

KİTAP İNCELEMESİ – 2

Hazırlayan: Nazlı YÜCEOL*



DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE "HAYATTA KALMANIN" YOL HARİTASI

Yazar:

David ROGERS

Dijital Dönüşümde Oyunun Kuralları:
Dijital Çağ İçin İşinizi Yeniden Kurgulayın,
(çev.) İclal Büyükdevrim Özçelik,
İstanbul: Optimist, 2017, 311 s.
ISBN: 978-605-322-349-8

Öz

Çağımız "dijital çağ" olarak adlandırılmaktadır ve dijital çağ şirketler için dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşümü gerçekleştirebilen şirketler hayatta kalmaya ve başarılı olmaya devam ederken, bu dönüşümü sağlayamayan şirketler yok olmaya mahkûm olmaktadır. Bu çalışmada, David ROGERS'ın "Dijital Dönüşümde Oyunun Kuralları" adlı eseri, Yönetim ve Organizasyon bakış açısıyla, kitap eleştirisi yapmak üzere incelenmiştir. Yazar eserinde; dijital çağda başarılı olmak isteyen şirketlerin uyum süreçlerinde atması gereken adımları, dijital dönüşümün stratejik 5 alanı olarak sınıflandırmıştır. Bu 5 alan; "müşteriler, rekabet, veri, inovasyon ve değer" olarak belirlenmiş ve her bir başlık ayrıntılı olarak ele alınarak dönüşümü gerçekleştirmek isteyen işletmeler için bir yol haritası çizilmiştir. Yazar, dili oldukça etkili şekilde kullanmış ve enfemle bir dil kullanarak oldukça akıcı bir anlatıma imza atmıştır. Bu eser, yalnızca içinde bulunduğumuz dijital çağ için değil, gelecek dönemler için de oldukça faydalı bilgileri içeren, fütüristik bir yaklaşıma sahiptir. Çalışma kapsamında giriş bölümünde; yazarın eseri yaratmak ile neyi amaçladığı, yazarın biyografisi, alana kazandırdığı diğer çalışmaları, kitapta ele alınan konuların hangi alana ve döneme ait olduğu, eserin dil ve anlatım yönünden özellikleri ele alınmıştır. Analiz ve değerlendirme bölümünde, kitabın bölümlerinin tanıtımı ve yönetim ve organizasyon bakış açısı ile bağlantılı olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonuç ve tartışma bölümünde; eserin

* Öğr. Gör., İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, İstanbul, Türkiye, E-posta: nyuceol@gelisim.edu.tr
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-8416-5707>

genel olarak ortaya koyduğu ana tema ele alınmış ve yönetim teori ve yaklaşımları ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: David ROGERS, Dijital Dönüşüm, Dijital Çağ, İş Stratejileri, Dijital Dönüşümde İş Stratejileri

Road Map of "Survival" in Digital Transformation

Abstract

Our age is called the "digital age" and the digital age requires transformation for companies. While companies that can achieve digital transformation continue to survive and succeed, companies that fail this transformation are doomed to disappear. In this study, David ROGERS "Rules of the Game in Digital Transformation" has been examined in order to make a book criticism from the perspective of Management and Organization. In the author's work; It has classified the steps that companies that want to be successful in the digital age should take in their adaptation processes as strategic 5 areas of digital transformation. These 5 areas are; It was determined as "customers, competition, data, innovation and value" and a road map was drawn up for businesses that want to perform the transformation by discussing each title in detail. This work has a futuristic approach that contains very useful information not only for the digital age we are in, but also for the future. Within the scope of the study, in the introduction section; what the author intended to create the work with, the biography of the author, the other works he brought to the field, the field and the period of the topics covered in the book, and the features of the work in terms of language and expression were discussed. In the analysis and evaluation section, the sections of the book were introduced and evaluated in connection with the perspective of management and organization. In the conclusion and discussion section; The main theme of the work was handled in general and it was evaluated how it relates to management theories and approaches.

Keywords: David ROGERS, Digital Transformation, Digital Age, Business Strategies, Business Strategies in Digital Transformation

1. Giriş

David ROGERS 21 Eylül 1970 doğumludur. Lisans eğitimini 1988-1992 yılları arasında University of Michigan'da, lisansüstü eğitimini ise Columbia University'de 2003-2005 yılları arasında tamamlamıştır (<https://www.linkedin.com/in/davidrogersnyc>, 2019). Columbia Business School'da Öğretim Üyeliği yapmakta ve dijital pazarlama alanında dersler vermektedir. ROGERS aynı zamanda küresel şirketlerde yöneticilik yapan kişilere dijital pazarlama ve dijital stratejiler üzerine eğitim vermekte olup, üniversitenin Küresel Marka Liderliği Merkezi ile nesnelere interneti, büyük veri dijital pazarlama yatırımları vb konularda ortak çalışmalar yürütmektedir. ROGERS, Google, GE, Toyota, Visa, SAP, IBM vb birçok küresel ölçekli firma için yönetici programları organize ederek danışmanlık yapmıştır. CNN, ABC News, CNBC, Wall Street Journal, Forbes ve The Economist'te kaleme aldığı yazıları ile yer almayı başarmış ve 2009 yılında World Brand Congress'te Brand Leadership ödülünü almaya hak kazanmıştır. New York American Marketing Association başlığını yürütmektedir (<https://www.davidrogers.biz/about/>, 2017). Yazarın incelenen eser dışında; "*There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture*", "*Handbook on Brand and Experience Management*", "*The Network Is Your Customer: Five Strategies to Thrive in a Digital Age*" gibi dijital dönüşüm ve dijital stratejiler alanında kaleme aldığı eserleri bulunmaktadır.

Kitabın ele alındığı dönem "dijital çağ" adı verilen günümüzü kapsamaktadır. Dijital çağ oyunun kurallarını değiştirmiştir ve her geçen gün değiştirmeye devam etmektedir. Burada bahsedilen değişim ve dönüşüm yalnızca teknoloji ile sınırlı değildir, aynı zamanda stratejiler ile yakından ilgilidir. Günümüz işletmeleri varlıklarını sürdürmek ve yarın da var olabilmek için oyunun kurallarını iyi analiz etmeli ve stratejilerini uyumlu hale getirmelidir. Yazar eserinde günümüz işletmelerinin yoluna ışık tutmakta ve dijital dönüşümü sağlayabilmeleri için bir yol haritası çizmektedir.

"Esnemeyen ve uyum sağlamayan dinazor iş modeli daima silinip gider, gelecek yeni dijital öncülerin ve startup'larındır" cümlesi ile yazar net bir ifadeyi ortaya koyuyor "dönüşüm". Dijital dönüşüm ve iş stratejileri ile ilgili çok sayıda eser kaleme almış olan yazar, bu çalışmasında dijital dünyaya uyum sağlayıp dönüşen şirketler ile bunu başaramayan şirketler arasındaki farkları incelemeyi ve bunu 5 iş stratejisini irdeleyerek yapmayı amaçlamaktadır. Bu noktada yazar, okuyucuların ölçeği veya sektörü her ne olur ise olsun, kendi işlerinde karar verirken kullanabilmeleri açısından pratik araçlar ve çerçevelere odaklanmaktadır. Aynı zamanda yazarın eseri kaleme alırken ortaya koyduğu temel amaçlarından bir tanesi de, okuyucuların eserde verilen dersleri uygulamak sureti ile dijital dönüşümdeki oyunun kurallarını hayata geçirerek değer yaratmalarını sağlayarak ve büyümenin yeni aşamasını keşfetmelerini sağlamaktır.

David ROGERS; müşteri ağları üzerine ses getiren modelleri, dijital dönüşüm alanındaki eserleri, marka yönetimi ve dijital stratejiler alanlarındaki değerli çalışmaları ile tanınmış bir lider olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşüm ile ilgili olan bu eserinde dijital çağın dönüştürdüğü strateji alanlarını irdelemiştir.

Yazar eserinde dili etkili kullanmış ve anlatım yönünden oldukça etkili bir eser kaleme almıştır. Eseri kaleme alırken; danışmanlık yaptığı firmalar ile olan çalışmalarından, konferanslarından, Columbia Business School'da vermiş olduğu dijital pazarlama derslerinden, dijital iş stratejileri yöneticisi geliştirme programlarında tanıştığı çok sayıda kişinin birikim, bilgi, görüş, tecrübe ve sorunlarından faydalanmış ve tüm bunları eserde okuyucuya aktarmıştır. Yazar eserde ele alınan stratejilerin farklı sektör ve farklı bağlamlarda ne tür sonuçla verdiğini çok sayıda şirket üzerinden güncel örnekler ile aktararak anlatımını oldukça zenginleştirmiştir. Ayrıca eserde sunulan stratejik dönüşüm ile ilgili araçlar, her biri ilgili bölümde yer almak üzere, bu araçların nasıl ve nerede kullanılacağı bilgisini analiz eden vaka (örnek olaylar) ile sunulmuştur¹. Eserde, tüm bölümlerin bitiminde bir sonuç bölümü oluşturulmuş ve bölümün kısa bir özeti okuyucuya sunulmuştur. Enformel dil kullanarak kaleme alınan bu kitap, okuyucuyu bu alanda bilgilendirme özelliği taşımaktadır. Eserin bitiminde şirketler için "Dijital Dönüşüm İçin Hazır Mısınız?" isimli bir öz değerlendirme formu yer almaktadır. Bu form ile amaçlanan işletmeleri geleceğe doğru yönlendirirken liderlik çabalarının hangi alanlarda odaklanması gerektiğini tespit etmektir. Yazar eserinde tablo, grafik ve şekillere oldukça fazla yer vermiştir. Eserde her bir bölüm için ayrı bir kaynakça yer almaktadır.

2. Analiz ve Değerlendirme

311 sayfadan oluşan eser; önsöz, 7 bölüm başlığı, sonuç, öz değerlendirme formu, stratejik planlama için ilave araçlar, notlar ve yazar hakkında kısımlarından oluşmaktadır. 7 bölüm başlığı; *"Dijital Dönüşümün Beş Alanı (müşteriler, rekabet, veri, değer ve inovasyon), Müşteri Ağlarından Yararlanın, Sadece Ürünler Değil Platformlar İnşa Edin,*

¹ Bu araçların işe nasıl uygulanacağı hakkında ayrıntılı bilgiler ise www.davidrogers.biz adresinde Tools bölümünde verilmektedir (Rogers, 2017).

Verileri Varlığa Dönüştürün, Hızlı Denemelerle Yenilik Yaratın, Değer Önermenizi Uyumlu Hale Getirin ve Bozucu İş Modellerinin Üstesinden Gelmek" şeklinde sıralanmıştır.

Eserde ilk olarak "müşteriler" başlığı ele alınmıştır. Yazar dijital dönüşüm için öncelikli olarak gözden geçirilmesi gereken stratejinin müşteriler olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü şirketler bu sürece uyum sağlayabilmek ve gelişmek için müşterilerini farklı bir açıdan görmeyi öğrenmek zorundadır. Şirketler bu süreci stratejileri hakkında farklı düşünmeyi öğrenerek ve müşteriye bulunduğu yerde ulaşıp, onların şirkete erişmelerini sağlayarak, şirket ile ilgilenmesine, bağlantıya geçmesine ve hatta iş birliği yapmasına yardımcı olarak ilişkiye değer katabilir. Örneğin hâlihazırda pek çok kilise haftalık ayinlerini podcast veya internet üzerinden yayınlayarak üyelerinin yolda, evde veya istedikleri herhangi bir yerde takip edebilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Life kilisesi işi bir adım daha ileriye götürerek LifeChurch.tv ile canlı yayın yaparak istenildiği anda ulaşılmasını sağlıyor ve diğer kiliseler için de açık erişim oluşturma sureti ile "dijital misyon" üstlenmiştir.

Eserde ele alınan başlıklardan bir diğeri "rekabet" başlığıdır. Yazar dijital çağda rekabet ile geçmişteki rekabet kavramının birbirinden farklı olduğunu ileri sürmektedir. Geçmişte rekabet, birbirlerine benzeyen şirketler arasında ve net sınırlara sahip, net bir şekilde tanımlanmış sektörler içerisinde gerçekleştirilmekte iken, bugün sektörler arasındaki sınırlar bulanıklaşmış ve ortaklar ile rakipler arasındaki ayrım netliğini yitirmiştir. Dijital çağda şirketler arasında gerçekleşen her ilişki, rekabet ile iş birliğinin sürekli olarak değişen karışımını ifade etmektedir. Dijital dönüşüm aslında rekabetin odak noktasını kaydırmakta, sektörler ve birbirinin yerine geçmeye çalışan firmaların arasındaki rekabet eskiye nazaran daha az iken, başarılı olmak için birbirine dayanan ortaklar arasındaki rekabet artırmaktadır. Aslında bugünün rekabet dünyası rakipler arasındaki iş birliğinin önemini arttırmaktadır. Bir alanda birbirinin doğrudan rakibi olan şirketler bir başka alanda ortak hareket ederek değer yaratabilmektedir. Örneğin HBO gibi bir kanal, dağıtım için kablo şirketleri ile ortaklık kurar, Showtime ve AMC gibi başka kanallar ile rekabete girer, fakat ortaya dijital dönüşümün yarattığı yeni bir rakip olan Netflix çıkmıştır ve kendisini bu dijital rakip ile karşı karşıya bulur. Bu noktada AMC, NBC ve Fox gibi üç büyük televizyon kanalı aralarındaki rekabeti bir kenara bırakarak HULU adındaki dijital kanalı kurdular. Bu bağlamda şirketlerin dinamik bir yapıya ve anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Şirketler doğrudan rakipler ile iş birliği halinde olmanın değerini, kendisine benzemeyen asimetrik rakiplerin ortaya çıkarttığı tehditleri, paydaşlar ile kurulan ilişkilerin önemini, dijitalleşme ile gelen etkinleştirilmiş platform iş modellerinin farklı yönlerini bir araya getirme ve değer yaratma gücünü iyi kavramalıdır.

Yazar eserinde hızlı denemeler ile yenilik yaratma başlığına odaklanmaktadır. Eserde "inovasyon sadece büyük patlamalar ile olmaz, etki yaratan her yeni şey bir inovasyondur" ifadesi yer almaktadır (Anthony, 2012). İnovasyon hem yeni iş yapma biçimlerini hem de yeni teknolojileri içeren, refah oluşturmak üzere kaynakları bir araya getiren ve girişimciliğin bir aracı olan eylemlerdir (Satı & Işık, 2011). Dijital çağda en önemli noktalardan bir tanesi hızlı denemeler ile sürekli öğrenmeyi sağlamaktır. Buradan hareket ile şirketler tamamen farklı yeni bir şey ortaya çıkarabilirler. Günümüzün teknolojik imkânları ile artık bu süreci daha kısa sürede, daha az maliyetle, daha farklı ve daha düşük riskle organize ederek, daha fazla örgütsel öğrenmeyi sağlamak mümkündür. Bu süreç ile şirketler sürekli iyileştirmeye ve sürekli öğrenmeye doğru yönelirler. Bu yaklaşımı Post-modern yönetim yaklaşımlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi ile bağdaştırmak mümkün olabilir. Örneğin sürekli iyileştirme "iyinin düşmanı her zaman daha iyidir" sloganı ile bilinmektedir. Şirketler dijital dönüşümde eskisinden farklı olarak tamamen nihai ürüne odaklanma yerine sorunun ne olduğunu tespit ederek olası çözümler içerisinde sınımaya, geliştirmeye ve öğrenmeye odaklanır. Sürekli iyileştirme prensibinde de temel olan bir problemin tespit edilmesi ve bu problemin çözülmesi için

örgüt olanaklarının seferber edilmesi temel alınmaktadır (Akdağ, 2005). Örneğin Google hizmetlerini geliştirme üzere sürekli faaliyetler geliştirmektedir, fakat bunun yaparken müşteri odak grupları ile görüşmeler yapmak veya komite toplantıları düzenlemek gibi yöntemleri kullanmaz. Google tüm bunlar yerine sürekli olarak denemeler yapar, yeni fikirlerini sürekli sınar, müşteri tepkilerini ölçerek öğrendikleri üzerinden süreci yineler. İnovasyon açısından bakılacak olur ise Google için Gmail, Google Maps, Android telefon gibi uygulamalar birer inovasyondur, fakat aynı zamanda sürekli olarak özelliklerinin geliştirilmesi ve kullanıcı ara yüzlerinin sürekli olarak evrim geçirmesi de birer inovasyondur.

Yazar eserinde aynı zamanda inovasyon için denemenin şart olduğunu ve başarısızlıkla sonuçlanan girişimlerin mutlaka olacağını, başarılı olanlar kadar başarısız olanlarında kutlanması gerektiğini savunmaktadır, çünkü aslında başarısız olduğumuz her girişimin sonucunda da bir bilgiye ulaşmaktayız. Bu noktadan hareket ile bir şirketin deneme anlayışını benimsemesi için mutlaka "bildiğimizi düşündüğümüz şeyleri aslında bilmiyoruz" farkındalığına sahip olması gerekir. Bu örgütler için bir öğrenme sürecidir ve modern örgüt teorilerinden "öğrenen organizasyonlar" ile bağdaştırılabilir.

Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenme ve gelişim yöneliminde olan, bilgiyi yaratan, edinen, aktarabilen organizasyonlar olarak ifade edilir ve her zaman bilgi ve çıktı kalitesini arttırabilmek adına yeni görüşler arayışındadırlar. Aynı zamanda öğrenen organizasyonların en belirgin özelliklerinden bir tanesi de hatalardan öğrenmek ve çıkarımda bulunmaktır (Chanani & Wibowo, 2019). Örneğin Microsoft, sınıdığı yeni fikirlerin üçte ikisinin beklenen faydaların ne yazık ki hiçbirisini vermediğini bildirmiştir. Bir diğer örnek olarak ise Amazon verilebilir. Amazon yapay zekâ teknolojileri kullanarak işe alım süreçlerini organize etmeyi denemiş fakat yapay zekânın kadınlara karşı cinsiyetçi bir ayırım yaptığını fark edince projeyi sonlandırmıştır².

Eserde değer önermenizi uyumlu hale getirin başlığı altında yazar müşteriler için bir değer yaratmanın ve bunu mecbur kalmadan önce yapmanın önemini ele almaktadır. Yazara göre şirketler bir krize düşmeden önce müşteri talep ve ihtiyaçlarında ileriye dönük değişiklikleri öngörerek yeni bir değer önermesinde bulunmalı ve değer önermesini uyumlu hale getirmelidir. Dijital çağda müşteri talep ve beklentileri inanılmaz bir hızla değişmektedir ve bugün çok başarılı olan ve tercih edilen büyük bir şirket yarın aynı başarıyı elinde tutamayabilir, çünkü günümüzde hiçbir avantaj uzun vadede korunabilir olarak değerlendirilememektedir. Örneğin Facebook için 2012 yılında kullanıcılarının mobil cihazlara geçişi oldukça büyük bir tehdit oluşturmuştur, çünkü Facebook reklam gelirlerini masaüstü bilgisayarlarda büyük ekranlarda reklam verenler ile sağlamaktaydı. Bu noktada önemli olan kullanıcılarını kaybetmeden mobil dünyada reklam verenlere değer sunmaktı. Facebook değer önermesini her iki taraf için de uyumlu hale getirmeyi başardı ve şirketin hisselerinin halka arz edilmesinden sonraki iki yıl içerisinde hisse değeri iki katına ulaştı. Facebook değer önermesi konusunda uyumlaştırma stratejini doğru kullanmış ve başarılı olmaya devam ederek hayatına devam etmiştir. Fakat Nokia bunu başaramayan ve değer önerisini zamanında uygulamaya koyamamış bir örnek olarak verilebilir. Nokia ilk yıllarında iyi organize edilmiş bir pazarlama stratejisine sahipti ve mobil telefonları şık birer aksesuar haline getirerek müşterileri için bir değer yaratmıştır fakat bu yazılım konusunda gerekli konsantrasyonu sağlayamamasına neden olmuştur. Android telefonlar kullanıcı dostu

² Beş farklı kaynaktan doğrulanan yapay zekâ projesi ile geçmişte başvuran adayların özgeçmişleri taranarak 50 bin anahtar kelime belirlemek üzere 500 bilgisayar modellenmesi yapıldı. Fakat yapay zekânın 10 yıllık amazon başvuru verisini tararken çoğunluk ile erkek adayların özgeçmişlerini taradığı fark edildi. Sisteme müdahale edilmek istendi fakat süreç olumsuz sonuçlanarak proje iptal edildi (Webrazzi, 2018).

uygulamalar sunarken, Nokia rakipleri ile benzer değer önermesini yaratamamıştır. Başarısızlığının en büyük nedenlerinden bir tanesi müşterilerinin taleplerini yerine getirmekte geç kalması olmuştur. Iphone ve Samsung pazarda paylarını hızla arttırıp müşteri talep ve beklentilerine hızla cevap verirken Nokia bu pazarın giderek gerisinde kalmış ve bir süre sonra Microsoft ile yapmış olduğu ortaklık ile yakalamaya çalışsa da ne yazık ki başarılı olamamıştır³.

Yazarın ele aldığı bu konuya adaptasyon teorilerinden "örgütsel ekoloji" ile değerlendirmek mümkündür. Örgütsel ekoloji yaklaşımı, örgütsel dünyadaki dönüşümün çevresel ayıklanmayla ya da çevrede gelişen yeni koşullara uyumlu özellikler geliştiren örgütlerin ortaya çıkması veya artması ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamayan örgütlerin yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceğini ifade etmektedir (Yılmaz Ersoy & Çetinel, 2015). Dijital dönüşümde şirketler, değer önermelerini uyumlaştıramaz veya bunu yapmakta geç kalır ise ne yazık ki hayatta kalamaz, tıpkı yazarın eserde yer verdiği Andrew Grove'un "sadece paranoyaklar hayatta kalır" sözünde ifade etmiş olduğu gibi⁴.

3. Tartışma ve Sonuç

Dijital çağ beraberinde dijital dönüşümü getirmiş, teknolojik bu gelişmeler de müşterilerin hızla değişen talep ve beklentilerini ortaya çıkarmıştır. Şirketlerin burada izlemesi gereken yol, eserde 5 strateji başlığı ile ifade edilmiş ve bu 5 stratejiyi doğru şekilde uygulayan şirketlerin bugünün gereklerini yerine getirebilecekleri, hatta çağın ilerisine bile geçebilecekleri ifade edilmiştir.

Eserde ele alınan konu itibari ile mutlaka Endüstri 4.0'dan bahsedilmesi gerekmektedir. Günümüzde, Endüstri 4.0 teknik bakış açısından ele alındığında, imalat ortamının sayısallaştırılması ve otomasyonu sayesinde işletmeyle çevresi arasındaki iletişimin, dijital bir değer zinciri oluşturularak sağlanması olarak tanımlanabilmektedir. Endüstri 4.0 ile işletmelerin temel amacı, iletişim, bilgi ve akılcılık sayesinde üretimde esnekliği ve verimliliği artırarak uzun dönemli rekabet avantajını sağlamak ve geliştirmektir. Bununla birlikte sürdürülebilir enerji, kaynak verimliliği, üretkenliğin artırılması, inovasyon sürelerinin kısaltılması, pazarlama döngü sürelerinin kısaltılması, değer ağları aracılığıyla tüm değer zincirinde uçtan uca dijital entegrasyonu hedeflenmektedir (Toker, 2018). Aynı zamanda endüstri 4.0 sürecinde dijital dönüşümün ortaya çıkaracağı veri kazanımı sayesinde, üretimde verimlilik artışı yaşanacaktır. İncelenen eserde de özellikle inovasyon sürelerinin kısaltılması, pazarlama döngü süresinin kısaltılması, değişen müşteri taleplerinin en hızlı şekilde karşılanması ve değer zincirinin oluşturulması kavramlarına vurgu yapılmaktadır.

Organizasyonları dönüşüme zorlayan başlıklar incelendiğinde karşımıza müşterilerin bilinçlenmesi, beklentilerinin değişmesi, yeni teknolojik buluşlar ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler çıkmaktadır. Eserde ele alındığı üzere dijital dönüşüm bir süreçtir ve şirketleri bir şekilde değişime ve dönüşüme zorlamaktadır. Konu Yönetim ve organizasyon bakış açısı ile ele alınırken değişim mühendisliği kavramına atıfta bulunmak gerekir. Çünkü değişim mühendisliği "maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır" şeklinde ifade edilmektedir (Aktan, 2011). Dijital dönüşümde şirketleri içinde bulunduğumuz

³ 18.11.2019 tarihinde <https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/> adresinden alınmıştır.

⁴ Andrew GROVE'un 1996 yılında yayınlamış olduğu "Only Paranoids Can Survive" adlı eserden çevrilmiştir.

dijital çağın koşullarına uygun olarak değişime ve bu değişimi yönetmeye yönlendirilmektedir.

Yönetim ve organizasyon bakış açısı ile ele alındığında dijital dönüşüm çevre koşullarını değiştirmekte ve şirketlerin bu yeni çevre koşullarına uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu yönüyle ele alındığında "ekoloji" yaklaşımı konuyu pek çok boyutu ile açıklayabilmektedir. Ekoloji TDK'da "*Canlıların hem kendi aralarındaki hem de çevreleriyle olan ilişkilerini tek tek veya birlikte inceleyen bilim dalı*" şeklinde tanımlanmaktadır⁵. İşletmeler açısından bakıldığında ise belirli bir toplumda, bir sanayi dalında veya belirli bölgede faaliyet gösteren işletmelerin buldukları çevre ile olan ilişkileri de incelenebilir (Koçel, 2010). Çalışmada daha önce de bahsedildiği üzere örgütsel ekoloji yaklaşımı dijital dönüşümü sağlayamayan şirketleri açıklamak açısından önemlidir. Çünkü örgütsel ekoloji değişime ayak uyduran şirketlerin ayakta kalması ve büyümesini, değişimi ve dönüşümü sağlayamayanların ise yok olmasını ifade etmektedir (Yılmaz Ersoy & Çetinel, 2015). Yazar esesinde bu iki durumu da oldukça güncel örnekler ile ele almış ve konuyu okuyucu zihninde somutlaştırmıştır.

Dijitalleşme ile gerçek ve sanal dünyanın birleştiği, şirketlere yepyeni fırsatlar sunan sınırları kalmış bir dünyanın kapıları açılmıştır. Trenlerden gaz tribünlerine, üretime, sağlığa, yazılıma, karanlık fabrikalara ve daha birçok farklı alanda dijital boyutlar ile karşı karşıya kalmaktayız. Bu yeni dünyada kitapta da ele alındığı üzere, oyunun kuralları değişmekte ve sadece gelişmiş donanım, gelişmiş yazılımlara, çağın gerektirdiği özellikler ile donatılmış alanında uzman çalışanlara sahip şirketler gücü elinde tutacak ve performanslarını geliştirebilecektir. Örneğin; ağ tabanlı sistemlerin kullanılması ile Siemens'in Amberg adlı dijital fabrikasında makineler bir sonraki üretim adımını ağ tabanlı sistemler ile iletiyor ve bu sayede üretimde hata oranı 0,0012 ile en düşük hata oranına kadar indirgenebiliyor. Bir başka örnekte ise kendi kendine öğrenen yazılımlar yenilenebilir kaynaklardan elektrik üretimini 72 saatlik periyotlar ile %90 oranında doğru tahmin edebilme özelliklerine sahip⁶. Bu ve buna benzer pek çok örnek ile açıklanabilecek olan dijital dünya şirketler için fırsatlar yaratmaktadır. Dijital dönüşümde bu fırsatlardan faydalanmak ve hayatına devam etmek isteyen şirketlerin stratejilerini bu doğrultuda belirlemesi yönetmesi gerekmektedir, çünkü dijital dönüşüm sadece teknoloji ile değil aynı zamanda strateji ile de doğrudan ilişkilidir. Yazar eserinde bilgi teknolojilerinin şirketlerin altyapılarını güncellemek için gerekli olduğunu fakat stratejik düşüncenin güncellenmesinin çok daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Dijital çağda başarılı olup gelişimini devam ettirecek olan şirketler doğru stratejik düşünce biçimini yakalayanlar olacaktır. Bu şirketler dijital çağın getirdiği yeni hizmet, ürün, iş yapma biçimleri, yeni müşteri beklentileri, değişen rekabet ortamı, müşteriye sunulan yeni değer anlayışı için dijital çağın yeni stratejik temellerini anlayacak ve bunları doğru şekilde kullanacaktır. Dijital devrim aslında daha yeni başladı fakat katlanarak gelen değişim dalgası şirketleri pek çok farklı boyutta etkilemeye kuşkusuz ki devam edecektir. Bununla birlikte değişimden korkmamak ve her değişim dalgasını yeni bir fırsat olarak görmek, bu şekilde değerlendirmek ve bu değişimle müşteriler için yeni bir değer yaratmayı amaçlamak olmalıdır.

⁵ 21.11.2019 tarihinde TDK <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.

⁶ 20.11.2019 tarihinde <https://www.endustri40.com/dijital-baglanti-dunyanin-gelecegi-infografik/> adresinden alınmıştır.

KAYNAKÇA

- (2017). Kasım 9, 2019 tarihinde <https://www.davidrogers.biz/about/>: www.davidrogers.biz adresinden alındı.
- AKDAĞ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. *4*(1), 159-170.
- AKTAN, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *3*(1), 67-97.
- ANTHONY, S. (2012). Innovation Is a Discipline, Not a Cliche. *Harvard Business Review*.
- CHANANI, L., & Wibowo, U. (2019). A Learning Culture and Continuous Learning for a Learning Organization. *International Conference on Meaningful Education* (s. 591-598). KnE Social Sciences. doi:10.18502/Kss.v3i17.4686
- GROUP, E. (2016, Temmuz). Yönetimde Sistem Yaklaşımı. Ekim 17, 2019 tarihinde <https://www.ekosinerji.com/mp-include/uploads/2016/07/yonetimde-sistem-yaklasimi.pdf> adresinden alındı.
- (2019). Kasım 9, 2019 tarihinde LinkedIn. adresinden alındı. <https://www.linkedin.com/in/davidrogersnyc>.
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ROGERS, D. (2017). *Dijital Dönüşümde Oyunun Kuralları*. İstanbul: Mapfre Sigorta Yayınları.
- SATI, Z., & IŞIK, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, *9*(2), 538-559.
- TOKER, K. (2018). Endüstri 4.0 ve Sürdürülebilirliğe Etkileri. *Istanbul Management Journal*, *29*(84), 51-64.
- WEBRAZZI. (2018, 10 11). Amazon İşe Alım İçin Ürettiği Yapay Zekayı Cinsiyetçilik Yaptığı İçin Kapattı. Kasım 18, 2019 tarihinde webrazzi.com/2018/10/11 adresinden alındı.
- YILMAZ ERSOY, S., & ÇETİNEL, E. (2015). Örgütsel Ölüm: Adaptasyon Teorileri Bağlamında Bir Değerlendirme. *Cankiri Karatekin University Journal of Institute of Social Sciences*, *6*(1), 211-230.