü, sektörün yoğunluğunu performans varyansının göstergeleri şeklinde tanımlanmıştır.

SCP modeline göre, “sektör sabit olarak kabul edilmekte ve belli bir firma yapısının ne şekilde oluştuğuna dair konu başlıkları ile nelerin değiştirilebileceğinden bahsedilmemektedir. İlaveten, sektör yapısı üzerinde stratejik seçimler anlamında bir etkinin olabileceği durumu reddedilmektedir. Bu konudaki araştırmalar, firma inovasyonlarının giriş ve hareketlilik önündeki engelleri artırabileceğini veya azaltabileceğini ve geçmiş performansın işletmelerin stratejik kararları üzerinde etki edebileceğini iddia etmektedir (Porter, 1981; Caves, 1984; Teece, 1984). Bu nedenlerden dolayı konu olan geri bildirimler de eklenerek, SCP modeli yeniden şekillendirilmiştir. Bu değişimlerle birlikte SCP modeli sayesinde sektörün yapısı ve

gelişimi, sektörlerde yer alan firmalar ve firmalar arasındaki etkileşimler incelenebilmektedir. Porter'ın yaklaşımını da, SCP modelinin doğal bir uzantısı şeklinde değerlendirmek mümkündür.

2.1.2. Kaynak Esaslı Model

Kaynak Esaslı Model (RBV) anlayışına göre; Chakraborty (1997)'nin rekabete bakış açısı Endüstriyel organizasyon modelinden ve Porter'ın rekabet üstünlüğü modelinden farklı olarak bir takım işletmelerin diğerlerinden daha iyi durumda bulunmalarının nedenlerinin açıkça ortaya konulmasının beklememesi gerektiğini ifade etmektedir. Bahsedilen eksikliğin karşılanması için ya da işletmeler arasındaki performans farklılıklarının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla kaynak esaslı model ortaya konulmuştur. Bu kavramı alan yazına kazandıran Wernerfelt (1984) olmuştur. Barney (1991) ve Peteraf (1993) da bu modelin gelişimine katkı da bulanlar arasında olduğu kabul edilmektedir. Bu modelin gelişmesine katkıda bulunan başka çalışmalar da bulunmaktadır. İşletmelerin kaynak dağılımlarını yani heterojenlik durumlarını tanımlayabilmek için Lippman ve Rumelt (1982) ve Rumelt (1984)'in çalışmalarında “nedensel belirsizlik, eksik taklit edilebilirlik ve ayırıcı mekanizmalar” kavramları ele alınmış ve sektör içi farklılıkların tanımlanması için bu çalışmalar ilk olmuştur. Barney (1986), stratejik faktör pazarlarının özelliklerinin, firmanın kendine özgü kaynaklarından kar etme yeteneğini belirlediğini belirtmekte ve “alıcıların ve satıcıların kişisel bilgileri ile şirketin satın alınmasını sağlayan şirkete özgü bilgi ve becerilerinin neler olduğu” üzerine görüş bildirmektedir. Rumelt (1987) ve Dierickx ve Cool (1989) taklidin önündeki engelleri tanımlar (örneğin nedensel belirsizlik ve zaman maliyetlerindeki artışlar, kaynak/beceri verimliliği, kaynak/beceri birikimi vb.) bağlantı gibi parçalama mekanizmaları). Day ve Wensley (1988), Aaker (1989) ve Grant (1991), sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağının firma kaynaklarına dayalı strateji oluşturma modelleri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Kaynak esaslı model temelli yürütülen araştırmalarda, önemli başarı faktörlerinin işletmelerin yapısında olduğunu ve ayrı ayrı işletmelerin kendisinin birer kaynak olduğu belirtilmektedir. Bu modele göre, firmaların stratejik avantajları çevresel kısıtlamalarla değil, dış çevredeki fırsat ve tehditlerin arka planına karşı

kaynakların en verimli şekilde nasıl kullanılabileceğinin değerlendirilmesiyle belirlenir. “RBV'nin ana özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

İşletmelerin asıl hedefi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek, ayrıca ortalamadan daha iyi bir performans sergilemektir (Conner, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992).

Gelişmeleri uygulamak için hangi kaynakların kontrol edildiği konusunda firmalar arasında sistematik ayrımların olduğu varsayılmaktadır (Barney, 1991).

- Ayrımlar zamanla korunabilir(Peteraf, 1993).
- Peteraf (1993) tarafından ifade edildiği gibi, bu yapılar, işletmelerde maliyete maruz kalmadan hamle yapamayacağı ortamlar oluşturur.
- Firmalar arasındaki performans ayrımları, kaynaklarındaki ayrımlarla açıklanır (Barney, 1991).
- Performans ayrımlarının nedenleri incelenirken, fiziki kaynaklardan çok fiziki olmayanlara odaklanılmalıdır (Ray vd., 2004).

2.1.3. Porter’ın 5 Güç Modeli

İşletmeler açısından bakıldığında sektörler görünüşte aynı olmasalar da kar faktörü göz önünde bulundurulduğunda tüm sektörler benzerdir. Orta/uzun vadeli beş güçlü yön ile ifade edilen sektör yapısı, sektörün karlılığını belirlemektedir. Sektörün uzun dönemde kârlılığı ve işletmelerin sektördeki rekabeti avantajlarına nasıl kullanabileceği beş faktör tarafından ele alınmaktadır.” (Porter, 2010). Porter'ın beş gücü şunlardır:

1. Alıcıların pazarlık gücü,
2. Tedarikçilerin (Satıcıların) pazarlık gücü,
3. Yeni girişimci tehdidi,
4. İkame tehdidi,
5. Endüstrideki işletmeler arası rekabetin şiddeti.

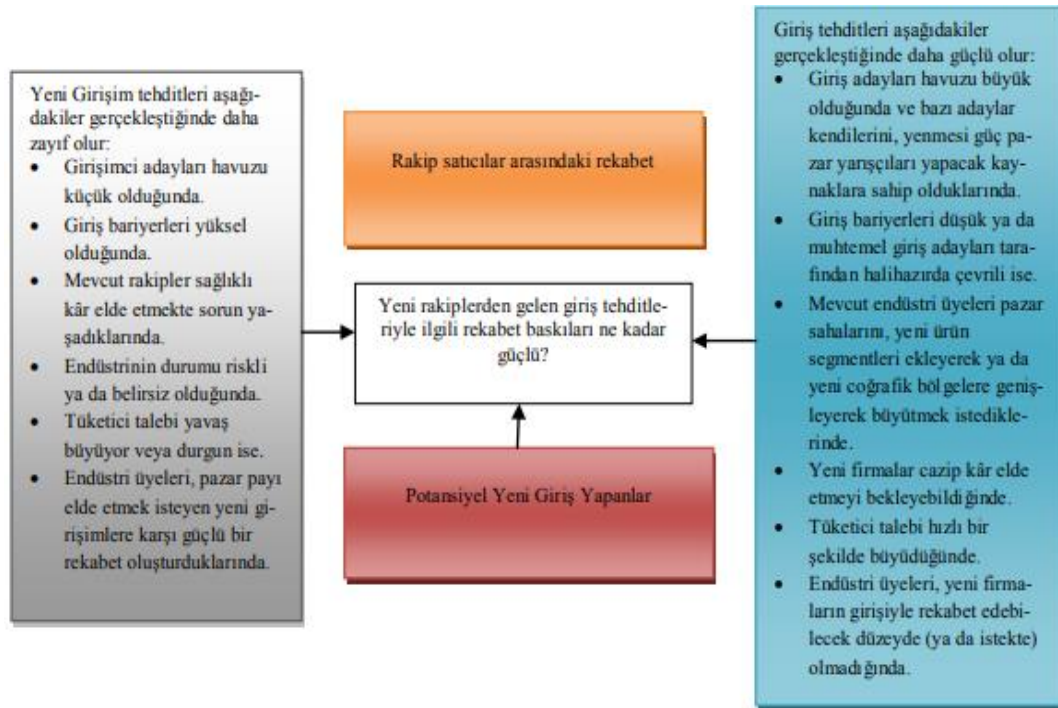
Sektörün uzun vadeli kâr potansiyelinin belirleyicisi, sektörün beş rekabet gücü üzerinden tanımlanan yapısının belirleyicisidir. Bunun nedeni ise, endüstrinin yarattığı ekonomik değerin nasıl paylaşılacağını, ne kadarının sektördeki şirketlere ait

olduğunu ve ne kadarının müşteriler ve tedarikçilerle müzakere etmek için feda edildiğini tayin eder. Rekabet stratejisinde ifade edilen güçlerin tamamı dikkate alınarak sadece unsurlardan birine odaklanılır ve yapının bütünü dikkate alınarak stratejiler belirlenir.

2.1.3.1. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler

Yeni girişimciler; fiyatlar, maliyetler ve yeni fırsatlarla rekabet etmek için gereken yatırım hızı üzerinde baskı yaratan pazar payı elde etmeye çalışır. “Yeni girenler genellikle endüstrinin kar potansiyelini sınırlamakla tehdit etmektedirler.” ve yeni girenler yerleşik rakipler kadar hassas değilse, giriş tehdidi fazladır”.

Şekil 2: Yeni Girişim Tehdidinin Gücünü Etkileyen Faktörler



Kaynak: Arthur Thompson ve diğerleri, 2005.

Büyük işletmeler, öncelikle iş genelinde kullanılan fazla nakit ve kullanılmayan güç dahil olmak üzere, yeni kurulan işletmelere kıyasla önemli kaynaklara sahiptir. Yerli firmalar pazar payına sahip olduklarını düşündükleri için

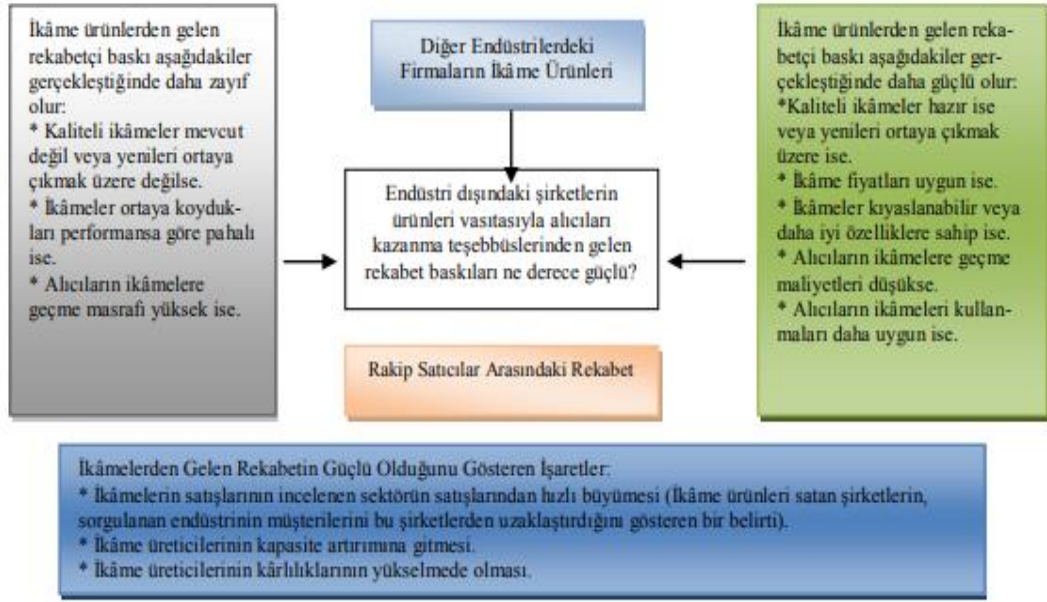
veya sabit maliyetleri olduğu için düşük kapasite kullanarak fiyatları düşürme kabiliyetine sahipler. Sektör yavaş ilerliyorsa yeni girişimciler ilgilenmeyecektir” (Bayırlı ve Kaynar, 2009).

2.1.3.2. İkame Ürün Tehdidi

Yeni pazarın kuralları yenilik ve farklılaşma, esneklik, daha fazla hizmet ve hızlı tepki olarak tanımlanıyor. Bu yeni kurallara göre piyasada varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin strateji geliştirmesi, pazarı iyi analiz etmesi ve rekabet avantajı elde etmesi gerekiyor. Bu bağlamda ikame ürün tehdidi, pazar analizi ve rekabet stratejileri açısından Porter'ın (1985) beş güç modeli kullanılmıştır (Doğan, 2006: 42).

İkame ürün, asıl ürünün yerine kullanılabilen ürün demektir. Ancak bu sadece fiziki bir ürün değil hizmet de olabilmektedir. Örneğin video konferans görüşmesi seyahatin yerine geçmektedir. Sürekli olarak mevcut olmalarına rağmen sektörden önemli ölçüde farklı oldukları için ikame ürünler göz ardı edilebilirler. Kablosuz telefon çıktığında kablolu telefona ikame olarak bir tehdit oluştururken çoğu mal ve hizmetin ikamesi az ya da çok ikame bir ürün tehdidi oluşturabilir. İkame tehdidi yüksekse, sektörün verimliliği zarar görecektir. İkame ürünler veya hizmetler, fiyatları sınırlayarak bir endüstrinin kar potansiyelini sınırlayabilir. Endüstri, ürün performansı, pazarlama veya başka yollarla ikame edilmeden kendini sürdüremezse, kârlılık ve büyümenin önünde kısa ve uzun vadeli zorluklar olabilir.

Şekil 3: İkame Tehdidi



Kaynak: Arthur Thompson ve diğerleri, 2005.

Yüksek fiyat performans oranı sağlayan ikame ürün ve hizmetler, sektör karlılığı için bir tehdit oluşturmaktadır. Müşterinin ikame ürün, hizmet veya bunların maliyetine ilişkin seçimi azdır. Marka olmuş eşdeğer bir ilacın bir numunesi de örnek olarak verilebilir. İkame ürün tehdidi, sektörde yenilikçi yatırım ve hizmetlerin geliştirilmesi için de fırsatlar yaratabilir. Teknolojik değişim ve ilgisiz iş alanlarında (endüstrilerde) rekabetin azalması sektörün karlılığını büyük ölçüde etkilemektedir” (Bayırlı ve Kaynak, 2009).

2.1.3.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, işletmeler için hem önemli bir destek ve güç iken bazı durumlarda büyük bir tehdit ve pazarda söz sahibi olabilmektedirler. Bu nedenle güçlü tedarikçilerin pazarlık gücü rekabette kayda değer şekilde dikkate alınmalıdır.

Güçlü tedarikçiler;

- Fiyatları daha yüksek düzeyde belirlerler.
- Kalite ve hizmet kapsamlarını kısıtlarlar.
- Sektör paydaşlarının maliyetlerini yükseltir.

- Sektördeki kazançları kendi tarafına akıtır.
- Değerin çoğunu ele geçirip pazarda güçlü kalmayı isterler.
- Hakim tedarikçiler, artan maliyetlere karşın fiyatlarını yükseltmezlerse karlılıkları düşebilir ve bu da sektör karlılığını düşürebilir.

Tedarikçiler, şu sıralanan durumlarda güçlüdürler:

- Tedarikçiler hizmet verdiği sektörün güç olarak önündedir.
- Tedarikçiler, sektöre gelir boyutuyla bağlı olmayabilir.
- Birden fazla sektörde faaliyet gösteren tedarikçiler, ayrı sektörlerden maksimum kar elde ederler. Ancak tedarikçiler, satış hacimlerinin veya kazançlarının büyük bir kısmını belirli bir endüstrinin oluşturduğu durumlarda, rekabetçi fiyatlandırma yoluyla sektörü korumaya çalışırlar.

- Güçlü olan tedarikçiler, farklılaştırılmış ürünler sunar.
- Örgütlü olan tedarikçiler daha güçlüdür.
- Tedarikçiler, sektörün yüksek kâr marjına sahip olması durumunda dikey

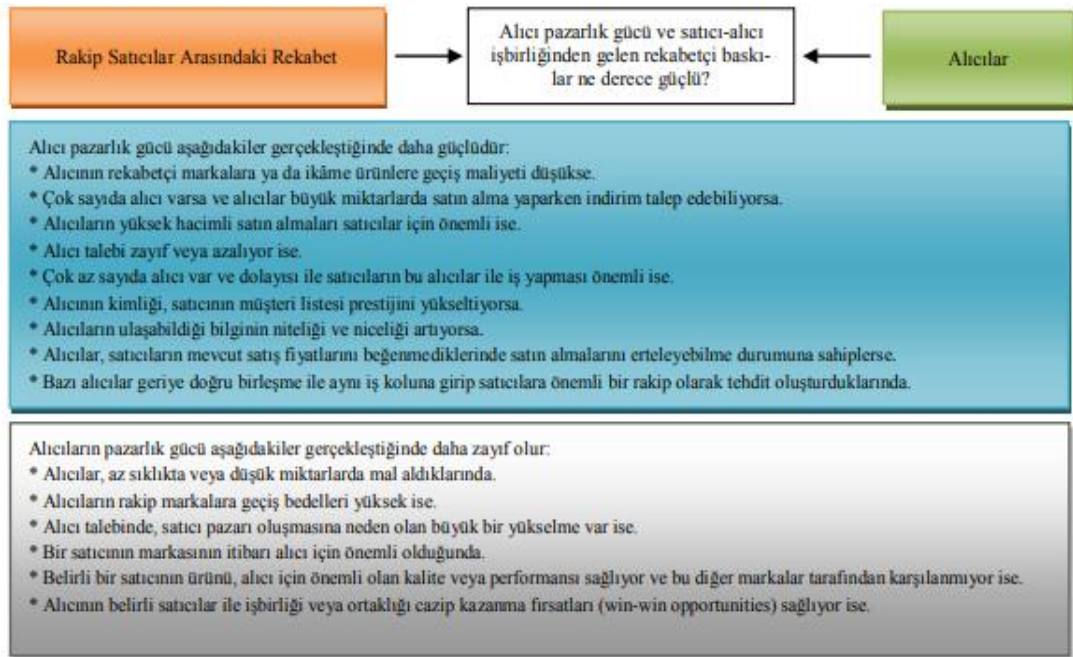
bütünleşme (entegrasyon) stratejisini kullanarak pazara dahil olabilirler (Bayırlı ve Kaynak, 2009).

2.1.3.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Hâkim tedarikçi, aynı derecede güçlü müşterilerle tamamlanır. “Fiyatların aşağı yönlü hareketine yön verecek güçtedirler. Maliyetleri artırarak ve kalitenin veya hizmetin iyileştirilmesini isteyerek firmaya yaptırımda bulunabilirler. Çoğunlukla sektörde yer alan işletmeleri rakip olarak tetikleyici hamleler yaparak değerlerini artırma çabasındadırlar. Alıcılar, sektör şirketlerine karşı pazarlık gücüne sahip olduklarından, güçlü bir konumda bulunurlar. Özellikle fiyat duyarlılığına sahip olan alıcılar, öncelikle fiyatların düşmesi için baskı yapma eğilimindedirler. Alıcılar, güç birliği yaptıklarında pazarlık güçlerini artırırken, sayıları azalır ve daha yüksek hacimli alımlar için pazarlık yapma girişiminde bulunurlar. Alıcılar sürekli, tek tip, homojen ürün bulma beklentisi içerisinde olduklarından, satıcıları birbirleriyle rekabet ettirme eğilimindedirler. Aynı zamanda, satıcıların aşırı karlı olduğunu düşündüklerinde, kendilerinin de üretici olarak sektöre girmesi söz konusu olabilir. Bazı durumlarda, girdilerin kalite üzerinde pozitif bir etkisi olduğunda, alıcılar fiyat konusunda hassas

olmayabilirler, maliyetine kıyasla katma değer sağlayan ürün ve hizmetlerin kalitesine daha fazla önem verirler. Ödeme yapan satın alma kararlarını etkilediğini, karar vericinin yürüttüğü önemli bir anlaşma gücünü elde ederler. Örneğin, doktor, hasta, ilaç veya tıbbi malzemelerde bu durum geçerlidir. Alıcıların fiyat beklentisi düşükse, sektörel rekabet gücü yüksek olur.

Şekil 4: Alıcıların Gücü

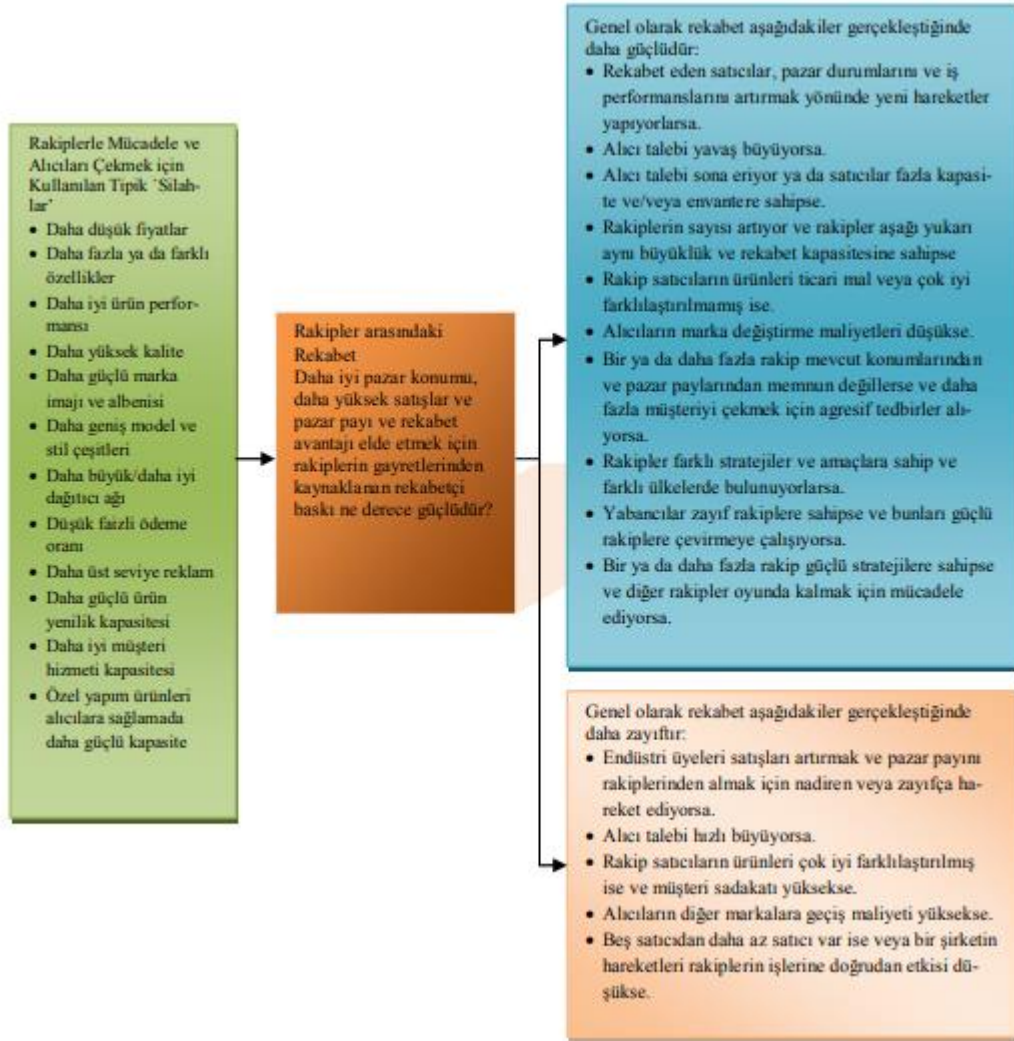


Kaynak: Arthur Thompson ve diğerleri, 2005.

2.1.3.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Porter'ın 5 gücünden biri olan pazardaki mevcut firmalar arasındaki rekabet durumudur. Bu durum, "rakipler arasında çekişme bazı durumlarda zayıfken rakiplerin üstün olduğu veya güçlü olduğu yönlerde bu çekişmenin şiddeti artarak pazarın durumunu etkilemektedir.

Şekil 5:Rakipler Arası Çekişme



Kaynak: Arthur Thompson ve diğerleri, 2005.

Rekabet üstünlüğü için de gerekli olan güçlülüklerden biri firmalar arasındaki durumdur.” Bu bağlamda aşağıda yer alan gerekçeler sektöre yön veren etkenler olarak sıralanabilir: (Bayırlı ve Kaynak, 2009)

- Rakipler arasındaki rekabet durumu;
- Ürün veya hizmette fiyat indirimi yapmak,
- Yeni ürünün sunumunu yapmak,
- Reklam kampanyaları düzenlemek,
- Hizmette iyileştirme yapma gibi durumlarla gerçekleştirilir.
- Rekabet fazlaysa, bir sektörün karlılığı sınırlanır.

Çekişme yoğunluğu aşağıda belirtilen nedenlerle meydana gelir:

- Hızlı büyümeyen sektörlerde pazardan pay kapma,
 - Sektördeki liderin eksikliği,
 - Rakip sayısının çok, olması
 - Sektörü terk etmenin önündeki yüksek engeller.
- Rakiplerde fiyat odaklı bir çekişme var ise sektördeki kar alıcılara akar.
 - Rakip ürün ve hizmetlerinde benzerlik olduğunda fiyatta rekabet yükselir.
 - Sektörde fiyat rekabeti fazla ise sabit maliyetlerin fazla, marjinal

maliyetlerin az olduğu gözlemlenir.

➤ Rekabet düzeyini ve rekabetçi davranışları etkileyen faktörler arasında sektördeki ürünün dayanıklılığı veya dayanıksızlığı önemli bir rol oynar. Benzer şekilde, domateslerin çabuk çürümesi nedeniyle dayanıksız olduğu gibi, bilgisayar modellerinin hızla modası geçtiği için de dayanıksızdır. Bilginin hızla yayılması nedeniyle de dayanıksızdır.

➤ Fiyat harici oluşan rekabet, karlılık üzerinde etkili değildir.

➤ Bütün rakipler, benzer ihtiyaçlara yönelik veya benzer nitelikler üzerinde rekabet ediyorsa, neticede bir rekabet yoktur. Çünkü bir firma tarafından elde edilen kazanç, diğer firma adına bir kaybı göstermektedir.

➤ Rakipler ayrı fiyatlandırma, mal, hizmet veya markalandırma yoluyla ayrı müşteri segmentlerinin ihtiyaçlarını gidermeyi hedefliyorsa, rekabetin olumlu olması mümkündür. Böyle bir davranış biçimi, geniş alıcı gruplarının taleplerine cevap verdiğinden dolayı sektör genişler.

2.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

İşletmelerin pazar alanında içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında nasıl hareket edeceği ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için hangi adımları atması gerektiği rekabette üstünlük adına çok önemli olmaktadır. Bu durumda işletmelere yol gösteren rekabet stratejileri işletmelerin rakipleri karşısında hareket kabiliyetini ve pazardaki konumlarını belirlemeleri için yol gösterici olmaktadır (Sucu, 2010). İşletmelerdeki rekabet stratejilerinin ne şekilde elde alındığını gösteren ana grupta Porter tarafından sunulmuştur. Bir şirketin kârlılığını etkileyen beş güç; rekabet

yoğunluğu, müşteri gücü, tedarikçi gücü, ikame ürün ve potansiyel rakiplerdir. Porter, işletmelerin “farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinden” hangisinin ortalama üstü kârlılıkla sonuçlanacağını belirlemek için öncelikle bu güçlerin analiz edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Belirtilen stratejiler, şirketin faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerinin önünde performans göstermesine yardımcı olacak kapsamlı rekabet davranışlarının ana hatlarını çizmektedir. (Arıcı, 2006)

M. Porter'a göre, “Rekabet avantajı elde etmek amacıyla rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajları olan bir işletme, çeşitli şekillerde rekabet avantajını elinde bulundurabilir; maliyetin düşük olması, farklılaşma ve odaklanma” teknikleri olup bunlar Porter tarafından “kapsamlı rekabet stratejileri” olarak adlandırılmaktadır. “Kapsam (generic)” ifadesiyle, “işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerine olan üstünlüğünü açıklayan “rekabetin nitelikleri” vurgulanmaktadır (Dinçer, 2007).

2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmelerin düşük maliyetten kaynaklanan konumunu koruyarak rakipler üzerinde avantaj sağlamasına neden olan bir strateji modeli olarak nitelendirilen maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin maliyetlerini düşürerek bu konuma ulaşmalarını amaçlamaktadır. Bu stratejinin başarılı olabilmesi için, işletmelerin etkin bir şekilde tesisleşmesi, deneyime dayalı maliyet tasarrufları gerçekleştirmesi, gider ve maliyetleri yakından takip etmesi gerekmektedir (Akgemci, 2008).

Pazarda maliyet eğrisinin altında konumlanmak, bir işletmeye sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlama avantajı sunar. Maliyet konumu, işletmenin rakiplere karşı bir savunma mekanizması olarak işlev görür; çünkü düşük maliyetler, rakiplerin kâr kaybı sonrasında dahi işletmenin yine de kara ulaşabileceği bir zemin sağlar. Düşük maliyetli bir konum, işletmeyi büyük alıcıların karşısında koruyarak, girdi maliyetlerindeki artışlarla daha esnek bir şekilde başa çıkabilme yeteneği sağlar, pazara dahil olmak isteyen rakiplere girişte engel teşkil eder ve ikame mallar karşısında rakiplere üstünlük oluşturur. (Porter, 2003, s.45).

Maliyette lider olmanın birtakım sakıncaları da bulunmaktadır: (Porter, 2003, s.56);

- Teknolojide meydana gelen ilerlemelerin eski yatırımları işlevsiz hale getirmesi
- Pazara ilk kez dahil olanların, benzeterek veya kaliteli tesisleşme yatırımlarıyla ucuz maliyeti benimsemeleri,
- Odağın maliyete yöneltilmiş olması sebebiyle üründe ve pazarlamada düzenlemelerin fark edilememesi,
- İşletmenin fiyattaki çeşitliliği sınırlayacak derecede maliyetlerindeki artış.

2.2.2.Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi, bir işletmenin oluşturduğu ürün veya hizmetin sektör genelinde eşsiz olarak algılanması üzerine kurulan bir strateji olarak tanımlanır. Bu bağlamda, markanın imajı, lisansı olan teknolojiler, büyük dağıtım ağının olması, ayrıca firmaya benzersizlik sağlayabilen tüm özellikler önem taşımaktadır (Türk, 2004).

Farklılaştırma stratejisi, bir işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti benzersiz ve ayrıcalıklı kılarak sektör genelinde farklılaştırmaya yönelik bir strateji olarak kabul edilir. Farklılaştırma stratejisi kullanan işletmeler, ürünlerini farklılaştırarak müşterilerin bu farkı ödemeye istekli olmalarını hedefler. Bu farklılık fiyatı, maliyette lider olan işletmenin fiyatının üzerinde olabilir, ancak müşteri, aldığı malın ek maliyetini karşılamaya değer olduğuna inanır. (Çiçek, 2003).

Farklılaştırma stratejisi, işletmelere avantaj olarak “eğer gerçekleştirilebilirse, sektörde ortalamanın üstünde bir kazanç elde etmeye olanak sağlayabilir ve rekabetin üstesinden gelebilmek için işletmelere konumlandırma fırsatı” sunabilir. “Markaya olan bağlılık sonucu müşterilerde ürünün fiyatına karşı duyarlı olmama durumu gerçekleşir”. Dolayısıyla rekabet atağına karşı işletmeye muhafaza avantajı sunar. “Farklılaştırma nedeniyle oluşan müşteri bağlılığı ve benzersizlikle başa çıkma zorunluluğu pazara giren rakipler için giriş engel oluşturur. Tedarikçilerin gücünün üstesinden gelebilecek denk marjlar üretir ve alıcılardaki güç, mukayese edebilecekleri alternatiflerden mahrum olduklarından ve fiyat karına yeterince duyarlı olmadıklarından dolayı düşer. Müşterinin sadakatini kazanmak için farklılaşan

işletme, ikame ürünlerin karşısında rakiplere nazaran daha fazla güvenle olur” (Porter, 2003, s.47).

- “Farklılaştırma stratejisinde de bazı birtakım sakıncalar bulunmaktadır (Porter, 2003, s.57):

- Farklılaşan firma ile maliyeti az olan rakiplerin arasındaki maliyetin fazla olması sebebiyle marka sadakati “farklılaştırma” ile sürdürülemez. Bu nedenle alıcılar önemli miktarda maliyeti düşürmek amacıyla şirketin belirli niteliklerini ve hizmetlerini satın almamayı tercih ederler.

- Alıcılarda farklılaştırma faktörüne gereksinim düşer,
- Benzeme çabası, farklılaştırmayı sınırlar, endüstriler olgunlaştıkça gelişen tipik bir senaryodur.”

2.2.3.Odaklanma Stratejisi

Üçüncü bir rekabet stratejisi olan odaklanma stratejisi, maliyetlere odaklı ve farklılaştırma stratejilerinin aksine görece küçük ve nihai pazar segmentlerine odaklanarak tüketicilere yönelik bir yaklaşımla uygulanır. Bu strateji, belirli bir grup grup, pazarın belirli bir segmentine veya üretim hattının belirli bir bölüme yönelik bir odaklanma sağlar (Çetinkaya, 2006). Odaklanma stratejisi, aşağıdaki riskleri içermektedir (Porter, 2003)

- Dar bir amaca odaklanmada maliyete avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla elde edilen farklılaştırmayı dengeleyecek şekilde geniş ürün ağı olan rakiplerle arasındaki maliyet farkının artması,
- Stratejik amaç ile pazar arasındaki mal/hizmet ayrımlarının azalması,
- Rakipler, alt pazarları stratejik amacın içinde bulurlar ve odağı görmezden gelirler.

2.3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÖLÇÜTLERİ

Rekabet avantajı kavramı Wernerfelt (1984), Barney (1991), Bharadwaj ve diğerleri (1993), Rouse ve Daellenbach (1999), Fahy ve Smithee (1999), Byrd ve Turner (2001), Zhang ve Lado (2001) ve Lau (2002) bunu çevresel fırsatlara yanıt

vererek çevreyi etkisiz hale getirerek içsel avantajlardan (bir şirketin kıt, değerli, yeri doldurulamaz ve tekrarlanamaz kaynakları) yararlanan stratejiler uygulayarak elde edilen avantaj olarak tanımlamışlardır tehditler ve içsel zayıflıkların ortadan kaldırılması olarak sıralanmaktadır. Araştırmada rekabet avantajı için bu tanım kullanılmıştır.

Rekabet üstünlüğünün boyutları, Aaker (1989), Bamberger (1989), Stalk ve diğerleri (1992), Kotha ve Nair (1995), Yamin ve diğerleri (1999), Schwager ve diğerleri (2000), Beal (2000) , Byrd ve diğerleri Turner (2001) ve Spanos ve Lioukas (2001) çalışmalarında aşağıdaki tablo verilmektedir:

Şekil 6: Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri

Rekabet Üstünlüğü Konumu	Rekabet Üstünlüğü Ölçütü
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi Envanter Yönetimi İnsan Gücü Gelişimi Düşük Maliyet (Verimlilik)
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri Ürün Farklılaştırma Hizmet Farklılaştırma Lojistik Farklılaştırma Yenilikçi Farklılaştırma Pazarlama Farklılaştırması Teknoloji Liderliği

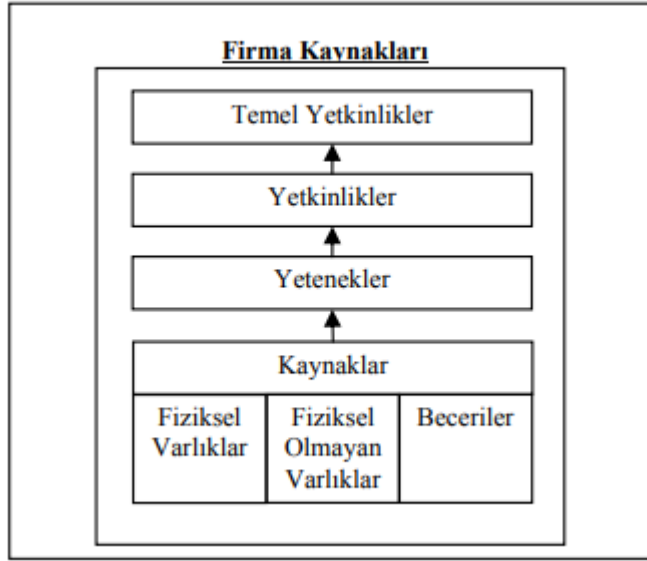
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.3.1. Firma Kaynakları-Yetenekler (Fonksiyonel Alanlar)

Kaynaklar (fiziksel varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve beceriler), Porter (1981), Aaker (1989), Barney (1991), Lau (2002) ve Hafeez ve diğerleri (2002a, 2002b)” firma kaynaklarının en altındadır. Hiyerarşi tanımlarından da anlaşılacağı gibi şu şekilde tanımlanmıştır: Kaynak, “bir firmanın verimlilik ve etkinliğini artıracak

stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü” olarak tanımlanmıştır.

Şekil 7: Firma kaynakları hiyerarşisi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Firma kaynakları hiyerarşisinde ikinci seviyede yer alan yetenekler, “Snow ve Hrebiniak (1980), Hitt ve Ireland (1985), Aaker (1989), Grant (1991), Amit ve Shoemaker (1993), Dröge ve diğerleridir. 1995), Javidan (1998), Hafeez ve diğerleri (2002a, 2002b), Asan ve Sawyer (2003) şu şekilde belirtilmiştir. Yetenek, “ firmanın, arzu edilen neticeleri elde etmek için birlikte iyi çalışan kaynak grupları aracılığıyla işlevsel olarak sınıflandırılabilir faaliyetleri rakiplerden daha iyi gerçekleştirme yeteneğidir.” Firma kaynaklarının varlıklar ve becerilerden oluşan yeteneklerinde yer alan alt başlıklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Şekil 8: Varlık ve beceriler listesi

Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler

Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme)
Fiziksel kaynaklar (mağaza, depo, donanım, ekipman, vb.)
Fiziksel konum (mağaza(lar)ın coğrafi konumları)
Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, banka hesapları, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, vb.)
Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)
Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı
Enförmasyon teknolojileri
Pazar ihtiyaçları bilgisi
Hedef pazarın taleplerine duyarlılık
Pazarlama becerileri
Etkili reklam programları
Etkili promosyon programları
Tedarikçi sadakati
Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler
Kısa ürün temin süreleri
Tedarikçi know-how'ı
Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler
Müşteri sadakati
Müşteri odaklılık
Müşteri hizmetleri (satış öncesi, esnası ve sonrası)
Sunulan marka çeşitliliği
Sunulan ürün çeşitliliği
Mevcut memnun müşteri tabanı
Çalışan sadakati
Kurumsal yönetim uzmanlığı
Kurumsal yönetim kalitesi
Yöneticilerin bilgi ve becerileri
Uygulama tecrübesi
İnsan kaynakları uygulamaları
Çalışan kalitesi
Çalışanların bilgi ve becerileri
Çalışanların yaratıcılıkları
Firma ünü
Firma imajı
Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)
Güçlü tanınmış ana kurum
Yalın organizasyonel yapı
Katılımcı yönetim
Ürün kalitesi
Hizmet kalitesi
Düşük maliyetler
Sıkı genel gider kontrolü
Ölçek ekonomisi (miktar)
Kapsam ekonomisi (çeşitlilik)
Yenilikçi özellikler/tasarımlar
Sürekli yenilik (teknolojik gelişme)
Yeni teknolojilerin benimsenmesi
Yeni ürün(ler) sunma
Yaratıcılık
Ticari ilişkiler
Toplumla ilişkiler
Kurum içi informal iletişim
Pazar payı
Öncülük/Sektöre erken girme
Organizasyonel öğrenme hızı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Firma kaynaklarının fonksiyonel alandaki yetenekleri daha çok yönetimsel alandaki yeteneklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki tabloda yer alan yetenekler rekabette üstünlük sağlamada dikkat edilmesi gereken başlıklar olarak ele alınmalıdır.

Şekil 9: Fonksiyonel yetenekler

Firma Kaynakları - Yetenekler (Fonksiyonel Alanlar)
Genel Yönetim
Operasyonlar
Pazarlama ve Satış
Finansman
Personel
Satın Alma

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Genel yönetim, bir toplama veya organizasyonun yönetim sistemi ve bileşenlerini içeren bir kavramdır. Genel yönetim, stratejik hedeflerini belirleme, kaynak planlama, organizasyonel yapıyı oluşturma, personel yönetimi, takip yönlendirme, performans izleme ve kararları almak gibi çeşitli yönetimsel bileşenleri içerir. Genel yönetim, tüm departmanları, iş yönetimleri ve yürütmeler arasında koordinasyonu sağlamayı amaçlar. Aynı zamanda, misyonunu ve vizyonunu belirleyen, stratejik planlama yapan, hedef belirleyen ve bunları gerçekleştirmek için stratejiler geliştiren sistemdir.

Genel yönetim eğitiminin temel bileşenleri:

1. Planlama: İşletmenin uzun vadeli hedeflerini ve kısa vadeli hedeflerini belirlemek için stratejik planlama yapılır. Planlama nesneleri, bileşenleri ve nesneleri analiz eder, pazar ve bilgisayar ortamını değerlendiren ve genişletmek için stratejiler oluşturur.

2. Organizasyon: İşletmenin yapısı ve organizasyonel organizasyonlarını oluşturur. Departmanlar, görevliler ve sorumluluklar belirlenir, personel atanır ve personelin iç iletişim ve koordinasyonunu sağlayacak sistemleri kurulur.

3. Yönlendirme: İşletme içindekileri motive eder, liderliği sağlar ve performansı yönetir. İşletmenin misyonunu ve değerlerini iletmek, istihdamı

geliştirmek ve işletmeye odaklanmalarını sağlamak yönlendirmeye yönelik önemli unsurlardır.

4. Kontrol: İşletmenin sonuçlarını izlemek, büyütme uygun ilerlemeyi sağlamak ve bakım düzeltici önlem almak için kontrol ayarlarını kuruluşunu sağlar. Veri analizi, değerlendirme ve değerlendirme yöntemleri kullanılan verilerin performansı takip edilir.

5. Karar Verme: İşletme içinde strateji ve kararları almak için bilgi ve yöneticiye dayalı karar verme süreci yürütülmektedir. Karar verme deneyimleri, amaçlar, kaynaklar, riskler ve pazar ortamları göz önünde bulundurulur.

Pazarlama ve satış, bir tüketici ürünü veya hizmetleri hedef kitleye tanıtmak, müşteri talebini oluşturmak ve satış yaparak gelir elde etmek için kullanılan stratejidir. İşletmelerin pazarlama ve satış faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi, başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri ve müşteri veri tabanını genişletebilmeleri için önemlidir. Pazarlama, ürün veya hizmetin doğru hedef kitleye ulaşmasını sağlamak için planlanan kullanım tümünü kapsar. Pazarlama amacı, pazarlama araştırması, hedef kitle belirleme, marka oluşturma, ürün veya hizmetin tanıtımı, fiyatlandırma, dağıtım kanallarının belirlenmesi ve pazarlama iletişim öğeleri gibi bileşenleri içerir. Pazarlama, müşteri isteklerini ve faydalarını anlamak, ürün veya hizmetin değerini düşünmek ve kullanmak çözüm sunmak için stratejiler ve taktikler geliştirir.

Satış, ürün veya hizmetin müşterilere sunulması ve satın alınması aşamasını içerir. Satış faaliyetleri, potansiyel müşterilerle ilişki kurma, müşteri ihtiyaçlarını anlama, ürün veya hizmetin faydalarını vurgulama, teklif hazırlama, müzakere etme ve sonunda satış yapma sürecini kapsar. Satış ekipleri, müşteriye ürün veya hizmetin değerini anlatırken, müşteriye ihtiyaçlarına uygun çözümler sunar ve satın alma kararını teşvik eder. Pazarlama ve satışın birlikte çalışması, işletmenin hedef kitleye ulaşma ve müşterileri etkileme konusunda daha etkili olmasını sağlar. Pazarlama, potansiyel müşterilerin ilgisini çeker ve onları satış hunisine çekerken, satış ekibi, müşterilerle doğrudan etkileşim kurarak satış yapma sürecini yönetir.

Dijital pazarlama ve satış kanalları, işletmelere daha fazla fırsat sunmaktadır. İnternet ve sosyal medya platformları, işletmelerin hedef kitleye daha kolay ulaşmasını, etkileşim kurmasını ve ürün veya hizmetlerini tanıtmalarını sağlar. Bu yüzden, işletmelerin dijital pazarlama stratejilerini ve online satış yöntemlerini

kullanması önemlidir (Uzunoğlu, 2007). Pazarlama ve satış, müşteri odaklılık, iletişim becerileri, stratejik düşünme, pazar analizi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi yetenekleri gerektirir. İşletmeler, pazarlama ve satış ekibini doğru şekilde yönetmeli, veri analitiği ve geri bildirimleri kullanarak stratejilerini sürekli olarak iyileştirmeli ve rekabette üstünlük sağlamak için müşteri temelli bir yaklaşım benimsemelidir (Hilal, Atalay, Yurtsever, 2019,260).

Finansman, işletmeciliği finanse etmek için kaynak sağlama sürecidir. İşletmeler, finansman ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli finansal araçlardan yararlanır ve bu kaynakları doğru bir şekilde yönetir. Finansman kaynakları, beklentilerine, sektöre ve özelliklerine bağlı olarak değişkenleri dikkate alır. Genel olarak, yatırım finansmanı kaynakları araştırmaları: Özkaynak Finansmanı: İşletmenin kullandığı sermaye yatırımı işleyişiyle elde etmek finansmandır. Bu, mali kârını yeniden yatırması veya yeni hisarlarla ortaklık kurma yoluyla gerçekleşebilir (Zengin, B., & Aksoy, G. 2021 4-2).

Borç Finansmanı: İşletmenin harcamalarını finanse etmek için dış kaynaktan borç alınmasıdır. Banka kredileri, ticari krediler, tahviller ve borç ödemeleri gibi finansal araçlarla sağlanabilir. Borç finansmanı, geri ödeme süresi, faiz oranları ve teminat gereklilikleri gibi çeşitli yasalar tabidir. Kârın Yeniden Yatırılması: İşletme kârlarının tekrar işletme giderlerine yatırılmasıyla elde edilen finansmandır. Bu, tüketici büyüme ve gelişme için elde ettikleri kârların kullanılması anlamında gelir (Avcı, 2015.).

Varlık Finansmanı: İşletmenin varlıklarını teminat olarak kullanarak finansman sağlayıcıdır. Örneğin, işletme varlıklarını garanti altına almak için bankalardan kredi alabilir veya varlık temelli finansman araçlarını kullanır. Finansmanın etkili bir şekilde değerlendirilmesi, kötü sonuçların sağlığının önlenmesi ve sürdürülmesinin sürdürülmesini sağlar. İşletmeler, finansal analiz yaparak finansal değerleri belirler, uygun finansal harcamaları, finansal planlamayı ve bütçelemeyi yapar ve nakit hesabını yönetir. Ayrıca, ticari finansal riskleri yönetmeleri ve etkin bir sermaye yönetimi stratejisi geliştirmeleri önemlidir. Finansmanın doğru ve etkili bir

şekilde kullanılması, büyüme maliyetlerinin artması, yeni kaynakların finansmanının sağlanması ve avantajı elde edilmesine yardımcı olur (Bilgen, 2007).

Personel yönetimi, bir ebeveyn çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmesini ve işletme hedeflerini desteklemesini sağlayan unsurları içerir. Personel kullanımı yönetimi, insani kazançlar, verimli bir şekilde işletme sonuçlarını artırır.

Kişisel yönetimi kapsama alınması gereken bazı önemli konular:

İşe Alım ve Seçme: İşletmelerin işe alım süreci, uygun niteliklere sahip adayları seçmek için kullanılmasını içerir. İş ilanı oluşturma, başvuruları değerlendirme, görüşmeler ve referans kontrolleri gibi satış alım satımı bir yer.

Performans Yönetimi: çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, hedef belirleme, geri bildirim süreçleri ve performansa dayalı ödüllerine gibi performansları içerir. Performans yönetimi, istihdam motivasyonunu artırma ve işletme sürelerine ulaşmada performanslarını artırma (Çıta, & Keçecioğlu, 2015,18-19).

Eğitim ve Gelişim: sahiplerinin yeteneklerini ve kendilerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapılması önemlidir. İşletmeler, çalışanların kariyerlerini desteklemek ve işletme için büyük yeteneklerini geliştirmek için eğitime indirim sunmalıdır. Ücretlendirme ve Yan Haklar: çalışanların adil bir şekilde ücretlendirilmesi, maaş paketlerini ve yan etkilerinin artması önemlidir. İşletmeler, sektör standartlarına uygun ücretlendirme politikaları ve değişkenler yan haklar sunarak çalışan çalıştırma ve bağlılığını artırır.

İş Sağlığı ve Güvenliği: İşletmeler, istihdam hizmetlerini sağlamak için iş sağlığı ve güvenliği politikalarını ve yönetimini geliştirmelidir. Çalışanların donanımlarını ve kısıtlamalarını koruma, bilgilerin yasal gerekliliklere uymasını ve çalışma ortamının kapsamını genişletmesini sağlar. Kişisel yönetim, yatırım en değerli varlık olan çalışanları etkili bir şekilde yönetmelerini sağlar. İşletmeler, çalışana davranmak adil, iyi bir iletişim ve liderli sağlamalı, motivasyonu artırmak ve çalışanın kariyer yetiştirmesi gerekir. Başarılı bir personel yönetimi, istihdam maaşı ve bağlılığını artırır. Satın alma, bir tüketici mal veya hizmet bedeli karşılama için harici ürün veya hizmet satın alma sürecidir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek ve müşteri edinebilmek için çeşitli malzeme, ekipman ve hizmet satın almaları muhtemeldir. Satın alma sürecini, mal veya hizmet sunumlarının belirlenmesi,

işlemlerle müzakerelerin yapılması, siparişlerin verilmesi, mal veya hizmetin teslim alınması ve ödenmesini içerir (Biçer, 2013).

Satın alma yönetimi, ticari tedarik zincirini etkin bir şekilde yönetmesini sağlar ve maliyetlerinin sürelerini, kaliteyi artırmayı ve yönetimleri optimize etmek için stratejik yaklaşımlar kullanır. İşletmeler, satın alma sürecini aşağıdaki bilgileri kullanarak alır: Tedarikçi Seçimi: İşletmeler, ürünlere uygun ve güvenilir tüketicileri belirlemek için tedarikçi değerlendirme yöntemlerini kullanır. Fiyat, kalite, teslim süresi, hizmet düzeyi ve tedarikçinin finansal durumu gibi faktörler göz önünde bulundurulur (Koçoğlu, C. M., & Avcı, M. 2014).

Sözleşme Yönetimi: İşletmeler, yönetimle yapılan anlaşmaları yönetir ve sözleşme hükümlerinin takip edilmesini sağlar. Sözleşmeler, Fiyatlar, miktarlar, teslim süreleri, garanti hükümleri, ödeme koşulları gibi hükümleri kapsar. Stok Yönetimi: İşletmeler, malzeme ve envanter stoklarını yöneterek talebi karşılama için gerekli stok güvenliğini belirler. Optimal stok hacminin sürdürülmesi, maliyetlerin düşürülmesi sırasında müşteri kazanımının karşılanmasını sağlar.

Maliyet Kontrolü: İşletmeler, satın alma maliyetlerini kontrol etmek ve tasarruf sağlamak için müzakereler yapar, hacim kullanımından yararlanır ve alternatif tüketim harcamaları değerlendirilir. Tedarikçi İlişkileri: İşletmeler, tablolarla sağlıklı ve uzun vadeli ilişkiler kurarak, genellikle faydalar elde etmeyi başarmayı hedefler (Köroğlu, Biçici & Sezer, 2011).

2.3.2. Çevresel Faktörler

Çevresel cömertlik

Alan yazında “çevresel cömertlik” kavramının yer aldığı tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir:

- Belirli çevredeki firmaların gereksinim duyduğu önemli kaynakların azlığı veya çokluğudur (Staw ve Szwajkowski, 1975; Dess ve Beard, 1984; Castrogiovanni, 1991).
- Pazarda bulunan kaynakların yanı sıra olanakların bolluğudur (Kim, 2002).

➤ Çevrenin, organizasyonun devamlı gelişimini ne ölçüde destekleyebileceğidir (Dess ve Beard, 1984; McArthur ve Nystrom, 1991; Goll ve Rasheed, 2004; Aragon-Correa ve Sharma, 2003).

➤ Çevrenin, var olan ya da yeni organizasyonlara destek olmak ve gelişmelerini, başarılarını, sürdürülebilirliklerini kalıcı kılmak amacıyla gerekli kaynakları sunma derecesidir (Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989; Kotha ve Nair, 1995; Castrogiovanni, 2002). Ele alınan araştırmada, çevresel cömertliğin tanımı son ifade olarak alınmıştır.

Araştırma kapsamında, Castrogiovanni (1991)'nin tanımı olan üç ayrı cömertlik çeşidi belirlenmiş ve bu tanımlar “(1) çevresel kapasite (bir çevrede mevcut olan yararlanılabilir kaynak miktarı); (2) çevresel büyüme/küçülme (çevresel alandaki görece farklılaşma) ve (3) çevresel fırsat/tehdit (kullanım dışı çevresel alan)” şeklinde ifade edilmiştir ve çalışmada Staw ve Szwajkowski (1975), Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Sharfman ve Dean (1991), Sanchez ve diğerleri (1999), Castrogiovanni (2002), Baum ve Wally (2003) ve Fuentes ve diğerleri (2004) tarafından kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri ele alınmaktadır.

Şekil 10: Çevresel Cömertlik Ölçütleri

Çevresel Cömertlik Tipi	Çevresel Cömertlik Ölçütü
Kapasite	Sektördeki toplam talep Sektördeki toplam müşteri sayısı Sektördeki toplam satış Sektördeki toplam çalışan sayısı Sektördeki yatırımların karlılığı (ROI) $ROI = \frac{\text{Yatırım Karı} - \text{Yatırım Maliyeti}}{\text{Yatırım Maliyeti}}$ Sektördeki satışların karlılığı (ROE) $ROE = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kar}}{\text{Toplam Özvarlık}}$ Sektördeki Satışların Karlılığı (ROS) $ROS = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi net kar}}{\text{Toplam Satışlar}}$ Sektördeki firma sayısı Sektördeki yatırım sermayesi
Büyüme / Küçülme	• Sektördeki Toplam Talep Artış Sektördeki Toplam Satış Artış • Sektör Büyümesi • Sektör Kârlılığındaki Artış • Sektördeki Toplam Çalışan Sayısındaki Artış • Sektördeki Firma Sayısındaki Artış • Sektördeki Toplam Firma Varlıklarındaki Artış • Sektörlerindeki müşterilerin alım güçlerindeki artış

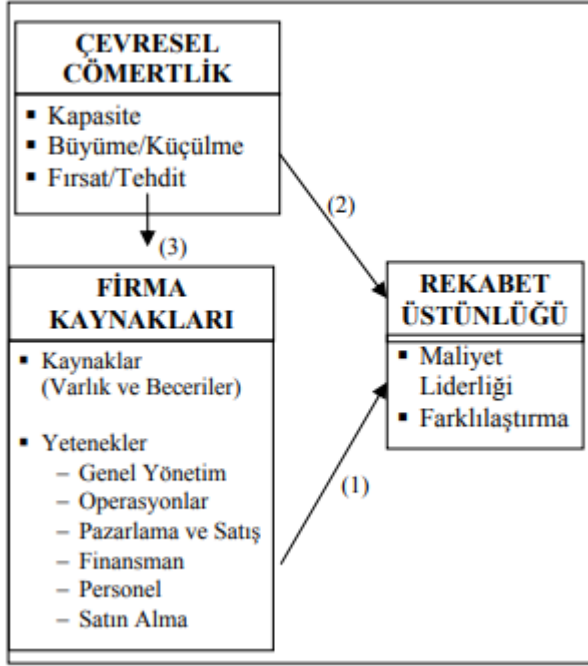
Fırsat Tehdit	• Sektördeki büyüme fırsatları • Sektörde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolay erişilebilirlik • Sektör satış yoğunluğu • Sektördeki kâr fırsatları • Sektördeki rekabet yoğunluğu (yerel, ulusal, küresel) • Sektördeki rakiplerin faaliyetlerinin etkileri
---------------	---

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Firma kaynakları ve çevresel faktörlerin birlikte ele alındığı rekabet üstünlüğü modeli olarak geliştirilen modelin firmalara sağlayacağı ilişkilerin analizinde yol gösterecek faydalar olan şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Firma kaynakları rekabet üstünlüğünü nasıl ve ne şekilde etkiler?
2. Firmaların rekabet avantajları üzerinde en fazla etkiye sahip olan varlıkları ve yetenekleri nelerdir?
3. Firmaların hangi yetenekleri rekabet üstünlüğü üzerinde en büyük etkiye sahiptir?
4. Çevresel cömertlik şirketlerin rekabet avantajını nasıl ve ne şekilde etkiler?
5. Rekabet avantajı üzerinde en büyük etkiye sahip olan çevresel faktörler nelerdir?
6. Firmaya ait kaynakların, çevresel cömertlikten etkilenme durumu nasıldır?
7. Firmaya ait kaynaklar üzerinde etkili olan çevresel nelerdir? (Soyer & Erkut, 2011).

Şekil 11: Rekabet Üstünlüğü Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Rekabet üstünlüğü modeli temelde çevresel faktörlerin ve firmaya ait kaynakların rekabet avantajıyla ilgisinin incelenmesine ve rekabet avantajı kaynaklarının) tespit edilmesine imkan tanımaktadır ve herhangi bir sektörde uygulanması planlandığında ele alınan sektörlerde faaliyetlerini yürüten firmalar için şu konularda önerilerde bulunulmuştur: “

1. Firmaların göreceli üstünlüğündeki konumu hangi faktörler belirler?(içsel-dışsal)
2. Firmaların rekabet avantajını elde etmek amacıyla bulundurması gereken kaynaklar nelerdir?
3. Firmaların rekabet avantajını elde etmede rekabet etmesi gereken çevre nasıl olmalıdır?

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacına ve hipotezlerine yer verilmiş, sonrasında veri toplama aracı ile verilerin analizi açıklanmıştır. Son olarak da örneklem profili açıklanmıştır. Bu araştırma dijitalleşme sürecinde olan işletmelerde değişen yeni normların rekabet üstünlüğü ile ilişkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsamında belirlenen örneklem ulaşılması açısından Mersin ilinde yer alan narenciye paketlenme fabrikalarının yönetici ve idari personelleri olarak belirlenmiş ve bu bağlamda seçilen örneklem kapsamında Erdemli ilçesinde yer alan fabrika çalışanlarına ulaşılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın bazı birkaç kısıtı bulunmaktadır. İlk olarak araştırma için seçilen evrenin büyük bir ili kapsaması ve ulaşılacak istenen işletmelerin birbirine ulaşım açısından uzakta olmalarıdır. İkinci bir kısıt olarak örneklem kapsamında ulaşılan katılımcılara ulaşımında yaşanan kısıtlardır. Araştırma kapsamında yer alan sorularla çalışmanın çerçevesi sınırlandırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma öncelikle dijitalleşen işletmelerin dijitalleşme süreçleri devam ederken rekabet stratejilerinde değişen yeni normlara ne kadar uyum sağlandığı, bu stratejilerin işletme için önemi ve işlemenin de bu süreçte ne kadar dijitalleşerek rekabet edebildiğini analiz edebilmek amacıyla önemlidir. Dijitalleşmenin kaçınılmaz olduğu rekabet piyasasında pazarda yer alan her işletme için gerekli olan dijitalleşme süreçlerinin nasıl ortaya konduğu ve bunların işletmeye olan avantajları ve dezavantajlarını açıklamak amacıyla çalışma yapılmaktadır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği ölçme aracı olarak belirlenmiştir. Hazırlanan anket formunda örneklem profilini belirlemek üzere çoktan seçmeli sorular ve demografik değişkenler yer almaktadır. Dijital dönüşüm ölçeği ve rekabet stratejileri ölçeğinde yer alan sorular ve 6 sorudan oluşan demografik değişkenler aracılığıyla anket formu oluşturulmuş olup oluşturulan anket katılımcılara uygulanmıştır. Nadeem ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen dijital dönüşüm ölçeğinin uyarlanması ve Türkçe kullanımı için güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Sağlam (2019) tarafından yapılmıştır. 12 maddenin yer aldığı ölçek, 5'li likert ("hiç katılmıyorum=1", "katılmıyorum=2", "kararsızım=3", "katılıyorum=4", "tamamen katılıyorum=5") tipinde maddeler ile kodlanmıştır. Kılıç ve Oral (2018) tarafından geliştirilen ve geçerlik ile güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan "işletmelerde yenilikçi rekabet yaklaşımı" ölçeği 25 maddeden oluşmakta olup ölçekteki maddeler "hiç katılmıyorum=1", "katılmıyorum=2", "kararsızım=3", "katılıyorum=4", "tamamen katılıyorum=5" ile kodlanmıştır. Ayrıca geliştirilen yenilikçi rekabet yaklaşımı ölçeğinin "süreç yönetimi", "işletme inovasyonu", "dış kaynak kullanımı", "pazarlama" ve "yönetim stratejisi" olmak üzere 5 alt boyutu bulunmaktadır. Süreç yönetimi alt boyutu 9, işletme inovasyonu alt boyutu 6, dış kaynak kullanımı alt boyutu 4, pazarlama ve yönetim stratejisi alt boyutları ise 3 maddeden oluşmaktadır. Yapılacak olan araştırma kapsamında bu 5 alt boyuta ilişkin analizlere de yer verilmiş olup dijital dönüşüm ile aralarındaki ilişki araştırılmıştır.

SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda araştırmanın bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde önce araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu değer sosyal bilimlerde yüksek güven aralığı değeri olarak kabul edilmektedir (Alpar, 2013). Dijital dönüşüm ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı(α)=0.882, yenilikçi rekabet yaklaşımı ölçeğinin ise 0.924 olarak bulunmuştur. Ayrıca yenilikçi rekabet yaklaşımı ölçeğinin 5 alt boyutuna ilişkin de hesaplamalar yapılmış süreç yönetimi alt boyutunun α değeri= 0.863, işletme inovasyonu alt boyutunun α değeri= 0.816, dış kaynak kullanımı alt boyutunun α değeri= 0.752, pazarlama alt boyutunun α değeri= 0.785 ve yönetim stratejisi alt

botunun α değeri= 0.522 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı α , 0 ile 1 arasında bir değer almakta olup değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Hesaplanan katsayı 0.90'dan yüksek ise ölçek çok yüksek derecede, 0.70 ile 0.90 arasında ise yüksek derecede, 0.50 ile 0.70 arasında ise kabul edilebilir, bir diğer ifadeyle orta derecede güvenilir kabul edilmektedir (Hinton P., ve diğ.;2004:364). Ölçeklerin Cronbach alpha katsayıları, ölçeklerin güvenilirliğe ilişkin koşulları sağladığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezleri test edilmesi için öncelikle normallik sınaması yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda, parametrik testler elde edilecek sonuçların genele yayılımı boyutuyla istenilen bir durum olduğu söylenmektedir. (Can A., 2014: 81). “Bahsedilen parametrik hipotez testlerinin uygulanabilmesi için temel şart ise normallik varsayımdır. Çünkü parametrik hipotez testlerinde anakütlenin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Mert M., 2016:52).” Bu kapsamda dijital dönüşüm ölçeği, yenilikçi rekabet yaklaşımı ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +2 ile -2 arasında yer alması verilerin normal dağılım gösterdiğini işaret etmektedir (George, D., ve Mallery, M. (2010:113-114). Ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları tablo x'te gösterilmektedir. Tablodaki veriler ışığında dijital dönüşüm ölçeği ile yenilikçi rekabet yaklaşımı ölçeği ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık katsayılarının tamamının -2 ile +2 arasında olduğu görülmüş olup verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu sebeple araştırılacak olan hipotezlerde parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiş olup Pearson korelasyon katsayısı, bağımsız örneklem için t testi, Tek yönlü varyans analizi(ANOVA) yaklaşımları ele alınmıştır. Pearson korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirler.

Tablo 1: Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Dijital Dönüşüm	-0,388	-0,996
Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı	-0,801	-0,298
Süreç Yönetimi	-0,908	-0,010
İşletme İnovasyonu	-0,996	-0,327
Dış Kaynak Kullanımı	-0,420	-0,586
Pazarlama	-0,436	-0,649
Yönetim Stratejisi	-0,648	-0,121

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında 18 adet hipotez geliştirilmiş ve sırasıyla sınanmıştır. İleri sürülen hipotezler aşağıda izlenmektedir:

H1: Dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımında süreç yönetimi arasında ilişki vardır.

H3: Dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımında işletme inovasyonu arasında ilişki vardır.

H4: Dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımında dış kaynak kullanımı arasında ilişki vardır.

H5: Dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımında pazarlama arasında ilişki vardır.

H6: Dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımında yönetim stratejisi arasında ilişki vardır.

H7: Dijital Dönüşüm algısında cinsiyet açısından anlamlı bir fark vardır.

H8: Dijital Dönüşüm algısında pozisyon açısından anlamlı bir fark vardır.

H9: Dijital Dönüşüm algısında yaş açısından anlamlı bir fark vardır.

H10: Dijital Dönüşüm algısında medeni durum açısından anlamlı bir fark vardır.

H11: Dijital Dönüşüm algısında eğitim durumu açısından anlamlı bir fark vardır.

H12: Dijital Dönüşüm algısında deneyim açısından anlamlı bir fark vardır.

H13: Yenilikçi rekabet yaklaşımında cinsiyet açısından anlamlı bir fark vardır.

H14: Yenilikçi rekabet yaklaşımında pozisyon açısından anlamlı bir fark vardır.

H15: Yenilikçi rekabet yaklaşımında yaş açısından anlamlı bir fark vardır.

H16: Yenilikçi rekabet yaklaşımında medeni durum açısından anlamlı bir fark vardır.

H17: Yenilikçi rekabet yaklaşımında eğitim durumu açısından anlamlı bir fark vardır.

H18: Yenilikçi rekabet yaklaşımında deneyim açısından anlamlı bir fark vardır.

3.5. BULGULAR

Katılımcılara ait demografik değişkenlere göre toplamda 248 katılımcıya ulaşılmıştır. Evrenin net sayısı bilinmemekle birlikte yaklaşık 300 kişiye yakın olduğu ölçek uygulama esnasında alınan bilgilerden derlenmiştir. Bu bağlamda kısıtlı bir örneklemle ulaşılan katılımcıların % 22,6 oranında ve 56'sı kadın; %77,4 oranında 192'si de erkeklerden oluşmaktadır. Yaş aralığına bakıldığında 18-25 aralığında 13 kişi, 26-33 aralığında 79 kişi, 34-41 yaş aralığında 111 kişi, 42-49 aralığında 38 ve 50 ve üzeri yaş aralığında 7 kişi bulunmaktadır. İş yerindeki pozisyonlarına göre idari personel 139, yönetici 54, üst düzey yönetici 53 ve genel müdür olarak çalışan 2 kişi bulunmaktadır. Medeni durum değişkenine göre 222 evli ve 26 kişi bekâr olarak belirlenmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre lise mezunu 27, ön lisans 94, lisans mezunu 111 ve yüksek lisans ve üzeri 16 kişi yer almaktadır. Meslekteki hizmet süresi değişkenine göre 0-5 yıl çalışan 30 kişi, 6-10 yıl olan 73 kişi, 11-15 yıl olan 59 kişi, 16-20 yıl olan 45 kişi ve 21 yıl ve üzeri 41 kişi katılımcı olarak yer almaktadır.

Tablo 2: Demografik Bilgiler

Demografik Değişken		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	56	22,6
	Erkek	192	77,4
Yaş	18-25 yaş arası	13	5,2
	26-33 yaş arası	79	31,9
	34-41 yaş arası	111	44,8
	42-49 yaş arası	38	15,3
	50 yaş ve üzeri	7	2,8
İş yerindeki pozisyon	İdari personel	139	56
	Yönetici	54	21,8
	Üst düzey yönetici	53	21,4
	Genel müdür	2	0,8
Medeni durum	Bekar	26	10,5
	Evli	222	89,5
Eğitim Durumu	Lise	27	10,9
	Ön lisans	94	37,9
	Lisans	111	44,8
	Yüksek lisans ve üzeri	16	6,5
Meslekteki Hizmet Süresi	0-5 yıl	30	12,1
	6-10 yıl	73	29,4
	11-15 yıl	59	23,8
	16-20 yıl	45	18,1
	21 yıl ve üzeri	41	16,5
Toplam		248	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3: Dijital Dönüşüm-Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	N	r	p
Dijital Dönüşüm			
Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı	248	0,771**	0,001

**p<0,01

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımı arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış olup ilgili sonuçlar Tablo 3’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. (r=0,771, p<0.01)

Tablo 4: Dijital Dönüşüm-Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Alt Boyutları Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	N	r	p
Dijital Dönüşüm			
Süreç Yönetimi	225	0,767*	0,001
Dijital Dönüşüm			
İşletme İnovasyonu	225	0,021	0,737
Dijital Dönüşüm			
Dış Kaynak Kullanımı	225	0,532*	0,001
Dijital Dönüşüm			
Pazarlama	225	0,912*	0,001
Dijital Dönüşüm			
Yönetim Stratejisi	225	0,779*	0,001

**0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analizin bir sonraki kısmında dijital dönüşüm algısı ile yenilikçi rekabet yaklaşımı ölçeğinin alt boyutları olan süreç yönetimi, işletme inovasyonu, dış kaynak kullanımı, pazarlama ve yönetim stratejisi arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlara Tablo 4’te yer verilmiş olup dijital dönüşüm ile süreç yönetimi, dış kaynak kullanımı, pazarlama ve yönetim stratejisi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur($r=0,767$, $p<0.01$ | ($r=0,532$, $p<0.01$ | ($r=0,771$, $p<0.912$ | ($r=0,779$, $p<0.01$). Fakat dijital dönüşüm algısı ile işletme inovasyonu arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir($r=0,767$, $p>0.01$)

Tablo 5: Cinsiyete Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Algısı t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Dijital Dönüşüm	Kadın	4,28	0,39	246	0,18	0,43
	Erkek	4,32	0,39			
Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı	Kadın	4,31	0,39	246	0,65	0,52
	Erkek	4,28	0,39			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet yaklaşımı algılarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için bağımsız örneklemeler için t testi yapılmış olup test sonuçlarına Tablo 5’te yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur[$t_{(246)}=0,18$, $p>0,05$ | $t_{(246)}=0,65$, $p>0,05$].

Tablo 6: Medeni Duruma Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Dijital Dönüşüm	Evli	4,08	0,54			
	Bekar	4,03	0,53	246	0,50	0,30
Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı	Evli	4,31	0,40			
	Bekar	4,26	0,38	246	0,57	0,56

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bir sonraki aşamada çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet yaklaşımı algılarının çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için tekrar bağımsız örneklemeler için t testi yapılmış olup test sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algısının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur [$t_{(246)}=0,50$, $p>0,05$ | $t_{(246)}=0,57$, $p>0,05$].

Tablo 7: Çalışılan Pozisyona Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dijital Dönüşüm	Gruplar arası	54,04	2	27,02	337,91	0,001
	Gruplar içi	19,59	245	0,08		
	Toplam	73,63	334			
Yenilikçi Rekabet	Gruplar arası	16,55	2	8,27	89,72	0,001
	Gruplar içi	22,60	245	0,09		
	Toplam	39,15	247			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet yaklaşımı algılarının çalışan pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için ANOVA testi yapılmış olup test sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmiştir. Demografik bilgilerde açıklanan 2 genel müdür çalışan analiz öncesinde üst düzey yönetici sınıfına dahil edilmiş olup analiz idari personel, yönetici ve üst düzey yönetici olmak üzere 3 gruba gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algısının çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur [$F_{(2-245)}=337.91, p<0,05$ | $F_{(2-245)}=89.72, p<0,05$]. Ölçülen algıların hangi gruba göre farklılık gösterdiğini tespit etmek için de Post-Hoc analizi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırmalara dayanan Dunnett C testi sonuçlarına Tablo 8 ve Tablo 9’de yer verilmiştir. Tablo 8 ve 9’deki sonuçlar incelendiğinde yönetici ve üst düzey yöneticilerin dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algıları ile idari personel olarak çalışanların algıları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve bu algının yönetici ve üst düzey kadrosunda çalışanlarda daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 8: Çalışılan Pozisyona Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett’s C Testi Sonuçları

Pozisyon (1)	Pozisyon (2)	Ortalama Fark	Standart Hata
İdari personel	Yönetici	-0,93*	0,03
	Üst düzey yönetici	-0,95*	0,03
Yönetici	İdari personel	0,93*	0,03
	Üst düzey yönetici	-0,01	0,02
Üst düzey yönetici	İdari personel	0,95*	0,03
	Yönetici	0,01	0,02

*0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9: Çalışılan Pozisyona Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları

Pozisyon (1)	Pozisyon (2)	Ortalama Fark	Standart Hata
	Yönetici	-0,50*	0,03
İdari personel	Üst düzey yönetici	-0,53*	0,03
	İdari personel	0,50*	0,03
Yönetici	Üst düzey yönetici	-0,03	0,03
Üst düzey yönetici	İdari personel	0,53*	0,03
	Yönetici	0,03	0,03

*0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10: Yaşa Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dijital Dönüşüm	Gruplar arası	9,93	4	2,48	9,46	0,001
	Gruplar içi	63,70	243	0,26		
	Toplam	73,63	334			
Yenilikçi Rekabet	Gruplar arası	2,82	4	0,70	4,71	0,001
	Gruplar içi	36,33	243	0,15		
	Toplam	39,15	247			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet yaklaşımı algılarının çalışanın yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için ANOVA testi

yapılmış olup sonuçlar Tablo 10’da görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algısının çalışılanın yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur [$F_{(4-243)}=9.46$, $p<0,05$ | $F_{(4-243)}=4.71$, $p<0,05$]. Ölçülen algıların hangi gruba göre farklılık gösterdiğini tespit etmek için de Post-Hoc analizi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırmalara dayanan Dunnett C testi sonuçlarına Tablo 11 ve Tablo 12’de yer verilmiştir. Tablo 11 ve 12’deki sonuçlara göre 42-49 yaş arasında olanların dijital dönüşüm algılarının yanı sıra yenilikçi rekabet algıları ile 26-33 yaş arasındaki algıları 42-49 yaş arasında olanların lehine, 50 yaş ve üzeri olanların algıları ile 26-33 yaş arasında olanların algıları 50 yaş ve üzeri olanların lehine, 42-49 yaş arasında olanlar ile 34-41 yaş arasında olanların algıları 42-49 yaş arasında olanların lehine, son olarak da 50 yaş ve üzeri olanların algıları ile 34-41 yaş arasında olanların algıları 50 yaş ve üzeri olanların lehine anlamlı bulunmuştur.

Tablo 11: Yaşa Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett’s C Testi Sonuçları

Yaş(1)	Yaş(2)	Ortalama Fark	Standart Hata
18-25 yaş	26-33 yaş	0,25	0,14
	34-41 yaş	0,18	0,14
	42-49 yaş	-0,27	0,15
	50 yaş ve üzeri	-0,39	0,13
26-33 yaş	18-25 yaş	-0,25	0,14
	34-41 yaş	-0,07	0,07
	42-49 yaş	-0,53*	0,09
	50 yaş ve üzeri	-0,64*	0,07
34-41 yaş	18-25 yaş	-0,18	0,14
	26-33 yaş	0,07	0,07
	42-49 yaş	-0,46*	0,09
	50 yaş ve üzeri	-0,57*	0,06
42-49 yaş	18-25 yaş	0,27	0,15
	26-33 yaş	0,53*	0,09
	34-41 yaş	0,46*	0,09

	50 yaş ve üzeri	-0,11	0,08
	18-25 yaş	0,39	0,13
50 yaş ve üzeri	26-33 yaş	0,64*	0,07
	34-41 yaş	0,57*	0,06
	42-49 yaş	0,11	0,08

*0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12: Yaşa Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları

Yaş(1)	Yaş(2)	Ortalama Fark	Standart Hata
	26-33 yaş	0,14	0,12
	34-41 yaş	0,10	0,11
18-25 yaş	42-49 yaş	-0,11	0,12
	50 yaş ve üzeri	-0,28	0,13
	18-25 yaş	-0,14	0,12
	34-41 yaş	-0,04	0,05
26-33 yaş	42-49 yaş	-0,26*	0,07
	50 yaş ve üzeri	-0,43*	0,07
	18-25 yaş	-0,10	0,11
	26-33 yaş	0,04	0,05
34-41 yaş	42-49 yaş	-0,21*	0,07
	50 yaş ve üzeri	-0,38*	0,07
	18-25 yaş	0,11	0,12
	26-33 yaş	0,26*	0,07
42-49 yaş	34-41 yaş	0,21*	0,07
	50 yaş ve üzeri	-0,17	0,08
	18-25 yaş	0,28	0,13
50 yaş ve üzeri	26-33 yaş	0,43*	0,07

34-41 yaş	0,38*	0,07
42-49 yaş	0,17	0,08

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dijital Dönüşüm	Gruplar arası	6,81	3	2,26	8,28	0,001
	Gruplar içi	66,82	244	0,27		
	Toplam	73,63	334			
Yenilikçi Rekabet	Gruplar arası	2,35	3	0,78	5,20	0,001
	Gruplar içi	36,80	244	0,15		
	Toplam	39,15	247			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet yaklaşımı algılarının çalışanın eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için ANOVA testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 13’de görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algısının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur [$F_{(3-244)}=8.28$, $p<0,05$ | $F_{(3-244)}=5.20$, $p<0,05$]. Ölçülen algıların hangi gruba göre farklılık gösterdiğini tespit etmek için de Post-Hoc analizi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırmalara dayanan Dunnett C testi sonuçlarına Tablo 14 ve Tablo 15’te yer verilmiştir. Tablo 14 ve 15’deki sonuçlara göre yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitim seviyesine sahip olanların dijital dönüşüm algılarıyla yenilikçi rekabet algıları, lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların algılarıyla karşılaştırıldığında, yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların lehine; yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitim seviyesine sahip olanların algıları ile önlisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların algıları, yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların lehine; yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitim seviyesine

sahip olanların algıları ile lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların algıları, yine yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların lehine anlamlı bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitim seviyesine sahip olan çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algıları diğer tüm eğitim seviyelerine sahip olanlardan fazladır.

Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları

Eğitim Durumu (1)	Eğitim Durumu (2)	Ortalama Fark	Standart Hata
Lise	Önlisans	-0,13	0,13
	Lisans	-0,26	0,12
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,75*	0,12
Önlisans	Lise	0,13	0,13
	Lisans	-0,13	0,07
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,62*	0,07
Lisans	Lise	0,26	0,12
	Önlisans	0,13	0,07
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,48*	0,06
Yüksek lisans ve üzeri	Lise	0,75*	0,12
	Önlisans	0,62*	0,07
	Lisans	0,48*	0,06

*0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 15: Eğitim Durumuna Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları

Eğitim Durumu (1)	Eğitim Durumu (2)	Ortalama Fark	Standart Hata	p
Lise	Önlisans	-0,05	0,08	0,09
	Lisans	-0,15	0,08	0,08
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,41*	0,12	0,08
Önlisans	Lise	0,05	0,08	0,09
	Lisans	-0,10	0,05	0,05
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,36*	0,10	0,05
Lisans	Lise	0,15	0,08	0,08
	Önlisans	0,10	0,05	0,05
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,25*	0,10	0,04
Yüksek lisans ve üzeri	Lise	0,41*	0,12	0,08
	Önlisans	0,36*	0,10	0,05
	Lisans	0,25*	0,10	0,04

*0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16: Mesleki Deneyime Göre Dijital Dönüşüm ve Yenilikçi Rekabet Algısı ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dijital Dönüşüm	Gruplar arası	10,33	4	2,58	9,91	0,001
	Gruplar içi	63,30	243	0,26		
	Toplam	73,63	334			
Yenilikçi Rekabet	Gruplar arası	1,99	4	0,49	3,26	0,013
	Gruplar içi	37,16	243	0,15		
	Toplam	39,15	247			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet yaklaşımı algılarının çalışan mesleki deneyim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için ANOVA testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 16’te görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algısının çalışan mesleki deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur [$F_{(4-243)}=9.91$, $p<0,05$ | $F_{(4-243)}=3.26$, $p<0,05$]. Ölçülen algıların hangi gruba göre farklılık gösterdiğini tespit etmek için de Post-Hoc analizi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırmalara dayanan Dunnett C testi sonuçlarına Tablo 17 ve Tablo 18’de yer verilmiştir. Tablo 17 ve 18’deki sonuçlara göre 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi rekabet algıları diğer gruplarda yer alan çeşitli deneyimdeki çalışanlara göre anlamlı ve fazla bulunmuştur. Bir diğer anlamlı sonuç da 11-15 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanların algılarının 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha fazla olduğudur.

Tablo 17: Mesleki Deneyime Göre Dijital Dönüşüm Algısı Dunnett’s C Testi Sonuçları

Meslekte Hizmet Süresi (1)	Meslekte Hizmet Süresi (2)	Ortalama Fark	Standart Hata
0-5 yıl	6-10 yıl	0,15	0,12
	11-15 yıl	-0,10	0,12
	16-20 yıl	0,13	0,12
	21 yıl ve üzeri	-0,42*	0,12
6-10 yıl	0-5 yıl	-0,15	0,12
	11-15 yıl	-0,25*	0,09
	16-20 yıl	-0,02	0,09
	21 yıl ve üzeri	-0,57*	0,09
11-15 yıl	0-5 yıl	0,10	0,12
	6-10 yıl	0,25*	0,09
	16-20 yıl	0,23	0,09
	21 yıl ve üzeri	-0,32*	0,09
16-20 yıl	0-5 yıl	-0,13	0,12
	6-10 yıl	0,02	0,09
	11-15 yıl	-0,23	0,09
	21 yıl ve üzeri	-0,55*	0,10

	0-5 yıl	0,42*	0,12
21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	0,57*	0,09
	11-15 yıl	0,32*	0,09
	16-20 yıl	0,55*	0,10

*0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 18: Mesleki Deneyime Göre Yenilikçi Rekabet Algısı Dunnett's C Testi Sonuçları

Meslekte Hizmet Süresi (1)	Meslekte Hizmet Süresi (2)	Ortalama Fark	Standart Hata
0-5 yıl	6-10 yıl	0,07	0,09
	11-15 yıl	-0,01	0,09
	16-20 yıl	0,003	0,09
	21 yıl ve üzeri	-0,19	0,09
6-10 yıl	0-5 yıl	-0,07	0,09
	11-15 yıl	-0,08	0,07
	16-20 yıl	-0,07	0,06
	21 yıl ve üzeri	-0,27*	0,07
11-15 yıl	0-5 yıl	0,01	0,12
	6-10 yıl	0,08	0,09
	16-20 yıl	0,01	0,07
	21 yıl ve üzeri	-0,18	0,07
16-20 yıl	0-5 yıl	-0,003	0,09
	6-10 yıl	0,07	0,06
	11-15 yıl	-0,01	0,07
	21 yıl ve üzeri	-0,20	0,07
21 yıl ve üzeri	0-5 yıl	0,19	0,09
	6-10 yıl	0,27*	0,07
	11-15 yıl	0,18	0,07
	16-20 yıl	0,20	0,07

*0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijitalleşmenin günümüz işletmeleri için çok önemli bir adım olduğu bilinen bir olgudur. Bu nedenle işletmeler dijitalleşmeye, dijital dönüşüm ve gelişmelere açık olarak amaç ve hedeflerini güncelleyerek, planlamalarını, hedeflerini, misyon ve vizyonlarını yeniden gözden geçirerek yönetsel süreçler başta olmak üzere yeniden dizayn etmek zorundadırlar. Çünkü teknolojilerin bu denli hızlı gelişimleri ve dijitalleşmeyle işletmelere olan etkileri işletmelerin de ivme kazanmalarına olanak sağlamaktadır. Ancak bu durumun iyi analiz edilerek yorumlanması ve sonuç odaklı çözümler sunulması gerekmektedir.

Elbette, işletmelerde dijitalleşme sürecinde edindikleri yeni normlar, rekabet üstünlüğü üzerinde önemli etkilere sahiptir. Dijitalleşme, teknolojik yenilikleri benimsemesi ve iş sistemini dijitalleştirerek daha verimli, hızlı müşteri ve odaklı hale getirme hedefiyle gelir.

Dijitalleşmeye ek olarak, organizasyonun otomatikleştirilmesini ve bunları geliştirmesini sağlar. Otomasyon ve yapay zeka teknolojileri, tekrarlayan ve rutin işleri otomatikleştirerek işçiliği daha değerli görevlere odaklamasını sağlar. Bu da kısıtlamaları artırmasına ve faydalarını artırmasına yardımcı olur. İşletmelerde dijitalleşme sürecinde yeni normlar, rekabet üstünlüğüne büyük etkiler sağlar. Dijitalleşmeyi başarıyla benimseyen ve uyum sağlayan işletmeler, müşteri odaklılık, veri analitiği, otomatik ve kullanımlık gibi alanlarda avantaj elde eder. Bu da onların rekabetin elinde bulundurmalarını ve sürdürülebilir bir yolculuklarına ulaşmalarını sağlar.

Dijitalleşme sayesinde işletmeler, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşabilir, müşteri deneyimi geliştirebilir ve müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilir. Bu da avantaj avantajı sağlar. Örneğin, dijital pazarlama araçları ve sosyal medya platformları sayesinde işletmeler, hedef kitlelerine daha doğrudan ve etkili bir şekilde ulaşabilir, marka bilinirliğini sağlayabilir ve müşteriyi güçlendirebilir.

Dijitalleşme, bugün rekabette üstünlük sağlamada yer alan birçok faaliyetin önüne geçmiştir. Temel rekabet stratejileri olarak bilinen rekabet stratejileri artık dijital çağın ekseninde hareket etmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada bir öncül olarak kabul edilen dijitalleşmenin kaçınılmaz olmasıyla birlikte işletmelerin odağı

artık rekabette dijital teknolojiler olmaktadır. Dijitalleşmek demek sadece araç gereç ve donanım ile olmayıp çalışanların da yeterince süreçlere ve yeni teknolojilere adapte olması beklenmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarında da dijitalleşme süreçleri yaşanmaktadır. Yeni teknolojileri kullanabilen, problem durumunda çözüm üretebilen ve öğrenmeye açık sürekli kendini güncelleyebilen çalışanlar işletmelerin dijitalleşme sürecinde ihtiyaç duyacağı bir nitelik olmaktadır.

Hipotezler açısından bulgulara bakıldığında dijital dönüşümle yenilikçi rekabet anlayışı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çünkü rekabet edebilmenin şartlarından biri olarak güncel olmak ve yenilikçi olmak gerekmektedir. Bu nedenle rekabet koşullarının bir gereği olarak işletmeler dijitalleşerek rakiplerinden geri kalmamaya hatta rakiplerinden önde olabilmek için dijital dönüşümde öncü ve lider olmak zorundadırlar. Çalışma kapsamında ele alınan işletmeler narenciye paketleme fabrikaları olarak dijitalleşmeye ayak uyduran ve bunun ne kadar gerekli olduğunu uygulamalarla gösteren işletmeler olmasından dolayı bu durum çalışanları açısından bulgularda da görülmektedir. Dijitalleşme, işletmelerin yönetimden iş süreçlerine kadar uygulanabilen bir süreçtir. Bu nedenle rekabet anlayışıyla dijitalleşme birlikte yürütülen iki faktördür.

Değişkenler açısından rekabetçi yaklaşıma bakıldığında cinsiyetin bu çalışma kapsamında elde edilen bulgularına göre bir farklılığa etkisi olmadığı görülmektedir. Ancak diğer değişkenler pozisyon, yaş, eğitim durumu ve deneyim için farklılıklar gözlemlenmiştir. Medeni durum ise rekabetçi yaklaşım açısından bir farklılığa neden olmamaktadır.

Çalışmanın geneline bakıldığında dijital dönüşümün yenilikçi rekabetçi yaklaşımıyla pozitif yönlü ilişki içerisinde olması dijitalleşmeyi rekabet edebilmenin ön şartı olarak kabul edilmesinde bir ölçüt olduğunu göstermektedir. Dijitalleşerek hem rekabet üstünlüğü sağlanmasında hem de sürdürülebilirlik açısından işletmelerin insan kaynağından başlayarak temel süreçlerde ve işletmelerin firma kaynakları ile çevresel süreçlerinde de yenilenmeye ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında yönetici ve idari çalışanlar ekseninde dijitalleşmenin rekabet için gerekli olduğu vurgusu anlaşılmaktadır.

İşletmeler öncelikle nasıl dijitalleşiriz diye bir analiz sürecinden sonra mevcut durum ve süreçlerini analiz etmelidirler. Sonrasında hangi alanda ve nasıl

dijitalleşmenin sağlanacağı ve bunun alt yapısının nasıl sağlanacağı yönetsel kararlara bağı olarak yürütülmelidir. Çalışma kapsamında elde edilen verilerden ulaşılan sonuçlara göre çalışanların da dijitalleşmeden yana oldukları görülmektedir. Bu durum esasında hem çalışanın kendini geliştirmesi anlamına gelmekte hem de işletmenin dijital süreçlere geçiş yapması demektir. Bu bağlamda çalışanların dijitalleşen süreçlerle işleri kolaylaştırırken işletmelerin de rekabet edebilme güçleri artacaktır. Çünkü dijital dönüşüm burada da görüldüğü gibi rekabet stratejileriyle yakından ilgilidir. Dijitalleşmek demek aynı oranda rekabet edebilir olmak anlamına da gelmektedir. Dijitalleşmemek ise rekabette geride kalmaya yol açan güncel bir sorun olmaya devam etmektedir. Bu nedenledir ki işletmelerin dijitalleşmeye bakış açısı çok önemlidir. Nasıl işletmeler kurulurken fizibilite analizleri yapıyorsa güncel olarak dijitalleşmeye yönelik analizler başta yönetsel boyutlar açısından yapılmalıdır. Dijitalleşme sadece süreçlerde değil aynı zamanda çalışanlarda da insan kaynakları boyutu ile gerçekleşmesi gerekir. Bu yüzden işletmelerin yapısal süreçleri ve organizasyonel tüm faaliyetleri dijitalleşmenin içindedir.

Öneri olarak birkaç bilgi vermek gerekirse güncel olarak yaşanan pandeminin küresel etkileri işletmeleri ve çalışanlarını dijitalleşmeye iten bir güç olmuştur. Bu durum bir geçiş dönemi olarak kabul edilerek işletmelerin tüm süreçlerini gözden geçirmeleri adına bir tecrübe sayılmaktadır. Çünkü pandemi döneminde hızla dijitalleşen ya da dijitalleşmeye ivedilikle geçebilen işletmeler pazarda söz sahibi konumuna gelmişlerdir. E-ticaretin hızla yaygınlaşması ve gelişmesi, online alış-veriş sitelerinin hizmetleri bu rekabet ortamına verilebilecek en güncel örneklerden biridir. Eğitim sistemlerinin de bu rekabete dahil olduğu düşünülürse işletmelerin dijitalleşmesi kaçınılmazdır. Sonuç olarak, dijitalleşme sürecinde elde edilen kazanımlar yeni normlara uyum sağlama, rekabet üstünlüğünü elde etmek için kritik öneme sahiptir.

Ancak, dijitalleşme sürecinin beraberinde bir miktar hücreyi de beraberinde getiriyor. Teknolojik altyapının güncellenmesi, dijital yeteneklerin bölümleri ve dijital güvenlik gibi konuların karşı karşıya olduğu başlıca zorluklardır.

Sonuç olarak, dijitalleşme süreci, yeni normlara uyum sağlama süreçlerini ve teknolojik değişimleri etkin bir şekilde yönetme, rekabet üstünlüğü elde etmelerini

sağlayacak. Dijitalleşme, müşteri odaklı, veri odaklı ve esnek bir yapıya dönüşmelerini sağlayarak geleceğin başarılı işletmelerini şekillendirecektir.

KAYNAKÇA

Aaker, D.A., (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, 31, 2, 91-106.

Abbas, J. A. (2000). *Globalization of Business: Practice and Theory*. New York: International Business Press.

Abdullah, C. (2014). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. *Pegem Akademi, Ankara*.

Akgemci, T.(2008). *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Doğan, S. K. (2006). *İkame ürün tehdidine karşı stratejik planlama ve kriz yönetimi: Pencere sektöründe bir uygulama örneği, Seçil Kauçuk* (Master's thesis, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. Detay Yayıncılık Dördüncü baskı.

Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.

Apilioğulları, L. (2022). Digital transformation in project-based manufacturing: Developing the ISA-95 model for vertical integration. *International Journal of Production Economics*, 245, 108413.

Ardıç, K., & Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 137-154.

Arıcı E. D., Başer, G. G., Bato Çizel, R., Albayrak, T. & Özer, M. (2006). Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve Performans İlişkilerinin Bir KOBİ Grubu Bağlamında İncelenmesi, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, s. 737-741.

Aydın, B. (2010). *Üniversite öğrencilerinin duygusal zeka ve umut düzeyleri ile psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Bain, J., (1959). *Industrial organization*, John Wiley & Sons, New York

Bamberger, I., (1989). Developing competitive advantage in small and medium-size firms, *Long Range Planning*, 22, 5, 80-88.

Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Barney, J.B., (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.

Bayırlı, R., Kaynar, Y., (2009). “Ankara Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi”, Ankara.

Beal, R.M., (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38, 1, 27-47.

Bender, R. ve Ward, K. (2009). *Corporate Financial Strategy* (3rd Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann. Bovey, W.H. ve Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.

Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. ve Fahy, J., (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing*, 57, 4, 83-99.

Bouwman, H., de Vos, H. ve Haaker, T. (Eds.). (2008). *Mobil hizmet inovasyonu ve iş modelleri* . Springer Bilim ve İş Medyası.

Byrd, T.A. ve Turner, D.E., (2001). An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage, *Information & Management*, 39, 1, 41-52

Capgemini (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization (Rapor)*. Capgemini Consulting.

Castrogiovanni, G.J., (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment, *Academy of Management Review*, 16, 3, 542-565.

Caves, R.E., (1984). Economic analysis and the quest for competitive advantage

Cogito, (2014). Pierre Bourdieu. *Üç Aylık Düşünce Dergisi*. Yapı Kredi Yayınları. Sayı 76. Bahar.

Conner, K.R., (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17, 1, 121-154.

Cummings, T.G. ve Worley, C.G. (1993). *Organizational Development and Change*. St Paul: West.

Çebi, E. (2020a, 2020b, 2020c, 2020d, January). Covid-19 Salgını Döneminde “Normal” ve “Yeni Normal” Yaşam Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 582-593. doi:10.17719/jisr.11063.

Çetinkaya, Ö.(2006),Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tarih Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 8/3, s.57-76.

Çiçek, R. (2003), Rekabet Stratejileri ve Michael Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejilerinin Pazarlama Karması (4P) Elemanlarında Kullanılması, *Verimlilik Dergisi*, M.P. M. Yayını, Sayı 2003/1, s.115-138

Day, G.S. ve Wensley, R., (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52, 2, 1-20.

Day, G.S., (1984). Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage. West Pub., St. Paul, Minnesota.

Day, G.S., (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52. Dess, G.G. ve Beard, D.W., (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, 52-73.

Deiser, R. (2018). *Digital Transformation Challenges in Large and Complex Organizations*, Center for the Future of Organization. Drucker School of Management.

Deloitte. (2018). *Digital enablement turning your transformation into a successful journey*.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/IE_C_H_C_campaign.pdf Erişim: 10.05.2023

Dierickx, I. ve Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, 12, 1504-1511

Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları

Dröge, C., Vickery, S. ve Markland, R.E., (1995). Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry, *Decision Sciences*, 25, 5-6, 669-689

Ernst ve Young. (2011). *The Digitisation of Everything. How Organisations Must Adapt to Changing Customer Behaviour*. https://conference.acfid.asn.au/wp-content/uploads/2017/07/EY_Digitisation_of_everything.pdf, Erişim: 14.04.2022

Ernur O. and Tozkoparan G. (2018). Dijital Dönüşüm Perspektifinde Endüstri 4.0 Sürecindeki İşletmelerin Karşılaştığı Durumlar Üzerine Bir Vaka Çalışması. *Uluslararası Sosyal Bilimler and İnovasyon Kongresi*, Antalya, Turkey, 385-397.

Esiroğlu, A. (2021). Koronavirüs'un İnsani Gelişime Etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(1), 79-89.

Fahy, J. ve Smithee, A., (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm, *Academy of Marketing Science Review*, 1999, 1-21.

Filiz, Ş. A. N., ve Duru, R. K. (2020). "COVID 19 Koşullarında Sağlık Çevirmenliği Hizmetleri ve Toplum Çevirmenliğinde "Yeni Normal"'i Düşünmek". *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (20), 816-843.

Francis, H. (2003). HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 309-327.

Giddens, A. (2012). *Sosyoloji*. (Çev. Güzel, C.). İstanbul: Kırmızı

Gimpel, H. ve Röglinger, M. (2015). Digital transformation changes and chances - insights based on an empirical study. *Project Group Business and Information Systems Engineering (BISE)*, 5-19.

Gökmen, A., Toprak, Y., ve Said, Sam İ. (2021). “Başa Çıkma Ve Psikolojik Dayanıklılık Bağlamında Koronavirüs Korkusu İçin Bir Başa Çıkma Modeli”. *Fsm İlmî Araştırmalar İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi* , (17), 513-566.

Grant, R.M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33, 3, 114-135

Gülerce, H., Nimehcisalem, V., Bozkurt, V., Dawes, G., & Rafik-Galea, S. (2021). *Covid-19 Pandemisinde Toplum*.

Hafeez, K., Zhang Y. ve Malak, N., (2002a). Core competence for sustainable competitive advantage: A structural methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49, 1, 28-35.

Hafeez, K., Zhang Y. ve Malak, N., (2002b). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process, *International Journal of Production Economics*, 76, 1, 39-51

Hitt, M.A. ve Ireland, R.D., (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, 6, 3, 273-293.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgisayar_donan%C4%B1m%C4%B1_tarihi#:~:text=1944%2C%20Harvard%20Mark%20I%20isimli,elektronik%20bilgisayar%20ABD'de%20tamamland%C4%B1.(Erişim tarihi: 14.02.2023)

Ismail, M. H., Khater, M., ve Zaki, M. (2017). *Digital business transformation and strategy: What do we know so far?*

https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf. Erişim: 03.05.2023

Javidan, M., (1998). *Core competence: What does it mean in practice?*, Long Range Planning, 31, 1, 60-71.

Kalaycı, N. & Kan, A. (2022). Bilgi Yönetiminden Dijital Bilgi Sistemlerine Geçişte Sürdürülebilirlik ve İktisadilik. *Scientific Journal of Space Management and Space Economy*, 1(1), 29-44

Kalaycı, N. (2023). *Dijitalleşeme ve Dijital Eşitsizlik*”, V. ASC 2023 / Spring Congress-Everchanging World: Challenges and Opportunities, MNS University of Agriculture, Multan-Pakistan.

Kandemir, F. (2020). “Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında Koronavirüs Pandemi Neslinin Dindarlık ve Ölüm Kaygısı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Tokat İlmîyat Dergisi* , 8 (1), 99-129.

Kandemir, F. (2020). “Bazı Demografikler İçin COVID-19 Pandemi Neslinin Dindarlık ve Ölüm Kaygıları Açısından Ampirik Bir Araştırma”. *Tokat İlmîyat Dergisi* , 8 (1), 99-129.

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14:1-25.

Karakaş, M. (2020). Covid-19'nın Çok Yönlülüğü ve Yeni Normal Konusu. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi* , 40 (1), 541-573.

Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar*. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.

Kılıç, R., ve Oral, M. A.(2018). İşletme yöneticilerinin yenilikçi rekabet yaklaşımı: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akademia Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 166-187.

Kırboğa, Z. (2019). “Tanzimat Sonrası Toplumsal Değişim: Batılılaşma Örneği”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2(2), 248-265.

Kim, K., (2002). Output sector munificence and supplier control in industrial channels of distribution: A contingency approach, *Journal of Business Research*, 55, 6, 427-440.

Klein, M. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.

Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.

Kotha, S. ve Nair, A., (1995). Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry, *Strategic Man. Journal*, 16, 4, 497-518.

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.

Lau, R.S.M., (2002). Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries, *International Journal of Operations & Production Man.*, 22, 1, 125-135.

Lefebvre (2002). *Critique of Everyday Life Volume 2, Translated by Michel Trebitsch*, London: Verso.

Lippman, S.A., ve Rumelt, R.P., (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 13, 2, 418-438.

Liu, D., Chen, S. ve Chou, T. (2011). Resource Fit in Digital Transformation: Lessons Learned From The CBC Bank Global E-Banking Project, *Management Decision*, 49 (10):1728-1742

Lucas, H.C., Clemons, E.K., Sawy, O.A. ve Weber, B. (2013). Impact Research On Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences. *MIS Quarterly*, 37(2):371-382.

Mason, E.S., (1939). Price and production policies of large-scale enterprises, *American Economic Review*, 29, March, 61-74.

Matt, C., Hess, T. ve Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Mert, M. (2016). Yatay kesit veri analizi bilgisayar uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

McArthur, A.W. ve Nystrom, P.C., (1991). Environmental dynamism, complexity and munificence as moderators of strategy-performance relationships, *Journal of Business Research*, 23, 4, 349-361.

McGuire, D. ve Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192-209.

Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce-The Role of Organizational Capabilities, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.

O'Reilly III, C. A. ve Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford: Stanford University Press.

Özispı, N., & Akdaş, O. (2019). Dijital Dönüşüm Konusunda Yapılmış Çalışmaların Lisansüstü Tezlerle Dayalı Bibliyometrik Analizi. *Mersin Üniversitesi Denizcilik ve Lojistik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 60-75.

Palmer, K. ve Blake, D. (2018). The Expertise Economy: How the smartest companies use learning to engage, com- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. ve Choudary, S. P. (2016). *Pete, and succeed*. Boston: Nicholas Brealy.

Papulova, E., Papulova Z. (2006). *Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia*. E-Leader.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. ve Choudary, S. P. (2016). *Pete, and succeed*. Boston: Nicholas Brealy.

Perry Hinton, D., Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2004). *SPSS explained*. Routledge.

Peteraf, M.A., (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York

Porter, M. E. (1990) Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2): 73-93.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy, *Harward Business Review*, 74(6): 2-21.

Porter, M. E. (2000). *Rekabet Dersleri*, Capital Yönetim Dizisi: 3, İstanbul.

Porter, M. E. (2001). *Strategy and The Internet*. Harvard Business Review, 79(3): 63-78.

Porter, M. E. (2004) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 86(1): 25-40.

Porter, M.E., (1981). The contribution of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, 6, 4, 609-620.

Porter, M.E., (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.

Ray, G., Barney, J.B. ve Muhanna, W.A., (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, 25, 1, 23-37.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1* 6, 411-421.

Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420. doi: 10.46928/iticusbe.764373

Samancı, V. M. (2020). Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri ve Pandemiye Bağlı Karantina ve Tedbir Uygulamaları Süreci. *Konuralp Medical Journal*, 12(S1), 390-392.

Samur, B. (2020). *Covid 19 Sonrası Dünya Düzeni*. B. Samur İçinde, Covid 19 Sonrası Dünya Düzeni (S. 11). Ankara: Orion.

Samur, B. (2020). *Pandemi*. İstanbul: Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık.

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models— Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740014.

Scholte, J. A. (2005) *Globalization: A Critical Introduction* (2nd Ed.). London: Palgrave Macmillan.

Schwager, P.H., Byrd, T.A. ve Turner, D.E., (2000). Information Technology infrastructure capability's impact on firm financial performance: An exploratory study, *Journal of Computer Information Systems*, 40, 4, 98-104.

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1):388-393.

Semercioğlu, H. (2020). “Küresel Salgın Sonrası Uluslararası İlişkilerde Yeni Normal: Küreselleşmeden Neo Orta Çağ'a mı?”. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, (4), 1015-1036.

Smith, I. (2005). Managing the 'people' side of organisational change. *Library Management*, 26(3), 152-155. Steinburg, C. (1992). Taking charge of change, *Training and Development*, 46(3), 26-32.

Snow, C.C. ve Hrebiniak, L.G., (1980), Strategy, distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, 317-336.

Soyer, A., & Erkut, H. (2011). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜDERGİSİ/d*, 7(4).

Spanos, Y.E. ve Lioukas, S., (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22, 10, 907-934.

Stalk, G., Evans, P. ve Schulman, L.E., (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, 70, 2, 57-69.

Staw, B.M. ve Sz wajkowski, E., (1975). The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts, *Administrative Science Quarterly*, 20, 3, 345-354

Sucu, M. E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahinaslan, Ö. (2020). *Dijital Dönüşüm Nasıl Gerçekleşir? S. A. Gonca Telli içinde, Dijital Dönüşüm* (s. 55-75). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

Şahinaslan, Ö. (2020). *Yeni Nesil Teknolojiler. G. Telli, & S. Aydın içinde, Dijital Dönüşüm* (s. 29-54). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Kitapları.

Tabb, W.K. (2004). *Economic Governance in the Age of Globalization*. New York: Columbia University Press.

Tamer, Z., Balcı, Ş., Özkul, A.S., Akyol, A.Ç., (2020). *Sözlü İletişim ve Hitabet*. Erzurum: AtaAof.

Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), 188-217.

Taylor, S. ve Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: a test of competing models, *Information Systems Research*, 6(2), 144-176.

Teece, D.J., (1984). Economic analysis and strategic management, *California Management Review*, 26, 3, 87-110.

Telli, G., & Altun, D. (2020). *Dijital Dönüşüm Nasıl Gerçekleşir? G. Telli, & S. Aydın içinde, Dijital Dönüşüm* (s. 55-77). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Kitapları.

Telli, G., & Altun, D. (2020). *Dijital Dönüşüm Nasıl Gerçekleşir? G. Telli, & S. Aydın içinde, Dijital Dönüşüm* (s. 55-77). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Kitapları.

Thompson, A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J., & Strickland, A. (2013). *EBOOK: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw hill.

Türk, Z.(2004), Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:59. Sayı:3.

Ülgen. H. & Mirze, S. K. (2004) İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Vural, U. (2013, Mart). Geleneksel Olmayan Para Politikalarının Yükselişi. *TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara.

Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171- 180.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.

Yamin, S., Gunasekaran A. ve Mavondo, F.T., (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis, *Technovation*, 19, 8, 507-518

Yardım, M. (2021). Covid-19'un Yeni Normalinde Toplumsal Sözleşme ve Özgürlükler Arasında Yüz Maskesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (Toplum ve Siyaset), 93-99.

Zhang, M.J. ve Lado, A.A., (2001). Information systems and competitive advantage: A competency view, *Technovation*, 21, 3, 147-156.

Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital transformation in business. In *Digital Age: Chances, Challenges and Future 7* (pp. 408-415). Springer International Publishing.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Dijitalleşme Sürecinde İşletmelerde Değişen Yeni Normların Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi'nde yüksek lisans programı kapsamında yürütülmekte olan “Dijitalleşme Sürecinde İşletmelerde Değişen Yeni Normların Rekabet Üstünlüğüne Etkisi” başlıklı tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırma akademik bir amaca yönelik hizmet ettiğinden anketi içten, samimi ve eksiksiz bir şekilde cevaplandırmanız önemlidir. Söz konusu anketten elde edilen bilgiler hiçbir kurum veya kuruluş ile paylaşılmayacaktır. Ankete katıldığınız ve zaman ayırdığınız için katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Demografik Değişkenler

Cinsiyetiniz: () Erkek, () Kadın

Yaşınız...

İş yerindeki pozisyonunuz:

() İdari personel, () Yönetici, () Üst Düzey Yönetici, () Genel Müdür , () Diğer

Medeni durumunuz: () Evli , () Bekâr

Eğitim durumunuz: () Lise, () Ön Lisans, () Lisans , () Yüksek Lisans ve Üstü

Meslekte hizmet süreniz: () 0-5 yıl , () 6-10 yıl , () 11-15, () 16-20 yıl , () 21 ve üstü

1. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeler hakkında düşüncelerinizi ilgili kutucuğa işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve uygulama yeteğine sahiptir					
Firmamızın dijital dönüşüm faaliyetleri değer yaratmaya yöneliktir					
Firmamızda dijital dönüşüm odaklı organizasyon yapısında, süreçlerde ve becerilerde iyileştirmeler yapmaktadır					
Şirketimiz dijital dönüşüm faaliyetlerine karşılık olarak adımlar atmış olup, bu süreci finanse etme kabiliyetine sahiptir					
Firmamızın yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşümü hızlandırıyor.					
İşletmemiz dönüşümü gerçekleştirmek için, ölçeklenebilir, esnek ve değer yaratan süreçlerle stratejik girişimler benimser.					
İşletmemiz, verileri daha iyi optimize etmek amacıyla dijital bilgilere yararlanmaktadır					
Firmamız, dijital kanalların ve teknolojilerin araştırılması ve geliştirilmesine yönelik operasyonlar yürütmektedir					

Firmamız kurumsal misyonu kapsamında temel stratejilerini dijital ortamda oluşturmaktadır					
Firmamız değer teklifi ve gelir paylaşımını kapsayan tamamlayıcı yetkinlikler için ortakların ve paydaşların işbirliğinden yararlanmaktadır					
Firmamız yerel ve uluslararası kuruluşlarla yoğun interaktif dijital ilişkiler kurmaktadır.					
Firmamız dijital çağda doğal olarak gelişen çalışanlar için esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı sunar					

2.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeler hakkında düşüncelerinizi ilgili kutucuğa işaretleyiniz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Küresel rekabet ortamında işletmeler tüm operasyonlarını oluşturmak ve sürdürmek için stratejik bilgi yöntemini kullanması gerekmektedir.					
İşletmeler küresel rekabette yenilikçi ve rekabetçi motifler ile işletmenin genetik kodlarında değişiklik yaparak sürdürülebilir bir sistem oluşturmalıdır.					
Küresel rekabette rekabet avantajı elde etmek için teknoloji transferlerinin doğru şekilde gerçekleştirilmesi ve benzersiz stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.					
Rekabetçi bir küresel ortamda, işletmelerin kurumsal değerlerini yüksek düzeyde tutabilmeleri, bilgi teknolojisi ve iş kaynaklarının hızlı ve etkili entegrasyonuna bağlıdır.					

Küresel rekabette yenilikçi yaklaşım için entelektüel sermaye ile temel yeteneklere odaklanması gerekmektedir.					
Küresel rekabet ortamında işletmeler yenilikçiliğin ve rekabetçiliğin entelektüel sermaye tarafından doğru şekilde algılanıp uygulanabilmesi için entegrasyon/oryantasyon çalışmaları yapmalıdır.					
Küresel rekabette işletmeler ürünlerini ve üretim yöntemlerini teknolojiye dayalı olarak yenilemeleri gerekmektedir					
Küresel rekabet ortamında işletmeler müşterilerini memnun etmek ve rekabet avantajı elde etmek için yenilikler yapmalıdır.					
Küresel rekabette yeniliği başarı ile yürütebilmenin ön şartı iyi bir örgüt kültürüne sahip olmaktır.					
İşletmeler küresel rekabet ortamında üretim ve/veya teslimat yöntemlerini geliştirmeye açık olmalıdır.					
İşletmeler küresel rekabet ortamında pazarlama karması (4P) içerisinde yeni pazarlama tekniklerini kullanma konusunda yeniliklere açık olması gerekmektedir					
İşletmeler küresel rekabet ortamında pazarda mevcut ürün/hizmetlerinin özellik ve kullanım amaçlarını geliştirmek ya da yeni ürün/hizmet sunmaya yönelik çalışmalar yapmak durumundadır					
İşletmeler küresel rekabet ortamında pazar dinamiklerini yeniden şekillendirmesi için teknolojik yeniliklere açık olmaları gerekmektedir					
Rekabetçi küresel ortamda işletmeler küresel pazarları takip etmeli , ürün/yöntem ve süreçlerini kademeli olarak pazara uyarlaması gerekmektedir.					
İşletmeler küresel rekabet ortamında yenilikleri (teknoloji, know -how, yöntem vs.), rekabet gücünü ve örgütsel verimliliği arttıran etmen olarak uygulamalıdır.					
İşletmelerin dış kaynak kullanımı, rekabet ortamında kaynaklarının etkinliğini/verimliliğini artırır.					

Dış kaynak kullanımı, rekabet ortamında işletmeleri temel yeteneklerine odaklayarak stratejik rekabet gücü oluşturmalarına yardımcı olur.					
Rekabetçi bir ortamda dış kaynak kullanımı, firmaların sektördeki yeniliklere uyumunu hızlandırır.					
Rekabetçi bir küresel ortamda, dış kaynak kullanımı işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları için önem taşımaktadır					
Küresel ortamda, işletmelerin işbirliğini artırmak için sosyal medyadan, etkileşimli uygulamalardan ve insanlar ile işletmeler arasındaki duygusal yakınlıktan yararlanması gerekir.					
Rekabetçi bir küresel ortamda işletmeler, müşterilerle bağlantı kurmak, mobil uygulamalara odaklanmak ve yeni pazarlama materyalleri sunmak amacıyla İnternet'i kullanmalıdır.					
Rekabetçi küresel ortamda işletmeler, dijital platformlarda paylaşılan yorum ve değerlendirmelere dikkat ederek müşteri beklentilerini aşması gerekmektedir.					
Küresel rekabet ortamında işletmenin başarıya ulaşması için iç çevre koşullarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir.					
İşletmenin rekabetçi küresel ortamda başarılı olabilmesi için dış çevre koşullarının iyi bir analizi gereklidir					
Küresel rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmek için bir işletmenin fiziksel, organizasyonel, insani ve teknolojik kaynaklarının iç ve dış çevre koşullarına göre uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.					