

İşletmelerde Dijital Dönüşümün İş Modelleri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi

Evaluation of the Impact of Digital Transformation on Business Models in Enterprises

Zeynep Akkuş, zeynepbeyazyolakkus@gmail.com, [ORCID](#)

Dr., Bağımsız Araştırmacı, İstanbul, Türkiye

Makale Bilgisi / Article Information

Atıf (Citation): Akkuş, Z. (2025). İşletmelerde Dijital Dönüşümün İş Modelleri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 87-97. <https://doi.org/10.47138/jeaa.1672821>

Geliş Tarihi (Submission Date)	09.04.2025
Kabul Tarihi (Acceptance Date)	02.06.2025
Yayın Tarihi (Publication Date)	30.06.2025
Makale Türü (Article Type)	Araştırma Makalesi (Research Article)
Değerlendirme (Peer-Review)	Çift Taraflı Körleme / En az İki Dış Hakem (Double Anonymized / At Least Two External)
Etik Beyan (Ethical Statement)	Bu çalışma kapsamında etik kurul onayı alınmış ve uygulama yapılmamış olup, tüm katılımcılardan gönüllü katılım onayı alınmıştır. Araştırma sürecinde katılımcı haklarına saygı gösterilmiş ve gizlilik ilkesi esas alınmıştır. (This study has been approved by the ethics committee and has not been implemented. All participants have given their voluntary consent to participate. Participant rights have been respected throughout the research process, and the principle of confidentiality has been upheld.)
Benzerlik Taraması (Plagiarism Checks)	Evet (Yes) – Ithenticate/Turnitin.
Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest)	Bu çalışmada çıkar çatışması yoktur. (There is no conflict of interest in this study).
Yazar Katkı Oranı (Author Contribution Rate)	Yazarın çalışmaya katkısı %100'dür. (The author's contribution to the study is 100%.)
Etik Beyan Adresi (Complaints)	iibfdergisi@sirnak.edu.tr
Finansman (Grant Support)	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır. (The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research).
Telif Hakkı ve Lisans (Copyright & License)	Dergimizde yayımlanan çalışmaların telif hakları dergimizde olup, CC-BY-NC-ND lisansı ile açık erişim olarak yayımlanmaktadır. (The copyrights of the works published in our journal belong to our journal, and they are published as open access under the CC-BY-NC-ND license.)

İşletmelerde Dijital Dönüşümün İş Modelleri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi

ÖZET

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmelerde dijital dönüşüm süreci devam etmekte ve bu dönüşüm iş modelleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Pazardaki işletmelerin farklılaşması, rekabeti artırırken iş modellerinin değişmesine neden olmaktadır. Dijital dönüşüm, işletmelerin organizasyon şemalarını, şirket uzak görüşlülük ve misyonlarını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca; dijital dönüşüm kavramının, işletmenin tüm birimlerini kapsadığı değerlendirilmekte olup, aynı zamanda analitik ve okunabilir yetkinliklerin kazanılmasını sağladığı da öngörülmektedir. İşletmelerde manuel süreçlere dayalı iş modelleri, son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle birlikte dijital sürece geçiş yapmıştır. İş modellerinin özelleştirilmiş bir yapıya sahip olması, işletmelerin pazardaki rekabet gücünü artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Dijital dönüşüm sürecini başarıyla tamamlayan işletmeler, rekabet avantajlarını güçlendirmiştir. Bu araştırmada, işletmelerde dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Veriler, kartopu örneklem yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen nitel bir çalışma kapsamında elde edilmiştir. Araştırmaya; gıda, sağlık, tekstil ve perakende sektörlerinde çalışanlar dahil edilmiştir. Elde edilen veriler, MAXQDA 2020 Analytics Pro programına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Bu çalışma, işletmelerde dijital dönüşüm sürecinin iş modelleri üzerindeki etkisini inceleyerek temel stratejik noktaları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler:

İşletme, Dijital Dönüşüm, Teknoloji, İş Modelleri, Yapay Zekâ, Veri Analitiği

Evaluation of the Impact of Digital Transformation on Business Models in Enterprises

ABSTRACT

With the development of technology, the digital transformation process continues in businesses and this transformation creates significant effects on business models. The differentiation of businesses in the market increases competition and causes business models to change. Digital transformation directly affects the organizational charts, company vision and missions of businesses. In addition, the concept of digital transformation covers all units of the business and is expected to provide the acquisition of analytical and readable competencies. Business models based on manual processes in businesses have transitioned to the digital process with the development of technology in recent years. The customized structure of business models plays an important role in increasing the competitiveness of businesses in the market. Businesses that have successfully completed the digital transformation process have strengthened their competitive advantages. In this research, the effect of digital transformation on business models in businesses was examined. The data was obtained within the scope of a qualitative study conducted using the snowball sampling method. The research includes the analysis of interviews conducted with employees in the food, health, textile and retail sectors. The obtained data was transferred to the MAXQDA 2020 Analytics Pro program and analyzed. This study aims to determine the basic strategic points by examining the impact of the digital transformation process on business models in enterprises.

Keywords:

Business, Digital Transformation, Technology, Business Models, Artificial Intelligence, Data Analytics

Giriş: Dijital Dönüşüm Sürecinin İş Modellerine Etkisi

Dijital değişim sürecinde teknolojinin hızlı gelişimi, çalışma hayatındaki birçok uygulamayı dönüştürmektedir. Özellikle son yıllarda yapay zekâ, bulut bilişim, nesnelerin interneti ve büyük veri gibi teknolojik ilerlemeler, işletmelerin iş modellerini yeniden yapılandırmasını zorunlu kılmıştır. Bu dönüşüm, sadece teknolojik değil; organizasyonel ve stratejik boyutlarıyla da ele alınması gereken çok katmanlı bir süreci ifade etmektedir. Teknolojinin iş modellerine etkisi, çalışma hayatındaki performans dinamiklerini doğrudan etkilemekte, işletmelerin rekabet gücünü belirleyen temel unsurlardan biri hâline gelmektedir.

Endüstri 4.0 kavramı, günümüzün dijital sanayi devrimini tanımlamakta ve iş yapış biçimlerinde köklü değişimlere yol açmaktadır. Özellikle mekân ve zaman sınırlılıklarının azalması, esnek ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bilgiye erişim hızı artmış, iş gücü dinamikleri yeniden tanımlanmıştır (Schwab, 2017). Bu dönüşüm; pazarlama, üretim, hizmet gibi birçok iş alanında rekabeti artırmakta ve dijital dünyaya adaptasyon sürecini stratejik bir zorunluluk hâline getirmektedir.

İşletmelerde dijitalleşmenin sadece bir teknoloji uyarlaması değil, aynı zamanda organizasyonel kültürü, müşteri ilişkilerini ve değer yaratma süreçlerini yeniden tanımlayan bir paradigma değişimi olduğu görülmektedir (Caputo vd., 2021; Verhoef & Bijmolt, 2019). Bu kapsamda dijital dönüşüm, işletmelere yeni iş modelleri geliştirme ve farklı müşteri segmentlerine ulaşma fırsatı sunmakta; işletme performansını, esnekliğini ve yenilik kapasitesini artırmaktadır (Vučeković & Gavrilović, 2021; Ziyadin vd., 2020). Ancak literatürde, dijital dönüşümün iş modellerine etkisini özellikle 2022 sonrası dönemde gelişen yeni teknolojiler ve pandemi sonrası hız kazanan dijitalleşme bağlamında ele alan çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışma, güncel dijitalleşme dinamikleri doğrultusunda işletmelerdeki iş modellerinin nasıl evrildiğini kavramsal ve stratejik bir çerçevede inceleyerek bu alandaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın amacı, işletmelerde dijitalleşme sürecinin iş modelleri üzerindeki etkisini analiz ederek bu bağlamda stratejik öneriler sunmaktır. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde yayımlanan dijital dönüşüm konulu çalışmalar incelenerek, bu dönüşümün yeni iş modelleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma metodolojisi kapsamında dijitalleşme ile iş modelleri arasındaki ilişki analiz edilmiş; sonuçlar üzerinden yorumlar geliştirilmiştir. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular ışığında işletmelere yol gösterici nitelikte stratejik önerilere yer verilmiştir.

1. Dijitalleştirme Süreçleri

Küresel salgın sonrasında öne çıkan kavramlar arasında dijitalleşme ve dijital dönüşüm terimleri iş dünyasında önemli bir yer tutmaktadır. Dijital kelimesi, sözlük anlamı itibarıyla rakamların kullanımını ifade etmektedir. Dijital veriler ise alınan kararların, dijital ortamda toplanan bilgiler doğrultusunda analiz edilmesiyle oluşmaktadır. (Cramer, 2014). Dijitalleşme kavramı ise elde edilen verilerin teknoloji ile entegre edilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Dijitalleşme, bilgilerin yeniden yapılandırılarak sunulmasını ifade etmektedir. (Schallmo vd., 2017). Dijital ve teknolojik altyapının önemli olduğu kurumlarda, işletmenin sürdürülebilir başarısı büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş birliği içinde olması, şirketin ve çalışanların iletişimini güçlendirmesine katkı sağlamaktadır. (Akkuş Z., 2024, s.10-28)

Dijital ve teknolojik altyapının önemli olduğu organizasyonlarda, işletmenin uzun vadeli başarısı büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların iş birliği yaparak birbirleriyle etkileşimde bulunması, şirketin ve çalışanların iletişimini güçlendirerek, verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlar.

Dijital dönüşüm ise, işletmelerin operasyonlarını kolaylaştırmak ve iş modellerini daha teknolojik bir şekilde organize edebilmek amacıyla geliştirilen bir süreçtir. Bu süreçte, organizasyonla değişiklikler ve şirketin hedefleri de gözden geçirilip revize edilebilir. Dijital dönüşüm, iş modellerinin yeniden yapılanma sürecine girdiğini göstermektedir (Berman & Bell, 2011).

2. Literatüre Genel Bakış

İşletmelerde dijital dönüşüm, iş modellerinin gelişmesine katkı sağlayan yoğun rekabet ortamına zemin hazırlamıştır. Endüstri 4.0 dönemine hızlı bir geçişle birlikte organizasyonlar ve iş yapıları dönüşüme uğramıştır. Dijital dönüşümün ilk aşaması, iş süreçlerinin yenilenmesidir. Farklı perspektiflerden bakıldığında, dijital değişimin işletmelerin hedeflerini ve organizasyon yapılarını doğrudan etkilediği ve dönüştürdüğü ifade edilmektedir.

Dijital dönüşüm kavramı, ilk olarak 2011 yılında Almanya'nın Hannover kentinde düzenlenen fuarda, Endüstri 4.0 çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Bu süreçte üretim alanında dijitalleşmeyi teşvik eden yüksek teknolojili sistemler ön plana çıkmış; otomasyon, veri alışverişi ve nesnelerin interneti gibi uygulamalar üretim süreçlerinin merkezine yerleşmiştir. İş modellerinin daha etkin ve esnek kullanılmasını sağlayan temel unsurlardan biri, dijital dönüşümün işletmelerde stratejik düzeyde uygulanmasıdır. İşletmelerin bu sürece uyum sağlayabilmesi, kendi organizasyon yapılarını analiz etmeleri ve bu yapıyı dijital dönüşüm doğrultusunda yeniden yapılandırmaları ile mümkündür (Bayraktar, 2017).

Dijital dönüşüm, sadece teknolojik bir değişim değil; büyük veri, blok zinciri, yapay zekâ, üç boyutlu yazıcılar ve siber güvenlik gibi gelişmeleri kapsayan çok boyutlu bir dönüşüm sürecidir. Bu bağlamda dijital dönüşüm, işletmelere yalnızca rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda sürdürülebilir büyüme ve yenilik kapasitesi açısından da kritik bir unsur hâline gelmiştir (Aktan, 2018). Güncel araştırmalar, dijital dönüşüm stratejilerinin doğru kurgulanması hâlinde firmaların performans, çeviklik ve müşteri deneyimi alanlarında önemli iyileşmeler elde ettiğini göstermektedir (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2022; Susanti et al., 2023).

Dijital dönüşüm süreciyle birlikte iş modellerinde çeşitli avantajlar ve zorluklar ortaya çıkmaktadır. Özellikle üretim sektöründe dijitalleşme ile birlikte önemli gelişmeler yaşanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak adına maliyetler, iş süreçleri ve müşteri memnuniyeti gibi yüksek verimlilik gerektiren unsurlar yeniden gözden geçirilmiştir. İş modellerinin dönüşümü, yeni çalışma şekilleri ve iş yapış modellerinin oluşmasını sağlamıştır. (Aydemir, 2018:250-251). Bununla birlikte, dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki en olumsuz etkilerinden biri işsizlik oranlarının artması olmuştur. Öte yandan, işletmelerin kültürel yapısı ve yönetim modelleri üzerindeki dijital dönüşümün hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu kabul edilmektedir. Dijital dönüşümün sadece teknolojik değil, kültürel ve yapısal etkileri de dikkate alınmalıdır.

3. Metodoloji

Araştırmada, dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi katılımcılar üzerindeki yansımalarını anlamak ve dijital dönüşümün iş modelleri üzerinde avantajları ve dezavantajlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma deseni kurgulanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, işletmelerde dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkilerinin, katılımcılar üzerindeki yansımaları doğrultusunda incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma, dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkilerini anlamak ve katılımcıların deneyimlerine dayanarak avantaj ve dezavantajları ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, yeni iş modelleri üzerine katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Literatür incelemesi yapıldığında, dijitalleşme sürecinin iş modellerine olan etkisi ilişkin mevcut çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Deseni

Araştırma, Türkiye genelinde şubeleri olan gıda, sağlık, tekstil, gıda ve perakende sektörlerindeki dijital dönüşüm ile ilgili düşünceleri anlamak amacıyla yapılmıştır. Katılımcıların dijital dönüşüm deneyimlerini anlamak amacıyla, anlamların özünü araştıran fenomenolojik yöntem tercih edilmiştir.

Çalışmada, sağlık, tekstil ve perakende sektörlerindeki sektörlerinde bulunan katılımcıların deneyimleri ve tecrübeleri ile birlikte nitel bir metodoloji olan ve çalışan katılımcıların deneyimleri temel alınmıştır. Çalışma grubu ise sağlık, tekstil, gıda ve perakende sektörlerinde çalışan 40 bireyden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş aralığı ise 30 ile 50 arasında değişmektedir. Soruların doğru bir şekilde yorumlanabilmesi için, alanında en az 3-5 yıl deneyimi bulunan çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmada örneklem olarak kartopu tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, özellikle deneyimli kişilere ulaşma kolaylığı sağladığı için tercih edilmiştir. Ancak, homojenlik riskine karşı dikkatli olunmuştur. gibi bir ifade eklenebilir. Araştırma soruları görüşme öncesinde ulaştırılmıştır. Derinlemesine bir analiz yapılabilmesi amacıyla katılımcı sayısı 40 olarak belirlenmiş ve dijitalleşme süreçlerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmada özel sektör yetkililerinin seçilmesinin nedeni, çalışma alanının kapsamlı olması ve bu alanda örnek niteliğinde bir araştırma yapma imkânının sağlanmış olmasıdır. Araştırma yarı yapılandırılmış görüşmeler organize edilmiştir. Görüşmeler, Aralık 2024 ile Şubat 2025 tarihleri arasında ve her bir görüşme ortalama 30-45 dakika toplam sürmüş 3 saat sürmüştür. Görüşmeler yüz yüze ve Zoom üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, katılımcıların eğitim durumu, yaş, iş deneyimi, cinsiyet ve sektör deneyim süreleri dikkate alınmıştır.

Nitel veri analizi sürecinde MAXQDA yazılım programı kullanılarak temalar oluşturulmuş ve veriler sistematik bir şekilde kodlanmıştır. Kodlama işlemi, nitel araştırma deneyimi olan iki araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Kodlar arasında anlam birliği ve tutarlılığı sağlamak amacıyla araştırmacılar, öncelikle kodlama rehberi üzerinde uzlaşmış ve ardından verileri ayrı ayrı kodlamıştır. Kodlar arası uyum oranı %85 olarak belirlenmiş ve bu oran, araştırmacının güvenilirliğini desteklemektedir. Kodlama sürecinde ortaya çıkan farklılıklar, karşılıklı görüşmeler yoluyla tartışılarak ortak bir karara bağlanmıştır. Bulguların güvenilirliğini artırmak amacıyla, nitel araştırma alanında uzman bir akademisyenin görüşüne başvurulmuş ve temaların kapsamı ile kod yapısı bu doğrultuda gözden geçirilmiştir. Katılımcıların gizliliğine titizlikle dikkat edilmiş; kişisel bilgiler anonimleştirilmiş ve katılımcılar 1’den 40’a kadar numaralandırılarak kodlanmıştır.

4. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları olarak, yeni iş modelleriyle ilgili literatürde yapılan nicel ve nitel çalışmalarla elde edilen veriler, yeni iş modelleri örnekleri üzerinden incelenmiştir. Katılan katılımcılar Eğitim, yaş, cinsiyet, iş deneyimi ve sektör dağılıma göre deneyimleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

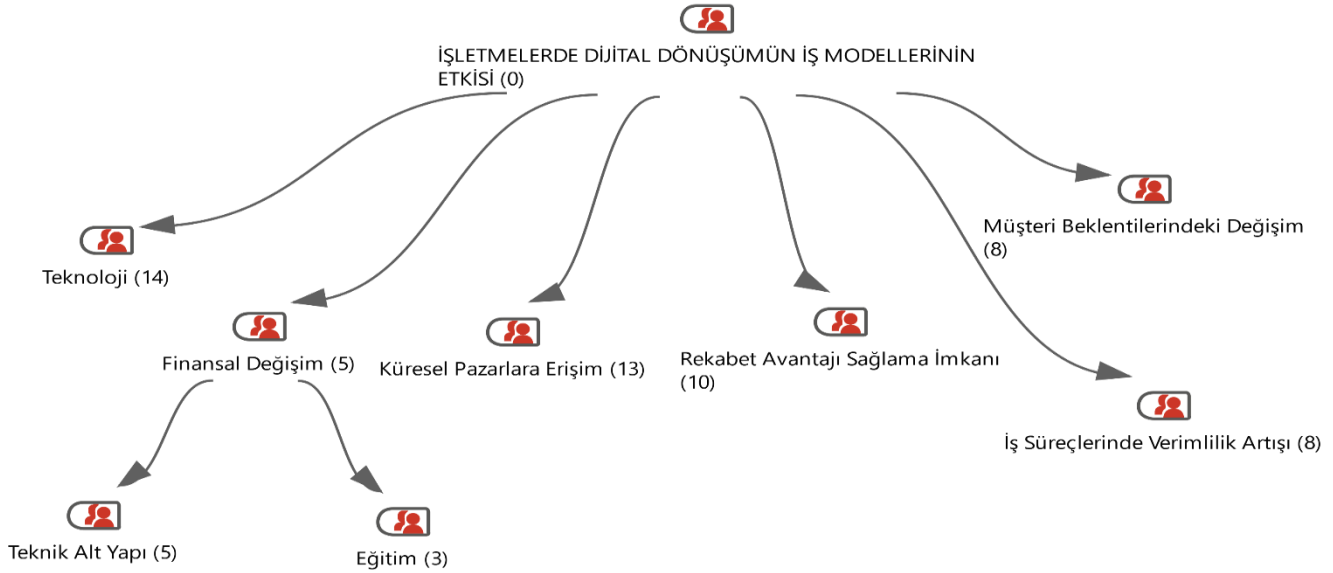
Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri

Katılımcı					
Kodu	Eğitim	Cinsiyet	Yaş	İş Deneyimi	Sektör
1	Lisans	E	49	20	Perakende
2	Lisans	E	39	13	Sağlık
3	Lise	K	29	14	Sağlık
4	Lisans	E	34	14	Tekstil
5	Lisans	E	28	13	Sağlık
6	Lise	K	55	27	Gıda
7	Lisans	K	37	12	Sağlık
8	Lisans	K	30	18	Perakende
9	Lise	E	44	25	Sağlık
10	Lisans	K	32	9	Tekstil
11	Yüksek Lisans	K	52	35	Gıda
12	Lisans	K	33	13	Perakende
13	Lisans	E	37	14	Gıda
14	Lise	K	36	19	Sağlık
15	Lise	K	45	23	Gıda
16	Lise	K	35	12	Sağlık
17	Lisans	K	43	20	Perakende
18	Lise	K	50	24	Sağlık
19	Yüksek Lisans	K	48	29	Sağlık
20	Lisans	K	44	27	Tekstil
21	Lise	K	49	21	Gıda
22	Lise	K	40	27	Tekstil
23	Lise	E	36	21	Perakende
24	Lisans	K	50	35	Sağlık
25	Yüksek Lisans	E	38	12	Gıda
26	Lisans	K	29	10	Gıda
27	Lisans	E	37	17	Tekstil
28	Lise	K	48	19	Perakende
29	Lisans	E	31	18	Tekstil
30	Lise	K	39	22	Sağlık

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyet dağılımı 20’si kadın, 10’u erkektir. En küçük yaşa sahip olan katılımcı 28 iken, en büyüğü 55 yaşındadır. Katılımcıların 12’si lise, 15’i lisans ve 3’ü yüksek lisans mezunu olan bireylerden oluşmaktadır.

Katılımcıların sektörlere göre dağılımı şu şekildedir: perakende sektöründe 6, sağlık sektöründe 11, gıda sektöründe 7 ve tekstil sektöründe ise 6 kişi bulunmaktadır.

Araştırmada dijital dönüşüm sürecinde iş modellerinin en etkin şekilde geliştiği sektörlerden birisi olan sağlık sektörü öne çıkmaktadır. Özellikle sağlık alanındaki iş tanımlarının yeniden düzenlenmesi, dünya standartları doğrultusunda gözden geçirilmiş ve bu durum araştırma bulguları arasında önemli bir yer tutmuştur.



Şekil 1. İşletmelerde dijital dönüşümün iş modellerine etkisi

Araştırmaya katılan katılımcılara, dijital dönüşüm sürecinin iş modelleri üzerindeki yansımaları hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcılar, teknoloji, finansal değişim, küresel pazarlara erişim, rekabet avantajı sağlama imkânı, iş süreçlerinde verimlilik artışı, müşteri beklentilerindeki değişim olarak ifade edilmiş ve finansal değişimin altyapısı temasındaki kırımda teknik alt yapı ve eğitim kodları verilmiştir. Temalar Şekil 1'de gösterilmektedir.

11: “İşletmelerdeki dijital dönüşüm sürecinde teknolojinin rolü büyük öneme sahiptir. Teknolojinin olmadığı bir ortamda, iş modellerinin dönüşüm sağlanması beklenemez.”

13: “Dijital dönüşümün en temel unsuru teknolojidir. Teknolojik gelişmeleri kabul etmeyen bir işletmenin bu dönüşümü gerçekleştirmesi mümkün değildir.”

18: “İş modelleri her dönemde önemli olmuştur. Ancak finansal bir altyapı sağlanmazsa, eksik bir bina inşa edilmiş olur.”

5: “Dijital dönüşümlerde en önemli aşama eğitimidir. Eğitim verilmeden gerçekleştirilen dönüşümler uzun vadede sürdürülebilir olmamaktadır.”

25: “Dünyadaki işletmelerin iş modelleri ve dijital süreçlerini örnek alarak ve dikkatle inceleyerek gelişimimizi sağlamamız gerekir.”

21: “Türkiye ve dünya çapında rekabet edebilmek için iş modellerimizi teknoloji ile desteklememiz gerekmektedir.”

22: “Verimliliğin en önemli nedenlerinden biri, iş modellerinin ihtiyaca uygun şekilde düzenlenmesidir.”

77: “Günümüzde müşteriler değişimi bekliyor ve bunu hizmet kalitesinde de görmek istiyor.”

8: “Yeni nesil insan kaynaklarına ayak uydurmamız gerekiyor çünkü ekibimize sürekli yeni arkadaşlar katılıyor.”

11: “Son dönemler insan kaynakları ekibi olarak dijital performans sistemini kurmaya çalışıyoruz. Ama çok zorlanıyoruz. Ekibin yaş ortalamasında farklar var. Süreç 6 aydır beklemede. Bu tarz teknolojik yeniliklerde ekip olmak çok ama çok önemli olduğunu söyleyebilirim”

15: “İnsan kaynakları olarak dijitalleşmeye hazırız ve tüm yenilikler uygulamak için heyecanlıyız.”

14: “Dijitalleşme ve teknolojik ilerlemenin en önemli alanı eğitim olduğunu düşünüyorum. Altyapının finans olduğu kadar eğitimde olduğu görüşündeyim.”

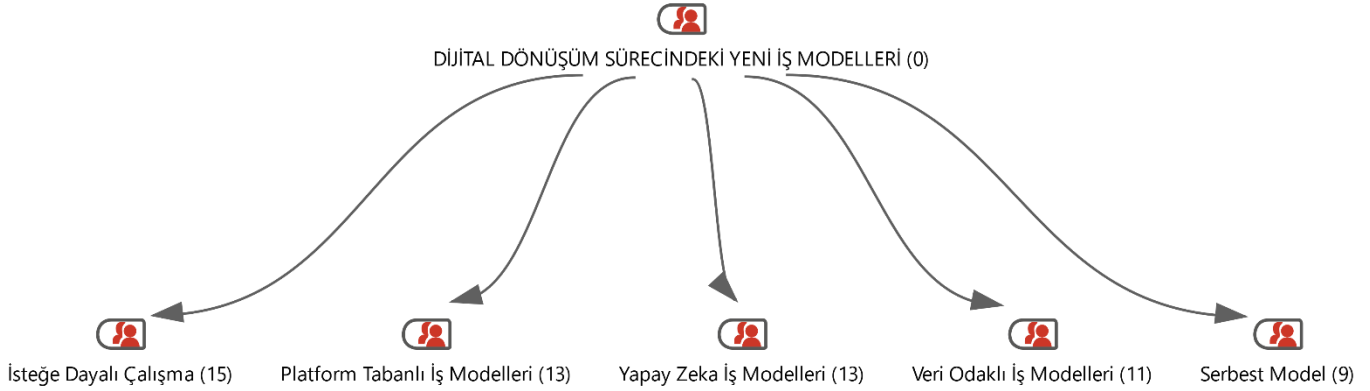
9: “İş modellerinde sistemimizin uygunluğu ve personel yapısı kontrol edilmelidir.”

17: “İşletmelerin iş modellerini dünya pazarına hizmet edecekmiş gibi geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sayede rekabet şansının arttığı görülür.”

14: “Verimliliği arttırmak için gelişmelere ayak uydurmamız gerekmektedir özellikle sağlık alanında dijital dönüşümü yakından takip ediyoruz.”

22: “Tekstil üretiminde müşterilerin beklentileri ve satış sonrası hizmet önemli olduğu için iş modellerimizi yenidünyaya göre revize etmek zorundayız.”

30: “Dijital dönüşüm kaçınılmaz bir alan özellikle sağlık sektöründeki gelişmeleri yakından takip etmezsek önemli bir kayıp yaşar”



Şekil 2. Dijital dönüşüm sürecindeki yeni iş modelleri

Katılımcılar dijital dönüşüm sürecindeki yeni iş modellerinde; isteğe dayalı iş modelleri 15 defa, platform tabanlı iş modelleri 13 defa, yapay zekâ iş modelleri olarak 13 defa, veri odaklı iş modelleri 11 defa ve son olarak ta serbest model 9 defa tekrarlandığı görülmektedir. Araştırmada bazıları aşağıda cümleleri verilmiştir;

4: “Dijital platformlar, alıcı ve satıcıları bir araya getirerek daha geniş pazarlara ulaşmayı sağlamaktayız.”

13: “Firmamız da abonelik modeli, kullanıcılara sürekli erişim sunarak sadık bir müşteri kitlesi oluşturur.”

19: “Talebe dayalı hizmetler, kullanıcıların ihtiyaçlarına anında yanıt vererek hızlı ve esnek çözümler sunar.”

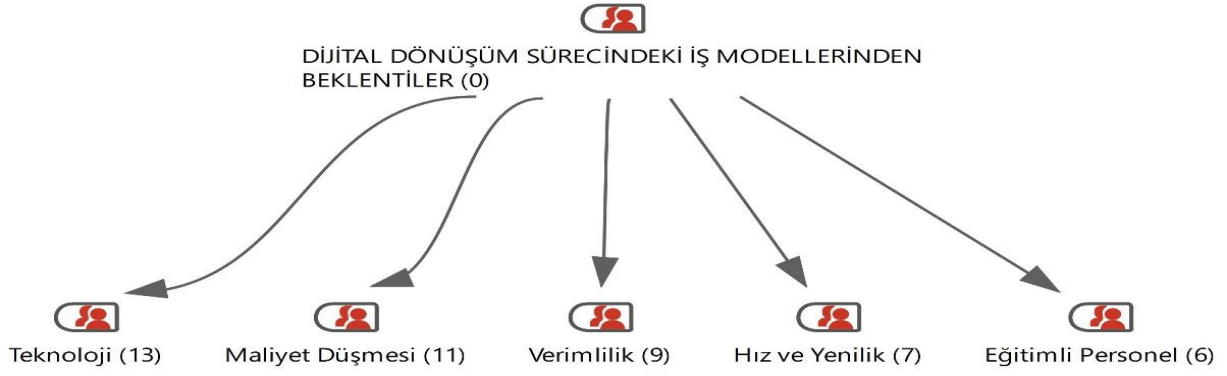
22: “Firma sahipleri yapay zekâ ve otomasyon sayesinde, iş süreçlerini hızlandırarak verimliliği artırır ve maliyetleri düşürür.”

6: " İsteğe bağlı modeli sayesinde kullanıcılar önce ücretsiz hizmeti deneyebiliyor ve daha sonra ekstra özellikler için ödeme yaparak platformun gelirini artırıyoruz. Bu şekilde verimlilik ve performans artmış oluyor."

18: “İş ortamında yapay zekâ ve otomasyon sayesinde rutin iş süreçlerini hızlandırabiliyor, daha verimli çalışarak maliyetleri düşürmeye katkı sağlıyoruz.”

16: “Ekip olarak, platform tabanlı iş modelleri sayesinde daha geniş bir kullanıcı kitlesine hizmet veriyor, müşterilerle doğrudan etkileşimde bulunarak işimizi büyütüyoruz. Bu şekilde teknoloji iş süreçlerimize olumlu etki etmiştir.”

15: “Sağlık sektöründe özellikle yapay zekâ ve otomasyon tabanlı iş modelleri ile rutin görevleri otomatikleştiriyor, böylece zaman kazanıyor ve daha stratejik görevlere odaklanabiliyoruz. Bu durumun en zararlı tarafı insan gücüne ihtiyaç azaltmasıdır.”



Şekil 3. Dijitalleşme dönüşüm sürecindeki iş modellerinden beklentiler

Araştırmaya katılımcılara dijitalleşme dönüşüm sürecindeki iş modellerinden beklentiler sorulduğunda teknolojinin 13 kere, maliyet düşmesi ile ilgili 11 defa, verimlilik ile ilgili 9 defa, hız ve yenilik sistemleri ile ilgili 7 defa ve en son eğitim ile ilgili 6 defa tekrarlandığı görülmektedir.

15: “Dijitalleşme sürecinin en önemli alanının maliyet olduğunu düşünüyorum. İşletmeler yatırım planlarını maliyete göre yapmaktalar.”

23: “İşletmelerde verimlilik en önemli alandır. İşletmelerin hayatlarını devam ettirmeleri için verimliliği ilk planda tutması gerekmektedir. Perakende sektöründe son dönemlerde özellikle dijitalleşme maliyet unsuru olarak görülmekte ve kullanılmaktadır.”

12: “Sektörde ne ürettiğin değil ne kadar sürede ürettiğin ve pazara ne kadar hızlı girdiğin daha önemlidir. Hız ve lojistik işletmelerin en önemli alanıdır. Bu alanların iş modelleri çok önemlidir. Özellikle teknolojik yatırım yapılan bu alandan verim almak kaçınılmazdır.”

21: “İşletme olarak dijital dönüşümü destekleyebilirsiniz ama personelin eğitilmiş olması da çok önemlidir. Günün sonunda personele eğitim verilmez ise teknolojisini kullanmaz. Çalıştığım kurumda eski zihniyetli olan yöneticiler yeni iş modellerine geçmekte çok zorlanıyor hatta geçmiyorlar.”

6: “İşletme sahiplerini için verimlilik ve maliyet aynı cümlede yer almaktadır. Son dönemlerde maliyetin önemini hepimiz biliyoruz. İşletmeler teknolojik alt yapıyı destekleyerek maliyet ile savaşacaklarının farkındalar.”

27: “İşletme sahibi, çalışanların aynı uzak görüşlülük ışığında yenilikleri desteklemeli ve eğitim ile gelişmelidir. Günün sonunda yeni iş modellerini uygulayacak olan personellerdir.”

14: “Teknolojinin girmediği alan kalmadı. Bu gelişmeye direnen işletmeler yok olmak zorunda kalıyorlar.”

19: “İçinde bulunduğumuz ekonomik zorluklarından dolayı verimlilik ve karlılık önem arz etmektedir. Özellikle işletme sahiplerinin kaybedecek 1TL bile yok. Bu dönemde iş modellerinin ve ticaret şeklinin değiştiği hepimiz kabul etmekteyiz. İşletmeler kendi firmalarının DNA uygun bir şekilde iş modelleri hazırlamalı ve reçeteyi uygulamalıdır. Aksi halde piyasa şartları çok ağır gelmektedir.”

27: “Dijital dönüşümünün en sevdiğin yönü hız oldu. Eskiden zaman kaybettiğimiz sürelerde şimdi iş yapmaktayız. Artık bulunduğumuz il ile değil Dünya ile yarışmak gerekmektedir.”

17: “İş modellerinin güncellenmesi ve dijitalleşmesi önemli bir işletme konusu olmaktadır. Aksi takdirde sektörün gerisinde kalmaktayız.”

4: “Teknoloji denildiğinde hız akla gelmektedir. Özellikle perakende sektöründe sattığınız ürün değil, müşterinin ne kadar sürede elinde olması önemlidir. Hız ve teknoloji birlikte hareket etmelidir.”

10: “Verimlilik sadece iş tanımlarında insan kaynağında da önemlidir. İş tanımlarının yenilenmesi kabul eden ve uygulamayı bile personellerin önemi artmaktadır.”

5: “Teknoloji ve yeni dijital dönemin başlaması ile birlikte işverenlerin maliyete bakış açıları farklılaştı. Birçok işveren dijital alt yapıda yapılan maliyet yatırımlarının daha uzun dönemde verimli olacağı görüşündeler.”

Katılımcılara dijitalleşme dönüşüm sürecindeki iş modellerinden beklentiler ile ilgili sorular sorulduğunda verilen cevaplar analiz edilmiş ve kelime frekans analizi oluşturulmuştur. Kelime frekansında "Dijitalleşme Dönüşüm Sürecindeki İş Modellerinden Beklentiler" konusuna yönelik anahtar kelimeler ile kelime bulutu Şekil 5'da oluşturulmuştur.



Şekil 4. Kelime bulutu

Yapılan kelime frekans analizine göre, katılımcıların uzaktan çalışma konusundaki görüşlerinde en yüksek frekansa sahip kavramın "Teknoloji" (90) olduğu görülmektedir. Bu durum, uzaktan çalışmanın katılımcılar nezdinde öncelikli olarak teknolojik gelişmelerle ilişkilendirildiğini göstermektedir. "İş Modelleri" (82), "Dijitalleşme" (53), "Dönüşüm" (41) ve "Yapay Zeka" (39) gibi kavramların da yüksek sıklıkla kullanılması, uzaktan çalışmanın yalnızca bir mekân değişikliği değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların, süreçlerin ve stratejilerin köklü bir dönüşümünü ifade ettiğine işaret etmektedir.

"Veri Analitiği" (23) kelimesinin de analizde yer alması, karar verme süreçlerinde veriye dayalı yaklaşımların önem kazandığını göstermektedir. Öte yandan, "Rekabet Avantajı" (37), "Eğitim" (32) ve "Küresel Pazar" (25) ifadelerinin öne çıkması, uzaktan çalışmanın sadece operasyonel bir tercih değil, aynı zamanda işletmelerin stratejik konumlanmalarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak, analiz sonuçları, uzaktan çalışmanın çalışanlar ve işletmeler açısından teknolojiye entegrasyon, iş yapış biçimlerinde değişim ve rekabet gücünü koruma çabalarıyla şekillendiğini göstermektedir. Özellikle "İş Modelleri" ve "Teknoloji" kelimelerinin birlikte yoğun biçimde kullanılması, bu iki kavramın birbirini tamamlayıcı bir biçimde değerlendirildiğini ve uzaktan çalışmanın kurumsal yapılar üzerinde dönüştürücü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin dijital dönüşüm süreci, sadece teknolojik altyapıların entegrasyonu değil, aynı zamanda iş modellerinin temel yapı taşlarının yeniden inşa edilmesini de zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, dijital dönüşümün işletmelerin iş modelleri üzerindeki etkisi oldukça geniş kapsamlı ve çok katmanlıdır. Literatürde sıklıkla vurgulanan (İmtiaz & Kim, 2019; Vucekovic & Gavrilovic, 2021) dijitalleşme ile birlikte iş süreçlerinde meydana gelen dönüşüm, yalnızca operasyonel süreçleri değil; stratejik planlama, müşteri ilişkileri, insan kaynakları ve maliyet yönetimi gibi temel yönetim alanlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu yönüyle dijital dönüşüm, bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gereken karmaşık bir süreçtir.

Çalışmada elde edilen bulgular, dijital dönüşümün doğru yönetilmediği durumlarda işletmelerin ciddi stratejik sapmalar yaşayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu da dönüşümün yalnızca teknolojik bir güncelleme değil, organizasyonel bir yeniden yapılanma süreci olduğunu göstermektedir. Özellikle dijital dönüşüm uygulamalarının uzman ve yetkin personel tarafından yönetilmesi gerektiği vurgusu, insan kaynaklarının bu süreçteki kilit rolünü ön plana çıkarmaktadır. Nitekim dönüşüm sürecinde gerekli yetkinliklere sahip olmayan personel ile yürütülen projelerin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksektir. Bu bağlamda, çalışanların dijital okuryazarlık seviyelerinin

artırılması, kurum içi eğitim programlarıyla desteklenmeleri ve dijital yetkinlik temelli işe alım politikalarının uygulanması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bununla birlikte, MAXQDA 2020 Analytics Pro programı aracılığıyla yapılan analizlerde özellikle müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilme kapasitesi ile dijital dönüşüm arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum, dijital dönüşümün müşteri odaklılık kavramını da yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Geleneksel iş modellerinde müşteri taleplerine yanıt süresi daha uzun ve sınırlı iken, dijital sistemlerle donatılmış iş modelleri müşteriye özel çözümler üretme ve anlık geri bildirim sağlama potansiyeline sahiptir. Bu da müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artırılmasında önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sektörel bağlamda değerlendirildiğinde ise dijital dönüşümün etkisinin farklı sektörlerde değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Örneğin, hizmet sektöründe dijital araçlarla desteklenen müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri öne çıkarken; üretim sektöründe otomasyon, veri analitiği ve yapay zekâ tabanlı sistemler daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu da dijital dönüşüm stratejilerinin sektörün yapısal özelliklerine göre özelleştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, işletmenin büyüklüğü, mevcut teknolojik altyapısı, organizasyonel kültürü ve liderlik anlayışı gibi içsel dinamikler de dönüşüm sürecinin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi sadece teknolojik yeniliklerle sınırlı değildir. Aynı zamanda iş süreçlerinin yeniden tanımlanmasını, iş tanımlarının ve rollerin güncellenmesini ve organizasyonel yapının daha çevik hale getirilmesini gerektirir. Bu noktada, dijital stratejilerin geliştirilmesinde sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin kendi iç dinamiklerini dikkate alarak hangi alanlarda dijitalleşmeye açık olduklarını belirlemesi ve bu doğrultuda stratejik bir dönüşüm planı oluşturması gerekmektedir. Ayrıca, dijital dönüşümün başarıyla yürütülebilmesi için kurumsal öğrenme, değişime açıklık, liderlik desteği ve teknoloji yatırımlarının sürekliliği gibi unsurlar da büyük önem arz etmektedir. Yapılan analizler, dijital dönüşüm uygulamalarının sadece teknolojik bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Sonuç ve önerileri olarak çalışmada elde edilen bulgular, dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisinin oldukça güçlü ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle MAXQDA 2020 Analytics Pro programıyla yapılan analizlerde, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde müşteri beklentilerine uyum sağlama, teknolojik altyapılarını geliştirme ve insan kaynağını dijitalleşmeye uygun şekilde dönüştürme konusunda önemli adımlar atması gerektiği belirlenmiştir. Dijital dönüşüm, sadece teknoloji yatırımlarıyla sınırlı kalmayıp, organizasyonel yeniden yapılanmayı da içeren geniş kapsamlı bir stratejik değişim sürecidir.

Öneriler:

*İşletmeler, dijital dönüşüm süreçlerini planlarken uzun vadeli stratejik hedefler belirlemeli ve bu hedefleri tüm organizasyonel düzeylerde benimsetmesi önerilmektedir,

*Dijital dönüşüm sürecinde en kritik faktörlerden biri olan insan kaynaklarının dijital yetkinliklerini artırmak amacıyla sürekli eğitim ve gelişim programları düzenlenmesi önerilmektedir,

*Sektörel farklılıklar göz önünde bulundurularak, dijital altyapıya yönelik yatırımlar artırılmalı ve teknolojik sistemlerin entegrasyonu sağlanması önerilmektedir,

*Mevcut iş süreçleri dijital dönüşüm perspektifiyle yeniden gözden geçirilmeli; verimlilik, hız ve esneklik ilkelerine göre yeniden yapılandırılması önerilmektedir,

*Dijital dönüşüm, bir değişim yönetimi süreci olarak ele alınmalı, çalışanların bu sürece katılımı teşvik edilmeli ve organizasyonel dirençle etkin şekilde başa çıkılması önerilmektedir,

*Dijitalleşmenin sunduğu veri analitiği imkânlarından yararlanılarak daha isabetli ve proaktif karar alma süreçleri inşa edilmesi önerilmektedir,

Dijital dönüşümün işletmelerdeki iş modellerini sadece güncellemediği, aynı zamanda yeniden şekillendirdiği görülmektedir. Bu sürecin başarıyla tamamlanabilmesi için çok yönlü bir yaklaşım benimsenmeli ve hem teknolojik hem de insan kaynağı boyutları birlikte ele alınması önerilmektedir.

Etik Kurul Bilgileri Beyanı (Ethical Committee Information Declaration)

Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 14.11.2024 tarihli 156/5 sayılı kararla etik olarak uygun görülmüştür. *(The research has been deemed ethically acceptable by the Ethics Committee of Süleyman Demirel University with its decision No. 156/5 dated 14.11.2024).*

Kaynakça

- Aktan, E. (2018). Büyük Veri: Uygulama Alanları, Analitiği ve Güvenlik Boyutu. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 1(1), 10-12.
- Akkuş, Z.(2024).İşletmelerde Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm Değerlendirmesi: Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2), 10-28
- Aydemir , H. (2018). Sanayi 4.0 ve Türkiye ekonomisi açısından etkileri. *Sosyoekonomi Dergisi*, 26(36), 250-251
- Bayraktar, Ö. (2017). Dijital işletme bilimi. İstanbul: Selis Yayınları.
- Berman, S. J., & Bell, R. (2011). Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical. IBM Institute for Business Value, 1-5
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabic, M. (2021). Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, 123, 380-402
- Cramer, F. (2014). What is 'post-digital'? A Peer-Reviewed Journal About, 3(1), 9-12
- Harting, R. C., Reichstein, C., & Schad, M. (2018). Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry. *Procedia Computer Science*, 126, 1300-1320
- Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2022). Digital transformation success under Industry 4.0: A strategic alignment perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121453. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121453>
- Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 150-210.
- Vucekovic, M., & Gavrilovic, K. (2021). Digital Transformation and Evolution of Business Models. *IPSI Transactions on Internet Research*, 15-20.
- Berman, S. J., & Bell, R. (2011). Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical. IBM Institute for Business Value, 18-20.
- Morakanyane, R., Grace, A. A. & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In *Bled eConference*: 15
- Susanti, D., Prasetyo, P. E., & Santoso, A. S. (2023). The role of digital capability in driving business model innovation and firm performance. *Journal of Business Research*, 157, 113564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113564>
- Vucekovic, M., & Gavrilovic, K. (2021). Digital Transformation and Evolution of Business Models. *IPSI Transactions on Internet Research*, 15.
- Imtiaz, S., & Kim, D. J. (2019). Digital Transformation: Development of New Business Models in the Tourism Industry. *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(4), 80-95
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business. Springer, Cham, 84, 310-326.
- <https://ikmagazin.com/insan-kaynaklari/denizbank-insan-kaynaklarina-odul> , Erişim Tarihi, 01.010.2025.
- <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/ikda-dijital-donem> ,Erişim Tarihi, 11.02.2025.
- <http://fintechtime.com/tr/2017/12/akbank-ve-kolay-ik-kobilerin-ik-yonetimini-dijitale-tasiyor>, Erişim Tarihi, 12.10.2024.
- <https://www.bloomberght.com/teknoloji-ve-ik-da-mukemmellik-akbank-in-gelecegi> ,Erişim Tarihi, 05.01.2025.