

## Covid 19 Sürecinin Dijital Dönüşüme Etkileri

Can Burak NALBANTOĞLU<sup>1</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Ayyansaray Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi,  
cannalbantoglu@ayvansaray.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0903-4085

**Özet:** Covid – 19 dünya çapında ülkelerin karantina ve kapama sürecine girdiği bir dönem olarak hayatın her alanını etkilemektedir ve “Büyük Buhran” dan sonra ekonomiyi etkileyen en büyük krizlerden biri haline gelmiştir. Salgın olarak nitelendirilen bu dönem sadece insanların sağlığını değil, ülke ekonomilerini ve dolayısıyla işletmelerin çalışma biçimlerini değiştirmiştir. Bu süreçte insanlar yoğun bir şekilde internet trafiği oluşturmuş ve bu durum işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde daha hızlı olmaları gerektiğini göstermiştir.

Dijital dönüşüm kavramı internetin yaygın kullanımı ve dijitalleşme kavramının artmasıyla birlikte günümüzde artık tüm sektörleri kapsamaktadır. Dijital dönüşüm işletmelerin iş yapış biçimlerini değiştirmektedir. İş yapış biçimlerinin değişmesi aynı zamanda işletmelerin gelirlerini ve ekonomik yapılarını da etkilemektedir. Ayrıca dijital dönüşüm yatırımları için harcamalar da giderek artmaktadır. Dijital dönüşüm doğru bir şekilde işletmeye entegre edildiğinde yapılan harcamaların aslında gereklilik olduğu sonucu da ortaya çıkmaktadır.

Çalışma içerisinde dijital dönüşüm konusundaki istatistikî veriler üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Dijital dönüşüm harcamaları, işletmelere ve endüstriye olan etkileri çalışma içerisinde yer almaktadır. İşletmelerin Covid 19 sürecinde önceliklerinin neler olduğu ve bu öncelikler hakkında olan değerlendirmelere yer verilmektedir. Dijital dönüşüm tüm işletmeler ve işletmelerin departmanlarında kendisini göstermektedir. Diğer bir açıdan yöneticilerin de talep ve öncelikleri de değişmiştir. Bu çalışmada tüm bu değerlendirmeler dijital dönüşümün geleceği konusunda çeşitli fikir ve öneriler getirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid 19, Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm

### Effects of Covid 19 Process on Digital Transformation

**Abstract:** Covid - 19 affects all areas of life as a period in which countries around the world enter the process of quarantine and closure, and it has become one of the biggest crises affecting the economy after the "Great Depression". This period, which is described as an epidemic, has changed not only the health of people, but also the economies of the country and the way businesses work. In this process, people have created intensive internet traffic and this has shown that businesses need to be faster in their digitalization process.

The concept of digital transformation now covers all sectors with the widespread use of the internet and the increase in the concept of digitalization. Digital transformation is changing the way businesses do business. The change in the way of doing business also affects the incomes and economic structures of the enterprises. In addition, expenditures for digital transformation investments are gradually increasing. When the digital transformation is properly integrated into the business, it comes to the conclusion that the expenditures made are actually necessary.

In the study, evaluations are made based on statistical data on digital transformation. Digital transformation expenditures and their effects on businesses and industry are included in the study. What are the priorities of businesses in the Covid 19 process and the evaluations about these priorities are included. Digital transformation manifests itself in all businesses and departments of businesses. On the other hand, the demands and priorities of the managers have also changed. In this study, all these evaluations bring various ideas and suggestions about the future of digital transformation.

**Key Words:** Covid 19, Digitalization, Digital Transformation

#### 1. GİRİŞ

Her kriz ortamı bazı zararlar oluştursa da yanında bazı fırsatları da sunmaktadır. Günümüzde son yüzyılın en büyük salgını ile karşı karşıyayız. Salgın dönemi çok fazla sayıda vakanın ve salgına bağlı ölümlerin olduğu bir dönem olarak hala deva etmektedir. Yalnız, bu süreç sadece insanlar için değil, işletmeler içinde zorlu olmaktadır. Fakat dijitalleşme anlayışı ve beraberinde gelen dijital dönüşüm bu kriz ortamının fırsatı olarak ortaya çıkmaktadır. Salgından öncede büyüyen ve giderek daha fazla talep edilen dijitalleşme anlayışı, bu

dönemde zirve denebilecek bir noktaya ulaşmıştır. Bunun en basit nedenlerinden bir tanesi de şirketlerin iş yapma biçimleri değişmiştir. Uzaktan çalışma metodu, online siparişlerin artışı, temasın azalması vb. nedenler ile hem işletmeler hem de bireyler daha fazla dijitalin içinde yer almaktadır. İşletmeler için bir fırsat ve öncelikleri değiştiren bir olgudur aslında pandemi süreci. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm artık daha yoğun olarak hissedilecektir.

## 2. DİJİTALLEŞME

Dijitalleşme, ilk bakışta, İnternet üzerinden büyük miktarda verinin kullanıma sunulduğu ve bulutta analiz edilebildiği Büyük Veri trendi gibi verilere odaklanıyor gibi görünmektedir. Toplanan verilerin çoğu, genellikle ham ve yapılandırılmamış bir biçimde, gerçek dünyanın birikimlerini tanımlamaktadır. Bununla birlikte, bu veri setlerinden bilgi elde etmek istiyorsak, genel soruları yanıtlamak için ilgili özellikleri ve pek çok ilgisiz ayrıntıdan özet toplamak gerekmektedir. Bu toplu soyutlamalar, aynı zamanda, yapay nesnelerin, mekanizmaların ve durumların paylaşılan ve dolayısıyla genelleştirilebilir fenomenlerini tanımlayabilen ve aynı zamanda bilim adamlarının ve genel olarak insanların dünyanın belirli yönlerini anlamasına izin veren bireysel benzersiz özelliklerini tanımlayabilen modellerdir. Bu, genel olarak dünya için olduğu kadar bireysel alanlar için de geçerlidir. Örneğin, iş alanlarında dijitalleşme genellikle neyin nereden alınıp satılacağını, nasıl reklam verileceğini, nasıl verimli bir şekilde üretilip nakledileceğini ve müşterilerle nasıl iletişim kurulacağını bildirir. Üretim modunda dijitalleşme, aynı zamanda ürünleri dijital biçimde tasarlamak, ürünü üretmeden önce bileşenleri sanal olarak oluşturmak, uygulamak ve satılan veya kiralanan bir ürün, kullanıcılar ve üretici firma arasındaki ilişkiyi sürdürmek anlamına gelir (Gray & Rumpe, 2015).

Dijitalleşme, Dördüncü Sanayi Devrimi ve Nesnelerin İnterneti tarafından tetiklenen, iş süreçlerine ve faaliyetlerine yaklaşım ve düşünme şeklini değiştiren temel bir güçtür. Giderek artan bu dijital çağda, kuruluşlar (yani şirketler, devlet kurumları ve diğerleri) ile müşteriler arasındaki ilişkiler yeniden şekillenmekte ve yeni iş modelleri ortaya çıkarılmaktadır. Günümüzde, endüstrilerdeki şirketler yeni iş fırsatlarını takip etmek ve hızla değişen küresel iş ortamına ayak uydurmak için çevikliğe, hıza, esnekliğe ve hızla geri dönüş yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dijitalleşme, ileri teknolojinin tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin merkezine yerleştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Ancak, iş ve toplum için dijitalleşmenin vaat edilen değerinin çoğu henüz tam olarak gerçekleşmiş değildir. Modern toplumda ve endüstriyel ortamlarda, örgütsel işletim sistemleri giderek daha karmaşık ve otomatik hale gelmektedir. Bu sistemler; insanları, makineleri, iş istasyonlarını, cihazları, robotları ve uygun izleme, sensörler ve kontrol sistemlerine sahip diğer varlıkları içerir. Bu sistemlerle ilgili sürekli yaşanan zorluk, dijitalleşme, işletim süreçlerinde sık değişiklikler, rastgele kesintiler ve önemli ölçüde dalgalanan piyasa taleplerini içeren yeni

teknolojilerin eklenmesidir. Sürekli olarak yeni iş modelleri ve yenilikçi teknolojiler icat edilmektedir ve bu icatlar, etkin yenilik ve organizasyonun alakalı, bağlantılı ve gelecek eğrisinin önünde kalması için keskin bir odaklanma gerektirmektedir. Dijitalleşme sadece kağıtsız olmak demek değildir; bu, iş ve toplum için değer yaratma, sürdürülebilirlik ve yeni fırsat yaratma için dijital verileri yönetmek, düzenlemek, kontrol etmek ve bunlardan değer üretmek için çözümleri entegre edebilmek anlamına gelmektedir (Parida, 2018: 23).

Dijital bir devrim karşısında, ulusal ve bölgesel hükümetler dijitalleşmeyi giderek stratejik bir öncelik olarak tanımlamakta ve bilim, endüstri ve toplumun dijital dönüşümünü teşvik etmek için büyük ölçekli girişimler oluşturmaktadır. Dijitalleşme endüstri ile araştırma iş birliklerine girmek için daha fazla fırsat yaratır. Dijital teknolojilerin her yerde mevcut olmasıyla, şirketler geleneksel çalışma yöntemlerine hapsolmuş hissetmekte ve araştırma ve öğretimde inovasyon projeleri için üniversitelere daha sık yaklaşmaktadırlar. Öğrencilerden - dijital yerliler olarak - ve araştırmacılardan, endüstrilerindeki dijital fırsatlara dışarıdan bir bakış sağladıklarını ve dijital iş modellerini, ürünlerini ve hizmetlerini yenilemelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmalarını beklemektedirler (Legner vd, 2017: 2).

### 2.1. Dijitalleşmenin Örgütsel Etkileri

Dijitalleşme, kuruluşların performanslarını iyileştirmek için kullanabilecekleri dijital varlıkların kullanımını ve bu teknolojilerin örgüte olan etkilerini ölçebilmek anlamına gelir. Dijitalleşmenin örgütsel etkilerindeki temel yönler şunlardır: Örgütsel çeviklik, Örgütsel Öğrenme, Dijital Yenilikler ve İş Ekosistemleri (Kuusisto, 2017: 342).

#### Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, günümüzün hızlı tempolu dünyasında bir amaçtan çok bir gereklilik olarak görülmektedir. Economist Intelligence Unit tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin büyük çoğunluğu (%88) çevikliği küresel başarı açısından kilit bir unsur olarak tanımlamaktadır. Çevikliğin iki ana faydası vardır: birincisi, iş tehditlerine zamanında yanıt verebilmektir. İkincisi ise, fırsatları kendilerini sunarken belirleme ve bunlardan yararlanma yeteneğidir. Örgütsel çeviklik, şirket performansında uzun vadeli destekleyen farklı ve taklit edilemez bir avantaj olarak görülebilir (Alavi vd., 2014).

## Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, inovasyonu ve süreç etkinliğini sağladığı için şirketler açısından önemlidir. Örgütsel öğrenme, organizasyonun performansını ve sonuçlarını iyileştirmesini sağlayan ayırt edici yetkinliklerin üretilmesine ve geliştirilmesine yönelik, bireyleri ve grupları aracılığıyla organizasyonun kalbinde üretilen dinamik bilgi yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (Real vd., 2006: 506).

## Dijital Yenilikler

Büyük dijital yenilikler, eskisinden çok daha kısa aralıklarla ortaya çıkmaktadır. 1980'lerde, her on yılda bir büyük bir yeni teknoloji ortaya çıkarken; milenyum itibarıyla herhangi bir zamanda birçok farklı atılım olmaktadır. Fichman vd. (2014: 330) dijital inovasyonu şu şekilde tanımlamaktadır: Dijital inovasyon oldukça geniş bir şekilde yeni olarak algılanan, benimseyenler tarafında bazı önemli değişiklikler gerektiren ve içinde somutlaşan veya etkinleştirilen bir ürün, süreç veya iş modeli olmaktadır.

## İş Ekosistemleri

İş ekosistemi, aynı pazara veya ürüne odaklanan ve genellikle birbirleriyle etkileşime giren iş grubu için kullanılan bir terimdir. Terimin kökenleri biyolojiden gelmektedir. The New Oxford English Dictionary (1993) biyolojik bir ekosistemi "bir habitat işgal eden ve içinde yaşadıkları çevre ile etkileşime giren

Tablo 1: Dijital Dönüşüm Hedefleri

Sosyal	Endüstride ve toplumda daha yenilikçi ve iş birliğine dayalı bir kültürün gelişimini teşvik edin
	Dijital çalışma ve toplumda mükemmelliğe ulaşabilmeleri için kişilere yeni beceriler ve geleceğe yönelim sağlamak için eğitim sistemini değiştirin.
	Dijital iletişim altyapıları oluşturun ve sürdürün ve yönetişimini, erişilebilirliğini, hizmet kalitesini ve uygun fiyatını sağlayın
	Dijital veri korumasını, şeffaflığı, özerkliği ve güveni güçlendirin
Ekonomik	Nüfusa sunulan dijital hizmetlerin erişilebilirliğini ve kalitesini iyileştirin
	Yeni ve yenilikçi iş modellerini uygulayın Ekonomide gelir üretimini, üretkenliği ve katma değeri artırmak Düzenleyici çerçeveyi ve teknik standartları iyileştirin

Kaynak: Ebert ve Duarte (2018: 16).

bir canlı türler topluluğu" olarak tanımlar (Kuusisto, 2017: 352).

## 3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşüm kavramı, kişisel ve kurumsal bilgi teknolojileri ortamlarının birleşmesi ile oluşur ve sosyal, mobil, analitik, bulut teknolojileri ve Nesnelerin İnterneti gibi yeni dijital teknolojilerin dönüşüm etkisini kapsar. Daha geniş anlamda dijital dönüşüm, dijital teknolojiler ile iş süreçlerinin dijital bir ekonomiye entegrasyonu olarak sunulmaktadır. Karşılaştırmalı diğer bir görüş, girişimlerin yürütülmesini veya erişimini radyal olarak artırmak için yeniliğin kullanılmasıdır (Ziyadin vd., 2020: 409). Farklı bir tanıma göre dijital dönüşüm; yıkıcı veya kademeli bir değişim sürecidir. Dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanılmasıyla başlar, ardından bir kuruluşun örtük bir bütünsel dönüşümüne veya kasıtlı olarak değer yaratma amacına evrilir (Henriette vd., 2016: 3).

Dijital dönüşüm, üretkenliği, değer yaratmayı ve sosyal refahı artırmak için güncel teknolojileri benimsemekle ilgilidir. Birçok ulusal hükümet, çok taraflı kuruluş ve endüstri birliği, uzun vadeli politikalarını temel almak için stratejik öngörü çalışmaları üretmiştir. Dijital dönüşüm ile ilgili kamu politikalarının uygulanmasını önererek, bu tür gruplar Tablo 1'de listelenen hedeflere ulaşmayı beklemektedir (Ebert & Duarte, 2018: 16).

2020 boyunca, farklı sektördeki kuruluşlar küresel bir salgın karşısında eşi görülmemiş zorluklarla karşılaşmıştır ve karşılaşmaya da devam etmektedir. Birçoğu, iş modellerini hızla uyarlarken, aynı zamanda birdenbire uzak, dağınık bir işgücünü yönetmek zorunda kalmıştır. Salgın sonrası dünya "yeni normale" dönüşürken, liderler ihtiyaçlarını yeniden değerlendirmek zorunda kalmaktadırlar. Böylece, dijital dönüşüm artık sadece "hoş" bir şey değil; daha ziyade, yeni iş gücü modeli için evrimleşmenin temel bir bileşeni haline gelmiştir (Batti, 2021).

Dijital dönüşüm, şirketlerin iş modelinde önemli değişiklikleri yönlendirmek için dijital teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektedir. COVID-19 süreci, işletmelerin ve perakende, restoranlar ve eğitim gibi tüm endüstrilerin dijital dönüşümünü hızlandırmıştır. Örneğin, e-öğrenme pandemiden önce var olmuş olsa da COVID-19 salgını, kısıtlama sırasında ve aynı zamanda yeni normalde faaliyetlerine devam etmenin tek olası yolu olarak geleneksel eğitim organizasyonlarının dijital dönüşümünü hızlandırmış ve genişletmiştir. Kısıtlama sırasında okulların ve üniversitelerin işlerini dijital olarak nasıl dönüştürdüklerine dair sonuçlar oldukça iyi görünmektedir. Aksine, halihazırda çevrimiçi satış yapan bazı tanınmış geleneksel mağazalar, yüksek talebi karşılamak için gereken dahili süreç dönüşümünün olmaması nedeniyle kısıtlama sırasında zamanında sipariş teslimatına katılamamıştır (Acosta, 2020: 261).

#### 4. COVID 19 VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

COVID-19 salgınının neden olduğu mevcut durumda, şirketler sosyal mesafeyi ele almak ve yeni normale uyum sağlamak için dijital teknolojileri düşünmektedirler. Yapay zeka, robotik ve diğer dijital teknolojilerin manuel olarak tekrarlanan görevleri otomasyonla değiştirme potansiyelini kimse inkar edemeyecektir. Tüm bunlara rağmen, kuruluşların teknolojiyle benzersiz insan yetkinliklerinden yararlanmanın yine de kopyalanmasının zor olduğunun farkında olması gerekir. Yaratıcılık, empati, muhakeme, sezgi, kişilerarası duyarlılık, problem çözme, makinelerin şu anda sahip olmadığı bazı özel kişilerarası insan yetkinlikleridir (Acosta, 2020: 262).

Dijital dönüşüm konusunda yapılan istatistiksel çalışmalara bakıldığında karşımıza birçok çalışma çıkmaktadır. Aşağıda yer alan grafiklerde dijital dönüşüm konusunda Statista tarafından yapılan istatistiksel ve anket çalışmalarının sonuçları yer almaktadır. Dijital dönüşüm teknolojileri ve buna uygun olarak yapılan hizmet harcamaları giderek artmaktadır. Özellikle COVID 19 ile birlikte bu süreç

çok daha hızlı gerçekleşmektedir. 2020 ile 2023 yılları arasında dijital dönüşüme yapılan doğrudan yatırımların toplam 6,8 trilyon ABD dolarına ulaşacağı tahmin edilmektedir. Başlangıçta, yalnızca 2023 için dünya çapında dijital dönüşümü mümkün kılan teknolojilere ve hizmetlere yapılan harcamaların 2,3 trilyon ABD doları olması beklenmektedir (IDC, 2020).

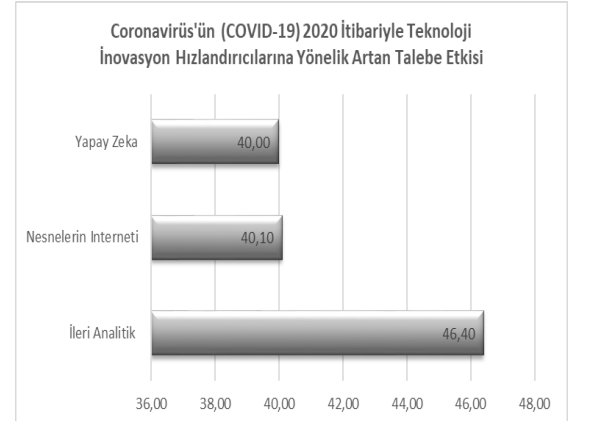
Şekil 1: Dijital Dönüşüm Teknolojileri ve Hizmetleri Harcamaları



Kaynak: IDC: Statista (2020)

COVID-19'un yapay zeka gibi inovasyon hızlandırıcılara olan talep üzerindeki etkisi Şekil 2'de gösterilmektedir. Ankete göre, katılımcıların% 46,4'ü kuruluşlarının gelişmiş analitik talebinin önemli ölçüde veya orta düzeyde arttığını ifade etmektedir.

Şekil 2: Teknoloji ve İnovasyon Hızlandırıcılarına Yönelik Artan Talep



Kaynak: IDC (2020)

Operasyon verimliliğini artırmak, mevcut iş süreçlerini dönüştürmek ve müşteri deneyimini iyileştirmek, 2020'de koronavirüs (COVID-19) salgını ortasında en önemli iş girişimleridir ve CIO (Chief Information Officer) katılımcılarının yüzde 62, 56 ve 55'ine göre bu üç işletme girişi için artan öncelik bulunmaktadır (IDG, 2020).

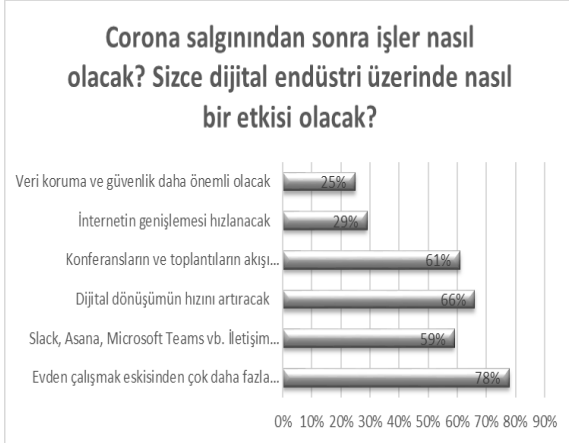
Şekil 3: Pandemi Dönemi Girişimlere Öncelik Verme



Kaynak: IDG Research Services (2020)

Ankete katılan uluslararası dijital karar vericilerin çoğu, COVID-19 salgınının dijital dönüşümün hızını artıracığı görüşündedir. Ankete katılanların çoğu, salgının bir sonucu olarak uzaktan çalışmanın ve işbirliği araçlarının kullanımının daha yaygın olacağı ifadelerine de katılmaktadır (DMEXCO, 2020).

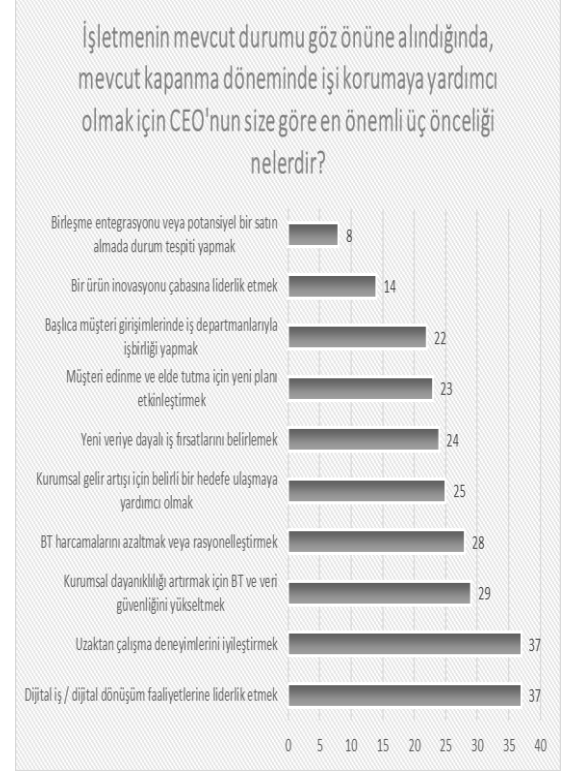
Şekil 4: Pandeminin Dijital Endüstri Üzerine etkisi



Kaynak: DMEXCO (2020)

Bir CIO anketine göre, işletmelerinin COVID-19 salgını sırasında korunmalarına yardımcı olmak için en önemli üç öncelik sorulduğunda, yanıt veren CIO'ların yüzde 37'si dijital dönüşüm etkinliklerini ve uzaktan çalışma deneyimlerini listelerinin en üstüne koymaktadır. Salgın sosyal mesafenin yaygın bir şekilde uygulanmasına yol açtıkça, uzaktan çalışma birçok işletmenin yeni gerçeği haline gelmiştir (IDG, 2020).

Şekil 5: Pandemi Dönemi CEO Öncelikleri



Kaynak: IDG Research Services (2020)

#### 4. SONUÇ

Dijitalleşme gösteriyor ki, "dijital" kavramı artık işletmeler için ihtiyaç değil bir zorunluluk haline almaktadır. Yerelde ya da küreselde işletmeler dijitalleşme süreçlerinin tümüyle içinde yer almalıdır. İşletmelerin iç yapılarının dijitalle uyumlu hale getirilmesi bu süreçten fayda sağlamayı hızlandırıcı bir çalışma olacaktır.

Dijital dönüşüm konusunda bazı şirketler ciddi yatırımlara başlamışken, bazı şirketler yatırım konusunda hala istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Fakat verilere baktığımızda gelecekte büyük bir yatırım alanı olacağı görülmektedir. 2020 yılında dijital dönüşüm alanına 1.3 Trilyon Dolar yatırım yapılmış ve 2023 yılında bu yatırımın 2.3 Trilyon Dolar'a çıkması beklenmektedir. Bu durum gösteriyor ki bu alanda yapılan/yapılacak yatırımlar bazı ülkelerin GSYİH'ından bile büyük rakamlara ulaşmaktadır.

Dijital dönüşüm içerisinde inovatif teknolojileri barındırmaktadır. Dijital dönüşüme yatırım yapmak isteyen ya da bu dönüşümü işletmelerinde kullanmak isteyenlerin de bu teknolojilere olan talepleri de giderek artmaktadır. Özellikle pandemi sürecindeki dijitalleşme talebi ile birlikte ileri analitik teknolojilere olan talep büyük bir hızla artmıştır. Bunun yanında yapay zeka kavramı da giderek benimsenmektedir. Bu ve benzeri



teknolojilere olan ihtiyacın artış göstermesinde pandemi sürecinin etkisinin büyük olduğu da net bir şekilde görülmektedir.

Pandemi süreci ile birlikte işletme içi faaliyetler ve girişimlerinde öncelikleri değişmiştir. Bir işletme için temel amaç kar olmakla birlikte, pandemi sürecinde bu durum yanına başka amaçlar ve öncelikler de getirmiştir. Dönem dönem hem Türkiye’de hem de dünyada yaşanan “kısmi/tam kapanma” süreçleri işletmelerin operasyonel anlamda zorlanmasına neden olmuştur. Bundan dolayı da bu süreçte işletmeler için önemli olan önceliklerden biri de operasyonel faaliyetlerdeki verimliliği artırmak olmuştur. Bunun yanında mevcut iş süreçlerini değiştirmek ve müşteri deneyimi konusunda yapılacak olan çalışmalar işletmelerin dijital dönüşümden daha fazla faydalanmasını sağlayacaktır.

En çok merak edilenlerden bir tanesi de “yeni normal”de işlerin nasıl yürütüleceği konusu olmaktadır. Bu konuda da aslında çalışanlar artık işlerin bir kısmını evden yapabileceğini ve işletmeler de bazı işler için çalışanların ofiste olmasına ihtiyacı olmadığı anlamıştır. Salgın süreci dijitalleşmedeki bu süreci daha da hızlandıracaktır. Çalışanlar “evden çalışma yönteminde” artık daha fazla online oturum programlarını kullanmaktadır. Diğer yandan bazı işler için ofis ihtiyacı da tamamen ortadan kalkacaktır.

İşletmelerin aslında büyük bir zorluk yaşayarak başladığı bu süreçte liderliğin ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır. Sadece hükümetler düzeyinde değil, aynı zamanda işletmeler açısından da liderden beklenenler daha fazla olmaya başlamıştır. Liderler dijital dönüşüm sürecine liderlik edecek ve bu süreci başarılı şekilde atlatan liderler, çok daha güçlü bir şekilde yoluna devam edecektir. Pandemi süreci her ne kadar kriz olarak tanımlansa da her krizin getirdiği fırsatlar olmuştur. Pandemi süreci de beraberinde aslında gelişen dijital dönüşümü hızlandırma fırsatı sunmuştur. Çevik ve sektöre hızlı adapte olabilen şirketler bu süreci iyi bir şekilde ve hatta rakiplerini ekarte edecek şekilde atlatacaktır. Diğer yandan dijital dönüşüm alanında talep ve ihtiyaçların önümüzdeki on yılda şu ana kıyasla kat ve kat artacağı da görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., . . . Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Bus Inf Syst Eng*.
- Acosta, P. S. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information System Management*, 37(4), 260-266.
- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N., & Shirani, B. A. (2014). Organic Structure and Organisational Learning as the Main Antecedents of Workforce Agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Batti, K. (2021, Nisan 7). *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/04/07/digital-transformation-is-coming-of-age/?sh=7897bc8274ee> Erişim Tarihi: 18.05.2021
- DMEXCO. (2020). *What will business be like after the Corona pandemic? What impact will it have on the digital industry, in your opinion?* DMEXCO.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. (2018). Digital Transformation. *IEEE Softw*, 35(4), 16-21.
- Finchman, G. R., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-353.
- Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for Digitalization. *Softw Syst Model*, 14, 1319-1320.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *MCIS 2016 Proceeding*, 33.
- IDC. (2020). *Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023 (in trillion U.S. dollars)*. IDC; Statista.
- IDG. (2020). *Given the current state of the business what are the CEO's top three priorities for you to help business preserve through the current disruption?* IDG Research Services.
- IDG. (2020). *How has the pandemic impacted the way your organization is prioritizing the following business initiatives? (Showing increased priority)*. IDG Research Services.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational Effects of Digitalization: A Literature Review. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 20(3), 341-362.
- Parida, V. (2018). Digitalization. J. Frishammar, & Å. Ericson içinde, *Adressing Societal Challenges*. Luleå: Luleå University of Technology.
- Real, J. C., Leal, A., & Roldan, J. L. (2006). Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies. *Industrial Marketing Management*, 35, 505-521.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business. S. Ashmarina, M. Vochozka, & V. Mantulenko içinde, *Digital Age: Chances, Challenges and Future* (s. 409). Springer.