



Received / Makale Geliş Tarihi 28.11.2023  
Published / Yayınlanma Tarihi 30.09.2024  
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 8 (46)  
pp / ss 1229-1244

Research Article / Araştırma Makalesi  
10.5281/zenodo.13309545  
Mail: editor@pejoss.com

**Özhan Temur**

<https://orcid.org/0009-0005-0546-7720>  
İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul / TÜRKİYE  
ROR Id: <https://ror.org/0188hvh39>

## **Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Franchise İşletmelerine Etkilerinin Analizi: İstanbul Bölgesi Örneği**

### **Analysis of the Effects of Digital Transformation Practices on Franchise Businesses: The Case of Istanbul Region**

#### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, dijital dönüşüm uygulamalarının franchising işletmelerine olan etkilerinin analizidir. Araştırmanın evreni İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren toplam 2018 adet franchising işletmesinde çalışan 2114 personeldir. Çalışmanın verileri anket yöntemiyle toplanmış olup araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde "Demografik Sorular", 2. bölümünde "Dijital Dönüşüm Ölçeği" ve 3 bölümünde "Franchising Sistemi Ölçeği" yer almıştır.

Yapılan analizler sonucunda, dijitalleşmenin iş verimliliğe katkısı arttığı zaman; işletmenin rekabet gücü, çalışanlar arası iş birliği, marka imajı ve verimliliğin arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Dönüşüm, Franchising, Çalışan Verimliliği, İşletme Karlılığı, İş Birliği, Ekonomik Fayda

#### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the effects of digital transformation practices on franchising businesses. The population of the study is 2114 employees working in a total of 2018 franchising businesses operating on the European side of Istanbul. The data of the study were collected by questionnaire method and the first part of the questionnaire used in the research included "Demographic Questions", the second part included the "Digital Transformation Scale" and the third part included the "Franchising System Scale".

As a result of the analysis, it was determined that when the contribution of digitalization to business productivity increases; the competitiveness of the business, cooperation between employees, brand image and productivity increase.

**Keywords:** Digital Transformation, Franchising, Employee Productivity, Business Profitability, Collaboration, Economic Benefit.

#### **1. GİRİŞ**

Franchise verenler, marka, isim, ürün vb. özelliklerini kullanarak franchise olarak işlerini büyüten girişimcilere sayısız avantajlar sunmaktadır. Franchising ağının başarıya ulaşması, esasen ancak franchisor ve franchise alanların hedeflerine ulaşmasıyla mümkündür. Her bir katılımcının başarısı, diğer katılımcıların başarısını dolaylı olarak etkiler ve bunlardan herhangi birinin ciddi sorunları ve başarısızlığı, her birinin ve tüm ağın itibarını tüm sonuçlarıyla birlikte önemli ölçüde zayıflatabilir (Kolesova, 2015: 480). Franchise verenler piyasadaki itibarları ve tanınmışlıkları sayesinde, kendi gelir kaynaklarını artırırken, yine girişimcilerinde piyasaya girmelerini kolaylaştırmaktadırlar. Ayrıca yeni gelişen teknolojiler, franchise verenlere ve franchise alanlara, sahiplerin ve müşterilerin eğilimlerini takip etmede, çalışanlara eğitim vermede, ürünleri müşterilere pazarlamada ve daha sonra ürünlerin satışını artırmada yardımcı olmaktadır. Dünya artık geleneksel yüz yüze iletişimden dijitalleşme dönemine geçmektedir. Dönüştürücü teknolojiler, iş değerini artırarak, yönetimi kolaylaştırarak ve üretim süreçlerini iyileştirerek şirketlerin verimliliğini artırmaktadır. Birçok işletme gibi franchise alan işletmelerde artık web tabanlı işlere odaklanmakta ve artık dünya çapında bir hizmet yarışı çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedirler (Siong vd., 2022: 84).

Dijital dönüşüm, insan yaşamının tüm yönlerindeki paradigma değişimini ve bunun önceki uygulamaları bozan teknoloji kaynaklı bir değişim olarak rolünü vurgulamaktadır. Bu dönüşüm, öğrenlere yeni beceriler ve bilgiler sağlayan yeni eğitim yetkinlikleri gerektiren kültürel değişimleri hızlandırmaktadır. Sağlayıcıları bulut bilişim, mobil bilişim, sis bilişim, büyük veri, veri bilimi, iş analitiği, sosyal bilişim, nesnelerin İnterneti (IoT), siber-fiziksel sistemler, blok zinciri ve makine öğrenmesidir. Sonuç olarak dijitalleşme, toplumsal ve kurumsal düzeylerde dijitalleşme uygulamasının sosyo-teknik süreçlerini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm, karmaşık sistemleri kontrol etmek için insanların, nesnelerin, makinelerin ve iletişimin akıllı bir şekilde birbirine bağlanmasıdır. Diğer bir anlatımla dijital dönüşümler gerçek ve sanal dünyayı birleştiren ve tüm değer zinciri arasında gerçek zamanlı olarak veri aktaran siber-fiziksel sistemler veya bilgi ve iletişim teknolojilerinden oluşan teknolojidir. Bu teknoloji, önceki endüstriyel devrimlere kıyasla yeni bir paradigma olarak akıllı, dijitalleştirilmiş ve merkezi olmayan değer ağları oluşturmayı amaçlayan “Nesnelerin İnterneti” (IoT) olarak bilinmektedir (Ralph ve Stockinger, 2020: 20).

## 2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

### 2.1. Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin değişimlerinden ve bunların etkilerinden stratejik ve öncelikli bir şekilde yararlanmak için iş faaliyetleri, süreçleri, yetkinlikleri ve modelleri için en derin ve hızlandırıcı dönüşüm olarak tanımlanmaktadır (Hamidi vd., 2018: 723). Dijital yenilikler, ekonomik olarak uygulanabilir, kullanılabilir, anlaşılabilir, elektronik sistemlere dayalı değerler olarak tanımlanmaktadır (Perkin ve Abraham, 2017). Dijital yenilikler, elektronik alt yapılarla ilgili sistemleri dijital dünyaya başarılı bir şekilde dönüştüren buluşlar olarak görülmektedir. Bu dijital yenilikler zamanla mevcut yöntem ve uygulamaların yerini almaya devam etmektedir. Bilgi teknolojiler, kurumsal faaliyetlerin köklü bir dönüşümü olarak ve dijital gelişmeleri kullanarak işletmeleri yeniden yapılandırmaya yönelik sistemlerdir. Bununla birlikte, şirketlerin dijital dönüşüm için göz önünde bulundurmaları gereken bazı ortak hususlar vardır bunlar; operasyonel süreçler, müşteri deneyimi, verilerin yeniden programlanabilirliği, verilerin homojenleştirilmesinin yanı sıra özzerleştirilmesine olanak tanıyan iş modelleridir (Bican ve Brem, 2020: 7).

Dijital franchising modeli, franchisor'ın şirketini kıtalararası dijital alanda kullanma ve temsil etme hakları devredildiğinde franchisor ve franchisee arasındaki işbirliği ile karakterize edilir. Bu modelde franchisor, sözleşmeyi takiben dijital ağının ve dijital ürünlerinin franchise kullanımına izin vermektedir. Bu şekilde dijital franchising, siber uzayda ilişkilere izin vermekte ve yeni ve henüz incelenmemiş biçimlere dönüşmektedir. Franchise alan, sözleşmede belirtilen koşullar temelinde kendi dijital alt franchise ağı ve dijital ürünlerini oluşturmak için franchise verenin şirket adını, hizmetlerini, mallarını, teknolojik süreçlerini ve yazılımını kullanma hakkına sahiptir. Bu tür bir franchising, dijital bir siber uzayda ilişkilerin yerleşmesine, hızla gelişmesine ve henüz tam olarak incelenmemiş yeni formlar almasına izin vermektedir (Sitnicki, M. (2018: 214). Dijital teknolojiler, hem tüketici hem de şirket alanındaki sosyal ilişkilerin yapısını da dönüştürmektedir. Ayrıca, ürün ve hizmetlerin giderek daha fazla dijital dönüşüm teknolojilerine sahip olduğunu (örneğin bağlantılı araba veya akıllı ev aletleri) ve iş süreçlerini temel Bilgi Teknolojisi (BT) alt yapılarından ayırmanın daha zor hale geldiğini de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Bharadwaj vd., 2013: 471).

### 2.2. Dijital Dönüşümün Önemi

Dijital dönüşümler, elektronik sistemler aracılığıyla üretilen mal, hizmet, üretim ve yönetim süreçlerine sahip, internet ve web teknolojileri genellikle elektronik ticaret yoluyla ticaret aracılığıyla yapılan yenilikleri kapsamaktadır (Klein, 2020: 998).. Dijital dönüşümler elektronik sistemler aracılığı ile üretilen ürünler olup, yine internet ve web teknolojileri ile kullanımları gittikçe yaygınlaşan yenilikler olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin mal ve hizmet üretmeleri tek başına yeterli olmamakta ve özellikle küreselleşen dünya pazarında tüketicilere ulaşması oldukça zor olan faaliyet süreçleri haline gelmektedir. Bu nedenle dijital dönüşümlerin; işletmelerin müşterilerle buluşması, ürünlerini tanıtmaları, satışının gerçekleştirilmesi, satış sonrası yapılacak olan hizmetleri sürdürmesi çok daha mümkün olmaktadır (Hojeghan vd., 2011: 308).

Dijital dönüşüm, sürdürülebilir ekonomiler ve büyük veri ve iş analitiği ekosistemlerinin gelişimi için kritik öneme sahiptir. Dijital dönüşümü gerçekleştirmek için ekosistemdeki kamu ve özel kuruluşların (ve diğer aktörlerin) etkileşim, işbirliği ve birlikte çalışma biçimlerini uyarlamaları ve değiştirmeleri gerekmektedir (Pappas, vd., 2018: 485).

### 2.3. Dijital Dönüşümün Amacı

Dijital dönüşümler, dijital olmayan ürünleri, hizmetleri veya operasyonları dijitalleştirmek için bir kuruluş tarafından dijital teknolojilerin benimsenmesidir. Bu uygulamaların amacı yenilik, buluş, müşteri deneyimi veya verimlilik yoluyla işletmelerin sundukları mala ve hizmetlerin değerini artırmaktır (Aslanov ve Mirzagayeva, 2022: 11). Dijital dönüşüm sadece teknolojiden, internet pazarlama teknikleri ve araçlarıyla çalışmaya başlamaktan ya da mobil uygulamalar oluşturmaktan ibaret değildir. Dijital dönüşüm, dijital olarak etkinleştirilmiş ürünlerin hedef pazarlara ulaştırılması anlamına gelmektedir. Modern yeniliklerden (akıllı telefonlar gibi) elde edilen büyük verilerin sınırlı hizmetlerle (su ve enerji hizmetleri gibi) birleştirilmesi dijital dönüşümü geliştirmek için bir çözümdür (George vd., 2014: 321). Yenilik getiren dijital dönüşümler, franchising işletmelerinin değerini artırarak, yönetimi kolaylaştırarak ve üretim süreçlerini iyileştirerek şirketlerin verimliliğini artırmaktadır. Bunu takiben şirketin yatırım cazibesi ve karı artmaktadır. Dijital dönüşümler, iş yapılarını, satış stratejilerini ve yönetim sistemlerini değiştirerek bunları tüm endüstrilerde birleştiren yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlamaktadır (Attaran, 2020).

### 2.4. Dijital Dönüşümün Boyutları

Dijital dönüşüm "bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojilerinin kombinasyonları yoluyla bir varlığın özelliklerinde önemli değişiklikleri tetikleyerek onu iyileştirmeyi amaçlayan bir süreçleri kapsamaktadır (Erceg, Bilos ve Kelic, 2021: 54-55). Bu nedenle dijital dönüşümler, mevcut süreçlerin dijitalleştirilmesinden daha kapsamlı olup, ürünlerin, süreçlerin, kuruluşların yeni dijital teknolojiler kullanılarak nasıl değiştirilebileceğinin düşünülmesini gerektirir. (Vial, 2021: 64). Dijital franchising terimi, teknolojiyi kullanan ürünlerin faaliyetlere dönüşümünü kapsamaktadır. Bunlar arasında Nesnelere İnterneti, yapay zeka, blok zinciri ve ekonomi ile toplum ilişkilerini dönüştürmeyi önemli ölçüde etkileyen her şey yer almaktadır. Dijital franchising modeli, franchisor'ın şirketini kıtalararası dijital alanda kullanma ve temsil etme hakları devredildiğinde franchisor ve franchisee arasındaki işbirliği ile karakterize edilmektedir. Bu modelde franchisor, sözleşmeyi takiben dijital ağının ve dijital ürünlerinin franchise kullanımına izin verir. Bu şekilde dijital franchising, stratejik bir perspektifle dijital genişleme, dünyanın gelişimini etkileyen tüm önemli bilgi akışlarını içine almaktadır. Bu kapsamda, bilimsel bilgi ve enformasyonun toplanması, Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması, üniversitelerin bilimsel araştırmalarını daha geniş alanlara yayması gibi geleceğe yönelik yeniliklerle dijital franchising uygulamaları geliştirilmelidir (Sitnicki, 2018: 214).

#### 2.4.1. Dijital Dönüşümün Franchising İşletmelerinin İş Verimliliğe Katkısı

Dijital çağ, daha fazla işletmenin franchisingi hızlı büyüme için bir araç olarak görmesini sağlamaktadır (Balli, 2022: 269-270). Franchise modeli, özellikle franchise işletmelerinin çoğu perakende sektöründe olduğu için, son teknolojik gelişmelerden büyük ölçüde faydalanılmıştır. Giderek daha fazla sayıda franchise işletmesi, satışlarını artırmak, çevrimiçi varlıklarını oluşturmak ve marka bilinirliğini artırmak için bu mikro-etkileyicilerle işbirliği yapmaktadır. Franchise verenler yeni teknolojileri benimsedikçe, daha az çaba karşılığında daha fazla getiri ve daha yüksek müşteri katılımı seviyeleri görmektedir. Mail cihazlar, internet ve bulut bilişim gibi teknolojiler sayesinde franchising işletmeleri müşterileriyle iletişim kurmayı her zamankinden daha kolay ve uygun maliyetli hale getirmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarını dinleyerek, anında yanıtlayarak, işletmelerin başarı şansı daha yükselmektedir. Ayrıca, çoğu tüketicinin zamanını geçirdiği iletişim teknolojilerini benimseyen franchise işletmeleri potansiyel tüm müşterilerine hizmet sunabilme fırsatını yakalamaktadır (Franchi Seguardian, 2019).

Dijital franchising, modern dijital teknolojileri kullanarak standart franchise sistemini geliştiren ve bir şirket ile bir bayi arasındaki ortak faaliyetlere ilişkin anlaşma anlamına gelmektedir; bu anlaşmanın hakları, satışların belirli bir yüzdesini çıkarmak için franchise verenin ticari markasını, pazarlama faaliyetlerini, teknolojilerini ve reklam fırsatlarını kullanmayı içermektedir (Erceg vd., 2021: 53).

Dijital teknolojiler franchising gibi ittifaklara, ortak girişimlere katılmayı daha kolay hale getirerek, girişimcilerin artmasına, kurumsal hizmetlerin yayılmasına, sektörlerin canlanmasına ve ülkelerin ekonomilerin gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Qiang, Pitt ve Ayers, 2003: 3) Franchise verenler ve franchise alanlar, zamanla oluşan krizlerin etkilerini azaltmak için birlikte hareket etmenin avantajlarını paylaşmaktadır. Dahası krizler, tüketici davranışları, organizasyon yapısı ve tedarik zinciri ile ilgili zaten var olan eğilimleri artırarak işletmelerin rekabe gücünü ve iş verimliliğini artırmaktadır (Zahra, 2021: 4). Dijital dönüşüm, çevrimiçi satın alma, mobil teknoloji, çok kanallı pazarlama gibi daha önce deneysel olarak görülen teknolojiler, krizlerin yarattığı zorluklar nedeniyle artık daha yaygın bir şekilde

uygulanmaya başlanmıştır (Bretas ve Alon, 2020: 11).

### 2.4.2. Dijital Dönüşümün Çalışanların Kariyer Gelişimine Katkısı

Franchise sistemindeki katılımcılar arasındaki ilişkiler belirli kurallara bağlıdır, bu nedenle a franchise verenlerin ve franchise alanların kariyer gelişimini sağlamaları kurumsal politikalarla sınırlıdır. Kariyer geliştirme süreçleri franchise verenlerin ve franchise alanlara rolünü rollerini tanımlarken, tüm iş konseptinin kendilerine bağlı olduğunu akılda tutarak franchise alanların, yapılan anlaşma çerçevesinde kariyerlerini arıtmalarına izin verilmektedir. Bu anlamda franchise verenler, franchise alanlara sorumluluklar yüklemekte ve bu nedenle psikolojik kariyer yönelimleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Ayrıca, franchise alanlar franchise biriminin yerini değiştirmeye çalışırlarsa, franchise verenlerin onayı olmadan bunu yapamazlar. Dolayısıyla franchise alanların kariyer gelişimleri franchise verenlerin uygulamalarıyla sınırlıdır, (Stefanović ve Stanković, 2017: 728).

## 3. FRANCHİSE

### 3.1. Franchise Tanımı

Franchising, franchisor ile diğer franchisee/ler arasında, entelektüel sermaye sahibinin (franchisor) sadece fikri mülkiyeti değil, aynı zamanda franchise sözleşmesinde yer alan entelektüel sermayesinin diğer bileşenlerini de franchisee'ye devrettiği istikrarlı uzun vadeli sözleşmeye dayalı ilişkiler sistemidir (Martinek, 1987: 293). Diğer bir tanımla franchising, dijital çağda yenilikçi bir gelişim kavramı olarak örgütlenme ve franchising iş yapma biçimidir ve franchise, franchise verenin münhasır haklarının nesnelere geri ödenebilir kullanım şartlarını ve hakkını belirleyen bir sözleşmedir (Oswald ve Kleinemeier 2017).

Geleneksel franchising bir hayatta kal ya da öl sorunuyla karşı karşıyadır, ancak geleneksel franchisingin dijital dönüşümden sağ çıkamayacağı muhtemeldir. Bu durum, geleneksel franchise sisteminin krizden kurtulmak için dijital araçları benimsediği COVID-19 salgını sırasında zaten görülmüştü. Franchise sistemi yönetiminin birincil kaygısının dönüştürülmesi ve farklı güçlü beklentilerden yararlanması gerekiyor. Bu da rekabet avantajı yaratmakla sonuçlanmalıdır. Bu nedenle, dijital teknoloji ve iş dönüşümü, franchise verenleri ve franchise alanları, ilişkilerini inovasyon, liderlik, verimlilik, sorumluluk ve yetkinlik yönünde değiştirmeleri için etkileyecektir (Erceg vd., 2021: 57).

### 3.2. Franchise Uygulamalarının Önemi

Franchising ile franchise verenler olarak franchise yerlerini satarak işlerini büyüten girişimcilere veya franchise alanlar olarak yeni girişimlere başlayan girişimcilere sayısız avantajlar sunmaktadır. Franchising ulusal ekonomiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, mal ve hizmetleri son müşteriye dağıtmanın bir yöntemi ve sermaye oluşturmanın alternatif bir yolu olarak görülmektedir (Afonin vd., 2020: 3).

### 3.3. Franchise Uygulamalarının Amacı

Franchise iş modeli, bilgi, yetkinlik ve teknoloji transferi yoluyla faaliyetlerin sürdürüldüğü ekonomilere katkıda bulunmaktadır (Kickul ve Gundry, 2002: 85). Aynı zamanda, marka rekabet gücünü artırmak, tüketicileri ve ihtiyaçlarını geliştirmek için bir araç olarak hizmet etmektedir. Franchising faaliyetlerinde bilgi ve iletişim teknolojisinin uygulanması, yeni girişimcilerin piyasaya girmelerine ve sektörün gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır (Wiklund ve Sheperd 2005: 88). Tüketiciler, öncelikle fiziksel bir mağazaya giderek kaybedecekleri zamandan tasarruf etmek için teknolojilerin sağladığı fırsatlardan (çevrimiçi sipariş, elektronik ödeme, kişiye özel teslimat, yemek sepeti, Getir ve Trendyol v.s.) yararlanmışlardır. İşletmeler yeni teknolojilerin potansiyelinin farkına varmış, franchise uygulamalarında iş döngülerini geliştirerek kullanmaya yönelmiştir. Dijitalleşmede dijital kaynak, halihazırda var olan faaliyetler arasında en kolay, maliyetsiz bir koordinasyonu destekleyerek bunları optimize etmek için kullanılmaktadır (Kurin, 2016: 196, 225).

### 3.4. Franchise Uygulamalarının Boyutları

Franchising uygulamaları konusu; franchise verenin marka imajına katkısı, franchise alana ekonomik katkısı, sistem başarısına ve çalışanların motivasyonuna katkısı başlıkları altında incelenmektedir.

#### 3.4.1. Franchise Verenin Marka İmajına Katkısı

Girişimci stratejik yönelime sahip franchise işletmeleri daha avantajlı ve daha karlı bir franchise sistemine yol açmaktadır. Bu kapsamda dijital franchising işletmelerinin avantajları; marka imajı, yenilikçilik, risk

alma, pro-aktiflik, rekabetçi saldırganlık, ve özerklik olarak sıralanmaktadır (Frese vd., 2009: 761). Noor ve Sarker, konum, marka imajı, hizmet kalitesi, fiyat, hijyen faktörü, ürün kalitesi, iç reklam ve satış promosyonu boyutlarının franchise kuruluşlarının piyasadaki karlılıklarının artırdığını belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve marka sadakatinin, tüketicilerin franchise işletmelerini tercih etmelerinde önemli etkileri olmaktadır (Noor ve Sarker, 2015: 103).

### 3.4.2. Franchise Alana Ekonomik Katkısı

Franchising modelinin kritik kuralı sözleşmedir. Franchising'in dijital franchising'e dönüştürülmesi, dijital çağın franchising sözleşmesi değişikliklerini araştırmak ve rekabetin yasal düzenlemesini yansıtmak için de gerekmektedir. Dünyanın küreselleşmesi ve teknolojinin ilerlemesi, özellikle yeni teknolojilerle, dünyanın ekonomik işleyişine değişiklikler getirmiş ve franchisingi etkilemiştir. Özellikle, dijital franchise iş modelleri sayesinde, franchise işletmelerinin farklı bölgelere ve ülkelere yayılması kolaylaşmıştır. Dijital teknoloji sayesinde daha iyi koordine edilen faaliyetlerin faaliyetin doğası temelde değişmemekte, ancak faaliyetlerin daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Pagani, ve Pardo, 2017: 5).

### 3.4.3. Sistem Başarısına ve Çalışan Motivasyonuna Katkısı

Franchisor işletmeler sağladıkları avantajlar sayesinde, franchise alan işletmelerdeki çalışanların motivasyonuna ve başarısına önemli katkılar sağlamaktadır (Castrogiovanni ve Justis, 1998: 187). Bu kapsamda yeni satış noktalarını işletecek yeteneğe sahip olan yeni franchise işletmeleri insan sermayesi ve belirli sermayeleri sağlayarak, franchise verenlerin yer seçimi, eğitim programları, standart işletme prosedürleri, fiziksel yerleşim tasarımı ve reklam gibi yönetsel yardımlarını almaktadır (Norton, 1988: 199). Genellikle zincirin genişlemeyi planladığı pazarlardan gelen franchise sahipleri, franchise alan işletmelerin başka türlü ulaşamayacağı önemli iş alanlarını, müşteri potansiyelini, alt yapıyı, ihtiyaç duyduğu kurumsallığı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ekipman, tabela, bina veya arazi için sabit yatırım yapmalarına destek olmaktadır (Lafontaine, 1992: 14).

## 4. YÖNTEM

Bu araştırma için neden-sonuç ilişkisinin incelenmesine olanak veren nicel araştırma yöntemlerinden “İlişkisel Tarama Modeli” esas alınmıştır. Anketler katılımcılara basit tesadüfi örneklem yöntemi ile dağıtılmış ve anketlerin katılımcılara ulaştırılması Google forms ile yapılmış, anketlerden elde edilen verilere SPSS 21 programında “güvenilirlik”, “frekans”, “anova”, “korelasyon” ve regresyon analizleri yapılmıştır.

### 4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Bu çalışmada anket katılımcıları evrendeki herkesin eşit katılım şansına sahip olduğu “Tesadüfi Örneklem Seçimi Yöntemi” belirlenmiş ve İstanbul Gelişim Üniversitesi, Etik Kurul Başkanlığının 11.08.2023 tarih ve 2023-07 no’lu etik izin alındıktan sonra anketler uygulanmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren toplam 2018 adet franchising işletmesinde çalışan 2114 personel olup, örneklemin belirlenmesinde “Evrene göre Örneklem Büyüklükleri Tablosu”ndan (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 56) yararlanılarak 333 kişiye anket uygulanmasının yeterli olacağı tespit edilmiştir. Bu sayıya ulaşabilmek için 630 kişiye anket uygulanmış ve eksiklikleri nedeniyle kabul edilmeyen 45 anket iptal edilerek geriye kalan 585 geçerli anketin verilerinden yararlanılarak çalışmanın analizleri yapılmıştır.

### 4.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek üzere anket uygulaması yapılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik sorular, 2. Bölümünde “Dijital Dönüşüm Ölçeği” ve 3. Bölümünde “Franchising Sistemi Ölçeklerinden yararlanılmıştır ve ölçeklerle ilgili bilgiler;

#### 1. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Bu çalışmada, Kumar’ın (2016: 10) geliştirilmiş olduğu ve Demirel’in (2021: 2960) Türkçe’ye uyarladığı “dijital dönüşüm ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı değerinin 0,927 bulunduğu ve çok güvenilir olduğu belirtilmiştir. Ölçek 3 boyut 11 madde ve 5’li likert yöntemine göre hazırlanmıştır.

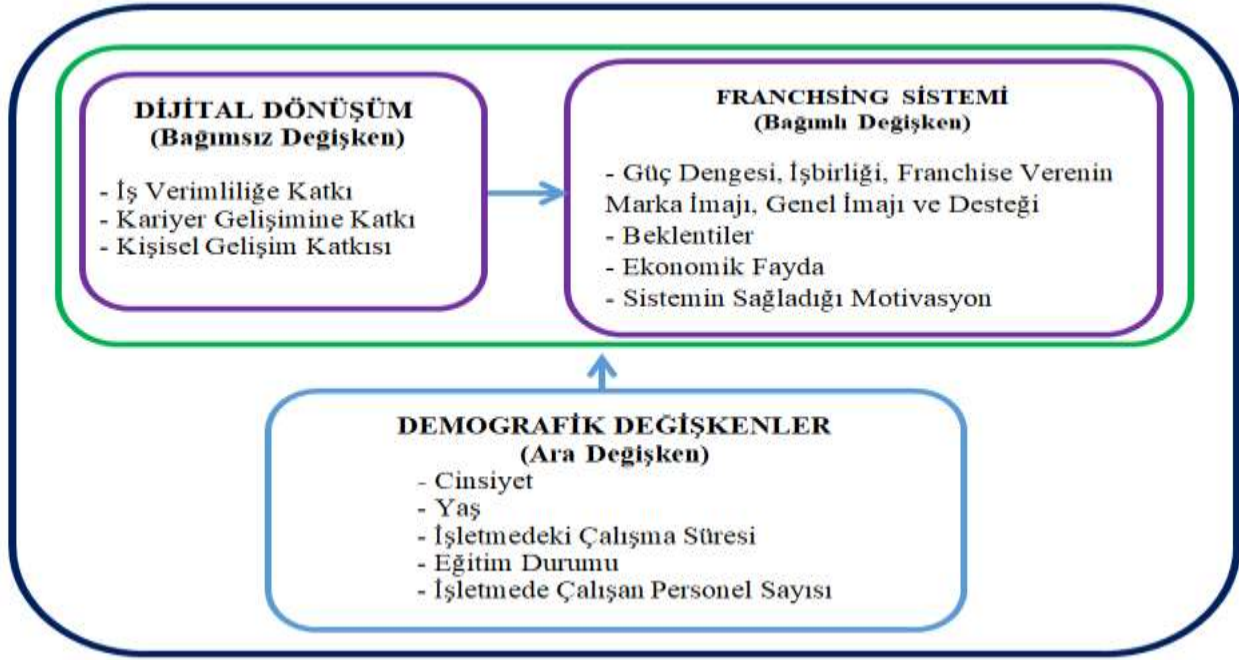
#### 2. Franchising Sistemi Ölçeği

Bu çalışmada, franchising alan işletmeler ve veren işletmelerin faaliyetlerle ilgili görüşlerini almak için “Franchising Sistemi Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Bu ölçek, Nart (2005) geliştirilmiş ve Helvacıoğlu, ve

Levent, (2020: Türkçe’ye uyarlamıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı değerinin 0,979 bulunduğu ve çok güvenilir olduğu belirtilmiştir. Ölçek 4 boyut 32 madde ve 5’li likert yöntemine göre hazırlanmıştır.

### 4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu kısımda demografik değişkenler, dijital dönüşüm uygulamaları ve franchise alan işletmeler arasındaki ilişkilere yönelik kavramsal model ve hipotezlere yer verilmiştir.



Şekil 1 Demografik Değişkenler, Dijital Dönüşüm Uygulamaları ve Franchise Alan İşletmeler Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model

#### 4.3.1. Hipotezler

**H<sub>1</sub>:** Dijital dönüşüm uygulamaları, franchise alan işletmelerin faaliyetlerini etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların demografik özellikleri, işletmelerin dijital dönüşüm uygulamaları ve franchise alan işletmelerin faaliyet çıktıları arasında istatistiksel olarak fark vardır.

### 4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anketler sonrasında oluşan veriler IBM SPSS21 programında analiz edilmiş ve “güvenirlilik”, “frekans”, “regresyon”, “korelasyon” ve analizlerinden elde edilen verilere yer verilmiştir.

#### 4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi ölçekleri için güvenilirlik analizi ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi Ölçekleri için Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik
Dijital Dönüşüm	“Kişisel Gelişim Katkısı”	0,848	0,944
	“Kariyer Gelişimine Katkı”	0,916	
	“İş Verimliliğe Katkı”	0,900	
Franchising Sistemi	“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”	0,938	0,928
	“Beklentiler”	0,953	
	“Ekonomik Fayda”	0,902	
	“Sistemin Sağladığı Motivasyon”	0,808	

Yapılan bu araştırma hem ölçeklerin hem de boyutların güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Hesaplanan cronbach alfa katsayıları yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Hesaplanan bu değerler incelendiğinde boyutlar için en küçük güvenilirlik katsayısının 0,808 olduğu görülmektedir. En küçük değer olmasına rağmen bakıldığında “Sistemin Sağladığı Motivasyon” boyutunun oldukça güvenilir olduğunu gösteren bir

değerdir. Ayrıca Dijital Dönüşüm ( $\alpha=0,944$ ) ve Franchsing Sistemi ( $\alpha=0,928$ ) ölçekleri için hesaplanan cronbach alfa değerleri incelendiğinde ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları görülmektedir.

#### 4.4.2. Frekans Analizi

Frekans analizi başlığı altında katılımcıların; “Cinsiyet”, “Personel Sayısı”, “Yaş”, “Eğitim Durumu” ve “Çalışma Süresi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Demografik Değişkenleri ile İlgili Bulgular

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	181	30,9
	Erkek	404	69,1
Personel Sayısı	1-50 Personel	174	29,7
	51-150 Personel	298	50,9
	250 ve Üzeri Personel	113	19,3
Yaşınız	20-28 Yaş	160	27,4
	29-37 Yaş	182	31,1
	38-46 Yaş	156	26,7
	46 ve Üzeri	87	14,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	1,9
	Lise	107	18,3
	Ön Lisans	102	17,4
	Lisans	277	47,4
	Yüksek Lisans ve Doktora	88	15,0
Çalışma Süresi	1-9 Yıl	368	62,9
	10-19 Yıl	159	27,2
	20-29 Yıl	58	9,9

Örnekleme seçilen bireylerden 181 kişinin (%30,9) kadın, 404 kişinin (%69,1) erkek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 160 kişinin (%27,4) 20-28 yaş, 182 kişinin (%31,1) 29-37 yaş, 156 kişinin (%26,7) 38-46 yaş ve 87 kişinin (%14,6) 46 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde 368 kişinin 1-9 yıl (%62,9) arasında, 159 kişinin 10-19 yıl (%27,2) arasında ve 58 kişinin ise 20-29 yıl (%9,9) arasında hizmet süresinin olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların 174'ünün (%29,7) çalıştığı işletme 1-50 personel, 298'inin (%50,9) çalıştığı işletme 51-150 personel ve 113'ünün (%19,3) çalıştığı işletme 250 ve üzerinde personel çalıştırmaktadır. Son olarak katılımcıların 11'inin (%1,9) ilköğretim, 107'sinin (%18,3) lise, 102'sinin (%17,4) ön lisans, 277'sinin (%47,4) lisans ve 88'inin (%15,0) lisansüstü düzeyinde eğitim aldığı saptanmıştır.

#### 4.4.3. Korelasyon Analizli

Korelasyon analizleri araştırmadaki değişkenlerin arasındaki ilişkilerin “büyüklüğü” ve “yönü” belirlenirken korelasyon katsayılarına göre karar verilmektedir. Bulunan değerler-1'e yaklaştıkça “negatif yönde” “güçlü ilişki”, +1'e yaklaştığında “pozitif yönde” “güçlü ilişki” ve 0'a yaklaştığında da değişkenlerin arasında olan ilişkisizlik artmaktadır.

**Tablo 3.** Dijital Dönüşüm ve Franchsing Sistemi için Korelasyon Bulguları

	“Kişisel Gelişim Katkısı”	“Kariyer Gelişimine Katkı”	“İş Verimliliğe Katkı”	“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchsing Verenin Marka İmajı, Genel İmaj ve Desteği”	“Beklentiler”	“Ekonomik Fayda”	“Sistemin Sağladığı Motivasyon”
“Kişisel Gelişim Katkısı”	1						
“Kariyer Gelişimine Katkı”	,864	1					
“İş Verimliliğe Katkı”	,821	,869	1				
“Güç Dengesi, İşbirliği, Beklentiler”	,061	,049	,087	1			
“Ekonomik Fayda”	,886	,922	,920	,083	1		
“Sistemin Sağladığı Motivasyon”	,737	,757	,804	,054	,839	1	
	,742	,772	,797	,042	,831	,854	1

Dijital Dönüşüm Tutumlarının ve Franchsing Sistemi etkenlerinin birbirleri üzerindeki etkileri korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Uygulanan analiz sonucunda hesaplanan korelasyon katsayıları tablo 3'te şeklinde sunulmuştur. Tablo 3'e bakıldığında korelasyon katsayısı değerlerinin yüksek ve tamamının pozitif ilişkilerden oluştuğu görülmektedir. Örnek olarak “Kişisel Gelişim Katkısı” ile “Beklentiler”

arasında ( $r = 0,886$ ) pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan “Kişisel Gelişim Katkısı” ile “Güç Dengesi, İş birliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği” arasında ( $r = 0,061$ ) pozitif yönlü olsa da yok denilecek kadar az miktarda bir ilişki vardır. Yani başka bir ifade ile değişkenlerin ilişkisiz olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin etki oranlarını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi yapılması için yararlanılan denklem,  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$  şeklindedir. Bu formülde “ $X_i$  i.” “bağımsız değişken”, “ $Y$ ” “bağımlı değişken”, “ $\beta_1$  i.” “bağımsız değişkene ait katsayı”, “ $\epsilon_i$  ise” “bağımlı değişken hata terimleri” ve “ $\beta_0$  sabit katsayı değeri”ni temsil etmektedir.

H1: “Dijital dönüşüm uygulamaları, franchise alan işletmelerin faaliyetlerini etkiler”, hipotezi ile ilgili regresyon analizinin bulguları tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Dijital Dönüşüm Uygulamalarının, Franchising Sistemi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

	Boyutlar	Franchising Sistemi							
		“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”		“Beklentiler”		“Ekonomik Fayda”		“Sistemin Sağladığı Motivasyon”	
		$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P
Dijital Dönüşüm	Sabit Katsayı	4,032	,000	,114	,047	,870	,000	,919	,000
	“Kişisel Gelişim Katkısı”	,023	,738	,275	,000	,199	,000	,185	,001
	“Kariyer Gelişimine Katkı”	-,079	,199	,319	,000	,113	,024	,187	,000
	“İş Verimliliğe Katkı”	,116	,046	,397	,000	,508	,000	,428	,000
	Model Anlamlılığı Açıklama Yüzdesi	(Sig.)=0,031 ( $r^2$ ) = 0,130		(Sig.)=0,000 ( $r^2$ ) = 0,960		(Sig.)=0,000 ( $r^2$ ) = 0,817		(Sig.)=0,000 ( $r^2$ ) = 0,817	

“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği” bağımlı değişkeni üzerinde bulunan dijital dönüşüm etkilerini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmış olup, elde edilen sonuçlar yukarıda verilen regresyon analizi tablo 4’te görüldüğü gibidir. Tablo 4 incelendiğinde “Kişisel Gelişim Katkısı” ( $p=0,738$ ) ve “Kariyer Gelişimine Katkı”sının ( $p=0,199$ ) etkenlerinin “Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği” üzerinde etkisinin olmadığı görülmüş ve ilgili hipotezler reddedilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer taraftan “İş Verimliliğe Katkı”nın ( $p=0,046$ ) “Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği” üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 = \text{Güç Dengesi, İş birliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği} = 4,032 + 0,116 \text{ “İş Verimliliğe Katkı”}$  Regresyon denklemi incelendiğinde;

\* “İş Verimliliğe Katkı” değişkeninin “Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği” üzerinde pozitif yönlü %11,6 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile dijitalleşmenin “İş Verimliliğe Katkı”sı 1 birim arttığı zaman, “Güç Dengesi, İş birliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”nin etkileri 0,116 birim artmaktadır.

“Beklentiler” bağımlı değişkeni üzerinde bulunan dijital dönüşüm etkilerini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmış olup, elde edilen sonuçlar yukarıda verilen regresyon analizi tablo 4’te görüldüğü gibidir. Tablo 4 incelendiğinde “Kişisel Gelişim Katkısı” ( $p=0,000$ ), “Kariyer Gelişimine Katkı”sının ( $p=0,000$ ) ve “İş Verimliliğe Katkı”nın ( $p=0,000$ ) etkenlerinin “Beklentiler” üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 = \text{“Beklentiler”} = 0,114 + 0,275 \text{ “Kişisel Gelişim Katkısı”} + 0,319 \text{ “Kariyer Gelişimine Katkı”sının} + 0,397 \text{ “İş Verimliliğe Katkı”}$  Regresyon denklemi incelendiğinde;

\* “Kişisel Gelişim Katkısı” değişkeninin “Beklentiler” üzerinde pozitif yönlü %27,5 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “Kişisel Gelişim Katkısı” etkeni 1 birim arttığı zaman



“Beklentiler” etkenide 0,275 birim artmaktadır.

\* “Kariyer Gelişimine Katkı”sı değişkeninin “Beklentiler” üzerinde pozitif yönlü %31,9 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “Kariyer Gelişimine Katkı”nın etkeni 1 birim arttığı zaman “Beklentiler” etkenide 0,319 birim artmaktadır.

\* “İş Verimliliğe Katkı” değişkeninin “Beklentiler” üzerinde pozitif yönlü %39,7 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “İş Verimliliğe Katkı” erkeni 1 birim arttığı zaman “Beklentiler” etkenide 0,397 birim artacaktır.

“Ekonomik Fayda” bağımlı değişkeni üzerinde bulunan dijital dönüşüm etkilerini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmış olup, elde edilen sonuçlar incelendiğinde “Kişisel Gelişim Katkısı” (p=0,000), “Kariyer Gelişimine Katkı”sının (p=0,024) ve “İş Verimliliğe Katkı”nın (p=0,000) etkenlerinin “Ekonomik Fayda” üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 = \text{“Ekonomik Fayda”} = 0,870 + 0,199 \text{ “Kişisel Gelişim Katkısı”} + 0,113 \text{ “Kariyer Gelişimine Katkı”sının} + 0,508 \text{ “İş Verimliliğe Katkı”}$  Regresyon denklemi incelendiğinde;

\* “Kişisel Gelişim Katkısı” değişkeninin “Ekonomik Fayda” üzerinde pozitif yönlü %19,9 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “Kişisel Gelişim Katkısı” etkeni 1 birim arttığı zaman “Ekonomik Fayda” etkenide 0,199 birim artacaktır.

\* “Kariyer Gelişimine Katkı”sı değişkeninin “Ekonomik Fayda” üzerinde pozitif yönlü %11,3 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “Kariyer Gelişimine Katkı”sının etkeni 1 birim arttığı zaman “Ekonomik Fayda” etkenide 0,113 birim artmaktadır.

\* “İş Verimliliğe Katkı” değişkeninin “Ekonomik Fayda” üzerinde pozitif yönlü %50,8 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “İş Verimliliğe Katkı” erkeni 1 birim arttığı zaman “Ekonomik Fayda” etkenide 0,508 birim artacaktır.

“Sistemin Sağladığı Motivasyon” bağımlı değişkeni üzerinde bulunan dijital dönüşüm etkilerini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmış olup, elde edilen sonuçlar incelendiğinde “Kişisel Gelişim Katkısı” (p=0,001), “Kariyer Gelişimine Katkı”sının (p=0,000) ve “İş Verimliliğe Katkı”nın (p=0,000) etkenlerinin “Sistemin Sağladığı Motivasyon” üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 = \text{“Sistemin Sağladığı Motivasyon”} = 0,919 + 0,185 \text{ “Kişisel Gelişim Katkısı”} + 0,187 \text{ “Kariyer Gelişimine Katkı”sının} + 0,428 \text{ “İş Verimliliğe Katkı”}$  Regresyon denklemi incelendiğinde;

\* “Kişisel Gelişim Katkısı” değişkeninin “Sistemin Sağladığı Motivasyon” üzerinde pozitif yönlü %18,5 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “Kişisel Gelişim Katkısı” etkeni 1 birim arttığı zaman “Sistemin Sağladığı Motivasyon” etkenide 0,185 birim artmaktadır.

\* “Kariyer Gelişimine Katkı”sı değişkeninin “Sistemin Sağladığı Motivasyon” üzerinde pozitif yönlü %18,7 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “Kariyer Gelişimine Katkı”sının etkeni 1 birim arttığı zaman “Sistemin Sağladığı Motivasyon” etkenide 0,187 birim artacaktır.

\* “İş Verimliliğe Katkı” değişkeninin “Sistemin Sağladığı Motivasyon” üzerinde pozitif yönlü %42,8 oranında bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “İş Verimliliğe Katkı” erkeni 1 birim arttığı zaman “Sistemin Sağladığı Motivasyon” etkenide 0,428 birim artmaktadır.

#### 4.5. Farklılık (ANOVA) Analizleri

Bu çalışma için yapılan “H2: Demografik değişkenler açısından; pozitif liderliğin davranışları ile çalışanların işyerinde duygusal iyi oluş düzeyleri arasında fark vardır” hipotezi ile ilgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

##### 4.5.1. Dijital Dönüşüm ve Franchising Sisteminin Cinsiyete Göre Gösterdiği Farklılıklar

“H2a: Cinsiyet değişkeni açısından, Dijital Dönüşüm tutumları (a. “Kişisel Gelişim Katkısı”, b. “Kariyer Gelişimine Katkı”, c. “İş Verimliliğe Katkı”) ve Franchising Sistemi tutumları (a. “Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”, b. “Beklentiler”, c. “Ekonomik Fayda”, d. “Sistemin Sağladığı Motivasyon”) arasında istatistiksel açıdan farklılık vardır.” hipoteziyle ilgili t- testi sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Cinsiyet ile Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi Arasındaki İlişki için t-Testi Bulguları

	Düzeleler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Dijital Dönüşüm	“Kişisel Gelişim Katkısı”	Kadın	181	4,1326	1,740	,046	H1 Kabul
		Erkek	404	4,0141			
	“Kariyer Gelişimine Katkı”	Kadın	181	4,2228	1,478	,140	H1 Red
		Erkek	404	4,0916			
Franchising Sistemi	“İş Verimliliğe Katkı”	Kadın	181	4,2744	2,230	,026	H1 Kabul
		Erkek	404	4,0899			
	“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”	Kadın	181	4,3357	1,492	,136	H1 Red
		Erkek	404	4,2534			
Franchising Sistemi	“Beklentiler”	Kadın	181	4,2731	1,418	,157	H1 Red
		Erkek	404	4,1605			
	“Ekonomik Fayda”	Kadın	181	4,3743	2,384	,017	H1 Kabul
		Erkek	404	4,1912			
Franchising Sistemi	“Sistemin Sağladığı Motivasyon”	Kadın	181	4,3076	1,802	,042	H1 Kabul
		Erkek	404	4,1716			

Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi tutumlarının cinsiyete bağlı gösterdiği farklılıklar t-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda “Kariyer Gelişimine Katkı” ( $p=0,140$ ), “Güç Dengesi, İş birliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği” ( $p=0,136$ ) ve “Beklentiler” ( $p=0,695$ ) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Ancak “Kişisel Gelişim Katkısı” ( $p=0,046$ ), “İş Verimliliğe Katkı” ( $p=0,026$ ), “Ekonomik Fayda” ( $p=0,017$ ) ve “Sistemin Sağladığı Motivasyon” ( $p=0,042$ ) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Yapılan analizler sonucunda dijital dönüşüm ve franchising sistemi tutumlarının cinsiyete bağlı gösterdiği farklılıklar t-testi kullanılarak incelenmiştir ve yapılan test sonucunda cinsiyete bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.5.2. Dijital Dönüşüm ve Franchising Sisteminin Yaş Göre Gösterdiği Farklılıklar

“H2a: Yaş değişkeni açısından, Dijital Dönüşüm tutumları (a. “Kişisel Gelişim Katkısı”, b. “Kariyer Gelişimine Katkı”, c. “İş Verimliliğe Katkı”) ve Franchising Sistemi tutumları (a. “Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”, b. “Beklentiler”, c. “Ekonomik Fayda”, d. “Sistemin Sağladığı Motivasyon”) arasında istatistiksel açıdan farklılık vardır.” hipoteziyle ilgili f- testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 6.** Yaş ile Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi Arasındaki İlişki için f-Testi Bulguları

	Düzeleler	Yaş	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Dijital Dönüşüm	“Kişisel Gelişim Katkısı”	20-28 Yaş	160	4,0491	,306	,821	H1 Red
		29-37 Yaş	182	4,0243			
		38-46 Yaş	156	4,0980			
		46 ve Üzeri	87	4,0246			
	“Kariyer Gelişimine Katkı”	20-28 Yaş	160	4,0833	,208	,891	H1 Red
		29-37 Yaş	182	4,1337			
		38-46 Yaş	156	4,1645			
		46 ve Üzeri	87	4,1609			
	“İş Verimliliğe Katkı”	20-28 Yaş	160	4,0917	,388	,762	H1 Red
		29-37 Yaş	182	4,1630			
		38-46 Yaş	156	4,1987			
		46 ve Üzeri	87	4,1226			

**Tablo 7.** Yaş ile Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi Arasındaki İlişki için f-Testi Bulguları-Devamı

	Düzeyleler	Yaş	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Franchising Sistemi	“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”	20-28 Yaş	160	4,2428	9,087	,000	H1 Kabul
		29-37 Yaş	182	4,4307			
		38-46 Yaş	156	4,2801			
		46 ve Üzeri	87	4,0256			
	“Beklentiler”	20-28 Yaş	160	4,1330	,396	,756	H1 Red
		29-37 Yaş	182	4,2080			
		38-46 Yaş	156	4,2372			
		46 ve Üzeri	87	4,2085			
	“Ekonomik Fayda”	20-28 Yaş	160	4,1656	,674	,568	H1 Red
		29-37 Yaş	182	4,2802			
		38-46 Yaş	156	4,2837			
		46 ve Üzeri	87	4,2672			
“Sistemin Sağladığı Motivasyon”	20-28 Yaş	160	4,1438	,706	,549	H1 Red	
	29-37 Yaş	182	4,2033				
	38-46 Yaş	156	4,2628				
	46 ve Üzeri	87	4,2759				

Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi tutumlarının yaşa bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda “Kişisel Gelişim Katkısı” (p=0,821), “Kariyer Gelişimine Katkı” (p=0,891), “İş Verimliliğe Katkı” (p=0,762), “Beklentiler” (p=0,756), “Ekonomik Fayda” (p=0,568) ve “Sistemin Sağladığı Motivasyon” (p=0,549) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle yaşa bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak “Güç Dengesi”, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği” (p=0,000) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle yaşa bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

#### 4.5.3. Dijital Dönüşüm ve Franchising Sisteminin, Çalışma Süresine Göre Gösterdiği Farklılıklar

“H2a: Çalışma Süresi değişkeni açısından, Dijital Dönüşüm tutumları (a. “Kişisel Gelişim Katkısı”, b. “Kariyer Gelişimine Katkı”, c. “İş Verimliliğe Katkı”) ve Franchising Sistemi tutumları (a. “Güç Dengesi”, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”, b. “Beklentiler”, c. “Ekonomik Fayda”, d. “Sistemin Sağladığı Motivasyon”) arasında istatistiksel açıdan farklılık vardır.” hipoteziyle ilgili f- testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 8.** Çalışma Süresi ile Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi Arasındaki İlişki için f-Testi Bulguları

	Düzeyleler	Çalışma Süresi	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Dijital Dönüşüm	“Kişisel Gelişim Katkısı”	1-9 Yıl	368	4,0458	,323	,724	H1 Kabul
		10-19 Yıl	159	4,0836			
		20-29 Yıl	58	3,9926			
	“Kariyer Gelişimine Katkı”	1-9 Yıl	368	4,1078	,839	,433	H1 Red
		10-19 Yıl	159	4,2159			
		20-29 Yıl	58	4,0575			
“İş Verimliliğe Katkı”	1-9 Yıl	368	4,1132	2,378	,094	H1 Kabul	
	10-19 Yıl	159	4,2746				
	20-29 Yıl	58	4,0115				
Franchising Sistemi	“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”	1-9 Yıl	368	4,2051	18,542	,000	H1 Red
		10-19 Yıl	159	4,5196			
		20-29 Yıl	58	4,0875			
		1-9 Yıl	368	4,1786			
	“Beklentiler”	10-19 Yıl	159	4,2713	1,029	,358	H1 Red
		20-29 Yıl	58	4,0936			
		1-9 Yıl	368	4,2378			
		10-19 Yıl	159	4,3491			
	“Ekonomik Fayda”	20-29 Yıl	58	4,0345	2,915	,045	H1 Kabul
		1-9 Yıl	368	4,1866			
		10-19 Yıl	159	4,3040			
		20-29 Yıl	58	4,1379			

Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi tutumlarının Çalışma Süresine bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda “Kişisel Gelişim Katkısı” (p=0,724), “Kariyer Gelişimine Katkı” (p=0,433), “İş Verimliliğe Katkı” (p=0,094), “Beklentiler” (p=0,358) ve “Sistemin Sağladığı Motivasyon” (p=0,265) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle

Çalışma Süresine bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Ancak Güç Dengesi, İş birliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği ( $p=0,000$ ) ve “Ekonomik Fayda” ( $p=0,045$ ) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle Çalışma Süresine bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

#### 4.5.4. Dijital Dönüşüm ve Franchising Sisteminin, Eğitim Durumuna Göre Gösterdiği Farklılıklar

“H2a: Eğitim Durumu değişkeni açısından, Dijital Dönüşüm tutumları (a. “Kişisel Gelişim Katkısı”, b. “Kariyer Gelişimine Katkı”, c. “İş Verimliliğe Katkı”) ve Franchising Sistemi tutumları (a. “Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”, b. “Beklentiler”, c. “Ekonomik Fayda”, d. “Sistemin Sağladığı Motivasyon”) arasında istatistiksel açıdan farklılık vardır.” hipoteziyle ilgili f- testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 9.** Eğitim Durumu ile Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi Arasındaki İlişki için f-Testi Bulguları

	Düzeyley	Eğitim Durumu	N	Ort.	f Değeri	P Değeri	Hipotez
Dijital Dönüşüm	“Kişisel Gelişim Katkısı”	İlköğretim	11	3,8571	,419	,795	H1 Kabul
		Lise	107	4,0601			
		Ön Lisans	102	4,0700			
		Lisans	277	4,0273			
	“Kariyer Gelişimine Katkı”	Yüksek Lisans ve Doktora	88	4,1153	,762	,550	H1 Red
		İlköğretim	11	4,0606			
		Lise	107	4,2087			
		Ön Lisans	102	4,2157			
	“İş Verimliliğe Katkı”	Lisans	277	4,0602	,844	,498	H1 Kabul
		Yüksek Lisans ve Doktora	88	4,1780			
		İlköğretim	11	3,8182			
		Lise	107	4,2181			
Franchising Sistemi	“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”	Ön Lisans	102	4,1993	45,809	,000	H1 Red
		Lisans	277	4,0975			
		Yüksek Lisans ve Doktora	88	4,1970			
		İlköğretim	11	2,8462			
	“Beklentiler”	Lise	107	3,8426	,583	,675	H1 Red
		Ön Lisans	102	4,2311			
		Lisans	277	4,1583			
		Yüksek Lisans ve Doktora	88	4,2597			
	“Ekonomik Fayda”	İlköğretim	11	3,9221	1,075	,368	H1 Kabul
		Lise	107	4,2323			
		Ön Lisans	102	4,2426			
		Lisans	277	4,1949			
“Sistemin Sağladığı Motivasyon”	Yüksek Lisans ve Doktora	88	4,3153	,906	,460	H1 Kabul	
	İlköğretim	11	4,1515				
	Lise	107	4,3396				
	Ön Lisans	102	4,1928				
		Lisans	277	4,1637			
		Yüksek Lisans ve Doktora	88	4,2500			

Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi tutumlarının eğitim durumuna bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda “Kişisel Gelişim Katkısı” ( $p=0,795$ ), “Kariyer Gelişimine Katkı” ( $p=0,550$ ), “İş Verimliliğe Katkı” ( $p=0,498$ ), “Beklentiler” ( $p=0,675$ ), “Ekonomik Fayda” ( $p=0,368$ ) ve “Sistemin Sağladığı Motivasyon” ( $p=0,460$ ) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle eğitim durumuna bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Ancak Güç Dengesi, İş birliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği ( $p=0,000$ ) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle eğitim durumuna bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

#### 4.5.5. Dijital Dönüşüm ve Franchising Sisteminin Personel Sayısına Göre Gösterdiği Farklılıklar

“H2a: Personel Sayısı değişkeni açısından, Dijital Dönüşüm tutumları (a. “Kişisel Gelişim Katkısı”, b. “Kariyer Gelişimine Katkı”, c. “İş Verimliliğe Katkı”) ve Franchising Sistemi tutumları (a. “Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”, b. “Beklentiler”, c. “Ekonomik Fayda”, d. “Sistemin Sağladığı Motivasyon”) arasında istatistiksel açıdan farklılık vardır.” hipoteziyle ilgili f- testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 10.** Personel Sayısı ile Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi Arasındaki İlişki için f-Testi Bulguları

	Düzeyleler	Personel Sayısı	N	Ort.	f Değeri	P Değeri	Hipotez
Dijital Dönüşüm	“Kişisel Gelişim Katkısı”	1-50 Personel	174	4,1182	1,154	,316	H1 Kabul
		51-150 Personel	298	4,0081			
		250 ve Üzeri Personel	113	4,0594			
	“Kariyer Gelişimine Katkı”	1-50 Personel	174	4,2222	1,034	,356	H1 Red
		51-150 Personel	298	4,0884			
		250 ve Üzeri Personel	113	4,1091			
	“İş Verimliliğe Katkı”	1-50 Personel	174	4,1954	,417	,659	H1 Kabul
		51-150 Personel	298	4,1152			
		250 ve Üzeri Personel	113	4,1563			
Franchising Sistemi	“Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği”	1-50 Personel	174	4,1989	3,192	,042	H1 Red
		51-150 Personel	298	4,3405			
		250 ve Üzeri Personel	113	4,2396			
	“Beklentiler”	1-50 Personel	174	4,2562	,581	,560	H1 Red
		51-150 Personel	298	4,1683			
		250 ve Üzeri Personel	113	4,1732			
	“Ekonomik Fayda”	1-50 Personel	174	4,2457	,282	,754	H1 Kabul
		51-150 Personel	298	4,2685			
		250 ve Üzeri Personel	113	4,1969			
“Sistemin Sağladığı Motivasyon”	1-50 Personel	174	4,2280	,035	,965	H1 Kabul	
	51-150 Personel	298	4,2081				
	250 ve Üzeri Personel	113	4,2065				

Dijital Dönüşüm ve Franchising Sistemi tutumlarının Personel Sayısına bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda “Kişisel Gelişim Katkısı” ( $p=0,316$ ), “Kariyer Gelişimine Katkı” ( $p=0,356$ ), “İş Verimliliğe Katkı” ( $p=0,659$ ), “Beklentiler” ( $p=0,560$ ), “Ekonomik Fayda” ( $p=0,754$ ) ve “Sistemin Sağladığı Motivasyon” ( $p=0,965$ ) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle Personel Sayısına bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Ancak Güç Dengesi, İş birliği, Franchise Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği ( $p=0,042$ ) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle Personel Sayısına bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

#### 5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada yapılan analiz sonucunda dijital dönüşüm uygulamalarından, kişisel gelişim ve kariyer gelişiminin; franchisingdeki güç dengesi, çalışanlar arası işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisinin olmadığı; buna karşılık iş verimliliğe katkının; güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. *Bu bulgulara karşılık literatürde yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde;* Siong vd.,’nin (2022: 85) yaptığı çalışmada ise modern küresel kapsamda, rekabetçi ekonomideki dijital ortamın; satış işlemleri, bilgi güvencesi, işbirliği ve verimlilik üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. George vd.,’nin (2014: 322) yaptıkları çalışmada ise e-işin ilerlemesiyle birlikte, iş verimliliğinin arttığı, iş süreçlerinin hızlandığı, teşvik etmek için inovasyon uygulamalarının hızlandığı ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlandığı belirtilmiştir.

Gerus, (2019: 92) yaptığı çalışmada ise hem franchise alan hem de franchise verenin dijital araçlara uyum göstermeleri durumunda başarılı olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle franchise sistemlerinin iş süreçlerini iyileştirdiğini, iş birliğini etkinleştirdiğini ve faaliyet süreçlerini etkinleştirdiğini tespit etmiştir. Shane, (2005: 4) yaptığı çalışmada franchise verenlerin marka, isim, ürün vb. özelliklerini kullanarak franchise alan yeni girişimcilere; kurum kimliği, tanınmış marka, almaya hazır tüketiciler gibi sayısız avantajlar sunduğunu belirtmiştir. Siong vd.,’nin (2022: 86) yaptıkları çalışmada ise modern küresel ve rekabetçi ekonomideki dijital ortamı ve bunun franchising değişiklikleri üzerindeki etkisinin farkında olan ve bunu başarıyla uygulayan işletmelerin çok başarılı olduklarını tespit etmişlerdir.

Analizler sonucunda dijital dönüşüm ve franchising sistemi tutumlarının cinsiyete bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çetin (2016: 658) yaptığı çalışmada ise dijital dönüşüm düzeylerini ölçmüş ve erkeklerin kadınlara oranla teknolojiye daha çok meraklı ve günlük hayatlarında etkileşim içerisinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Buna karşılık Pinar ve Albayrak, (2020: 42) yaptıkları çalışmada çalışanların dijitalleşme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirtmişlerdir.

Analizler sonucunda iş birliği, marka imajı, genel imaj ve desteğinin; katılımcıların yaşına bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Terzi ve İşli, (2020: 50) yaptıkları çalışmada banka müşterilerinin dijital okuryazarlık durumu, iş birliği, banka imajı üzerinde yaş ve mezuniyet değişkenlerinin etkili olduğu genç bireylerin teknoloji ile iç içe yaşamaları, yeniliklere kolay adapte olmaları ve dijital araçları etkin kullanmalarının iş verimliliğini artırdığını tespit etmişlerdir.

Analizler sonucunda iş birliği, marka imajı, genel imaj ve ekonomik fayda için çalışma süresine bağlı olarak katılımcılar arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Denizli ve Demirtaş, (2022: 163) yaptıkları çalışmada çalışanlarının teknolojiye hazır olma durumlarının; iş birliği, iş verimliliği ve performans açısından istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuşlardır.

Analizler sonucunda iş birliği, marka imajı, genel imaj ve desteğinin için ilgili olarak katılımcıların eğitim durumuna bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mok ve Finley, (1986: 71) yaptıkları çalışmada eğitim düzeyinin yüksek olmasına dayalı olarak dijitalleşmenin iş yerinde çalışanların işbirliği, performansı ve işine yönelik katılımlarının arttığını belirtmişlerdir.

Analizler sonucunda güç dengesi, iş birliği, marka imajı, genel imaj ve desteğinin için personel sayısına bağlı olarak katılımcılar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Baykal ve Ayyıldız'ın (2022: 307) yaptıkları çalışmada ise işletme çalışanlarının sayısı az olsa bile dijital dönüşümlerin avantajları zaman tasarrufu, globalleşme, dezavantajları, teknoloji kullanım alanları ve bir çok sektörde kullanımının arttığı belirtilmiştir.

## 5.1. Öneriler

- ✓ Geleneksel franchise işinin dijital franchise işine dönüştürülmesi için franchising sözleşmelerinin içeriğinin piyasadaki gelişmeleri kapsayacak şekilde revize edilmesi, tarafların sorumluluklarının güncellenmesi ve yetkilerinin netleştirilmesini gerekmektedir. Franchising anlaşmalarının, franchisor ve franchisee tarafından müşteri verilerinin toplanması ve işlenmesi için farklı kar paylaşım yöntemlerini, sorumlulukları ve rolleri ele alması gerekecektir. Olası anlaşmazlıkları önlemek için, franchise veren ve franchise alan, görev ve sorumluluklarını tanımlamalı, sözleşmelerini faaliyetlere uygun bir şekilde düzenlemeleri ve dijital franchise işiyle ilgili kesin hükümler koymalıdır.
- ✓ Franchising uygulamalarında dijital dönüşümün sadece günlük işlerde değil inovasyon, web reklamlara, lojistik için bilgisayarlı operasyonlara geçmeli, yeni uygulamalar kullanılmalıdır. Modern teknolojiler (akıllı telefonlar, yapay zeka gibi) elde edilen büyük verilerin yapılan hizmetlerle birleştirilmeli, dijital dönüşümü gerçekleştirmek için tüm çalışanlarla ortak hareket edilmelidir.
- ✓ Müşterilerin bilgileri büyük veri aracılığıyla güvenli bir şekilde toplanmalı, saklanmalıdır. Bilgilerin sipariş alınması ve sipariş teslimi gibi alanlarda etkili bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.
- ✓ Dijital franchise işletmesinin deneyimleri ve müşteri memnuniyetini sağlayan uygulamalar yapay zeka kullanılarak analiz edilebilir ve bu uygulamalar artırılabilir.
- ✓ Teknolojik yazılımların kullanımına yönelik olarak teknolojiye hazır olma düzeyleri düşük olan oper eğitim ihtiyaçlarını göz ardı edilmemelidir.
- ✓ Franchise verenin franchise alanları seçerken, uzmanlığın, girişimciliğin, tecrübenin ve yeniklerle açık olunma durumunun dikkate alınması gerekmektedir.
- ✓ Dijital dönüşüm uygulamalarının, franchising sistemine etkileri ile ilgili yapılacak olan bundan sonraki araştırmalarda; farklı sektörlerde franchise sisteminin incelenmesi, araştırma evreninin bölgelere, ülke veya ülkeler arası kapsama alınması, ayrıca araştırma değişkenlerine, personel geliştirme, insan kaynakları, rekabet, inovasyon gibi faktörlerin eklenmesi halinde elde edilecek sonuçların alana daha çok katkısı sağlanabilir.

**KAYNAKÇA**

- Afonin, A., Tikhomirov, A., Zotova, E., & Shaban, A. (2020, November). Franchising in logistics as a concept of innovative development in digital era. In *Proceedings of the International Scientific Conference-Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service*, 1-6.
- Aslanov, H., & Mirzagayeva, S. (2022). The digitalization process: what has it led to, and what can we expect in the future?. *Metafizika*, 5(4), 10–21.
- Attaran, M. (2020). Digital technology enablers and their implications for supply chain management. In *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(3), 158-172.
- Balli, A. (2022). Türkiye'de dijital dönüşüm ve girişimcilik. *Third Sector Social Economic Review*, 57(1), 251-279.
- Baykal, M., & Ayyıldız, A. Y. (2022). Otel Yöneticileri ve Misafirleri Perspektifinden Dijitalleşme. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 5(2), 307-324.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability*, 12(13), 1-15.
- Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020). The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 6-16.
- Castrogiovanni, G. J., & Justis, R. T. (1998). Franchising configurations and transitions. *Journal of consumer marketing*, 15(2), 170-190.
- Çetin, O. (2016). Pedagojik Formasyon Programı ile Lisans Eğitimi Fen Bilimleri Öğretmen Adaylarının Dijital Okuryazarlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Erzincan University Journal of Education Faculty*, 18(2), 658-685.
- Denizli, f., & Demirtaş, Ö. (2022). Dijital hastaneye dönüşüm sürecinde sağlık çalışanlarının teknolojiye hazır bulunuşluk durumlarının değerlendirilmesi: bir kamu hastanesi örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 163-174.
- Erceg, A., Bilos, A., & Kelic, I. (2021). Franchising in the digital era—What lies ahead. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 53-65.
- Franchi Seguardian, (2019). *Digital impact on franchising*. <https://franchiseguardian.com/franchising/>
- Frese, M., Lumpkin, G.T., Rauch, A. and Wiklund, J. 2009. „Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57 (2), 321-326.
- Gerus, K.A. (2019). Development prospects of digital franchising in modern economy. *Me\_dynapodny\_nayqno-icclədovatel\_cki\_ypnal*, 81 (3), 91-94.
- Hamidi, S. R., Aziz, A. A., Shuhidan, S. M., Aziz, A. A., and Mokhsin, M. (2018). SMEs Maturity Model Assessment of IR4. 0 Digital Transformation. *Proceedings of the 7th International Conference on Kansei Engineering and Emotion Research, 2018*, 721–732.
- Hojeghan, S. B., & Esfangareh, A. N. (2011). Digital economy and tourism impacts, influences and challenges. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 19, 308-316.
- Kickul, J. & Gundry, L.K. 2002. ‘Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation’, *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Klein, M. (2020). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryolari-kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.
- Kolesova, A. A. (2015). Advantages and Disadvantages of Franchising as a Form of Business. In *Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Международной научно-*

практической конференции" Экономические науки и прикладные исследования", 2. Томск, 17-21 ноября 2015 г. Т. 2.—Томск, 2, 478-482.

- Kurin, J. (2016). A third way for applying US labor laws to the online gig economy: using the franchise business model to regulate gig workers. *J. Bus. & Tech. L.*, 12, 193.
- Lafontaine, (1992b). How and Why Do Franchisers Do What They Do: A Survey Report, in *Franchising Passport for Growth & World of Opportunity*, P.J. Kaufmann (ed.), Proceedings of the Society of Franchising. Lincoln, NE: International Center for Franchise Studies, University of Nebraska.
- Martinek, M. (1987). *Franchising: Grundlagen der zivil-und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen*, 5, 293-324.
- Mok, C., & Finley, D. (1986). Job satisfaction and its relationship to demographics and turnover of hotel food-service workers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 5(2), 71-78.
- Noor, F., & Sarker, M. M. 2015. 'Influential factors of consumer preferences in choosing franchise food outlets in Bangladesh', *DIU Journal of Business and Economics*, 8(1): 97-104.
- Norton, Seth W. (1988). "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, 61,197-217.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 1-8.
- Pappas, I. O., Mikalef, P., Giannakos, M. N., Krogstie, J., Lekakos & G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and e-Business Management*, 16, 479-491.
- Pinar, K. O. Ç., & Albayrak, M. (2020). Akademisyen dijitalleşme ölçeği geliştirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 41-53.
- Qiang, C. Z., Pitt, A., & Ayers, S. (2003). Contribution of information and communication technologies to growth. Washington: World Bank.
- Ralph, B., & Stockinger, M. (2020, March). Digitalization and digital transformation in metal forming: key technologies, challenges and current developments of industry 4.0 applications. In *xxxix Colloquium on Metal Forming*, 13-23.
- Shane, A. S. (2005). *From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company*. Prentice-Hall.
- Siong, W. H., Manaf, A. W. A., & Amiruddin, N. (2022). Digital Era and Franchising Challenges in Malaysia: A Review. In *International Conference on Law and Digitalization (ICLD 2022)*, 83-90.
- Sitnicki, M. (2018). Franchising Model Of Commercialization Of Scientific Libraries' services At Research Universities. *Baltic Journal Of Economic Studies*, 4(2), 214-221.
- Stefanović, S., & Stanković, M. (2017). Franchise system participants as entrepreneurs and their career development opportunities. *Recent Advances in Information Technology, Tourism*, 7, 728-742.
- Terzi, O., ve İşli, A. G. (2020). Dijitalleşen dünyada dijital okuryazarlık: Banka müşterileri üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 50-67.
- Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. 1st Edition, Managing Digital Transformation.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. 'Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach', *Journal of Business Venturing*, 20(10): 71-91.
- Yazıcıoğlu, Y ve Erdoğan, S. (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 1-8.