

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İŞ MODELLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUSINESS MODELS

Ayça UĞUR* 
Burçin ATASEVEN** 

Öz

Teknolojik danışmanlık firması Performance Improvement Partners (2021)'in yayımladığı verilere göre günümüzde tüketicilerin %95'i ev alırken dijital kaynakları kullanmakta ve %84'ü Internet bankacılığını tercih etmektedir, bu sonuçlar bize insanların davranışlarını etkileyen teknolojik süreçlerin hızını göstermektedir. Bu konunun önemini kavrayan ve dijital dönüşümün zorunlu olduğunu anlayan işletmeler, dijital dönüşümün bir sonucu olarak yeni iş modelleri geliştirme ihtiyacının farkındadırlar. Bu çalışmanın amacı, dijital dönüşümün ve yeni iş modellerinin kavramsal olarak ne olduğunu çözmek yerine, doğru dijital dönüşüm sürecinden geçerek başarılı yeni iş modeli geliştiren uygulama örnekleri ile işletmelerde dijital dönüşümün aracılık ettiği yeni iş modellerinin yansımalarını ortaya koymaktır. Dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için ilk olarak dijital dönüşüm ve yeni iş modelleri ile ilgili nicel ve nitel çalışmalar araştırılarak, sentezlenerek ve değerlendirilerek sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra, doğru dijital dönüşüm sürecinden geçerek başarılı yeni iş modeli geliştiren işletme örneklerine çalışmada yer verilmiştir. Son olarak MAXQDA 2020 Analytics Pro nitel analiz programı aracılığıyla Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde bulunan ve dijital dönüşüm ile ilgili yayımlanan 20 yüksek lisans ve doktora tezinden elde edilen veriler içerik analizi bakış açısıyla incelenmiştir. Dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerindeki etkisi, yapılan sistematik literatür taramasından, dijital dönüşüm sonucu başarılı yeni iş modeli geliştiren işletme örneklerinden ve tematik içerik analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda açıklanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin başarılı olabilmeleri için geleceği ön görmeleri ve kendilerini geleceğe adapte etmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital dönüşüm, iş modeli, yeni iş modeli, dijital teknoloji

JEL Sınıflandırılması: O14, L22, M10, M15

* **Sorumlu Yazar:** Dr. Öğrencisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, aycaugur85@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7572-4773.

** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, b.ataseven@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5206-8176.

Bu makaleyi alıntılanmak için: Uğur, A. & Ataseven, B. (2022). Dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi. *Journal of Research in Business*, 7(2), 354-375. DOI: 10.54452/jrb.1038044

Etik Kurul: "Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir."

Başvuru: 17.12.2021

Düzeltilme: 20.07.2022

Kabul: 26.07.2022

Online Yayın: 21.12.2022

Abstract

According to the data published by Performance Improvement Partners (2021), a technological consultancy firm, today 95% of consumers use digital resources while buying a home, 84% prefer Internet banking, these results show us the speed of technological processes that affect people's behavior. Businesses that understand the importance of this issue and understand the necessity of digital transformation are aware of the need to develop new business models as a result of digital transformation. The aim of this study is to reveal the reflections of new business models mediated by digital transformation in enterprises with application examples that develop a successful new business model by going through the right digital transformation process, rather than solving what digital transformation and new business models are conceptually. In order to reveal the impact of digital transformation on new business models, first, a systematic literature review was conducted by researching, synthesizing and evaluating quantitative and qualitative studies on digital transformation and new business models. Then, examples of businesses that developed a successful new business model by going through the right digital transformation process are included in the study. Finally, through the qualitative analysis program of MAXQDA 2020 Analytics Pro, the data obtained from 20 Master's and Doctoral theses published in the Council of Higher Education Thesis Center and published on digital transformation were examined from the perspective of content analysis. The impact of digital transformation on new business models is explained in line with the results obtained from the systematic literature review, the examples of businesses that developed successful new business model as a result of digital transformation and thematic content analysis. In accordance with the results obtained from the study, it is recommended for businesses to foresee the future and adapt themselves to the future in order to be successful.

Keywords: Digital transformation, business model, new business model, digital technology

JEL Classification: O14, L22, M10, M15

Extended Summary

According to the data published by the technological consultancy firm Performance Improvement Partners (2021), today 95% of consumers use digital resources while buying a home, 84% prefer Internet banking, these results show us the speed of technological processes that affect people's behavior. Businesses that understand the importance of this issue and understand the necessity of digital transformation are aware of the need to develop new business models as a result of digital transformation.

The aim of this study is to reveal the reflections of new business models mediated by digital transformation in enterprises with application examples that develop successful new business models by going through the right digital transformation process, rather than solving what digital transformation and new business models are conceptually.

In order to reveal the impact of digital transformation on new business models, a systematic literature review was first conducted by researching, synthesizing and evaluating quantitative and qualitative studies on digital transformation and new business models. In the systematic literature review on the impact of digital transformation on new business models, it is seen that the prominent concepts are technology, management, speed, strategy, customer and competition. According to the results obtained from the literature review to investigate the impact of digital transformation on new business models, it shows us that one of the goals of digital transformation is to develop new business

models. In the studies, it is stated that the most important driving forces forcing businesses to make digital transformation are to differentiate from their competitors and to respond to the expectations of their customers as soon as possible. In the studies in the literature, especially with the change of business model, it is emphasized that the way of thinking of managers should also change.

In order to be successful in the digital transformation process, to summarize the results obtained from the studies in the literature, first of all, the right people with the necessary expertise should be in the relevant places in order to realize the digital transformation in the business; in other words, it is necessary to work with the right people. If a company that makes high investments in technological infrastructure does not work with the right people, the technology used can lead the business to the wrong side.

The second possible result is that a business understands customer expectations well through the technological infrastructure it has established in the digital transformation process, and accordingly, a business is expected to be able to offer solutions according to the special needs of its customers.

The third possible outcome; an enterprise needs to understand the constantly updating nature of technology and accordingly establish a flexible infrastructure that can be adapted to changing needs. It is expected that businesses that attach importance to these three elements will realize the digital transformation process with the right steps, include new business models that are suitable for their goals, and reach the ability to constantly update their business model with a flexible organizational structure.

The business examples mentioned in the study show us that businesses that respond quickly to customers' requests provide a competitive advantage and businesses need to go through a successful digital transformation process in order to respond quickly to customers' requests. It is an important inference obtained as a result of the examples given in the study that businesses with a flexible organizational structure have the ability to update themselves according to customer expectations and market conditions. The importance of having a flexible organizational structure in order to be successful in the digital transformation process is seen in the examples given in the study, as seen in the studies in the literature.

Finally, through the qualitative analysis program of MAXQDA 2020 Analytics Pro, the data obtained from 20 Master's and Doctoral theses published in the Thesis Center of the Council of Higher Education and published on digital transformation were analyzed from the perspective of content analysis. When the findings obtained from the results of the systematic literature review for the data in the literature are compared with the most mentioned concepts in the content analysis made for the theses, it is concluded that the concepts such as technology, management, speed, strategy, competition, which are the most emphasized in the literature, are similar to the theses.

According to the findings obtained from the analyzes made in the MAXQDA 2020 Analytics Pro program; the reasons for the realization of digital transformation in businesses are determined as responding quickly to customers' requests, providing a quality service to customers and current

competitive conditions. In the analysis, it is seen that new business model has emerged as a result of digital transformation.

As a result of the findings obtained from the analyzes, the most important reason for digital transformation is to respond to the wishes of the customer, while the most important result of digital transformation is the emergence of new business models. The fact that digital transformation results in the emergence of new business models stands out as an important result reached in the literature review, as well as in the analyzes made with MAXQDA 2020 Analytics Pro.

According to the results of the research, businesses that understand the expectations of their customers, respond quickly to these expectations, use their resources correctly and constantly renew themselves, seem to be able to reach new business models by going through a successful digital transformation process today. As a result of the thematic content analysis and systematic literature review, it is recommended for businesses to foresee the future and adapt themselves to the future in order to be successful.

It is thought that this study will contribute to the literature in terms of giving ideas to businesses in the context of the results obtained from the studies in the literature, successful business examples and thematic content analysis findings so that businesses can have a successful digital transformation process and incorporate new business models that are suitable for their goals.

1. Giriş

Teknolojik danışmanlık firması olan Performance Improvement Partners (2021)'in yayımladığı verilerde dijital dönüşümün çeşitli sektörler üzerindeki etkileri göze çarpmaktadır. Buna göre emlak sektöründe, Internet, alıcıların %54'ü için ev satın alma sürecindeki ilk adım olarak görülmekte ve emlak alıcılarının %95'inden fazlası kararlarını verirken dijital kaynakları kullanmaktadır (Performance Improvement Partners, 2021). Perakende sektöründe yer alan işletmelerin neredeyse %71'i dijital dönüşümün perakende teknolojisi için önemli olduğunu belirtmektedir (Performance Improvement Partners, 2021).

Bankalarla ilgili verilerde kişilerin bankalara erişim için şubelere gitmek yerine dijital kanalları kullanmayı tercih ettiği, kişilerin %84'ünün Internet bankacılığı ve %72'sinin mobil uygulamalar aracılığıyla bankalardaki hesaplarıyla ilgili bilgi aldığı belirtilmektedir (Performance Improvement Partners, 2021).

Bu verilerden de anlaşılacağı üzere, teknolojik süreçlerin, tüketicilerin davranış biçimlerini etkileme hızının işletmeler için önemli bir konu haline geldiği günümüzde işletmelerin dijital dönüşüme uyum sağlamaları gerekmektedir (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Veit vd., 2014; Vaska vd., 2021).

Dijital dönüşüm, özet olarak, dijital teknolojinin tüm iş alanlarıyla bütünleşmesi anlamına gelmektedir; dijital dönüşüm bu tanımıyla, bir işletmenin, çalışma şeklini temelden değiştirmesine sebep olmaktadır ve işletmeler, bu yolla müşterilere değer katmaktadır (Caputo vd., 2021; Harting vd., 2018; Verhoef & Bijmolt, 2019; Berman & Bell, 2011; Van Tonder vd., 2020).

Bir işletmenin başarılı olması için yeni nesil teknolojilerden faydalanması, yenilikleri uygulayarak kendisini farklılaştırması ve müşterilerine doğru zamanda doğru deneyimi sunması gerekmektedir (Verhoef & Bijmolt, 2019; Vucekovic & Gavrilovic, 2021; Schallmo vd., 2017; Ziyadin vd., 2020). Bu noktada devreye giren dijital dönüşüm, işletmelerin iş yapma şeklini değiştirmekte ya da tamamen yeni iş türleri yaratmaktadır (Veit vd., 2014; Vaska vd., 2021; Caputo vd., 2021; Kotarba, 2018; Schallmo vd., 2017; Imtiaz & Kim, 2019; Sundaram vd., 2020; Van Tonder vd., 2020).

Dijital dönüşüm için verilebilecek en doğru örneklerden biri Netflix'dir (Teece, 2010; Margiono, 2020; Vucekovic & Gavrilovic, 2021; Gong & Ribiere, 2021). Eskiden bir film izlemek istediğimizde video mağazasına giderek kaset kiralamamız gerekirdi, şu anda Netflix bize sabit bir ücret karşılığında istediğimiz kadar filmi izleme olanağı vermektedir (Vucekovic & Gavrilovic, 2021; Margiono, 2020; Gong & Ribiere, 2021). Bir işletmenin dijital dönüşümü artık zorunlu gözükmemektedir, bu nedenle doğru adımlarla bu dönüşümü gerçekleştirmek gerekmektedir (Van Tonder vd., 2020; Broekhuizen vd., 2021).

Çalışmada ilk olarak dijital, dijitalleştirme, dijitalleşme, dijital dönüşüm, iş modeli, yeni iş modeli kavramları kısaca açıklanmakta olup sonrasında literatürde yer alan çalışmalar ve başarılı işletme örnekleri nezdinde ve Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde bulunan ve dijital dönüşüm ile ilgili yayımlanan 20 yüksek lisans ve doktora tezinden elde edilen veriler çerçevesinde dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın kavramsal çerçeve bölümünde, öncelikle dijital, dijitalleştirme, dijitalleşme, dijital dönüşüm kavramları ele alınarak bu kavramların birbiriyle bağlantılı ama farklı kavramlar olduğu vurgulanmaya çalışılmaktadır. Sonrasında iş modeli, iş modeli kanvası şekli üzerinden görsel olarak desteklenmeye çalışılan iş modeli kurgusu açıklanmakta olup, en son olarak yeni iş modeli kavramı açıklanmaktadır.

2.1. Dijital Dönüşüm

Dijital, dijitalleşme, dijitalleştirme, dijital dönüşüm literatürde birbirinin yerine kullanılan terimler olarak göze çarpmaktadır (Caputo vd., 2021). Bu çalışmada dijital dönüşüm kavramını açıklayabilmek için dijital, dijitalleştirme, dijitalleşme ve en son dijital dönüşüm kavramlarının tanımlamalarına yer verilerek aralarındaki farklılıkların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

2.1.1. Dijital

Dijital, en basit anlamıyla bir şeyin sayılabilir birimlere bölünmesi, başka bir ifade ile sayıları kullanma anlamına gelmektedir (Cramer, 2014). Dijital veriler, tahminleri ve kararları kolaylaştırmak ve geliştirmek için dijitalleştirilmiş verilerin toplanması, işlenmesi ve analizi olarak tanımlanmaktadır (Schallmo vd., 2017).

0'ları ve 1'leri olan dijital veriler, sayısız kere kopyalanabilmekte, daha iyi şekilde, örneğin, daha hızlı bir formatta yeniden üretilmektedir (George Mason University, 2021). Dijital veri, kaç kez kopyalanırsa kopyalansın esas halinden hiçbir şey kaybetmemektedir (George Mason University, 2021). Mevcut verileri dijital hale getirebilmek diğer bir deyişle dijitalleştirebilmek (Caputo vd., 2021) için dijital verinin, nasıl oluştuğu çalışmada açıklanmaktadır.

2.1.2. Dijitalleştirme

Dijitalleştirme, analog bilgilerin dijital bilgiye dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır; buna örnek olarak, daktiloyla yazılmış bir metni, yazıcıda tarayıp pdf formatında bilgisayara dijital olarak kaydetmek verilebilmektedir (Imtiaz & Kim, 2019; Van Tonder vd., 2020; Caputo vd., 2021). Dijitalleşme, dijitalleştirilmiş verilerden yararlanarak süreçleri iyileştirdiği (Gong & Ribiere, 2021) için dijitalleştirmenin tanımı yapılarak, dijitalleşmede ki yeri çalışma da vurgulanmaya çalışılmaktadır.

2.1.3. Dijitalleşme

Dijitalleşme, dijital teknolojilerin ve dijitalleştirilmiş verilerin, gelir elde edebilmek, iş süreçlerini geliştirmek, değiştirmek ya da dönüştürmek amacıyla kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Imtiaz & Kim, 2019; Van Tonder vd., 2020; Vaska vd., 2021).

Dijital dönüşüm, dijitalleşme aracılığıyla sağlanan bir iş dönüşümü (Bouncken vd., 2019) olduğu için çalışma da dijitalleşmenin tanımı yapılarak hem dijital dönüşüm ile farkı açıklanmaya çalışılmakta hem de dijital dönüşüme ulaşmada aracı durumda olan dijitalleşmenin, tanımından hareketle, dijital dönüşüme ulaştırmada hangi noktalarda devreye girdiği belirtilmeye çalışılmaktadır.

2.1.4. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, işletmelerin performansını veya erişimini geliştirerek işletmeleri daha iyi hale getirmek, müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları kolaylaştırmak veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi iş iyileştirmeleri sağlamak amacıyla sosyal medya, mobil gibi yeni dijital teknolojilerin kullanılması şeklinde dijitalleşme projeleri aracılığıyla gerçekleştirilen, organizasyonel değişiklikleri hedefleyen stratejik dönüşümler, işletmeleri önemli ölçüde değiştirme süreci, iş modellerinin ve prosedürlerinin yeniden incelenmesi, değiştirilmesi, yeni iş modellerinin geliştirilmesidir (Hanelt vd., 2015; Bouncken vd., 2019; Imtiaz & Kim, 2019; Sundaram vd., 2020; Van Tonder vd., 2020; Margiono, 2020; Gong & Ribiere, 2021; Broekhuizen vd., 2021; Caputo vd., 2021). Dijital dönüşüm tanımında belirtildiği üzere yeni iş modellerine açılan kapının dijital dönüşüm ile gerçekleştiği görülmektedir.

2.2. Yeni İş Modeli

Yeni iş modeli bölümünde, öncelikle iş modeli kavramının, literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda açıklaması yapılmakta, sonrasında iş modeli kanvasından bahsedilmekte, en son olarak ise yeni iş modeli kavramı açıklanarak bu bölüm tamamlanmaktadır.

2.2.1. İş Modeli

İş modeli, bir firmanın nasıl iş yaptığını, yani bir firmanın faaliyetlerini, nasıl çalıştığını ve odak firmalar, müşteriler ve ortaklar gibi paydaşları için nasıl değer yarattığını, kısaca hangi faydaları sağladığını açıklamaktadır (Shafer vd., 2005; Dahan vd., 2010; Chesbrough, 2007; Donner & Vries, 2021; Li, 2020; Schallmo vd., 2017; Hanelt vd., 2015).

İş modeli, bir işletmenin temel mantığını ve stratejik seçimlerini (Dahan vd., 2010), müşteriler, organizasyon ve para arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin özünü, şimdi ve gelecekte nasıl para kazandığını, rekabet avantajlarını açıklayan, organizasyonel yapıları ve süreçleri ile bir firmanın vizyonu ve stratejisi arasındaki bağlantıyı sağlayan, hedefleri tanımlama, çabaları motive etme, faaliyetleri koordine etme ve kaynakları tahsis etme, gelir kaynakları, maliyet yapısı ve yap veya satın al seçeneklerini belirleyen (Li, 2020), sağlanan faydaların şirkete ne şekilde gelir sağladığı sorusuna cevap veren (Schallmo vd., 2017) bir model olarak tanımlanmaktadır. İş modelini tanımlamamız ve bu şekilde iş modeli kapsamına giren konuları çalışmada açıklamamız, yeni iş modelinin hangi noktalarda farklılık sunduğunu belirlememiz açısından yararlı gözükmektedir.

2.2.2. İş Modeli Kanvası

İş modeli kanvası, 2008'de Alex Osterwalder tarafından geliştirilerek işletmelerin iş planlarıyla ilgili yaptıkları güncellemeleri tek sayfada görmelerini sağlamaktadır; ilgili kanvasta “Temel Ortaklıklar, Temel Etkinlikler, Temel Kaynaklar, Değer Önerisi, Müşteri İlişkileri, Kanallar, Müşteri Segmentleri, Maliyet Yapısı ve Gelir Akışı” şeklinde belirlenen başlıkların doldurulması gerekmektedir (Osterwalder & Pigneur, 2010; Veit vd., 2014; Joyce & Paquin, 2016; Stott vd., 2016; Ojasalo & Ojasalo, 2018; Kotarba,2018; Larosa & Mysiak, 2019; Donner & Vries, 2021).

Temel Ortaklıklar, işletmenin ortaklık içinde olması gereken kamu kurumları, distribütör gibi kurumları kapsamaktadır; temel etkinlikler kısmı, işletmenin başarılı olabilmek için Ar-Ge, markalaşma, satış gibi faaliyetlerinin belirlendiği yer olarak göze çarpmaktadır (Joyce & Paquin, 2016; Ojasalo & Ojasalo, 2018). Temel Kaynaklar, işletmenin hammadde gibi temel gereksinimlerini ifade etmektedir (Kotarba, 2018). Değer Önerisi, işletmenin müşteri için sağladığı faydayı, rakip firmalardan ayrılan yapısını, ürün veya hizmetinin niteliklerini tanımladığı alan olarak belirtilmektedir (Osterwalder & Pigneur,2010; Ojasalo & Ojasalo, 2018).

Şekil 1'de yer alan İş Modeli Kanvası'nda başlıklar ve başlıkların altında cevaplanması gereken sorular yer almaktadır.

Temel Ortaklıklar	Temel Etkinlikler	Değer Önerisi	Müşteri İlişkileri	Müşteri Segmentleri
<ul style="list-style-type: none"> • Temel ortaklarımız kimlerdir? • Temel tedarikçilerimiz kimlerdir? • Ortaklarımızdan edindiğimiz temel kaynaklar hangileridir? • Ortaklarımız hangi temel faaliyetlerde bulunuyor? 	<ul style="list-style-type: none"> • Değer önerimiz hangi temel etkinlikleri gerektiriyor? • Dağıtım kanallarımız • Müşteri ilişkilerimiz • Gelir akışımız 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterilerimize sattığımız gerçek değer nedir? • Müşterilerimizin hangi sorunlarını çözüyoruz? • Her segmentte sunduğumuz paketler nelerdir? • Müşterilerimizin hangi ihtiyaçlarını karşılıyoruz? • Minimum geçerlikteki ürettimiz hangisidir? 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterilerimizi nasıl kazanıyoruz, muhafaza ediyoruz ve artırıyoruz? • Oluşturduğumuz müşteri ilişkileri nelerdir? • İş modelimizin diğer kısımları ile nasıl örtüşüyorlar? • Bize maliyeti nedir? 	<ul style="list-style-type: none"> • Yarattığımız değer kimler için yaratılıyor? • En önemli müşterilerimiz kimler? • Müşterilerimizin örnek modelleri nelerdir?
Temel Kaynaklar		Kanallar		
<ul style="list-style-type: none"> • Değer önerimiz hangi temel kaynakları gerektiriyor? • Dağıtım kanallarımız • Müşteri ilişkilerimiz • Gelir akışımız 		<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri segmentlerimizin tercih ettiği kanallar hangileridir? • Rakipler onlara nasıl ulaşıyor? • En iyi çalışan kanallar hangileri? • Maliyeti en düşük kanallar hangileri? 		
Maliyet Yapısı		Gelir Akışı		
<ul style="list-style-type: none"> • İş modelimizin en önemli maliyet kalemleri nelerdir? • En pahalı temel kaynaklarımız nelerdir? • En pahalı temel faaliyetlerimiz nelerdir? 		<ul style="list-style-type: none"> • Müşterilerimizin gerçekten ödemeyi istedikleri değer nedir? • Şu anda gerçekte ne için ödeme yapıyorlar? • Gelir modelimiz nedir? • Fiyatlandırma taktiklerimiz nelerdir? 		

Şekil 1: İş Modeli Kanvası

Kaynak: Larosa, F., & Mysiak, J. (2019). Business models for climate services: An analysis. Climate Services, 1-13.

Şekil 1’de belirtilen İş Modeli Kanvası’nın altında yer alan sorulara yanıt vererek bir işletme, hem yeni iş modellerine hakim olabilmekte hem de hedeflerine en uygun iş modelini seçme şansına sahip olabilmektedir. Böylece işletmeler, karşılarında duran büyük resmi anlayarak yeni alternatifleri değerlendirebilmektedir (Osterwalder & Pigneur, 2010; Joyce & Paquin, 2016; Ojasalo & Ojasalo, 2018; Larosa & Mysiak, 2019).

2.2.3. Yeni İş Modeli

Yeni iş modeli, inovasyonu ve olanakları temsil eden (Teece, 2010) bir iş modeli yaratan, çeşitlendiren, dönüştüren (Donner & Vries, 2021), dijitalleşmenin etkisi sonucu fiziksel unsurlara

bağımlılığın azalmasıyla ortaya çıkan bir model olarak tanımlanmaktadır (Caputo vd., 2021). Yeni iş modeli, hizmetlerin kişiselleştirilmesi gibi farklı şekillerde ifade edilebilen, şirketlerin ve müşterilerin ortaklaşa üretimine yol açan, Internet, mobil ve çok kanallı iletişim üzerinden etkileşim yoluyla müşterilerle bağlantıların belirgin bir şekilde güçlendirilmesi ile ve artan müşteri bilgisi ile oluşturulan, müşteri hedeflerinin bölümlere ayrılmasını sağlayan bir modeldir (Delmond vd., 2016). İlave yeni iş modeli, ürünler ve hizmetler geliştirmek için dijital yeterliliklerden yararlanarak operasyonel verimlilikleri ve örgütsel performansı arttıran (Stott vd., 2016), bunu dijital ile fiziksel ve iş ile müşteri deneyimlerini sorunsuz bir şekilde harmanlayarak oluşturan model olarak belirtilmektedir (Broekhuizen vd., 2021). Ek olarak dijital iş modelleri olarak da tanımlanan yeni iş modeli, yeni değer yaratma ve değer yakalama araçları sağlama anlamına gelmektedir (Li, 2020; Delmond vd., 2016; Verhoef & Bijmolt, 2019; Aktan, 2018; Rof vd., 2020).

3. Metodoloji

Çalışmada ilk olarak dijital dönüşümün iş modellerine etkisi ile ilgili nicel ve nitel çalışmalar araştırılarak, sentezlenerek ve değerlendirilerek sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra, doğru dijital dönüşüm sürecinden geçerek başarılı yeni iş modeli geliştiren işletme örneklerine yer verilmiştir. Son aşamada, nitel araştırma yöntemi kullanılarak Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde yayımlanan ve Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nin web sitesinde, tarama terimi kısmına dijital dönüşüm yazdığımızda karşımıza çıkan 88 tezden 20 yüksek lisans ve doktora tezine analiz yapılmıştır.

Dijital dönüşüm terimi yazılarak aratılan ve Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde karşımıza çıkan 88 tezden 20 tezin, çalışmamız bağlamında, dijital dönüşümün iş modellerine etkisi konusunda ön plana çıktığı düşünülmüştür; bu nedenle 20 yüksek lisans ve doktora tezine yönelik analiz yapılmıştır.

Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde dijital dönüşüm ile ilgili yayımlanan, 20 yüksek lisans ve doktora tezinden elde edilen veriler MAXQDA 2020 Analytics Pro analiz programına aktarılmıştır. İçerik analizi yöntemine uygun olarak tezlere yapılan okumalar sonucunda temalar, kategoriler, kodlamalar gerçekleştirilmiştir.

MAXQDA 2020 Analytics Pro programında yapılan analiz sonucunda, tezlerde ortaya çıkan benzer kelimeler, kullanım alanlarına göre aynı kategoride sınıflandırılmıştır. Dijital dönüşümün iş modellerine etkisini belirleyebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden tematik içerik analiziyle tezler incelenmiştir.

4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerindeki etkisi hakkında literatürde yapılan nicel ve nitel çalışmalardan elde edilen bulgular, doğru dijital dönüşüm sürecinden geçerek başarılı yeni iş modeli geliştiren işletme örneklerini içeren bulgular ve Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde yayımlanan ve dijital dönüşüm terimi aratılarak bulunan 20 yüksek lisans ve doktora tezine yapılan

tematik içerik analizi ile ortaya çıkan temalar, kategoriler, kodlamalar neticesinde elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

4.1. Dijital Dönüşümün Yeni İş Modelleri Üzerindeki Etkisi Konusunda Yapılan Sistematik Literatür Taraması Bulguları

Vaska vd. (2021)'in ifade ettiği üzere, teknolojik değişimler ışığında değişimlere yanıt vermeye çalışan işletmeler, iş modellerini değiştirme gerçeği ile yüz yüze olmaktadır, dijital dönüşümün işletmelerde gerçekleşmesi, işletmelerin iş yapma şekillerini değiştirmektedir. Veit vd. (2014)'ün belirttiği üzere dijital dönüşüm, bir işletmenin nasıl değer yarattığını ve hangi faydaları sağladığını, başka bir ifade ile iş modelini etkilemektedir. Berman & Bell (2011), dijital dönüşümü hızlı bir şekilde gerçekleştirmenin zorluğunu vurgularken, işletmelerin, rakiplerinden farklılaşma yoluna gittiğini ve müşterilerin beklentilerine odaklandığını ifade etmektedir. Schallmo vd. (2017), dijital dönüşümü, iş modelinin tanımıyla bütünleştirmektedir; iş modelinin değer yaratmayla ilgili olduğunu vurgulamaktadır ve dijital dönüşüm amacıyla yapılan iş modeli değişikliğinin rekabet avantajını ve müşteri ilişkilerinin devamlılığını sağlayacağını belirtmektedir. Harting vd. (2018)'nin ifade ettiği üzere, hızıyla ön planda olan dijital dönüşüm, müşteri özelinde hizmetler sunmaktadır; böylece müşteriler, dijital dönüşüm geçiren işletmelere daha yakın olmaktadır; en iyi müşteri ilişkilerine sahip işletmeler, rakipleri ile karşılaştırıldığında ilgili pazarda güçlü konuma ulaşabilmektedir. Verhoef & Bijmolt (2019) çalışmalarında, müşterilerin beklentilerinde ki değişiklikler ve artan rekabetten dolayı dijital dönüşümün gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Mergel vd. (2019), dijital dönüşümü, yeniliğe açılan bir kapı olarak görmektedir, burada anlatılmak istenen “yeni” yeni müşteriler, yeni pazarlara giriş anlamına gelmektedir; ilaveten rekabet edebilmek için dijital dönüşümün gerekliliği de çalışmada vurgulanmaktadır.

Ziyadin vd. (2020)'nin ifade ettiği üzere, dijital dönüşümün, müşteri deneyimini daha iyi bir çizgiye taşınması ve bu durumdan bir işletmenin bütününün etkilenmesi neticesinde dijital dönüşüm, yeni iş modellerinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır.

Sundaram vd. (2020) çalışmalarında belirttiği üzere, müşterilerin satın alma alışkanlıkları değiştiği için, firmaların, müşterilerin deneyimini geliştirmesi gerektiği için ve değişen alışkanlıkları firmaların anlayabilmesi için dijital dönüşüm gerekli olmaktadır ve işletmeler, stratejik olarak farklılaşarak rekabet avantajı sağlayabilmek için dijital dönüşüm sonucunda oluşacak ve avantaj sağlamalarına neden olacak yeni iş modelleri üzerine odaklanmaktadır. Van Tonder vd. (2020), bir işletmenin müşterilerin beklentilerine cevap verebilmesi için dijital dönüşümün gerekli olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmalarda da belirtildiği gibi, işletmeler, dijital dönüşüm sürecinde yeni iş modellerini göz önünde bulundurmaktadır. İşletmeleri dijital dönüşüm yapmaya zorlayan en önemli itici güçlerin, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmak istemesi ve müşterilerinin beklentilerine en kısa sürede cevap vermek istemesi olduğu çalışmalarda belirtilmektedir (Berman & Bell, 2011; Schallmo vd.,

2017; Harting vd., 2018; Verhoef & Bijmolt, 2019; Mergel vd., 2019; Ziyadin vd., 2020; Sundaram vd., 2020; Van Tonder vd., 2020).

Bouncken vd. (2019), çalışmasında iş modelinde değişiklik yapacak işletmelerin yöneticilerinin, kendi düşüncelerinde de değişiklik yapması gerektiği konusuna vurgu yapmaktadır. Heck (2019)'un ifade ettiği üzere, bir işletmede dijital dönüşümü gerçekleştirebilmek için, işletme yöneticilerinin bu dönüşüme olan inancının tam olması ve işletmenin tamamına bu inancı yansıtması gerekmektedir; yöneticilerde bu inancın oluşabilmesi için ise yöneticilerin, dijital konulardaki eksik taraflarını tamamlamaları gerektiğinden de çalışmada bahsedilmektedir.

Çalışmalarda da görüldüğü üzere iş modeli değişikliği, aynı zamanda yöneticilerin düşünce şeklinin de değişmesini gerektirmektedir (Bouncken vd., 2019; Heck, 2019).

Fiziksel varlıklara bağımlılığın azalmasıyla yeni iş modelleri biçimlerinin geliştirilmesi, dijitalleşmenin sonuçlarından biri olarak görülmektedir (Caputo vd., 2021). Li (2020) çalışmasında, dijital teknolojiler aracılığıyla yeni iş yöntemlerinin etkinleştirildiğinden bahsetmektedir.

Ebert & Duarte (2018)'nin çalışmasında, yeni iş modellerinin uygulanması, dijital dönüşümün hedefleri arasında yer almaktadır. Gong & Ribiere, (2021) çalışmasında, dijital dönüşüm, işletmelerin yaptığı işlerde kolaylık sağlaması, müşteri deneyimini geliştirmesi ve yeni iş modellerinin oluşturulması için sosyal medya gibi dijital teknolojilerin kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, dijital dönüşümün hedeflerinden birinin, yeni iş modelleri geliştirmek olduğunu bize göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda da belirtildiği gibi dijital dönüşüm, bir işletmenin müşteri deneyimini iyileştirmesi, iş hedeflerini etkilemesi, yönetim şeklini etkilemesi ve işletmenin tüm departmanlarını etkilemesi açısından yeni iş modellerinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır ve bunu yaparken de sosyal medya, mobil gibi yeni dijital teknolojileri kullanmaktadır (Ebert & Duarte, 2018; Gong & Ribiere, 2021).

Schwertner (2017), çalışmasında, dijital dönüşüm sürecinde esnek işletmelerin önemine vurgu yaparken, değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen işletmelerin temel başarı faktörüne sahip olduğunu ve değişiklik yapmaya elverişli işletmelerin, dijital dönüşüm geçirmesi durumunda bu değişikliğe yanıt vermede zorlanmayacağını belirtmektedir. Rohn (2021), dijital dönüşüm konusunda başarılı olabilmek için işletmelerin, esnek olması gerektiğinden bahsetmektedir. Broekhuizen vd. (2021), işletmelerin, dijital dönüşüm sonucu yeni iş modeli oluşturduklarında esnek bir örgüt yapısına sahip olmalarının önemine vurgu yapmaktadır.

Yapılan çalışmalarda görüyoruz ki dijital dönüşümde başarılı olabilmek için esnek örgüt yapısına sahip olmak oldukça önemli gözükmektedir (Schwertner, 2017; Rohn, 2021; Broekhuizen vd., 2021).

Dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerindeki etkisi konusunda yapılan sistematik literatür taramasında öne çıkan kavramların, teknoloji, yönetim, hız, strateji, müşteri, esneklik ve rekabet olduğu görülmektedir.

4.2. Başarılı Dijital Dönüşüm Geçiren İşletme Örnekleri

Kaynaklarını ve yeteneklerini stratejik olarak doğru kullanan, doğru insanlarla çalışan Netflix gibi şirketlerin günümüzde başarılı olduğu görülmektedir (McCord, 2014; Margiono, 2020; Gong & Ribiere, 2021; Vucekovic & Gavrilovic, 2021).

1998'de DVD kiralama şirketi olarak kurulan Netflix'in, 2007'de müşterilerine DVD kiralama ve Internet akış hizmeti için abonelikler sunarak ve film akış hizmetini başlatarak filmlerin çevrimiçi izlenmesine olanak vermiş olduğu görülmektedir (Gong & Ribiere, 2021; Margiono, 2020). Netflix'in, yeni teknolojilerden basamak basamak yararlanarak değer yarattığı görülmektedir; buradan hareketle, dijital dönüşümün, iş modellerini sürekli güncellemeyi tetiklediği sonucuna varılmaktadır (Margiono, 2020; Vucekovic & Gavrilovic, 2021).

Netflix'in dijital dönüşüm sürecinde başarılı olmasında, bulunduğu pazardaki değişiklikleri takip etmesinin ve mevcut ya da potansiyel müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarına göre kendini sürekli yenileyen esnek yapısının önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Margiono, 2020; Vucekovic & Gavrilovic, 2021; Gong & Ribiere, 2021). ABD'deki kullanıcıların %45'inin, başka hiçbir yerde bulunmayan yeni orijinal içerikleri izlemek için belirli bir video akışı hizmetine ödeme yaptıkları belirtilmektedir; bu veri dijital dönüşümün eğlence sektöründeki etkilerini bize göstermektedir (Westcott & Arbanas, 2021).

Bankacılık sektöründe hizmet veren örneklerden biri ABD'de yer alan Security First Network Bank'dır; bankanın dikkat çeken özelliği yalnızca Internet aracılığıyla çevrimiçi hizmet vermesi ve Internet bankacılığı sunan ilk firma olmasıdır; tüketiciler tüm bankacılık işlemlerini sadece Internet üzerinden gerçekleştirebilmektedir (Clark & Lee, 1998). Security First Network Bank'ın, Ekim 1996 olan ilk faaliyet yılının sonundaki verilerine göre müşterileriyle birlikte 41 milyar dolarlık varlığa ulaştığı belirtilmektedir, kısa zaman içinde ulaştığı bu başarısı Internet bankacılığının gücünü bize göstermektedir (Clark & Lee, 1998).

Perakende sektöründe dikkat çeken örnek işletmelerden biri Walmart olarak görülmektedir (Chan, 2020). Walmart'ın 2009'da Walmart Marketplace adında e-ticaret platformunu oluşturduğu görülmektedir (Altexsoft, 2019). Walmart'ın oluşturduğu Savings Catcher programı, diğer çevrimiçi mağazaların fiyatlarını mevcut Walmart fiyatlarıyla eşleştirmekte, diğer mağazalarda daha ucuz bir fiyat bulursa, sistem, kullanıcının ürünü en düşük fiyata alabilmesi için aradaki fark değerinde bir kupon vermektedir (Altexsoft, 2019). Başarılı dijital dönüşüm süreci izlediği görülen Walmart'ın, büyük veri analitiğinden faydalandığı verdiğimiz örneklerle de görülmektedir (Chan, 2020). Walmart, alışveriş deneyimini kişiselleştirmek, uygun ürün önerileri sunmak ve ödemeleri basitleştirmek için müşteri verilerini aktif olarak kullanmaktadır (Altexsoft, 2019). Online emlak firması olan Zumper, emlak sektöründe gerçekleştirilen dijital dönüşüm süreci için gösterilebilecek örneklerden biridir; Zumper, kiracılara bir daire bulma, başvuruda bulunma ve ardından rezervasyon yapma olanağı sunmaktadır; ilaveten kiracıların, kiralarını dijital olarak ödeyebilmesine olanak vermektedir (Dilmegani, 2021).

Çalışmada belirtilen işletme örnekleri nezdinde görülüyor ki, işletmelerin, müşterilerin isteklerine hızlı cevap vermesi, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır ve işletmelerin, müşterilerin isteklerine hızlı cevap verebilmesi için başarılı dijital dönüşüm sürecinden geçmesi gerekmektedir. Esnek örgüt yapısına sahip işletmeler, müşteri beklentisine ve piyasa koşullarına göre kendilerini güncelleme yeteneğine sahip olmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmek için esnek örgüt yapısına sahip olmanın önemi, literatürde belirtildiği gibi, verilen örneklerde de görülmektedir.

4.3. Dijital Dönüşümün Yeni İş Modelleri Üzerindeki Etkisi Konusunda Yapılan İçerik Analizi Bulguları

Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nin Internet sayfasında bulunan, dijital dönüşümle ilgili yapılan tezlerden 20 tane yüksek lisans ve doktora tezinin tüm bölümleri analize dahil edilmiştir. 20 yüksek lisans ve doktora tez çalışması çerçevesinde dijital dönüşüm ile ilgili en çok üzerinde durulan kavramlar, MAXQDA 2020 Analytics Pro programı kullanılarak incelenmiş ve Tablo 1'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 1: Dijital Dönüşümle İlgili Tezlerin Analiz Sonuçları

Sözcük	Frekans	%	Belgeler
Teknoloji	4.137	33,42%	20
Yönetim	1.290	10,42%	20
Hız	1.174	9,48%	20
Strateji	1.034	8,35%	19
Rekabet Koşulları	583	4,71%	18
Hızlı	580	4,69%	20
Rekabet	532	4,30%	19
Çalışanlar	529	4,27%	18
Dijitalleşme	501	4,05%	19
Kalite	428	3,46%	20
Otomasyon	307	2,48%	18
Yenilik	295	2,38%	20
Memnuniyet	211	1,70%	19
Esnek	203	1,64%	17
Verimlilik	143	1,16%	18
Departman	135	1,09%	15
Yaratıcı	120	0,97%	14
Rakip	115	0,93%	16
İnovasyon	61	0,49%	13
Toplam	12.378	100,00%	

Literatürdeki verilere yönelik yapılan sistematik literatür taramasının sonuçlarından elde edilen bulgular ile tezlerde yapılan içerik analizinde en çok değinilen kavramlar dikkate alınarak karşılaştırıldığında literatürde, dijital dönüşüm ile ilgili üzerinde durulan teknoloji, yönetim, hız, strateji, rekabet gibi kavramların tezlerle benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde bulunan ve dijital dönüşüm ile ilgili yayımlanan 20 yüksek lisans ve doktora tezi üzerinde yapılan otomatik sözcük taraması sonucunda, Tablo 1'de belirtildiği üzere genel olarak dijital dönüşüm konusunda teknoloji, yönetim, hız ve strateji kelimelerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerindeki etkisi konusunda üstünde durulan en önemli hususlar Şekil 2'de gösterilmektedir.

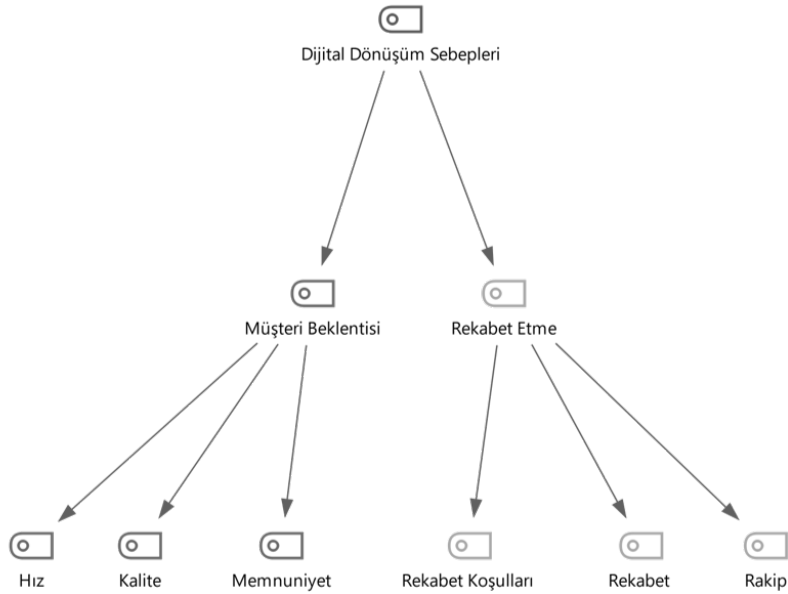


Şekil 2: Kelime Kod Bulutu Analizi

Yüksek lisans ve doktora tezlerinde ve literatür araştırmalarında Şekil 2'de ki hususlara çokça değinilmesi, yeni iş modellerinin oluşmasında şekilde belirtilen hususların önemli olduğunu bize göstermektedir. Şekil 2'de, 20 yüksek lisans ve doktora tezi çerçevesinde yapılan içerik analizinden elde edilen bulgular dikkate alınarak, ilişkili olabileceği değerlendirilen konular literatür ile karşılaştırılarak oluşturulmuştur.

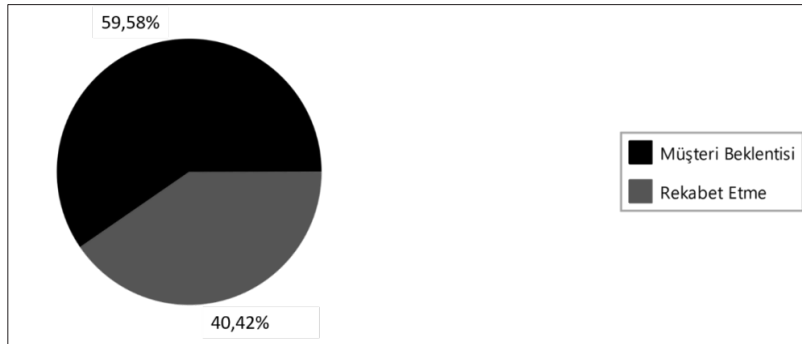
Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde bulunan ve dijital dönüşüm ile ilgili yayımlanan 20 yüksek lisans ve doktora tezinden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, Şekil 3'de görüldüğü gibi, işletmelerde dijital dönüşümün sebepleri teması iki kategoriden oluşmaktadır. Bu iki kategori de kendi içlerinde toplam 6 alt kategoriden, diğer bir ifade ile 6 koddan oluşmaktadır.

Müşteri beklentisi hakkında oluşturulmuş kategori, memnuniyet, hız, kalite şeklinde 3 farklı kodu içermektedir. Rekabet etme kategorisi ise rekabet, rekabet koşulları, rakip şeklinde 3 kodu içermektedir.



Şekil 3: Dijital Dönüşümün Sebepleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Dijital dönüşüm sebepleri teması incelendiğinde Şekil 4’de ve Tablo 2’de görüldüğü üzere müşteri beklentisi kategorisinde yer alan kodların %59,58 oranında olduğu, rekabet etme kategorisinde yer alan kodların %40,42 oranında kullanıldığı görülmektedir.



Şekil 4: Dijital Dönüşümün Sebepleri Teması Kategori Yüzdeleri

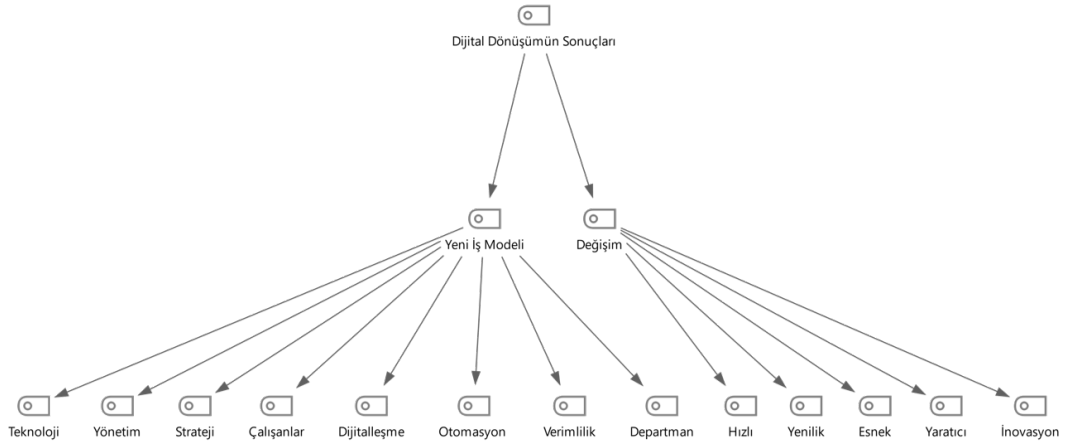
Tablo 2’de yer alan verilerde belirtildiği üzere 20 yüksek lisans ve doktora tezi nezdinde incelenen verilerde dijital dönüşümün sebepleri temasında, müşteri beklentisi kategorisi altında yer alan kodların 1.813 frekans kullanıldığı, rekabet etme kategorisinin kodlarının ise 1.230 frekansa sahip

olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Dijital Dönüşümün Sebepleri Temasının Kategori Sonuçları

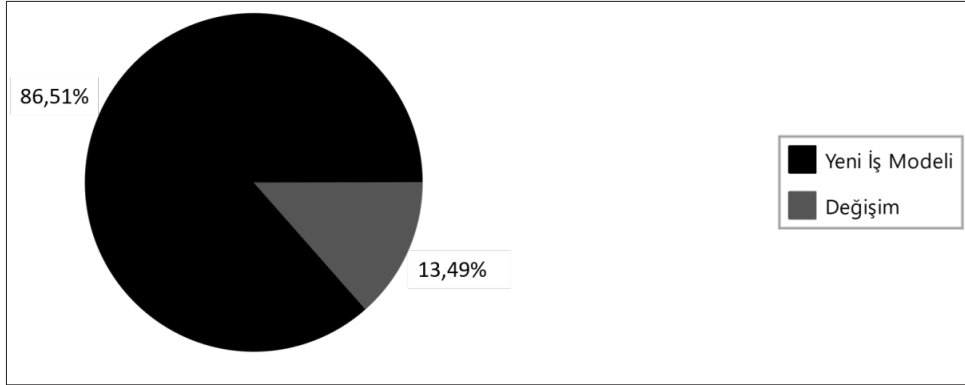
Dijital Dönüşümün Sebepleri	Frekans	Yüzde
Müşteri Beklentisi	1.813	59,58%
Rekabet Etme	1.230	40,42%
TOPLAM	3.043	100,00%

Dijital dönüşüm ile ilgili yayımlanan 20 yüksek lisans ve doktora tezinden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, dijital dönüşümün sonuçları teması, Şekil 5'de belirtildiği gibi 2 kategoriden oluşmaktadır. Bu 2 kategoride 13 koddan meydana gelmektedir.



Şekil 5: Dijital Dönüşümün Sonuçları Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Dijital dönüşüm sonuçları teması incelendiğinde, Şekil 6'da ve Tablo 3'de görüldüğü üzere yeni iş modeli kategorisinde yer alan kodların %86,51 oranında olduğu, değişim kategorisinde yer alan kodların %13,49 oranında kullanıldığı görülmektedir.



Şekil 6: Dijital Dönüşümün Sonuçları Teması Kategori Yüzdeleri

Tablo 3'de yer alan verilerde belirtildiği üzere 20 yüksek lisans ve doktora tezi nezdinde incelenen verilerde dijital dönüşümün sonuçları temasında, yeni iş modeli kategorisi altında yer alan kodların 8.076 frekans kullanıldığı, değişim kategorisinin kodlarının ise 1.259 frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Dijital Dönüşümün Sonuçları Temasının Kategori Sonuçları

Dijital Dönüşümün Sonuçları	Frekans	Yüzde
Yeni İş Modeli	8.076	86,51%
Değişim	1.259	13,49%
TOPLAM	9.335	100,00%

Tablo 4'de Dijital dönüşümün sebepleri temasında, müşteri beklentisinin nasıl ele alındığı noktasında; hız ve kalite şeklindeki faktörlerin, rekabet etme kategorisinde ise rekabet ve rekabet koşullarının, tezlerde en fazla ele alındığı görülmektedir. Dijital dönüşümün sonuçları temasında, değişim kategorisinde hızlılığın, yeni iş modeli kategorisinde ise teknolojinin ve yönetimin ön planda olduğu analiz sonucunda görülmektedir.

Tablo 4: Dijital Dönüşümün Sebepleri Teması ve Dijital Dönüşümün Sonuçları Teması Kod Matrisi

Kod Sistemi	Frekans
Kod Sistemi	12.378
Dijital Dönüşümün Sonuçları	9.335
Değişim	1.259
Yaratıcı	120
İnovasyon	61
Yenilik	295
Hızlı	580
Esnek	203
Yeni İş Modeli	8.076

Dijitalleşme	501
Teknoloji	4.137
Yönetim	1.290
Strateji	1.034
Çalışanlar	529
Verimlilik	143
Departman	135
Otomasyon	307
Dijital Dönüşüm Sebepleri	3.043
Müşteri Beklentisi	1.813
Memnuniyet	211
Hız	1.174
Kalite	428
Rekabet Etme	1.230
Rekabet	532
Rekabet Koşulları	583
Rakip	115

5. Sonuç ve Tartışma

Literatürde yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerinde etkisi oldukça önemli gözükmektedir. Dijital dönüşüm süreci, yeni iş modellerini etkinleştirebilmek için işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Veit vd., 2014; Vaska vd., 2021; Caputo vd., 2021; Kotarba, 2018; Schallmo vd., 2017; Imtiaz & Kim, 2019; Sundaram vd., 2020; Van Tonder vd., 2020). Özetle, dijital dönüşümün sonucunda yeni iş modelleri ortaya çıkmaktadır. Görülüyor ki, dijital dönüşüm ve yeni iş modelleri arasında neden-sonuç ilişkisi yer almaktadır, bu bağlantı dijital dönüşümün yeni iş modelleri üzerinde etkili olduğunu da bize göstermektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmek için literatürde yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse ilk olarak, işletmede dijital dönüşümü gerçekleştirebilmek için gerekli uzmanlığa sahip doğru insanların ilgili yerlerde olması gerekmektedir; diğer bir deyişle doğru insanlarla çalışılması gerekmektedir, teknolojik alt yapı için yüksek miktarda yatırımlar yapan bir şirket doğru insanlarla çalışmazsa kullanılan teknoloji, işletmeyi yanlış tarafa götürebilmektedir; gerekli uzmanlığa sahip doğru insanların ilgili yerlerde olması konusu, yeteneklerini ve kaynaklarını doğru şekilde kullanan Netflix örneğinde de görülmektedir (McCord, 2014; Margiono, 2020; Gong & Ribiere, 2021; Vucekovic & Gavrilovic, 2021).

İkinci çıkarılabilecek sonuç, bir işletmenin dijital dönüşüm sürecinde kurduğu teknolojik alt yapısı aracılığıyla müşteri beklentisini iyi anlaması konusudur ve buna göre bir işletmenin, müşterilerinin özel ihtiyaçlarına göre çözümler sunabilmesi beklenmektedir (Berman & Bell, 2011; Schallmo vd., 2017; Harting vd., 2018; Verhoef & Bijmolt, 2019; Mergel vd., 2019; Ziyadin vd., 2020; Sundaram vd., 2020; Van Tonder vd., 2020).

Son olarak; bir işletmenin, teknolojinin sürekli güncellenen doğasını anlaması ve buna bağlı olarak değişen ihtiyaçlara uyarlanabilecek esnek bir alt yapı oluşturması gerekmektedir (Schwertner, 2017; Rohn, 2021; Broekhuizen vd., 2021; Margiono, 2020; Vucekovic & Gavrilovic, 2021; Gong & Ribiere, 2021). Bu üç unsura önem veren işletmelerin, dijital dönüşüm sürecini doğru adımlarla gerçekleştirerek hedeflerine uygun olan yeni iş modellerini organizasyonuna dahil etmesi ve esnek örgüt yapısı ile iş modelini sürekli güncelleme yeteneğine ulaşması beklenmektedir.

MAXQDA 2020 Analytics Pro programında yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre; işletmelerde dijital dönüşümün gerçekleşmesinin sebeplerinin, müşterilerin isteklerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmek, müşteriye kaliteli bir hizmet sunabilmek ve mevcut rekabet koşulları olarak belirlenmektedir. Yapılan analizlerde, dijital dönüşümün sonucunda yeni iş modelinin ortaya çıktığı görülmektedir ve yeni iş modeli kategorisinde, teknoloji, yönetim ve strateji öne çıkan kavramlardır. Analizlerden elde edilen bulgular sonucunda, dijital dönüşüm için en önemli sebep, müşterinin isteklerine cevap vermek olurken, dijital dönüşümün en önemli sonucu yeni iş modellerinin ortaya çıkmasıdır. Dijital dönüşümün, yeni iş modellerinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanması, MAXQDA 2020 Analytics Pro ile yapılan analizlerde ortaya çıktığı gibi yapılan literatür taramasında da ulaşılan önemli bir sonuç olarak göze çarpmaktadır.

Elde edilen araştırma sonuçlarına göre müşterilerinin beklentilerini anlayan, bu beklentilere hızlı şekilde yanıt veren, kaynaklarını doğru kullanan ve kendini sürekli yenileyen işletmelerin, günümüzde başarılı dijital dönüşüm süreci geçirerek, yeni iş modellerine ulaşması mümkün gözükmektedir. Yapılan tematik içerik analizi, sistematik literatür taraması ve verilen başarılı işletme örnekleri neticesinde işletmelere, başarılı olabilmeleri için geleceği ön görmeleri ve kendilerini geleceğe adapte etmeleri önerilmektedir. Amerika'lı ünlü fütürist Herman Kahn'nda belirttiği gibi "Herkes geçmişten bir şeyler öğrenebilir; bugün gelecekte ders almak önemlidir" cümlesi günümüzün işletmeleri için önemli gözükmektedir.

Bu çalışmanın, işletmelerin başarılı bir dijital dönüşüm süreci geçirebilmeleri ve hedeflerine uygun olan yeni iş modellerini organizasyonlarına dahil edebilmeleri için literatürde yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar, başarılı işletme örnekleri ve tematik içerik analizi bulguları bağlamında işletmelere fikir vermesi bakımından, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Ayça UĞUR
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Ayça UĞUR
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Ayça UĞUR Burçin ATASEVEN

Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Ayça UĞUR Burçin ATASEVEN
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Ayça UĞUR Burçin ATASEVEN

Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Kaynakça

- Aktan, E. (2018). Büyük Veri: Uygulama Alanları, Analitiği ve Güvenlik Boyutu. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Altexsoft (2019). *Digital Transformation in Retail: How Starbucks, IKEA, Walmart, and Sephora Revolutionize Industry*. Erişim Adresi: <https://www.altexsoft.com/blog/business/digital-transformation-stories-how-starbucks-ikea-walmart-and-sephora-revolutionize-retail-industry/>.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46, 419-426.
- Berman, S. J., & Bell, R. (2011). Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical. *IBM Institute for Business Value*, 1-17.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2019). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Springer*, 1-14.
- Broekhuizen, T. L. J., Broekhuis, M., Gijsenberg, M. J., & Wieringa, J. E. (2021). Introduction to the special issue – Digital business models: A multi-disciplinary and multistakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 122, 847-852.
- 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, 489-501.
- Chan, J. O-P. (2020). Digital Transformation Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing. *International Journal of Intelligent Information Systems*, 9(3), 16-23.
- Chesbrough, H. W. (2007). Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.
- Clark T. H., & Lee, H. G. (1998). Security First Network Bank: A Case Study of an Internet Pioneer. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 4, 73-82.
- Cramer, F. (2014). What is 'post-digital'? *A Peer-Reviewed Journal About*, 3(1), 11-24.
- Dahan, N. M., Doh, J. P. Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43, 326-342.
- Delmond, M – H., Coelho, F., Kavel, A., & Mahl, R. (2016). How Information Systems Enable Digital Transformation: A focus on Business Models and Value Co-production. 1-32.
- Dilmegani, C. (2021). *Real Estate Digital Transformation in 2021: Techs & Applications*. AIMultiple. Erişim Adresi: <https://research.aimultiple.com/digital-transformation-in-real-estate/>.

- Donner, M., & Vries, H. (2021). How to innovate business models for a circular bio-economy? *Business Strategy and the Environment*, 30, 1932-1947.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16-21.
- George Mason University (2021). *What does digital mean?* Erişim Adresi: <https://mason.gmu.edu/~montecin/digits.htm>.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 1-17.
- Hanelt, A., Piccinini, E., Gregory, R. W., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2015). Digital Transformation of Primarily Physical Industries – Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturers. *12. International conference on Wirtschaftsinformatik* (ss. 1313-1327).
- 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, 1495-1506.
- Heck, E. V. (2019). Big Data and Disruptions in Business Models. *Revista de Administração de Empresas*, 59(6), 430-432.
- Imtiaz, S., & Kim, D. J. (2019). Digital Transformation: Development of New Business Models in the Tourism Industry. *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(4), 91-101.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.
- Larosa, F., & Mysiak, J. (2019). Business models for climate services: An analysis. *Climate Services*, 1-13.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92-93, 1-10.
- Margiono, A. (2020). Digital transformation: setting the pace. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 315-322.
- McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36, 1-16.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70-98.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Performance Improvement Partners (2021). *90 Digital Transformation Statistics: How Businesses are Using Digital to Drive Growth in 2021 and Beyond*. Erişim Adresi: <https://www.pipartners.com/digital-transformation-statistics/>.
- Rof, A., Bikfalvi, A., & Marques, P. (2020). Digital Transformation for Business Model Innovation in Higher Education: Overcoming the Tensions. *Sustainability*, 12, 1-15.
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models – An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 1-14.
- Shafer, S. M., Smitha, H., & Linderb, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models – Best Practice, Enablers and RoadMap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17.
- Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Stott, R. N., Stone, M., & Fae, J. (2016). Business models in the business-to-business and business-to-consumer worlds – what can each world learn from the other? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(8), 943-954.

- Sundaram, R., Sharma, R., & Shakya, A. (2020). Digital transformation of business models: A systematic review of impact on revenue and supply chain. *International Journal of Management*, 11(5), 9-21.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 111-132.
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Mas, F. D. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., Loos, P., & Spann, M. (2014). Business Models – An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering – Research Notes*, 1, 45-53.
- 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, 341-349.
- Vucekovic, M., & Gavrilovic, K. (2021). Digital Transformation and Evolution of Business Models. *IPSI Transactions on Internet Research*, 30-36.
- Westcott, K. & Arbanas, J. (2021). 2021 outlook for the US telecommunications, media, and entertainment industry. *Deloitte*. Erişim Adresi: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-and-entertainment-industry-outlook-trends.html>.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business. *Springer, Cham*, 84, 408-415.

Özgeçmiş

Ayça UĞUR, lisans derecesini Kadir Has Üniversitesi'nde Uluslararası İlişkiler bölümünde, yüksek lisans eğitimini ise İstanbul Kültür Üniversitesi'nde İşletme bölümünde tamamlamıştır. Profesyonel iş hayatına CNN Türk'te satış ve pazarlama alanlarında hizmet vererek başlamıştır. Ayrıca TRT, Media Team, Fors Medya gibi reklam ve medya sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev almıştır. Doktora eğitimine de İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü'nde başlamıştır. İlgi alanları pazarlama, teknoloji, medya, yönetim, kurumsal iletişim ve emlaktır.

Burçin ATASEVEN (Dr. Öğr. Üyesi), doktora derecesini Marmara Üniversitesi İstatistik Bilim Dalında tamamlamıştır. 2013 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde yardımcı doçent olmuş ve halen aynı bölümde Dr. Öğr. Üyesi olarak çalışmaktadır. 2018-2019 yılları arasında TÜBİTAK bursuyla Amerika Birleşik Devletleri Kaliforniya eyaleti San Diego Üniversitesi Klinik Psikoloji Laboratuvarında ölçme ve ölçek geliştirme üzerine doktora sonrası araştırmasını tamamlamıştır. İlgi alanları ölçme teknikleri, ölçek geliştirme ve veri kalitesidir.