

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME  
ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE KURUMSALLAŞMAYA  
ETKİLERİ**

Yönetim ve Strateji  
Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Şahin Öz

Ankara,2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME  
ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE KURUMSALLAŞMAYA  
ETKİLERİ**

Yönetim ve Strateji  
Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Şahin Öz

**Proje Danışmanı**  
Doç. Dr. H. Ebru Erdost Çolak

Ankara,2023

**T.C.**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

**Doç. Dr. H. Ebru Erdost Çolak danışmanlığında hazırladığım  
“İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ VE KURUMSALLAŞMAYA  
ETKİLERİ(Ankara.2023) ” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin  
akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp  
sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve  
kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel  
araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya  
çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan  
ederim.**

**12/06/2023**  
**,Şahin Öz**



**T.C.**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**  
**DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

**Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 21932288 numaralı Yönetim ve Strateji Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi .....Şahin Öz.....'nın "İşletmelerde Dijital Dönüşüm Süreci ve Kurumsallaşmaya Etkileri....." adlı**

**(İngilizce Başlığı "Digital Transformation Process in Businesses and Its Effects on Institutionalization ")**

**tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,**

**BAŞARILI**

**BAŞARISIZ**

**bulunmuştur.**

**Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.**

**DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI**

**Doç.Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK**

**Tarih: 15 / 06 / 2023**

**UYARI: Değerlendirme Formu'na, 2 adet proje CD'si (PDF formatında) eklenecektir.**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>ii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ</b> .....	<b>3</b>
1-1 Dijital Dönüşüm Kavramı ve Kapsamı .....	3
1-2 Dijitalleşmeye Tarihsel Bakış .....	4
1-3 İşletmelerde Dijital Dönüşümün Alanları .....	4
1-3-1 Yeni Pazar Şartları .....	5
1-3-2 Yeni İş Modelleri .....	6
1-3-3 Yeni İş Süreçleri .....	7
1-3-4 Yeni Organizasyon Yapısı .....	8
1-3-5 İşletmelerde EKO-SİSTEM Platformu Oluşturmak .....	9
<b>2 DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSALLAŞMAYA ETKİLERİ</b> .....	<b>10</b>
2-1 Kurumsallaşma Kavramı .....	10
2-2 İnsan Deneyiminin Dijitalleşmesi .....	13
2-3 İşletme Anayasası ve Dijitalleşme .....	15
2-4 İşletmelerde Profesyonellik ve Dijitalleşmenin Etkileri .....	16
2-5 Süreçlerin Dijitalleşmesi .....	18
2-6 Örgüt Yapısı ve Dijitalleşmenin Etkileri .....	19
2-7 Dijitalleşme İle Değişen Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılım .....	21
2-8 Yetki Devri ve Yetkilendirme Konusunda Dijitalleşmenin Etkileri .....	23
2-9 Etkin İletişimin Oluşturulmasında Dijitalleşme .....	25
2-10 İç Denetim ve Hesap Verebilirlik Konusunda Dijitalleşmenin Etkileri .....	27
<b>3 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>30</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>33</b>

## **ŞEKİLLER**

**Şekil 1 : İşletme 4.0**

**Şekil 2 : Dijital İş Modelleri**

**Şekil 3 : İş Süreçleri**

**Şekil 4 : Dijital Dönüşüm Gerçekleştirme Süreci**

**Şekil 5 : Dijital Dönüşüm Stratejisinin Konumlandırılması**

## GİRİŞ

İnsanın yaşam serüveni içerisinde geçirdiği değişim ve gelişmeler sonucunda günümüzün dünyası şekillenmiştir. Hayatımızda yer alan her kavram ve olgu, bu değişim ve gelişmelerle birlikte yeni anlamlar kazanmaktadır. Hatta çoğu zaman değişim o kadar güçlü bir etki yaratır ki, var olanların yerini yeni kavram ve olgular alır, eskilerden geriye sadece nostalji tadında izler kalır.

İnsanın varlığını sürdürmesinde etkili olan; çevreye uyum, sosyalleşme ve iletişim becerisi işletmeler için de geçerlidir. İşletmeler, değişim konusunda çok duyarlı bir yapıya sahip olmak zorundadır. Çünkü sunulan mal veya hizmetin, planlanmasından başlayıp satış sonrası geri bildirim alınmasına kadar geçen her süreç içindeki birçok faaliyetin etkinliği, bu değişimin işletme tarafından doğru bir şekilde anlaşılıp değerlendirilmesine bağlıdır.

Dijitalleşme dediğimizde sadece bilgisayar sistemlerinin yaygın kullanımından bahsetmiş olmuyoruz. Dijitalleşme kavramı, işletmelerin işi gerçekleştirme süreçlerinde, pazarlama stratejileri ve müşteri ilişkilerinde, markalarının piyasa konumunu oluşturmada neleri nasıl yapacağını belirleyen en temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin fiziksel ve insan kaynaklarının yapısal özelliklerini ve işletme fonksiyonları açısından tüm süreçleri ilgilendiren özelliği ile dijitalleşme, çoğu işletme için bir yeniden doğuş anlamına bile gelir.

İşletmelerin dijitalleşme dönüşümünü gerçekleştirebilme konusundaki becerisinin, işletmenin büyüklüğü, bölgesel işletme veya küresel bir işletme niteliğinde olması vb özellikleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Dijitalleşme maliyetleri ve sonucunda yarattığı faydanın ancak büyük işletmeler için üzerinde durulacak konular olduğu fikri, dijitalleşmenin önündeki en temel sorundur.

Oysa, dijital dönüşümün gerekliliğinin kabul edilerek gerçekleştirilebilmesi için maddi ve fiziki kaynaklardan önce sahip olunması gereken şey; düşüncedeki kavrayış ve bilinçlilik olacaktır. Çünkü uluslararası firmalar için geçerli olan piyasa koşulları ve rekabetteki zorluklar artık en yerel ve küçük işletme için de geçerlidir. Müşterilerin algı düzeyi ve iletişim becerileri gelişmiş, teknolojinin gelişimi piyasadaki sınırları nerdeyse ortadan kaldırmıştır.

Dijital dönüşümün sonucunda işletmelerin kazandığı yeni yapısal özellikler ve çalışma anlayışındaki değişimler; işletmelerde çalışma düzeninde belirli standartların oluşturulması ve bu çalışma düzenindeki her faaliyetin verisel olarak kaydedilebilen, ölçümlenebilen ve sonrasında analiz edilerek yorumlanabilen bir şekilde dönüştürülmesi ile “Markalaşma” ve “Kurumsallaşma” kavramlarının da beraberinde ele alındığını görmekteyiz.

“Dijitalleşme” ve beraberinde geline daha ileri bir nokta olarak “Kurumsallaşma” günümüz işletmelerinin, gelecek planlamalarındaki temel hareket noktalarını oluşturan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde işletmelerin iş yapış biçimleri giderek değişiyor ve dijital dönüşüm süreci bu değişimin öncüsü olarak öne çıkıyor. Dijital teknolojilerin işletmelere sunduğu avantajlar, işletmelerin rekabet güçlerini arttırarak verimliliklerini ve karlılıklarını yükseltmelerini sağlıyor. Ancak, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin karşılaştığı birçok zorluk ve kurumsallaşmanın önemi de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu projede, işletmelerde dijital dönüşüm süreci ve kurumsallaşmaya etkileri ele alınacak ve bu sürecin işletmelerin geleceği açısından ne kadar önemli olduğu vurgulanacaktır. İşletmelerde dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, sadece teknolojik altyapıya yatırım yapmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda işletmelerin iş yapış biçimlerini, organizasyon yapılarını ve çalışanlarının yetkinliklerini değiştirerek dijital dönüşüme uyum sağlamaları gerekmektedir.

# 1-DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ

Günümüz dünyası Endüstri 4.0 olarak da adlandırdığımız bir dijital dönüşümün içerisinde. Bu dijitalleşme, ekonomik alanların yanında kamusal alanları, toplumsal alanları da etkilemiş ayrıca bireysel yaşamı da tamamen değiştirmiştir. Özellikle son yıllarda internet teknolojilerinin gelişimi, cep telefonlarının yaygınlaşması, sosyal medya kullanımı, nesnelerin interneti, ağ teknolojileri, bulut sistemler, büyük verinin analizi vb yeni dijital teknolojilerin ortaya çıkması ile dijital dönüşüm farklı bir boyut ve anlam kazanmıştır. (Klein, 2020)

## 1-1 Dijital Dönüşüm Kavramı ve Kapsamı?

Dijital dönüşüm, kişisel ve kurumsal boyutuyla bilgi teknolojilerinin harmanlanması ve kullanılabilir hale getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Dijital dönüşüm, üretimin emek yoğun süreçlerden teknolojiye dayalı bir bilgi ve iletişim ağı kullanılarak mekanik süreçlere geçilmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan ele alındığında işletmelerdeki ürünler, süreçler, organizasyon yapıları, yönetim kavramı gibi konularda değişimin sağlanması için dijital teknolojilerin uygulanmasını gerekli kılar.

İşletmelerde dijitalleşme tüm iş süreçlerine etki etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, işletme faaliyetleri üzerinde dijitalleşmenin yaratacağı etkileri anlaması gerekmektedir. Anlamlandırmadaki başarısı ise, yöneticilerin dijitalleşme konusunda nasıl bir yol izleyeceğini, hangi stratejileri geliştireceğini belirleyecektir.

İşletme performansını etkileyen dijital dönüşüm sürecini gerçekleştirmede, işletmelerin bazı temel kabiliyetlere sahip olması gerekir. 1997 yılında Teece ve arkadaşlarının çalışmaları ile ortaya konan dinamik kabiliyetler yaklaşımı ile, bir işletmenin sahip olduğu maddi kaynaklar ve maddi olmayan kaynakların değişen iş ortamına uygun hale getirilmesi için hangi üst düzey yeteneklere sahip olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Piyasadaki rekabetin gün geçtikçe artması, işletmelerin, dijital dönüşümü tamamlamasını ve bu dinamik yeteneklerini geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. İster Kobi ister büyük işletmeler olsun, varlığını devam ettirerek piyasa

rekabetinde avantaj sağlamak için bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Dijital dönüşümü tamamlamak ve bunu sağlamada kullanacağı yeni dinamik yetenekler kazanmak işletmelerin temel amacı olmalıdır. (Sağlam, 2021:399)

### **1-2 Dijitalleşmeye Tarihsel Bakış**

Endüstrileşmenin ilk basamağı olarak 1870’li yıllarda buharlı makinelerin kullanımını görmekteyiz. Buharlı lokomotifler ve gemiler icat edilerek, endüstride buharın gücü ile üretime geçilmiştir. Sanayi 2.0 ise, elektrikli teknolojilerin gelişimi ile devreye girmiştir. Bu dönem endüstride seri üretim hatlarının geliştiğı bir dönemdir.

20. yüzyıla geldiğimizde yaşanan dünya savaşları teknolojik gelişmelerin önüne geçmiştir. Bununla birlikte 1950’li yıllara geldiğimizde bilgisayar teknolojilerinin gelişimini görmekteyiz. Bu dönemde hesap makinaları, mekanik elektrikli cihazların gelişmesi, sanayi dışında tüketicilerin de bu cihazları kullanmaya başlaması ve evlerde yer alması ile üçüncü dönem başlamış olur. Küçük ve pratik birçok ürün hayatımızda yer alır.

Endüstri 4.0 dediğimiz dönem ise, internet ve iletişim teknolojilerinin dönemidir. 2011’de ilk defa Bosch firması tarafından dile getirilen Endüstri 4.0 ile dijitalleşme ve internet teknolojileri her gün yeni bir boyut kazanarak hayatımızdaki yerini almıştır. Günümüzde bu teknolojilerin kullanılmadığı alan pek kalmamıştır. Eğitim, ulaşım, sağlık, tarım, madencilik vb hayatı ve insanı ilgilendiren her konuda teknolojinin ve getirdiğı yeniliklerin sağladığı faydayı göz ardı edemeyiz. (Kasnakoğlu ve Kalender, 2020:11)

Günümüzde teknoloji ile her gün yeni bir kavram hayatımıza dahil olmaktadır. “Nesnelerin İnterneti” de bu kavramlardan biridir. İnterneti kullanarak veri alış verişinde bulunmayı ve cihazları birbiriyle koordine şekilde kullanmayı mümkün hale getiren bu teknoloji ile, işletmeler üretim süreçlerini otomatik hale dönüştürmekte ve kontrol mekanizmaları geliştirebilmektedir. (Kasnakoğlu ve Kalender, 2020:4)

### **1-3 İşletmelerde Dijital Dönüşümün Alanları**

İşletmelerde dijital teknolojilerin kullanılması öncelikli olarak üretim süreçlerinde kendini göstermiştir. Robot teknolojilerin ve sensörlerin işlevsel olarak yer aldığı akıllı fabrikalar ile işletmeler üretim süreçlerinde dijital

dönüşümü gerçekleştirmiştir. İşletmelerde bilgisayarların ve internetin kullanımının da ötesine geçerek, işletme fonksiyonlarını yerine getirmede yapay zeka teknolojisi, bulut bilişim, sosyal medya ve büyük veri algoritmalarının kullanımı gibi yeni teknolojilerinin etkili sonuçlar ortaya koyması, yeni iş modellerinin gelişimini de sağlamıştır. Dijital dönüşüm tüm bu alanları içine alan bir kavramı ifade etmektedir.

Yeni iş modellerinin dönüşmesi yanında, dijital dönüşüm işletmeleri bir bütün olarak etkilemektedir. İşletmelerin organizasyon yapılarında, fiziki çalışma alanları, iş etiği ve kültüründe bir değişim ve dönüşüm söz konusudur. . (Klein, 2020:26)

Araştırma ve kaynaklara göre dijital dönüşüm, üretilen ürün ve hizmetler, iş değerleri, iş süreçleri, müşteri deneyimi gibi alanları içine alır.



Şekil 1 : İşletme 4.0

Kaynak: Klein, 2020:26

### 1-3-1 Yeni Pazar Şartları

Konum ve zaman olarak veriye ulaşmadaki bağımsızlık ve kolaylıklar ürün ve hizmet pazarlarında sunulan ürün çeşitliliğine ve farklı fiyatlara ulaşmada şeffaflığı arttırmıştır. Bu durumun sonucunda pazarda işletme rekabetleri artmakla birlikte müşteri davranışlarında da bir değişim ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin davranışlarındaki ve taleplerindeki değişimi karşılamak için işletmelerin yeni iş modelleri geliştirmesi gerekmektedir. Müşterilerden elde edilen deneyimlerini işlenebilir veriye dönüştüren işletmeler geliştirdikleri iş modelleri ile yerden ve

zamandan bağımsız bir şekilde müşterilerine hizmet verebilmektedir. . (Klein, 2020:26)

Pazardaki şeffaflık ve müşterinin alternatif ürün ve hizmetlere ulaşma kolaylığı, işletmelerin marka değerini ön plana çıkarmıştır. Marka değeri zor kazanılan fakat kolay kaybedilen bir olgudur.

İşletmeler dijital dönüşümü başarıyla tamamladığında müşteri beklentilerine uygun ürünleri daha ucuza üretebilecek ve bu ürünleri daha hızlı bir şekilde müşterilerine ulaştıracaktır.

Üretimde akıllı sistemlerin kullanılmasının en önemli sonucu maliyetler üzerinde olacaktır. Müşteri geri bildirim ve deneyimlerinin de üretim sürecine dahil olması ile, inovatif ürünleri geliştirmek ve pazar taleplerini karşılamak mümkün olacaktır.

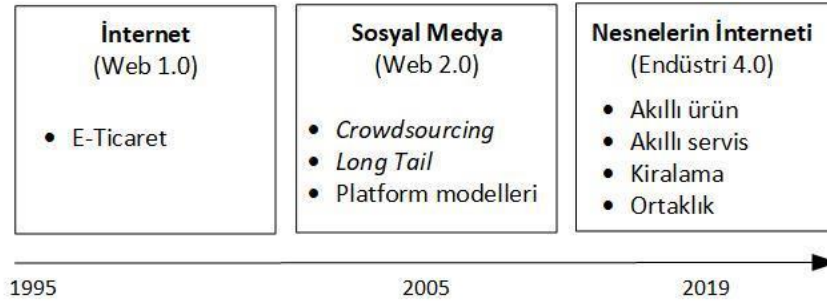
### **1-3-2 Yeni İş Modelleri**

İşletmeler, kendine özgü geliştirdiği iş modeli sayesinde bir değer üretir. Bu değeri müşteriye nasıl ulaştıracağını, ürettiği değer sonucunda ne kadar gelir elde etmek istediğini, iş modeli ile belirler. Dijital dönüşüm, işletmenin iş modelindeki üretim ve dağıtım şeklini ayrıca gelir elde etme şeklini yeniden ele alır ve değiştirir. Geliştirilen yeni iş modelleri, dijital teknolojiler sayesinde ortaya çıkacak potansiyeli, ekonomik değere yani işletme gelirine dönüştüren iş modelleridir.

İnternet, sosyal medya ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin kullanılmasıyla, iş modelleri de sürekli değişmekte ve yeni iş modelleri ortaya çıkmaktadır. . (Klein, 2020:27)

Fleisch vd. (2015) dijital teknolojilerin etkisiyle iş modellerinin gelişimini üç evrede izlemektedir (Şekil 2):

- İnternet etkisiyle oluşan iş modelleri
- Sosyal Medya etkisiyle oluşan iş modelleri
- Nesnelerin İnterneti etkisiyle oluşan iş modelleri



Şekil 2 : Dijital İş Modelleri

Kaynak: Klein, 2020:27

Web 2.0 ile internetin yaygınlaşmasının sonucunda, ürün ve hizmetlerin dijital ortamlarda satışını sağlayan E Ticaret iş modeli günümüzde en yaygın iş modeli olmuştur. Ayrıca sosyal medyanın da yaygın kullanımı ile, kişiye özel ürün geliştirme ve Sosyal Ticaret olgusu ortaya çıkmıştır.

“Nesnelerin interneti” teknolojisi ile gerçekleşen dijital dönüşümün sonucunda, yenilikçi iş modelleri ortaya çıkmıştır. Bu dönüşüm ile, işletmeler akıllı ürünlerin ve hizmetlerin pazarlamasına dayanarak kiralama ve ortaklık tarzındaki yeni iş modellerine geçmektedir.

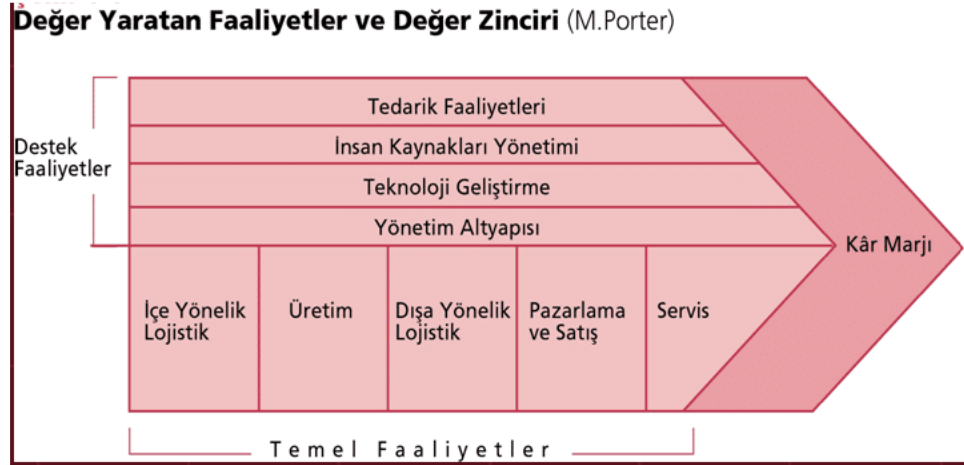
### 1-3-3 Yeni İş Süreçleri

İşletmelerdeki iş süreçlerini iki grupta ele alabiliriz. Bunlardan birincisi temel faaliyetler diğeri de destekleyici faaliyetlerdir.

Gerekli hammaddelerin tedariki, ürünlerin üretimi, ürünlerin satışa sunulması, satış sonrası verilen destek ve servis hizmetleri vb tüm iş değer zincirini kapsayan faaliyetler, temel faaliyetleri ifade etmektedir.

İş değer zinciri ile ilişkili olan finans, muhasebe, insan kaynakları, yönetim gibi diğer birim ve fonksiyonların tamamı da destekleyici faaliyetler olarak nitelendirilir. . (Klein, 2020:28)

Şekil 3. İş Süreçleri



Kaynak: <https://www.sezginkoyun.com/isletme-analizi/#>

Üretimde dijital teknolojilerin kullanılması, iş değer zincirinin ilk aşamasından başlayarak tüm akışı değiştirmektedir. Kağıt ve bilgisayar tabanlı yürütülen iş kışları, artık komple bir dijital sistemin entegrasyonunu gerekli kılmaktadır. Şeffaf bir veri akışının gerçek zamanlı olarak gerçekleşmesinin sonucu olarak ürün ve hizmet olarak ortaya çıkacak değer oluşumunda katkısı olan tedarikçiler, üretici işletme, ürünü satın alan müşteriler, daha sıkı bir bağ ve ilişki içerisine girmiştir. İşletmelerin bu durumu, yatay ve dikey entegrasyon olarak ele alınmaktadır.

#### 1-3-4 Yeni Organizasyon Yapısı

İşletmenin organizasyon yapısı, dijital dönüşümden en fazla etkilenen işletme konusudur. Değişen durumlara daha hızlı cevap vermeyi sağlamak amacıyla; işletmelerdeki eski tip hiyerarşik yapıların yerini, daha esnek, iş birliğine dayanan, hiyerarşik bakımdan daha düz ve ağ şeklindeki yapılar devralmaktadır. Yeni organizasyon yapılarında, işletme çalışanlarının çalıştıkları bölümden bağımsız, ortak çalışmalar yürütmelerine imkan sağlayabilmektedir. Bu organizasyon yapılarında yeni iş tanımları yapmak gerekebilir.

Gelişen organizasyon yapılarında çalışanların başarısının ölçülmesi ve motivasyonları için kullanılacak yöntemler de farklı olacaktır. Çalışma kültürü, bu yeni organizasyonlarda çok daha fazla önemli hale gelmiştir. . (Klein, 2020:28)

Ayrıca işletmenin yönetimindeki liderlerin sahip olduğu yetenekler ve uyguladığı yönetim şekilleri de bir değişim ve dönüşüm konusudur.

### **1-3-5 İşletmelerde EKO-SİSTEM Platformu Oluşturmak**

Dijital dönüşü tamamlayarak daha başarılı bir işletme olmak ve müşteri odaklı daha etkin bir değer yaratmak için stratejik ve operasyonel yetkinliklere sahip olmak gerekir. Bu eko-sistemi bazen işletmeler kendileri oluşturmaya çalışsa da çoğunlukla birçok işletme birlikte hareket ederek bir eko-sistem platformu oluşturmaya çalışmaktadır. İş birliği kültürü bu tarz şirket içi ve şirket dışı ilişkilerde önemli hale gelmektedir.

İşletmeler bir yandan dijital dönüşümünü tamamlarken diğer taraftan organizasyon yapılarına yeniden şekil vermekte, ortak platformlar oluşturarak işbirliği ya da paylaşım ekonomisine veya eko-sistemine geçmek için zihinsel bir değişimi de gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Eko sistemi oluşturan işletmeler açısından ortak ekonomik değer yaratmak, maliyetleri düşürmek için eko sistemin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Eko sistem platformlarında, inovasyon faaliyetlerine yer verilmeli ve gelişim sağlanmalıdır. (Büyüksü, 2018:14)

## 2-DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSALLAŞMAYA ETKİLERİ

Teknoloji hızla gelişirken, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için dijital dönüşümü benimsemeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Dijital dönüşüm, işletmelerin iş yapış şekillerini ve süreçlerini yeniden düşünmelerini, geleneksel yöntemleri dijital teknolojilerle dönüştürmelerini ve işletme faaliyetlerini daha verimli, yenilikçi ve müşteri odaklı hale getirmelerini sağlar.

Ancak dijital dönüşümün sadece teknolojik bir değişim olmadığını anlamak önemlidir. Dijital dönüşüm aynı zamanda bir kurumsallaşma sürecidir. İşletmelerin dijital dönüşümü tam anlamıyla benimsemeleri ve başarılı olmaları için bu değişimi organizasyonun her seviyesine entegre etmeleri gerekmektedir.

Bu bölümde, işletmelerde dijital dönüşümün kurumsallaşmaya etkilerini inceleyeceğiz. Dijital dönüşüm, kurumsal kültürü ve yapıyı derinden etkiler. İşletmeler, dijital dönüşümle birlikte daha esnek, çevik ve yenilikçi olma yeteneklerini geliştirirler. Ayrıca, veri analitiği ve yapay zeka gibi dijital teknolojilerin kullanımıyla, işletmeler daha iyi bilgiye erişir ve karar alma süreçlerini iyileştirirler.

Kurumsallaşma, dijital dönüşümün organizasyon içinde yaygınlaşması ve kabul görmesi için gereklidir. İşletmeler, çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmek, liderlik rollerini yeniden tanımlamak ve iş süreçlerini optimize etmek için kurumsal altyapılarını dönüştürmelidir. Bu sayede dijital dönüşüm, sadece belirli bir departmanın sorumluluğunda değil, tüm işletme genelinde benimsenen ve sürdürülen bir yaklaşım haline gelir.

### 2-1 Kurumsallaşma Kavramı

Günümüz işletmeleri incelendiğinde, yönetim yapılarının farklılıklar gösterdiğini görmekteyiz. İşletmelerin bir kısmının büyük ölçekli, ortak sayısı fazla ve kurumsal bir yapı içerisinde olduğunu, ancak büyük bir çoğunluğunun ise “Aile Şirketi” niteliğinde olduğunu görmekteyiz. Bugün İstanbul Borsa’sında işlem gören, halka açık ve büyük ölçekli şirketlerin de çoğunluğu halen “Aile Şirketi” olarak yönetilmektedir.

İşletmelerin başarılı olabilmesi ve artan rekabet ortamında ister yerel ister uluslararası piyasalarda varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni bir yapılanma ile kurumsallaşma sürecini tamamlamaları gerekmektedir. Kurumsal bir yapı ile işletmeler daha kaliteli değerler üretebilir ve piyasadaki değeri daha da artar. İşletme pay sahipleri, müşterileri ve işletme ile ilişki içerisinde olan tüm kişi ve kurumlar açısından daha fazla güven sağlar. Kurumsallaşma ile birlikte şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve adillik ilkeleri doğrultusunda bir işletme kültürü ve yönetimi söz konusu olacaktır. (Koç, 2017:24)

İşletmelerle ilgili, karar konumunda olan kişilerin vereceği kararlarda işletmenin faaliyetlerinin bir göstergesi olan mali tablolardan faydalanırlar. Bu tabloların anlaşılır ve güvenilir olması önemlidir. Kurumsallaşma konusunda sağlıklı bir adım atılabilmesi için, bu mali tabloların bağımsız denetim mekanizmaları tarafından denetlenebilir bir şekilde olması dolayısıyla bunun için de bir iç denetimin işletmede sağlanması zorunludur. İç denetim sistemi, işletmenin kurumsal bir yapıda olmasını sağlayan her tür faaliyeti etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirip, eksikliklerin tespit edilerek değerlendirilmesini ve yönetimin plan ve kararlarında daha bilinçli hareket etmesini sağlar. . (Erkan, 2012: 3)

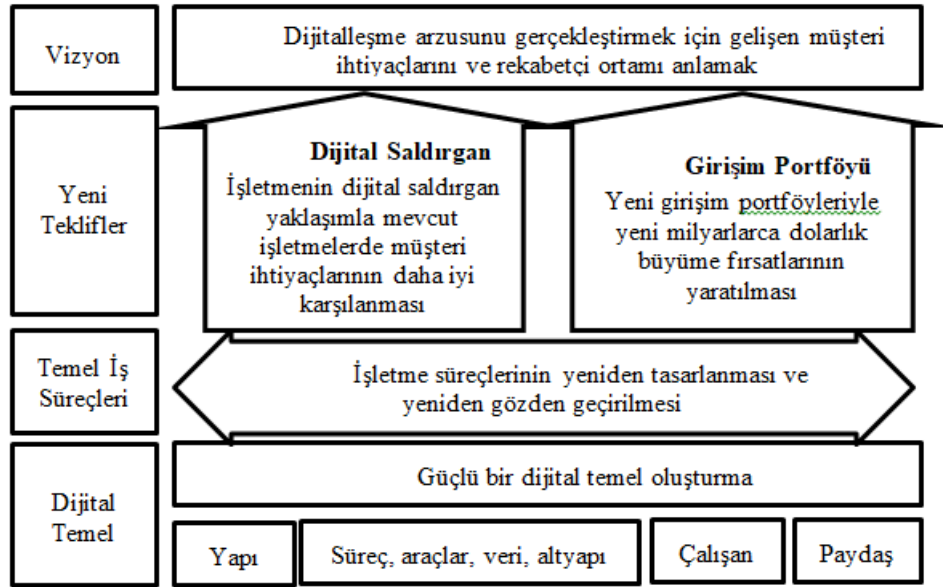
Kurumsallaşma aslında her işletme için gerekli midir? Bu soruya verilecek cevap aslında işletmenin bugünkü ve gelecekteki durumu hakkında ne düşünüldüğü ile ilgilidir. Bu soru “Dijitalleşme” açısından da aynı öneme sahiptir. Kurumsallaşma ve dijitalleşme, büyümeyi amaçlayan, daha verimli bir çalışma yürütmek için çaba gösteren işletmeler için bir gerekliliktir.

Kurumsallaşma dediğimizde kavram olarak; İşletmelerin sürdürülebilir bir başarıyı sağlayabilmesi için gerekli olan yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin yeniden ele alınıp organizasyonel olarak kurulması ve yürütülmesi faaliyetlerini ifade etmektedir. İşletmedeki değişim, başarının sürekliliği için faaliyetlerin sistemli bir hale dönüştürülmesidir. Kurumsallaşma dendiğinde, işletme yönetiminin başkalarına özellikle profesyonel yöneticilere bırakılması anlaşılmalıdır. İşletme faaliyetlerinin kişilere bağımlı olmaktan kurtarılarak, belirli kurallara, standartlara ve prosedürlere göre yürütülmesidir.

Kurumsallaşma ile işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilen ilke ve değerler çok güçlü ve bağlayıcıdır. İşletmenin kurucuları ve yöneticilerinin

kişilik özelliklerinden ve kişisel tercihlerinden etkilenmeyen kurallar ve standartların işletmenin her köşesine ve işletmedeki her bireye hakim kılınması kurumsallaşmayı anlamlı kılar.

Tüm bu açıklamalardan sonra, kurumsallaşma dendiğinde, işletmelerin tamamen katı kurallarla yönetilmesi şeklinde bir anlam çıkarılmamalıdır. İşletmeler yaşayan bir canlı varlıktır. Kendisi ve çevresi sürekli bir değişim içerisinde. İşletme de bu değişimlerden etkilenir ve varlığını sürdürürken de gelişir, kendini yeniler. Kurumsallaşma da bu doğrultuda ele alınmalı, gelişmelere göre yeni şartlara uygun bir şekilde dinamik bir nitelikte uygulanmalıdır. . (Erkan, 2012: 62)



Şekil 4. Dijital Dönüşüm Gerçekleştirme Süreci

**Kaynak:** Sağlam, 2021:402

Bir işletmede kurumsallaşma kavramının varlığını gösteren bazı göstergeler vardır. Bu göstergeler incelenerek ve gerekli düzenlemeler gerçekleştirilerek işletmenin kurumsal bir kimlik sahibi olması sağlanabilir. Kurumsal bir yapının temel göstergeleri şu şekilde sıralanabilir. (Koç, 2017)

- İşletme Anayasası, işletmenin temel ilke ve değerleri
- İşletme çalışanları ve işletmenin bölümleri açısından profesyonelleşme
- İşletmenin örgüt yapısı

- Yönetim anlayışı ve yönetime katılma
- Yönetimde yetki devri ve yetkilendirme
- İşletmede etkin bir iletişim ağının oluşturulması
- İşletme iç denetim mekanizmaları ve hesap verilebilir bir yapının varlığı

Tüm bu göstergeleri tek tek ele alıp inceleyeceğiz. Bazı bölümler bir diğer bölüm içerisinde ele alındığında ayrı bir başlık altında değerlendirilmemiş olabilir. Ayrıca kurumsallaşmaya etkisi bakımından; (Aksu, 2018)

- Müşterilerin dijitalleşmesi
- Pazarlamanın dijitalleşmesi
- Finansalların dijitalleşmesi
- İş modellerinin dijitalleşmesi
- Ekosistemin dijitalleşmesi

Gibi konular da başlıklar halinde incelenip anlatılmıştır. Bu anlamda, bir işletmedeki kurumsallaşmanın ne derece dijital dönüşüm sürecindeki başarısına bağlı olduğunu açık ve net olarak göreceğiz.

## **2-2 İnsan Deneyiminin Dijitalleşmesi**

İşletmeler, ürettiği ürün ve hizmeti belirli bir insan topluluğa sunmak için var olurlar. İşletmenin var oluş sebebi, müşteri kitlesidir. Müşteri deneyimleri ve sunulan ürün ve hizmet konusundaki algı ve düşünceleri işletme için çok büyük değer ifade eder. Deneyim çok karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsanların fiziksel ve kültürel olarak yaşam ergonomisi, bilgi seviyeleri, sosyal faktörler, vb deneyim konusunda farklı duyu ve etkileşimler yaratır ve bu deneyimler yeni deneyimlere referans olur. İnsan deneyimlerinin tasarlanması ve yönlendirilmesi oldukça zor bir iştir. İşletmenin sunduğu bir ürünü veya hizmeti dijital dönüşüme tabi tutarak değiştirdiğimizde müşteri deneyiminin nasıl değişeceğini anlamaya çalışırız. Örneğin ATM lerden para çekme/yatırma gibi bir bankacılık hizmetini yıllardır kullanmaktayız ve bu hayatımıza yer etmiş bir deneyim değişimidir. Bu değişimle gelen para çekme deneyimine bir çok farklı şeyin etki ettiği fark edilmiş, bunun sonucunda da ATM uygulamaları yeniden gözden geçirilerek, yeni tasarımlarla,

uygulamalarla geliştirilmiştir. ATM ekranlarının güneşten etkilenme durumu, çevresel gürültü, makinenin sesli yanıt verip vermeyeceği, mobil cihazlarla iletişim ve işlem gerçekleştirebilme vb çözüm için gerçekleştirilen çalışmalara örnek verilebilir. Bugün işletmelerin kendisi veya işletmelere teknoloji ve dijitalleşme konusunda hizmet veren diğer işletmeler, dijitalleşmenin müşteri deneyimi üzerinde nasıl bir etki yaratacağını anlamaya çalışmaktadır. (Aksu, 2018:92)

Örneğin bisiklet üretimi yapan bir işletmeyi ele alalım. Bugün bisiklet kullanan insanlar, geçtiği rotayı sosyal medyada paylaşmaktan büyük haz duyuyor ve bu sebeple yol bilgisayarı veya yol kamerası kullanıyor. Ayrıca gidilen yolun ölçülmesi, güzergahlar hakkında bilgi alabilme gibi özelliklerle donatılmış bisikletler veya bisiklet için geliştirilmiş aksesuarlar müşteri deneyimi açısından titizlikle ele alınıyor, ölçümleniyor, analiz ediliyor ve işletme üretimlerinde baz alınarak yeni gelişmelere ve değişimlere öncelik ediyor.

Yine kitap okuma alışkanlığımız nasıl bir evrim geçiriyor. Bu konudaki deneyimlerimize neler yön veriyor. Bugün bir cep telefonu veya akıllı cihazda binlerce e-kitap saklayabiliyoruz. Peki kitaba erişimin bu kadar yaygınlaşması, kitap okumamızda da aynı oranda artışa sebep oldu mu acaba? Bir kütüphane gibi dolaşan insanlara rağmen, cep telefonu üzerinden bir kitabı okuyup bitirenlerin sayısı oldukça az.

İçeceklerin üzerine yerleştirilen düşük maliyetli bir dijital derece ile içeceklerin ideal içim derecesinde içilmesi için müşterilerine fikir verebiliyor. Bu durum her müşteride aynı tepkiyi yaratır mı? Deneyimlerin geri bildirimini ile analizi ve değişimi yönlendirmesi işletme için geleceği planlamada hayati bir konu halini alabilir.

Dijitalleşme bazen işletmelere çok büyük fırsatlar ve avantajlar kazandırdığı gibi öngörülemeyen sorunlar da yaratabilmektedir. Her dijitalleşme hareketi yeni bir deneyimi ortaya çıkaracaktır. Bu deneyim “iyi” olabileceği gibi “kötü” olarak ta nitelendirilebilir. Bu durumda işletme açısından yapılması gereken şey, ortaya çıkan deneyimleri doğru bir şekilde ölçümleyebilmek ve yorumlamaktır.



Şekil 5 : Dijital Dönüşüm Stratejisinin Konumlandırılması

Kaynak: Sağlam, 2021:406

### 2-3 İşletme Anayasası ve Dijitalleşme

Devletler için anlamlı bir kavram olan “Anayasa”; devletin yönetim biçimini belirleyen yasama, yürütme, yargı organlarının görev ve yetkilerini, ayrıca devleti oluşturan bireylerin haklarını ve sorumluluklarını düzenleyen temel bir metindir. Bu durum işletmeler için de aynen geçerlidir. İşletmenin kurucuları da dahil olmak üzere ortakları, çalışanları, üçüncü kişilerle olan diğer ilişkileri dahil olmak üzere tüm hak, görev ve sorumlulukların tanımlanıp düzenlendiği metindir “İşletme Anayasası”.

İşletme içindeki her tür etkileşim ve iletişimin, önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde olması kurumsallaşmanın gereğidir. Bu kurallar yazılı olarak ortaya konulur. Bu kurallar net ve anlaşılır olmalıdır. İşletme Anayasası bir tür işletmenin ortak konuştuğu dildir. (Koç, 2017:43)

İşletmenin hedefleri, vizyon ve misyonu bu ilke ve kuralların temelini oluşturur. İşletmeler bu süreçte şunları net olarak ortaya koymalıdır;

- İşletmenin amacı ve temel ilkeler
- İşletmenin hisse yapısı, devir ve hisse değişiminin koşulları
- Yönetim kurulunun oluşumu ve işleyişi
- Çalışanların Örgütsel yapıdaki yeri ve iş tanımları

Dijital dönüşüm İşletme Anayasası’na da etki eder. İşletmenin amaç, hedef ve değerleri belirlenirken dijitalleşmenin getirdiği değişimler ve gereklilikler dikkate alınmalıdır. İşletme, dijitalleşmenin sağlayacağı fırsatlarla, belirlediği ilke ve kuralların işletme çalışanları ve pay sahipleri tarafından daha hızlı ve doğru anlaşılmasını, bu ilke ve kurallarla bir işletme kültürü oluşturulmasını sağlayabilir.

Kurum içi iletişim ve faaliyetlerin birbiriyle etkileşiminde dijital uygulamaların sağladığı kolaylık yadsınmaz.

Ayrıca işletme kurallarının uygulanmasında ortaya çıkan aksaklıklar, çalışanlar tarafından kabul görme ve uyma derecesi gibi konularda veriye dayalı sistemlerin kullanılması ile analiz, yorumlama ve değerlendirme mümkün olmaktadır. Bu şekilde, işletme kuralları dinamik bir yapıya kavuşmakta, durum ve şartlar değiştikçe buna uygun düzenlemelerin yapılması sağlanabilmektedir.

## **2-4 İşletmelerde Profesyonellik Ve Dijitalleşmenin Etkileri**

İşletmedeki çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerinin, eğitimlerinin bir sonucu olarak çalışanlara kazandırdığı uzmanlığı ifade eder profesyonellik. Çalışanların görev ve sorumlulukları, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinlikler doğrultusunda belirlenir. Profesyonellik, işletmelerin kurumsallaşma sürecinde en belirleyici göstergelerden biridir.

Profesyonelleşme ile işletmenin organizasyon yapısı uzmanlık alanlarına göre belirlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde görev alacak yetkin, konusunda uzman personelin belirlenmesi ile şekil alır.

Profesyonelleşme konusu, yönetim kadrolarında da geçerlidir. Fakat yönetim kademelerinde profesyonelleşme sürecinde çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Özellikle aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışının belirlenmesi sırasında, “İşletme için iyi olan “ ile aile çıkar ve politikaları uyumsuzluk gösterebilir.

Küreselleşme ve artan rekabet şartları işletmelerde özellikle yönetim anlayışında profesyonelleşmeyi zorunlu hale getirmiştir. Çalışanların yetkinliklerinin işletme faaliyetlerini gerçekleştirecek düzeyde olması verimlilik konusunda dikkat edilmesi gereken ilk noktadır.

Profesyonelleşme, işletmenin etkinlik, verimlilik ve rekabetçilik açısından gelişmesini sağlayan bir dizi uygulamayı içermektedir. Bu uygulamaların birçoğu, dijital dönüşüm süreciyle birlikte işletmelere büyük kazanımlar sağlamaktadır.

Dijital dönüşüm, işletmelerin geleneksel iş yapma yöntemlerinden dijital teknolojilere dayalı iş süreçlerine geçiş yapması anlamına gelir. Bu süreç, işletmelerin verimliliklerini artırmalarına, maliyetleri düşürmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır.

Dijital dönüşümün profesyonelleşme açısından sağladığı birinci kazanım, iş süreçlerindeki verimliliğin artmasıdır. Dijital teknolojiler sayesinde, manuel ve tekrarlayan görevler otomatize edilebilir. Örneğin, veri analitiği ve yapay zeka algoritmaları, verileri hızlı bir şekilde analiz edebilir ve işletmelere değerli içgörüler sunabilir. Bu, karar alma süreçlerini hızlandırır ve daha doğru sonuçlar elde etmeyi sağlar.

İkinci olarak, dijital dönüşüm işletmelere daha fazla müşteri etkileşimi ve müşteri memnuniyeti sağlama imkanı sunar. Dijital kanallar aracılığıyla müşterilerle etkileşime geçmek, daha kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmak ve talepleri daha hızlı karşılamak mümkün olur. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları, müşteri verilerini tek bir yerde toplar ve müşteri hizmetlerinin daha iyi yönetilmesine olanak tanır.

Üçüncü olarak, dijital dönüşüm işletmelere geniş bir veri yelpazesine erişme ve veri tabanlı kararlar alabilme fırsatı sunar. Büyük veri analitiği ve iş zekası araçları, işletmelerin pazar trendlerini, müşteri davranışlarını ve rekabetçi analizleri daha derinlemesine incelemesine sağlar. Bu da işletmelerin stratejik kararlarını verilerle destekleyerek rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.

Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi için bir dizi dijital uygulama kullanılmaktadır. Bunlar, işletmelerin ihtiyaçlarına ve sektörlere göre değişiklik gösterebilir

Dijital dönüşüm sürecinde kullanılan dijital uygulamalar, işletmelerin farklı alanlarda profesyonelleşmelerini desteklemektedir. Örneğin, bulut bilişim altyapıları, işletmelere veri depolama ve işleme kapasitesi sağlayarak esneklik ve ölçeklenebilirlik sunar. Bu sayede işletmeler, veri merkezi yönetimi ve yedekleme gibi zorluklarla uğraşmak zorunda kalmadan verilerini güvenli bir şekilde saklayabilirler.

Yapay zeka (YZ) ve makine öğrenimi (MO) uygulamaları da profesyonelleşmeyi destekleyen önemli araçlardır. YZ ve MO, işletmelere otomatik veri analizi, tahmin modelleri oluşturma, müşteri segmentasyonu, ürün tavsiyeleri ve müşteri hizmetlerinde chatbotlar gibi birçok alanda yardımcı olabilir. Bu uygulamalar, işletmelerin daha akıllı ve veri odaklı kararlar almasını sağlar.

Dijital pazarlama ve sosyal medya yönetimi de günümüzde işletmelerin profesyonelleşmesine katkıda bulunan önemli dijital uygulamalar arasında yer alır. İşletmeler, dijital pazarlama stratejileriyle hedef kitlelerine daha etkili bir şekilde ulaşabilir, marka bilinirliğini artırabilir ve potansiyel müşterilerle bağlantı kurabilirler. Sosyal medya platformları, müşteri geri bildirimlerini takip etmek, marka itibarını yönetmek ve pazarlama kampanyalarını izlemek için güçlü araçlar sunar.

İşletmeler, robotik süreç otomasyonu (RSO) yazılımları aracılığıyla tekrarlayan ve zaman alıcı görevleri otomatikleştirerek insan kaynaklarını daha stratejik görevlere yönlendirebilirler. Bu sayede verimlilik artar, hatalar azalır ve iş süreçleri daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilir.

Son olarak, veri analitiği ve iş zekası araçları dijital dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynar. İşletmeler, büyük veri analitiği platformları ve görselleştirme araçları sayesinde karmaşık veri setlerini anlamlı bilgilere dönüştürebilir. Bu uygulamalar, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacak stratejik kararlar almasına olanak tanır.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm süreci işletmelere profesyonelleşme açısından birçok kazanım sağlamaktadır. Verimlilik, müşteri etkileşimi, veri odaklı kararlar, dijital pazarlama, iş süreçlerinin otomasyonu ve veri analitiği gibi alanlarda dijital uygulamaların kullanımı işletmelerin profesyonelleşmesini desteklemektedir.

Ancak, dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmek için bazı önemli faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini iyi bir şekilde planlamaları, çalışanları için gerekli eğitimleri sağlamaları ve sürekli teknolojik gelişmeleri takip etmeleri önemlidir. Ayrıca, veri gizliliği ve güvenlik gibi konular da dikkate alınmalı ve uygun önlemler alınmalıdır.

## **2-5 Süreçlerin Dijitalleşmesi**

Süreç kelimesi dinamik bir niteliktedir. Süreç kelimesi içerisinde “Zaman” ve “Hareket” kavramları yer alır. Zaman ve hareket kavramları bir bileşen olarak karşımıza çıkar.

İşletme yönetiminde süreç yönetimi önemli bir yer tutar. Süreç yönetimindeki temel amaç, birim zamanda elde edilmesi düşünülen çıktıyı kaliteden ödün vermemek şartıyla en üst noktaya çıkarmaktır. Süreç yönetimi ile verimlilik kavramı aynı amaca hizmet etmektedir. (Klein, 2020:80)

İşletme, faaliyetlerini yürütürken, herhangi bir malzemenin tedariki aşamasından başlayarak, üretim aşamasında ve sonrasında satış aşamasında bir çok süreci işletmek ve bunları takip etmek durumundadır. Her süreçte meydana gelebilecek hataları asgariye indirmek, gereksiz işlem ve adımları ortadan kaldırmak, daha fazla değer katabilecek düzenlemeleri yaparak gelişime katkıda bulunmak, işletmeler için en temel konuları oluşturur. Süreç yönetimi, işletmedeki her sürecin etkin bir şekilde tasarlanmasını, uygulama ve izlenmesini sonunda da iyileştirilmesini kapsar.

Dijitalleşme ile teknolojiyi kullanan işletmeler, iş süreçlerini otomatik hale getirebilmekte, elde edilen verileri dijital platformlarda toplamakta ve analiz edebilmektedir. Dijitalleşme, iş süreçlerinde verimliliği artırarak zaman, maliyet ve kaynak konularında işletmelere avantaj ve tasarruf sağlamaktadır. Bu avantajlar da kurumsallaşmaya doğrudan etki eder.

Dijitalleşme ile işletmeler çalışma esnekliği de kazanmıştır. Bulut tabanlı sistemler ve dijital uygulamalar sayesinde faaliyetlerin uzaktan gözetimi ve yönetimi mümkün hale gelmiştir. Ayrıca çalışanlar arasında daha fazla iş birliği sağlanabilir. Tüm bunlar işletmelerin daha hızlı karar almasına katkı sağlar ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneğini artırır.

İşletmelerin iş süreçlerinde dijitalleşme sayesinde süreçlerin standartlaşması kurumsal politika ve prosedürlerin daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar. Kurum içinde bilgi paylaşımının ve iş birliğinin artması ile bir kurumsal bellek oluşur.

## **2-6 Örgüt Yapısı ve Dijitalleşmenin Etkileri**

İşletmelerde kurumsallaşmanın en önemli konularından biri de organizasyon ve ekip oluşturma anlayışıdır. Kurumsallaşmamış işletmelerde daha çok önemli olan konu, üretilen mal ve hizmetlerdir. Bu tür işletmelerde örgütlenmeye ve örgüt yapısına yeteri kadar önem verilmez. Bu durum tek kişi tarafından yönetilen küçük işletmelerde çok fazla etki yaratmasa da işletme

büyüdükçe organizasyondaki düzensizlik büyük sorunlara yol açabilmektedir. Çalışanların birbiriyle iletişimi, işlerin uyum içerisinde yürütülmesi zorlaşır, kurallar ve standartlar ortadan kalkar.

İşletmenin organizasyon yapısı dendiğinde, hangi işin kim tarafından hangi pozisyonda yapılacağı belirlenmesi, çalışanların bu işleri yaparken hangi yetki ve sorumluluklarla hareket edeceği, işletme içi ilişkiler ağının çizilmesi vb konuların açık bir şekilde ortaya konulması anlaşılmaktadır. Öncelikle işletmenin genel amaçları doğrultusunda oluşturulan alt amaçlar belirlenir ve örgüt yapısı bu alt amaçlara göre şekil alır. (Koç, 2017:50)

Örgütün üst yönetim kademesinden en alt çalışanına kadar her kademedeki çalışanın görev tanımı açık, sade ve anlaşılır biçimde belirlenmelidir. Çalışanların birbiriyle olan ast üst ilişkileri belirlenmeli, işletme içindeki her üst pozisyonun yetki ve sorumlulukları net olarak ayrılmalıdır.

Çalışanların nitelikleri ve her faaliyet için gerekli olan çalışan sayısı işin etkin bir şekilde yapılması için önemlidir. Çalışanların beceri, bilgi ve yetkinliğinin ölçülebilir kriterleri ortaya konmalıdır. Örgüt içi iş bölümü ve uzmanlaşma konusu faaliyetlerden elde edilecek sonuçlar açısından ele alınması gereken diğer bir temel konudur.

İşletmenin örgüt yapısı, işletmedeki her durum, olay veya iş yapış şekli ile ilgili nasıl bir tutum sergileneceğini, nasıl bir yol izleneceğini ortaya koyan standart ve normların belirlenmesidir. (Koç, 2017:

Örgüt yapısı ve çalışanlarla ilgili konularda belirlenecek standartlar, kurallar ve sonucunda ortaya çıkan yapısal durum, işletmenin kurumsallaşmadaki başarı veya başarısızlığını belirler. Çünkü ne kadar iyi kurallarla donatılırsa donatılsın, insan faktörü sonuçların ne olacağını belirleyen en önemli faktördür.

İşte bu noktada dijitalleşme devreye girmektedir. Çalışanların dijital teknolojiler ile donatılması ile, çalışanlar görülmeyeni görebilir, güç kullanımı daha az olur ve yapılan işlerde hata payı azalır. İşletme faaliyetlerinin, her kademe denetimi dijitalleşme ile çok daha kolay ve hızlıdır. Çalışanların elle sağladığı kontrollerde gözden kaçabilecek küçük hatalar ve aksaklıklar tespit edilebilir ve işletmedeki toplam kalite yükselir. (Aksu,2018:85)

Dijitalleşme ile, organizasyon yapılarındaki geleneksel hiyerarşi değişime uğrar. Profesyonelliğin sonucu olarak bölümlere göre yetkilendirme ve yönetimde yetki devri artmaktadır. Dijitalleşmenin sonucunda işletme içi bilgi akışı daha sistematik şekle girer ve hızlanır, bu da karar alma süreçlerinde yöneticilerin daha verimli sonuçlar elde etmesini sağlar. Bu da daha esnek ve ağ tabanlı organizasyon yapılarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Çalışanların bilgi ve becerilerinin dijitalleşmeye uygun olarak geliştirilmesi için kişisel eğitim çalışmaları önem kazanır. Personel yönetimi şeklinde ele alınan örgütlenme anlayışı, yerini “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışına bırakır. Personelin çalışmalarının değerlendirilmesi ve kariyer imkanlarının geliştirilmesi konusu daha objektif bir şekilde yürütülür. Bu da çalışanların işletme bağlılığını arttıran ve daha huzurlu ve verimli çalışmasını sağlayan, kurumsallaşmanın bir ögesidir.

Örneğin, bulut tabanlı teknolojiler ile birden fazla kişinin yürütebileceği ortak projeler geliştirilebilir. İşletme içi iş birliği ve bilgi paylaşımı, bunların değerlendirilmesini sağlayan veri bankalarının hazırlanması ve kullanımı işletmenin geleceğe daha sağlam adımlarla ve bir kurum kültürü yaratarak yürümesini sağlar.

Önceki sanayi devrimi yıllarında; sanayi 2.0 ve sanayi 3.0 dönemlerinde çalışanların işletmeye katkısı denilince, fiziki olarak harcadığı enerji ve kas gücü anlaşılmaqta idi. Oysa yarının dünyasında, fiziki işlerin bir çoğu robotlar aracılığıyla yapılabilecek ve yapay zeka ve algoritmalar sayesinde günlük kararlar alınarak bazı işler insan faktörü olmadan da yürütülebilecek. Bunula birlikte teknoloji korkulan ve insanları işsiz bırakan bir gelişme olarak düşünülmemelidir. Aksine çalışanların daha fazla katma değer üretmeleri teknoloji sayesinde mümkündür.

Bu noktada çalışanları dijital yetkinlikleri önem kazanmaktadır. İşletme çalışanların dijital okur yazarlık düzeyini geliştirmek ve teknoloji ile uyum içerisinde faaliyetler yürütmek sayesinde, dijital dönüşüm süreci sürdürülebilir bir nitelik kazanacaktır. (Klein, 2020:88)

## **2-7 Dijitalleşme İle Değişen Yönetim Anlayışı Ve Yönetime Katılım**

İşletmelerdeki yönetim şekillerine baktığımızda, genellikle iki tür yönetim anlayışını görmekteyiz. Demokratik yönetim ve otokratik yönetim şeklinde iki farklı uç noktadaki yönetim şekli anlaşılır. Kurumsallaşma söz konusu olduğundan ise, bu iki yönetim anlayışı ve kavramları yerine “Yönetime Katılım” kavramı önem kazanmaktadır. Yönetime katılım; işletmedeki çalışanların, kurum amaç ve hedeflerini açık ve doğru bir şekilde anlaması, benimsemesi ve bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda etkin roller üstlenmesi ile ifade edilebilir.

Kurumsallaşmış işletmeleri incelediğimizde, bu işletmelerdeki yönetim anlayışlarının da belirgin bir şekilde daha demokratik, daha katılımcı bir özellik gösterdiği ayrıca durum ve değişimler karşısında daha esnek oldukları görülmektedir. Bu tarz işletmelerde, yönetici ve liderler, çalışanların kurum sorunları hakkında düşünmelerini ve katkıda bulunmalarını sağlayıcı, teşvik edici şekilde bir anlayışla çalışmaktadır.

İşletmenin üst yönetimi ile birlikte, her kademedeki çalışanın yönetimde söz sahibi olması ile, tüm bireylerin faaliyetlerin sonuçları üzerinde sorumluluk hissetmesini de sağlayacaktır. Sorumlulukların sistemin tamamına yayılması daha kurumsal bir yönetişimin gereğidir. (Koç, 2017:57)

Şimdi de kurumsallaşmanın bir göstergesi olarak, bir işletmedeki yönetim anlayışını ve çalışanların yönetime katılımını dijitalleşmenin nasıl etkilediğini ele alalım. Bunu anlatırken de, dijitalleşme ile hangi alanlarda nasıl bir değişimin gerçekleşeceğini yine kısa başlıklar halinde ele alacağız.

**İletişim ve Bilgi Paylaşımı:** İşletme içi kurulacak dijital platformlar sayesinde çalışanlar arasındaki iletişim daha hızlı ve etkili olacaktır. E Posta, anlık mesajlaşma ve işbirliği araçları ile sağlanan dijital iletişim, çalışanların fikirlerini, geri bildirimlerini hem kendi aralarında hem de yönetim kademeleri ile paylaşmasını sağlayacaktır. Bu sayede çalışanlar, işletme yönetimi ile iletişime geçerken, karar süreçlerine katkıda bulunurken daha az kuralcı engellerle karşılaşacağından, işletmenin tümünde demokratik bir hava hakim olacaktır.

**Sanal toplantılar ve konferanslar:** Dijitalleşme ile uzaktan çalışma imkanı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar bu sayede, mekan sınırlaması olmadan yönetimle iletişim içerisinde olup yönetim toplantılarına katkı sağlayabilir.

**Dijital geri bildirim araçları:** İşletmeler çeşitli amaçlarla dijital anketler, geri bildirim formları, çevrimiçi tartışma platformları gibi dijital araçları kullanarak geri bildirimler alabilir. Bu sayede yönetim, çalışanların ve dış çevrenin geri bildirimleri ile elde ettiği bir veri bankası oluşturabilir ve yönetim kararlarında bunlardan faydalanabilir.

**Proje yönetim araçları :** Dijital proje yönetim araçları, işletme içi işbirliğini ve eşgüdümü artırır. Projelere çalışanlar eklenebilir, takip etmeleri sağlanabilir. Bu sayede yöneticiler ile çalışanlar, projenin her sürecinde birlikte hareket edebilir, yeni kararlara katılabilir.

**İş süreçleri otomasyonu :** Dijitalleşme, tekrarlayan ve rutin iş süreçlerini otomatikleştirmeyi sağlar. Çalışanlar bu sayede daha az zaman ve enerji harcar. Özgürleşme ile çalışanların stratejik konulardaki etkisi de artacaktır.

**Veri analitiği ve raporlama :** Dijital dönüşüm sayesinde işletmeler büyük veri analitiği ve raporlama araçlarından faydalanabilir. Performans verileri yönetim tarafından daha iyi anlaşılacağından, alınan kararlardaki etkisi de yüksek olacaktır. Bu durum çalışanların da kendi performanslarını izlemelerine olanak sağlayacağından, çalışanın kendini geliştirmesine ve özdenetimine de katkı sağlar.

## **2-8 Yetki Devri ve Yetkilendirme Konusunda Dijitalleşmenin Etkileri**

Yetki kavramı güç ile eş anlamlı olarak çoğu zaman değerlendirilir. İşletmelerde yasal olarak elde edilen hakları, emir ve komuta yeteneğini ifade etmektedir.

Yetki yönetim konusundaki en temel kavramdır. “İşletme amaçları doğrultusunda, yöneticinin belirli işleri çalışanlarından isteme hakkı.” Olarak tanımlanır. Aynı zamanda, işletme için çeşitli kararları alma ve bu kararların uygulanmasını sağlama, anlamı da yetki için kullanılabilir. Bir diğer yönden bakıldığında da, liderin diğer çalışanları etkileme gücü olarak ta düşünülmektedir.

Yasallık, güç ve liderlik yetki konusunda karşımıza çıkan üç farklı boyuttur. Bazı durumlarda yasal olarak yönetimde bir mevkiye sahip olmayan kişiler de yetki sahibi olabilir. Bu yetki, iş yapma yetkisidir. Çalışanların belirli işleri yerine getirirken aldıkları sorumluluk ölçüsünde aynı oranda bir yetkiye de sahip olması gerekir.

Kurumsallaşma konusunda atılan adımlarda amaç, işletme içi iş bölümünü, sorumlulukları ayrıntılı olarak saptamak ve bu sayede uyumsuzlukları gidermeye çalışmaktır. Bireylerin işletme içinde aldıkları sorumluluğa göre yetkileri de değişebilir. Yetki, kişiye özgü ve sabit bir özellik arz etmez.

Üst yönetim tarafından, işletme içinde çalışan profesyonellere görevlerini yerine getirirken aldıkları sorumlulukla birlikte verilen yasal güç, yetki devri kavramı ile ifade edilir. Yetki devri, sorumlulukla dengeli bir seviyede olmalıdır. Aşırı yetki verme veya yetkisizlik, çalışan personelin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Kurumsallaşmanın gereği olarak, işletmeler iş departmanlarına göre yetki devri yaparak tüm çalışma ekibine bir dinamizm kazandırır. Yetkinin paylaşılması ile, çalışanların işletme hedeflerine karşı duyarlılığı ve sorumluluğu da artacaktır. (Koç, 2017:54)

İşletmelerde yetki devri ve yetkilendirme süreçlerini daha etkili ve verimli hale getirmek için kullanılabilen bir çok dijital çözüm ve uygulama geliştirilmiştir. Ancak her işletmenin ihtiyacı bir diğerinden farklılık gösterir. Bu nedenle ihtiyaçlar iyi analiz edilmeli ve uygun dijital çözümler kullanılmalıdır. Bu dijital uygulamalardan bazılarını ele alıp inceleyelim;

**Dijital İmza ve Elektronik Belge Yönetimi:** Bu sistemler belgelerin elektronik ortamda oluşturulmasını ve saklanmasını sağlar. Bu sayede yöneticilerin yetkilendirme süreçleri hızlanır. Ayrıca belgelerin korunması daha kolaydır. Her türlü zarar ve risk faktörü de asgari düzeydedir.

**Bulut Tabanlı Veritabanı ve Dokümantasyon Sistemleri:** Bu sistemler sayesinde, çok fazla miktarda belgenin fiziki ortamla yerine dijital ortamlarda saklanması mümkündür. Ayrıca bu belgelere erişim sağlanması konusunda çok fazla esneklik kazandırır. Bu sistemler sayesinde yetkilendirme süreçleri daha kolay takip edilebilir ve yönetilir.

**İş Akışı Yönetimi Sistemleri:** İş akışı yönetimi sistemleri, yetki devri ve yetkilendirme süreçlerini otomatikleştirir ve izler. Bu sistemler, yetkilendirme sürecindeki adımları belirler, ilgili kişilere bildirimler gönderir ve sürecin ilerleyişini takip eder. Böylece süreçler daha hızlı ve etkili bir şekilde tamamlanır.

**İç Kontrol ve Yetkilendirme Yazılımları:** İç kontrol ve yetkilendirme yazılımları, işletmelerin yetkilendirme süreçlerini standartlaştırır ve denetler. Bu yazılımlar sayesinde yetkilendirme süreçleriyle ilgili politika ve prosedürler belirlenebilir, yetki sınırları belirlenir ve gerektiğinde otomatik uyarılar veya onaylar gönderilir.

**Kimlik ve Erişim Yönetimi Sistemleri:** Kimlik ve erişim yönetimi sistemleri, işletmelerdeki kullanıcıların yetkilendirme ve erişim haklarını kontrol eder. Bu sistemler, kullanıcıların yetkilendirme süreçlerini takip eder, roller ve izinler belirler ve yetkilendirme süreçlerini güvenli bir şekilde yönetir.

## **2-9 Etkin İletişimin Oluşturulmasında Dijitalleşme**

İşletme içinde, hem çalışanlar arasında hem çalışanlarla yönetim kademeleri arasındaki etkileşimin durumu, işletme verimliliğini direkt etkiler. Her tür bilgi ve düşünce aktarımını ilgilendiren bir konudur “İletişim” işletmeler için. İletişimin yönü ve kişiler arasındaki ilişkiyi etkileme durumu da dikkate alınmalıdır. İletişim bazen işletme içindeki kişisel ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilir. Bu da örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkileyen, olumsuz sonuçlar doğurabilir.

İşletmelerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, işletme amaç ve politikalarının doğru ve anlaşılır bir şekilde işletme çalışanlarına ulaştırılmasını sağlar. Bu sayede çalışanlarla örgüt bütünleşmesi sağlanmış olur.

İşletmelerde etkin iletişim sistemi oluşturmak için dijitalleşme büyük bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme, iletişim süreçlerini hızlandırmak, verimliliği artırmak ve bilgi akışını iyileştirmek için çeşitli araçlar ve uygulamalar sunar. İşte dijitalleşmenin sağladığı katkılar ve geliştirilen dijital uygulamaların bazıları:

**E-Posta ve Anlık Mesajlaşma:** E-posta, işletmeler arasındaki iletişimde temel bir araç haline gelmiştir. İşletmeler, çalışanlar arasında iletişim kurmanın yanı sıra tedarikçiler, müşteriler ve iş ortaklarıyla da e-posta yoluyla iletişim kurabilirler. Ayrıca anlık mesajlaşma uygulamaları (Slack, Microsoft Teams, WhatsApp vb.), işbirliğini artırır ve anında iletişimi sağlar.

**Video Konferans:** İşletmelerin, farklı bölgelerdeki çalışanlarını bir araya getirmesi gerektiğinde video konferans araçları büyük bir kolaylık sağlar. Zoom, Skype, Google Meet gibi araçlarla iş toplantıları, sunumlar ve eğitimler

gerçekleştirilebilir. Bu uygulamalar, seyahat maliyetlerini azaltır ve işbirliğini artırır.

**Proje Yönetimi Araçları:** Dijital proje yönetimi araçları (Trello, Asana, Jira vb.), işletmelerin projeleri takip etmelerine, görevleri atamalarına, iş akışını organize etmelerine ve ekipler arasında iletişimi kolaylaştırmalarına yardımcı olur. Bu uygulamalar, proje süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar.

**İçerik Paylaşımı:** İşletmeler, dijital platformlar ve bulut depolama hizmetleri (Google Drive, Dropbox, Microsoft OneDrive vb.) aracılığıyla dosya ve belgeleri kolayca paylaşabilirler. Bu, işbirliğini artırır ve çalışanların bilgiye hızlı ve kolay erişimini sağlar.

**Sosyal Medya:** İşletmeler, sosyal medya platformları (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram vb.) aracılığıyla müşterileriyle etkileşim kurabilir, pazarlama faaliyetlerini yürütebilir ve marka bilinirliğini artırabilir. Sosyal medya, hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurmanın yanı sıra müşteri geri bildirimlerini almak için bir kanal sağlar.

**İç İletişim Araçları:** İşletmeler, iç iletişim araçları (intranet,vb) kullanarak çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırabilir. İç iletişim araçları, haberleri paylaşmak, duyurular yapmak, belgeleri depolamak, tartışma forumları oluşturmak ve çalışanların birbirleriyle etkileşimde bulunmasını sağlamak için kullanılabilir.

**Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM):** Dijitalleşme, müşteri ilişkileri yönetimi için özel yazılımlar ve uygulamaların geliştirilmesini sağlamıştır. CRM sistemleri, müşteri verilerini toplar, analiz eder ve işletmelere müşterilerle etkileşimde bulunmak, satışları yönetmek ve müşteri memnuniyetini artırmak için gerekli araçları sunar.

**Veri Analitiği:** Dijitalleşme, işletmelerin büyük miktarda veriyi analiz etmesini ve anlamlı bilgilere dönüştürmesini sağlar. Veri analitiği araçları, işletmelere müşteri davranışlarını anlamak, pazar trendlerini izlemek, iş süreçlerini iyileştirmek ve stratejik kararlar almak için değerli bilgiler sunar.

**Mobil Uygulamalar:** İşletmeler, müşterileriyle etkileşimde bulunmak, hizmetlerini sunmak veya çalışanlarının mobil erişimini sağlamak için mobil

uygulamalar geliştirebilirler. Mobil uygulamalar, kullanıcıların her zaman ve her yerde şletmelerle iletişim kurmasını kolaylaştırır.

**Otomasyon ve Robotik S¼reç Otomasyonu (RPA):** Dijitalleşme, şletmelerin tekrarlayan ve rutin g¼revleri otomatikleştirmesini sağlar. Otomasyon ve RPA, şletmelerin verimliliği artırırken insan kaynaklarını daha stratejik ve yaratıcı g¼revlere y¼nlendirmesine yardımcı olur.

Bu uygulamalar, şletmelerin etkin bir iletişim sistemi oluşturmasını sağlayarak bilgi akışını hızlandırır, iş birliğini artırır, verimliliği iyileştirir ve m¼řteri ilişkilerini g¼c¼lendirir. Ancak, dijital uygulamaların etkin bir şekilde kullanılabilmesi i¼in g¼venlięin sağlanması, ¼alıřanların dijital becerilerinin geliştirilmesi ve uygun altyapının oluşturulması gibi bazı ¼nlemler alınması ¼nemlidir.

## **2-10 İ¼ Denetim Ve Hesap Verebilirlik Konusunda, Dijitalleşmenin Etkileri**

İ¼ denetim dendiğinde şletmenin risk y¼netimi ve denetimi, y¼netim s¼reçlerinin incelenmesi ve geliştirilmesi i¼in yapılan uygulamalardır. İşletme y¼netimindeki kişiler, şletme i¼i kontrollerin yeterli d¼zeyde olması ayrıca denetlenebilir olması konusunda bilin¼li olmak zorundadır.

¼zellikle d¼nyada yaşanan 2009 ekonomik krizi sonrasında risk y¼netimi ve denetim mekanizmaları şletmeler i¼in ¼ok daha ¼nemli hale gelmiştir. Son yıllarda OECD, d¼nya bankası, yatırımcılar, borsalar ve uluslararası piyasa kuruluşları şletmelerin y¼netilme tarzı konusunda y¼nlendirmelerde bulunmuştur. Bu y¼nlendirmelerin sonucunda gelişen kurumsal y¼netim anlayışı, şletme faaliyet ve s¼reçlerinde şeffaflık, eşitlik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ile ¼eřitli ilke ve uygulamalar geliştirilmiştir. (Ko¼, 2017:65)

İ¼ denetim hizmetleri, şletmenin faaliyetlerinin kontrol edilmesi a¼ısından ¼ok ¼nemlidir.

Hesap verilebilirlik dediğimizde ise, bir konuda yetki kullanan, karar alarak uygulayan y¼neticinin, yaptığı her şeyden sorumlu tutulabilmesi ve istendiği taktirde bu konularda kendisinden a¼ıklama talep edilebilmesidir. İ¼ denetim doğrultusunda hesap vermekle y¼k¼ml¼ kişiler, kullandıkları yetki ile yaptıkları her faaliyetin ve aldıkları her kararın ¼nceden belirlenen şletme ama¼

ve kurallarına, prosedürlere, işin gereğine uygun olduğunu kanıtlamak durumundadır. Örneğin bir işletmedeki yönetim kurulu, işletme hissedarlarına raporlar hazırlayarak hesap verir. Aynı yönetim kurulu, işletmenin üst yönetimine atadığı bir yöneticiden de hesap sorar.

Kurumsallaşmanın bir kriteri olarak, “iç denetim ve hesap verebilirlik” sistemsel bir yapı içerisinde oluşturulmalıdır. Bu konunun boyutları o derece gelişmiştir ki, artık bir çok işletme bağımsız denetim firmaları ile çalışarak işletmelerini incelemekte ve ortaya çıkan raporlar doğrultusunda düzenlemeler yapmaktadır. Ayrıca bu tür denetim raporlarının varlığı, işletmeye karşı piyasa güveni açısından da büyük faydalar sağlamaktadır.

İç denetim ve hesap verebilirlik konusunda da dijitalleşme bir çok kolaylık ve avantajlar getirmiştir. Analize dayalı bu sistemler, hız ve işlem kapasitesi bakımından bazen onlarca kişinin yapabileceği bir iş yükünü dijital bir uygulamanın tek başına çözüme ulaştırmasını sağlamıştır. Bu teknolojilerden bazılarını aşağıda yer vermekteyiz:

**Otomatik Veri Analizi:** Dijitalleşme, işletmelerin büyük veri analitiği ve veri madenciliği gibi tekniklerle iç denetim süreçlerini desteklemesine imkan tanır. Otomatik veri analizi yazılımları, büyük veri setlerini analiz ederek hatalı veya şüpheli işlemleri tespit edebilir. Bu sayede iç denetim süreci daha hızlı ve etkili hale gelir.

**Sürekli Denetim ve İzleme:** Dijitalleşme, sürekli denetim ve izleme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamıştır. İşletmeler, otomatik denetim araçlarını kullanarak işlemleri gerçek zamanlı olarak izleyebilir ve hataların veya hileli faaliyetlerin hızla tespit edilmesini sağlayabilir.

**Veri Analitiği ve Risk Değerlendirmesi:** Dijitalleşme, veri analitiği yöntemlerinin kullanımını artırmıştır. İşletmeler, büyük veri analitiği ve yapay zeka teknikleriyle iş süreçlerindeki riskleri daha iyi değerlendirebilir, risk odaklı iç denetim yaklaşımı geliştirebilir ve dolayısıyla hata ve suistimal riskini azaltabilir.

**Denetim İzi ve Belgelendirme:** Dijitalleşme, işletmelerin iç denetim süreçlerini izlemesini ve belgelendirmesini kolaylaştırmıştır. Dijital denetim izi araçları, denetim faaliyetlerinin tarihçesini ve sonuçlarını kaydederek denetim

sürecinin izlenebilirliğini artırır. Ayrıca, dijital belge yönetimi sistemleri sayesinde denetim dokümantasyonu daha düzenli ve erişilebilir hale gelir.

**Sanal Denetim ve Uzaktan İzleme:** Dijitalleşme, işletmelerin sanal denetim ve uzaktan izleme uygulamalarını geliştirmesine olanak sağlamıştır. İşletmeler, video konferans, ekran paylaşımı ve diğer dijital araçları kullanarak uzaktan denetim faaliyetlerini yürütebilmektedir.

**Robotik Süreç Otomasyonu (RPA):** İşletmeler, robotik süreç otomasyonu araçlarını kullanarak tekrarlayan ve zaman alıcı denetim süreçlerini otomatikleştirebilir. RPA, veri toplama, veri analizi, raporlama ve diğer rutin denetim görevlerini gerçekleştirebilir. Bu da iç denetim ekiplerinin daha stratejik ve değer odaklı çalışmalar yapmasına olanak tanır.

**Blokzincir Teknolojisi:** Blokzincir (blockchain) teknolojisi, iç denetim ve hesap verebilirlik alanında güvenlik, izlenebilirlik ve doğruluk sağlama konusunda önemli bir potansiyele sahiptir. İşletmeler, blokzincir tabanlı sistemlerle işlemleri şeffaf bir şekilde kaydedebilir, izlenebilirliği artırabilir ve hileli faaliyetlerin tespitini kolaylaştırabilir.

**Veri Güvenliği ve Gizlilik:** Dijitalleşme, işletmelerin veri güvenliği ve gizlilik konularında daha etkili önlemler almasını sağlar. İşletmeler, dijital güvenlik önlemleri, veri şifreleme, erişim kontrolleri ve diğer teknolojik çözümlerle verilerin korunmasını ve yetkisiz erişimlere karşı önlemler alabilir.

**Dijital Raporlama ve İletişim:** İşletmeler, dijitalleşme sayesinde iç denetim raporlarını ve iletişimini geliştirebilir. Dijital raporlama araçları, daha etkili ve görsel olarak zengin raporların oluşturulmasını sağlar. Ayrıca, dijital iletişim araçları, denetim sonuçlarının paylaşılması ve işletme yönetimiyle etkileşimin kolaylaştırılmasında büyük bir rol oynar.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasında, işletmeler için “Yeniden Yapılanma” da diyebileceğimiz bir süreci başlatan iki temel kavramı incelemeye çalıştık. Dijital dönüşüm süreci ve işletmelerde kurumsallaşma çalışmaları, bir bütünün iki parçasını temsil ediyor aslında. İki kavram da, işletmenin kuruluşundan başlayarak, faaliyetlerini gerçekleştirmedeki her süreçte yeni bir anlayış geliştirmesini, buna uygun bir yapılanma ile ancak varlığını devam ettirebileceğini anlatmaya çalışmaktadır.

Dijital dönüşümün günümüz iş dünyasında hızla yayılan bir fenomen olduğunu kabul etmek gerekiyor. Teknolojik ilerlemeler ve dijital araçların gelişimi, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmek ve geleceğe hazırlanmak için dijitalleşmeyi benimsemelerini gerektiriyor. Bu proje çalışması boyunca, dijital dönüşümün kurumsallaşma üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde inceledik ve bu etkileri birer birer ele aldık.

Çalışmamızın her sayfasında; dijitalleşmenin kurumsal yapılarda verimlilik artışına yol açtığını gördük. Dijital teknolojilerin kullanımıyla birlikte iş süreçleri otomatikleştirilebiliyor ve veriler daha hızlı ve doğru bir şekilde analiz edilebiliyor. Bu durum, işletmelerin daha etkin bir şekilde kaynakları yönetmesine olanak sağlıyor ve rekabet güçlerini artırıyor. Ayrıca, dijitalleşme sayesinde iletişim ve iş birliği süreçleri gelişiyor, çalışanlar arasındaki etkileşim artıyor ve bilgi paylaşımı kolaylaşıyor.

Ayrıca, dijital dönüşümün kurumsal yapıları daha esnek hale getirdiğini gözlemledik. Geleneksel iş modelleri ve yapıları, dijital çağın hızına ve değişkenliğine uyum sağlamakta zorlanabiliyor. Ancak, dijitalleşme sayesinde işletmeler, daha hızlı kararlar alabilen, pazardaki değişikliklere daha çabuk uyum sağlayabilen ve yenilikçilik odaklı bir yapıya kavuşuyor. Esneklik, işletmelere rekabet avantajı sağladığı gibi müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verme yeteneği de kazandırıyor.

Dijital dönüşümün müşteri deneyimine olan etkisini de çalışmamız içerisinde inceledik. Dijital araçların ve platformların yaygınlaşmasıyla birlikte müşteriler daha fazla seçenek ve kolaylık sunan dijital kanallara yöneliyor. Bu durum, müşteri memnuniyetini artırıyor ve sadakat oluşturuyor. Dijitalleşme

sayesinde işletmeler, müşterileriyle daha yakın ilişkiler kurabiliyor, tercihlerini daha iyi anlayabiliyor ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunabiliyor. Aynı zamanda, dijital dönüşüm müşteri geri bildirimlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde toplanmasını sağlıyor ve bu da işletmelere sürekli iyileştirme fırsatları sunuyor.

Sonuç olarak, dijital dönüşümün kurumsallaşmaya olan etkileri oldukça önemli ve olumlu bir şekilde ortaya çıkıyor. İşletmeler, dijitalleşmeyi benimseyerek daha verimli, esnek ve müşteri odaklı hale gelebiliyorlar. Bu süreçte, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi ve organizasyon kültürünün değiştirilmesi gibi adımlar atılmalıdır. Ancak, bu zorluklara rağmen dijital dönüşümün getirdiği faydalar, bu çabaların karşılığını fazlasıyla vermektedir.

Bu proje çalışması boyunca, dijital dönüşüm sürecini derinlemesine inceleme fırsatı buldum ve bu konuda önemli bilgiler edindim. Dijitalleşmenin kurumsallaşmaya olan etkilerini gözlemleyerek, iş dünyasında gerçekleşen bu dönüşümün önemini daha iyi kavradım. Ayrıca, bu çalışma sayesinde dijital dönüşümün sadece teknolojik bir dönüşüm olmadığını, aynı zamanda organizasyonel bir dönüşüm gerektirdiğini de anladım. İşletmelerin dijitalleşme sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmek için hem teknolojiye yatırım yapmaları hem de iş süreçlerini, becerileri ve kültürü dijitalleşmeye uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.

Kişisel olarak, dijital dönüşümün iş dünyasına getirdiği fırsatları ve dönüşümün hızını heyecan verici buluyorum. Teknolojinin sunduğu imkanlarla birlikte, daha yenilikçi ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirilebileceğine inanıyorum. Dijital dönüşümün, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri ve geleceğe hazırlanmaları için önemli bir araç olarak görüyorum. Bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin sürdürülebilirliklerini ve büyümelerini destekleyecektir.

Ancak, dijital dönüşümün beraberinde getirdiği bazı zorlukları da göz ardı etmemek gerekiyor. Öncelikle, bu sürecin maliyetli olabileceği ve kaynak gerektirebileceği unutulmamalıdır. İşletmelerin dijitalleşme için gerekli yatırımları yapabilmeleri ve bu süreci yönetebilmeleri için uygun bir bütçe ve kaynak planlaması yapmaları önemlidir. Ayrıca, dijital dönüşümün hızı ve karmaşıklığı da bir zorluk oluşturabilir. Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi,

işletmelerin bu hızı takip edebilme ve uyum sağlayabilme yeteneğini gerektirir. Bu nedenle, işletmelerin esnekliklerini ve adaptasyon yeteneklerini güçlendirmeleri önemlidir. Aynı zamanda, dijital dönüşüm her işletme için farklılık gösterecektir ve başarılı bir dönüşüm için özelleştirilmiş bir stratejinin önemli olduğunu da anlamak gerekir.

Dijital dönüşüm süreci her ne kadar zorluklar ve engellerle dolu olsa da, işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu süreci başarılı bir şekilde yönetmek, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak ve geleceğe hazırlanmalarına yardımcı olacaktır. İşletmeler, teknolojik altyapılarını güçlendirmek, yetenekleri geliştirmek ve organizasyonel kültürde dijitalleşmeye odaklanmak için stratejik adımlar atmalıdır.

Ayrıca, dijital dönüşümün getirdiği bazı endişelerin de olduğunu unutmamak gerekiyor. Veri gizliliği ve güvenliği, yapay zeka etiği, dijital uçurum gibi konular, dikkate alınması gereken önemli noktalardır. Bu sürecin herkesi kapsaması ve dijital eşitsizliklerin azaltılması önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Aksu, Halil. **Dijitöpyai Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi** (İstanbul, Pusula Yayıncılık, 2018)
- <https://akillikobi.org.tr/>
- Büyüksulu, Ali Rıza. **Dijital Dönüşüm** (İstanbul, Der Kitabevi, 2018)
- Erkan, Mehmet. **Türk Ticaret Kanununda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim** (Bursa, Ekin Yayın, 2012)
- Kasnakoğlu, Berna ve Yunus Kalender, **Kobi'ler İçin Dijital Dönüşüm** (Ankara, Gazi Kitabevi,2020)
- Klein, Müge. **İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve Etmenleri**, Journal Of Business In The Digital Age, 2020, Vol 3 Issue 1;
- Koç, Hakan. **İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma** (İstanbul, Seçki Yayınevi, 2017)
- Sağlam, M. **İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2021, 20(40), 395-420. doi: 10.46928/iticusbe.764373
- <https://www.sezginkoyun.com/isletme-analizi/#>
-