

Dijital Dönüşüm ve Yeni İş Modelleri: Yeni Dijital İşler

Kemal Temel¹

Özet

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik değişimler, örgüt yapılarında ve örgütsel faaliyetlerinde dijitalleşme sürecini karşımıza çıkarmaktadır. Örgütlerde dijitalleşme süreci yeni dijital işleri beraberinde getirmektedir. Bilgisayar teknolojisinin gelişimi beraberinde örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetleri ve iş yapma biçimlerini dijital ortamlara aktararak hızlandırmaktadır. Teknolojik gelişmeler iş dünyasında yeni iş modellerini ortaya çıkarmış, bu değişim örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri, rekabet edebilmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri için gerekli bir niteliğe dönüşmüştür. Bu çalışmada örgütlerde dijitalleşme süreci ve bu süreçte ortaya çıkan yeni iş modelleri detaylı olarak ele alınmıştır.

GİRİŞ

Bilinen tarihsel süreç içinde insanoğlu için çalışma kavramı günlük yaşamının tam merkezinde olmasına rağmen bilimsel yöntemlerle ele alınması çok yenidir. Çalışma kavramı ile ilgili süreç, İnsanlığın sürekli yeniliği araması, daha fazlasına sahip olma hırsı, yaşadıkları dünyayı anlama çabaları gibi birçok faktörün etkisi ile günümüze kadar gelmiştir. Yaşanan bilimsel gelişmeler teknoloji ve iletişim araçlarının hızla gelişerek örgütler tarafından kullanılan mekanizmalara dönüşmüştür. Bu bağlamda günümüz toplumlarındaki birey sürekli yeniliğin peşinden giden bir yapıda hareket etmektedir (Bauman, 2011:110).

Bilgisayar ve internet sistemlerinin yaygınlaşması ile dijitalleşme kavramının kullanımı da yaygınlaşmıştır. Günümüzdeki anlamı ile ilk olarak Robert Wachal tarafından kullanılan kelime, o dönem alan yazında dijitalleşmenin toplumsal sonuçlarını, sosyal yaşama etkilerini, dijital iletişim

1 Dr. Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
kemaltemel@comu.edu.tr, Orcid:0000-0001-8011-2923

ve medya üzerinden değerlendirmektedir (Brennen ve Kreiss, 2016). Dijital dönüşüm, örgütlerin tüm süreçlerini, faaliyetlerini ve yetkinliklerini dijital teknolojinin sağladığı tüm olanakları kullanarak stratejik bir bakış açısıyla geleceğe yönelik bir dönüşümü ifade etmektedir. Örgütlerde dijital dönüşümün başarısı örgütün ihtiyaçlarına ve iş süreçlerine bağlıdır. Örgütler, rekabetçi piyasa koşullarına ayak uydurabilmek ve verimliliklerini maksimize etmek için dijital dönüşümde ihtiyaç duyacakları faktörleri iyi belirleyebilmelidir. Çünkü dijital dönüşüm, örgütler için zorlayıcı ve kademeli bir değişimi getirmektedir. Yaşanan süreç, örgütün teknolojik yenilikleri benimseyerek uyumu ile başlar ve değer yaratma aşamasına doğru devam eder (Henriette ve diğerleri, 2016).

Dijitalleşmeye bağlı olarak gerçekleşen dönüşüm, iletişim ve bilgi tabanlı teknolojilerdeki gelişmeler doğrultusunda toplumsal yapı, ekonomik sistemler, sosyal hayat ve iş yaşamında köklü değişikliklere neden olmaktadır (Verhoef ve diğerleri, 2021). Yaşanan gelişmeler ve gerçekleşen son devrim olarak kabul edilen Endüstri 4.0'ın hayatımıza entegre ettiği yapay zekâ, büyük veri analitiği, blok zincir ve nesnelerin interneti gibi teknolojik sistemler, mevcut iş modellerinin yeniden şekillenmesine neden olmaktadır (Schwab, 2017). Yaşanan değişim üretim süreçlerinden istihdam biçimlerine, müşteri ilişkilerinden örgüt kültürüne birçok örgütsel faaliyeti etkilemektedir (Brennen ve Kreiss, 2016). Dijital dönüşüm, gelişen iletişim araçları ve teknolojinin yanında küreselleşmenin de etkisiyle örgütler için stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yenilikçi çalışma modelleri ve meslekler gelecek iş dünyasının kritik unsurları olarak görülmektedir (Westerman ve diğerleri, 2014).

Yaşanan küreselleşme, teknolojik gelişmeler, internet ve iletişim araçlarındaki değişim sosyal hayatla birlikte iş hayatında da dijital dönüşümü gerekli bir unsura dönüştürmektedir. Faaliyet biçimlerindeki değişiklikler örgütleri değer yaratabildikleri ve gelir elde edebildikleri yenilikçi dijital iş modellerine yönlendirmektedir (Teece, 2018). Geleneksel olarak kabul edilen iş modelleri yerini dijital platformlar, nesnelerin interneti, yapay zekâ gibi teknoloji tabanlı, daha esnek, ölçülebilir ve müşteri yanlısı iş modellerine bırakmaktadır. Dijital iş modelleri, örgütlerin dijital altyapıya sahip araç ve platformları kullanarak gelir elde ettikleri, katma değer yarattıkları ve hizmet sundukları yeni yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

21. yüzyılın sonlarında internet ve bilgisayar sistemlerindeki ilerlemeler, mobil teknolojiler, yapay zekâ, nesnelerin interneti gibi gelişmeler yenilikçi iş modellerini beraberinde getirmektedir. Yeni dijital iş modelleri, teknolojik altyapı ile birlikte stratejik yönetim, örgütsel yapı, insan kaynakları

uygulamaları, pazarlama, müşteri ilişkileri gibi birçok örgütsel sürecin kapsamlı değişimini içermektedir. Dijital iş modelleri, örgütlerin daha hızlı, ölçülebilir, müşteri odaklı ve verimli faaliyetlerinin önünü açarak büyüme ve sürdürülebilirlik avantajı sağlayabilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2010).

1. TEORİK ÇERÇEVE

Örgütler, faaliyet gösterdikleri çevrenin bir unsuru olarak yaşanan değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Bu kapsamda teknolojik ilerlemeler ve iş yaşamındaki gelişmelere bağlı olarak günümüz dünyasındaki iş yapma biçimleri farklılaşmaktadır. Rekabet ve sürdürülebilirlik için örgütler bu gelişmeleri dikkate alarak değişim süreçlerine ayak uydurmalıdır. Bu bölümde dijitalleşen iş dünyasının yeni iş modelleri ele alınmaktadır.

1.1. Dijitalleşme boyutları

“Dijitalleşme, örgütlerin iş modellerini dijital teknolojilere entegre ettikleri, yeni gelir unsurları ve değer yarattıkları, piyasa koşullarına ayak uydurarak fırsatları değerlendirdikleri bir yapıya geçiş sürecini ifade etmektedir.” Dijitalleşme ile örgütler, kendi iş prosedürleri ile teknolojik süreçleri bir araya getirerek kendileri için yeni gelir yolları ve değer yaratma çabasına girmektedir. Dijitalleşmenin gerçekleşmesinde birçok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörler dijitalleşmenin alt boyutları olarak ele alınmakta ve Tablo. 1’ de gösterilmektedir (Gray ve Rumpe, 2015).

Tablo 1. Dijitalleşmenin alt boyutları

İnsan ve Örgüt	Teknik Alt Yapı	Akıllı Ürün ve Hizmet
Beceri yönetimi	Ekipman	Veri toplama
Yenilik yönetimi	Yazılım	Veri analiz
Bilgi paylaşımı	Çeviklik	Veri analitiği ve yenilikçilik
Performans yönetimi	Bilgi yönetimi	
	İş süreçleri yönetimi	

Günümüzde kullanılan yapay zekâ uygulamaları, örgütlerin müşteri taleplerinin takip ve tahmininde, otomasyon süreçlerini düzenli hale getirmede ciddi katkılar sağlamaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Örgütler büyük veri analitiği ile karar alma süreçlerini veriye dayalı bilimsel yöntemlere dayandırırken, IoT teknolojileri ile de tedarikten, üretime pazarlamadan lojistiğe gerçek zamanlı veri akışına sahip olabilmektedir (Ng ve Wakenshaw, 2017). Dijitalleşme kavramı örgütler için yalnızca teknolojik bir yatırımın karşılığı olarak görülmemektedir. Dijitalleşme, örgütlerin üretim ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, yönetim ve karar alma

süreçlerinin optimize edilmesi ve müşteri odaklı yaklaşımlarının düzenli hale getirilmesini hedeflemektedir (Matt ve diğerleri, 2015). Örgütlerin dijitalleşmeyi gerçekleştirebilmesi insan unsuruna bağlıdır. Örgütlerin en önemli kaynağı olarak görülen insan kaynağının dijitalleşmenin getirdiği yetkinliklere sahip olabilmesi, uyum sağlamaları ve sürekli öğrenme ile gelişmelerinin sağlanması önem arz etmektedir (Sung, 2018). Örgütlerin daha fazla değer yaratmak, yeni gelir kaynakları elde etmek, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilirliklerini devam ettirmek ve rekabet koşullarına ayak uydurmak için yönlendikleri dijitalleşme, tüm iş süreçlerini, örgütün tün yeteneklerini, operasyonel yetkinliklerini etkileyen önemli bir değişim süreci olarak değerlendirilmektedir (Li ve diğerleri, 2018; Verhoeve ve diğerleri, 2021; Matarazzo ve diğerleri, 2020).

1.2. Yeni iş modellerinin ortaya çıkması

Bir işletme ya da örgütün mal ve hizmetlerini nasıl üretip değer yarattığı, uygun pazar, pazarlama yöntemi ve müşterileri bularak nasıl ulaştırdığı ve gelirlerini nasıl elde ettiği “iş modeli” olarak değerlendirilmektedir (Kırım, 2007). Gelişen teknoloji ve iletişim araçları çalışma hayatında ve sektörlerde önemli değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Uber, Airbnb, Amazon ve Temu gibi örnekler geleneksel sektörlerin köklü değişikliklerine neden olmaktadır. Bu yapılar platform tabanlı iş modellerini çalışma yaşamına kazandırırken kullanıcılar arasında değer yaratan dijital altyapılar üzerine kurulan sistemlerden oluşmaktadır (Parker, ve diğerleri, 2016). Netflix, Spotify, Prime video ve Youtube gibi abonelik tabanlı firmalar, ürün ve hizmetlerine devamlı erişim sağlanması için abonelik süreçleri sunarak müşteri sadakatine odaklanmaktadır (Teece, 2018). Diğer bir sektörel değişim paylaşım ekonomisi üzerinden gerçekleşmektedir. Kaynakların verimli ve daha etkin bir şekilde kullanılması amacıyla bireyler arası paylaşımlı bir sürecin teşvik edilmesini kapsamaktadır (Sundararajan, 2016).

Örgütlerde iş modeli, o örgütün nasıl değer yarattığı, sunduğu ve gelir elde ettiğini ortaya koyan önemli faktörlerden biridir. İş modeli, örgütlerin pazardaki yerini, stratejik eğilimlerini, yönetsel süreçlerini, insan kaynakları uygulamalarını, müşteri ilişkilerini, kaynaklarını, ortaklık biçimlerini ve maliyet yapısını tanımlamaktadır (Timmers, 1998; Osterwalder ve Pigneur, 2010).

Teknoloji ve bilişim sistemlerindeki gelişmeler insan kaynakları uygulamalarını da etkilemektedir. Günümüzde, işe alım süreçleri, iş çıkış mülakatları ve personel eğitimi gibi birçok alanda bilgisayar tabanlı yazılımlar sıklıkla kullanılmaktadır. Yenilikçi uygulamalarda dijital işe alım süreçleri

klasik yöntemlerin yerini almaktadır. İşe alım süreçlerinde örgütler, ihtiyaç duyulan yetkin adayların belirlenmesi, iş talebi yaratılması ve çalışanlarını etkilemek amacıyla yürüttükleri faaliyetleri uygun hale getirmektedir (Ployhart, 2006). İnternetin yaygınlaşması ile geleneksel olarak kabul edilen iş ilanları, yerini internet tabanlı uygulamalara ve online ortamlara bırakmıştır. Özellikle sosyal ağlar üzerinden gerçekleştirilen değerlendirmeler insan kaynakları uygulamalarının dijital yöne kayarak yenilikçi uygulamaların önünü açmaktadır (Vardarlier, 2016).

Günümüz dijital sistemleri ve yaşanan gelişmeler önceki dönemlerden farklı olarak daha hızlı ve köklü değişiklikleri beraberinde getirerek çalışma hayatını derinden etkilemektedir. Nesnelerin interneti, yapay zekâ uygulamaları, büyük veri ve robotik sistemler iş hayatını köklü değişikliklere itmektedir (Frey ve Osborne, 2015:3). 1980'lerin başında dijital bilgi düzeyi %1 dolaylarında iken 2012 yılı itibari ile bu oran %99 düzeylerine ulaşmıştır (Hilbert, 2020: 193). Teknoloji ve dijital sistemler hızla emeğin yerini alırken sermaye talebinin düşmesi ile birlikte girişimciler ve yenilikçi eğilimler önemli bir yer edinmektedir (Frey ve Osborne, 2015:12). Dijital iş modelleri, örgütlerin online olarak faaliyet gösteren platformlarda varlıklarını nasıl sürdüreceklerini, müşteri portföyü oluşturacaklarını, pazarlama faaliyetlerini ve değer yaratabilmelerini stratejik olarak ortaya koyabilmek için müşteri profillerini hedef almaktadır. Örgütlerin uygulayacakları dijital iş modellerinin belirlenmesinde müşterilerin profili, davranışları ve özellikleri önemli rol oynamaktadır.

1.3. Dijital işler

Teknolojinin ilerlemesi ve iletişim araçlarında yaşanan gelişmeler çalışma biçimlerini değiştirmeye devam etmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi ile tüm dünyada yaşanan karantina uygulamaları çalışma modellerindeki değişiklikleri zorunlu birer uygulama haline getirmiştir (Vargo ve diğerleri, 2021). Değişen çalışma modelleri yeni çalışma alanları ve mesleklerini de çalışma hayatına kazandırmaktadır. Veri bilimi, yapay zekâ mühendisliği, siber güvenlik gibi meslekler artan oranda talep görmektedir (Manyika ve diğerleri, 2017). İletişim araçları yazılım, grafik ve dijital pazarlama gibi çalışma alanlarında insan kaynaklarını küresel çalışanlara dönüştürmüştür (Kässi ve Lehdonvirta, 2018). E spor oyunculuğu, YouTober'lık gibi yeni meslekler de tercih edilen meslekler arasındaki yerini almaktadır (Li ve diğerleri, 2022).

Dijital iş modelleri, veri odaklılık, ağ etkileri, platform ekonomisi, küresel ölçeklenebilirlik ve müşteri deneyimine odaklanmayı temel almaktadır. Dijital

iş modelleri, örgütlerin iş süreçlerini dijital teknolojiler kullanarak yeniden yapılandırmalarıdır. Dijital iş modelleri örgütlerin dijital platformlar, veri analitiği ve otomasyon sistemleri kullanarak iş süreçlerini optimum verimlilik düzeyinde çalışabilmelerini sağlar (Weil ve Woerner, 2015). Dijitalleşme ile örgütler, operasyonel verimlilik, yeni kazanç modelleri geliştirme ve kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi sunarak süreçlerini geliştirmeyi hedeflemektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Günümüz dijital iş modelleri, klasik modellerin aksine sınırları ortadan kaldırarak kendine has ekosistemlerde faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterilen bu yeni ortam, müşteri, tedarikçi, hissedarlar ve geliştiricilerin meydana getirdiği karşılıklı bağımlı ve karmaşık bir yapıda işlemektedir (Jacobides ve diğerleri, 2018).

1.3.1. Platform tabanlı iş modelleri

Platform çalışma, “teknoloji tabanlı bir uygulama ya da web siteleri üzerinden belirlenmiş iş, görev, hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde çalışanlar ile müşterilerin bir araya getirilmesi prensibine dayanmaktadır” (OECD, 2019:52). Dijital emek platformları iş yaşamında büyük bir hızla büyüyerek ve ulaşılabilir yapıysa geleceğin çalışma modelleri olarak değerlendirilmektedir (Schmidt, 2017:3). Platform tabanlı iş modelleri, dijital sistemler ile farklı kullanıcı gruplarını bir araya getirilerek değer yaratmayı amaçlamaktadır. Platformlar, aracı rol oynayarak birey ya da gruplar arasındaki etkileşimin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Örnek olarak Uber ve Airbnb gibi platformlar dijital sistemler üzerinde ihtiyaçlara göre bireyleri buluşturarak geleneksel sektörlerden farklılaşan yenilikçi bir ortam yaratmaktadır. Platform tabanlı iş modellerinde başarı, sağlanan ağın gücüne bağlıdır (Parker ve diğerleri, 2016).

Platform tabanlı iş modelleri kullanıcı sayısı arttıkça düşük maliyetler ile yüksek ölçeklenebilir bir yapı sayesinde değeri artmaktadır. Fakat güvenlik problemleri ve regülasyon zorlukları bu iş modellerinin engelleri olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel çalışma modellerinden farklı olan platform çalışma işverenlere yasal yükümlülükler ve vergi avantajı sağlayarak üretim süreçlerini daha kontrollü hale getirmektedir. Ayrıca örgütlerin küresel piyasalarda faaliyet gösterebilmesi de bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (Pesole ve diğerleri, 2018). Günümüzde Spotify, Netflix, Facebook, Youtube, Google, gibi platform tabanlı uygulamalar olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır (Schmidt, 2017).

1.3.2. Abonelik tabanlı iş modelleri

Örgütler, yüksek sabit maliyet yaratan ve yüksek kapasiteli yazılım, makine ve teknolojileri satın almak yerine esnek kapasite ve düşük maliyetler ile

kullanımlarına göre ödeme yaparak ihtiyaçlarını giderdikleri modelleri tercih edebilmektedir. Tedarikçi ya da satıcılar açısından düzenli gelir akışı sağlayan sistem, kullanıcılar açısından da esneklik yaratmaktadır. Kullanıcıların belirlenmiş süreler dahilinde hizmet ya da ürünlere dijital olarak erişim sağladıkları ve erişim sağlamak için ücret ödedikleri iş modelidir. Müşteri sadakatının önemli olduğu bu iş modelinde ürün ve hizmetlerin sürekli olarak güncellenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde dizi ve film içerikleri sunan dijital platformlar bu iş modelini kullanmaktadır. Abonelik modeli ile kullanıcı sadakati oluşturulduğunda düzenli gelir akışı ve müşteri deneyimlerini takip edebilme fırsatı elde edilmektedir. Satış sisteminde bir kerelik olan gelir akışı abonelik tabanlı iş modellerinde düzenli ve sürekli hale gelmektedir. Ayrıca elde edilen modüler yapı sayesinde ihtiyacı olan örgütler için ulaşılabilir esnek bir yapı sunulmaktadır (Manyika ve diğerleri, 2011).

1.3.3. Freemium iş modelleri

Kavram, “free” ve “Premium” kelimelerinden meydana getirilmiştir (Wagner ve diğerleri, 2023). Freemium iş modelleri, dijital tabanlı ürün ya da hizmetlerin temel ya da giriş düzeyindeki özelliklerine sınırlı erişim sağlandığı ancak gelişmiş ya da tam erişim için belli bir ücret alındığı model olarak değerlendirilmektedir (Anderson, 2009). Hizmet sağlayıcılar maliyetlerini platform üzerinde yapılan reklamlar aracılığı karşılamaktadır. Özellikle yazılım sektöründe yaygın olarak kullanılan iş modeli Dropbox, Evernote ve LinkedIn gibi platformlar freemium iş modelleri örneği olarak değerlendirilmektedir. Bu modellerde geniş kullanıcı kitlelerine ulaşılabilir ancak ücretsiz kullanıcılardan istenilen gelir elde edilemeyebilir. Bu modellerde kullanıcıları ücretli sunulan hizmetlere çekebilmek ve bağlılık oluşturabilmek için müşteri odaklı pazarlama ve ürün geliştirme faaliyetleri önem taşımaktadır. Freemium iş modellerinde platformun başarısı ödeme yapan müşterileri elde tutabilme ve ücretsiz kullanıcıları da ücretli kullanıcılara dönüştürebilmeye bağlıdır (Kumar, 2016). Bu iş modelinde temel amaç ücretsiz sunulan platformun geniş müşteri ağı oluşturarak bunların arasından bir kullanıcı grubu oluşturulmasıdır (Anderson, 2009; Oestreicher-Singer ve Zalmanson, 2013).

1.3.4. Paylaşım Ekonomisi İş Modelleri

Değişen çevresel koşullar ve ekonomik çevrenin neden olduğu ihtiyaçlar doğrultusunda geleneksel yöntemlere alternatif olarak kullanılan iş modellerinden biridir. Net bir tanımlaması olmasa da paylaşım ekonomisi, elde bulunan fazla ya da atıl kapasitenin belirli platformlar, organizasyonlar ve bireyler aracılığı ile daha etkin olarak kullanılması biçiminde

tanımlanmaktadır (Brachya ve Colins, 2016:4). Bireylerin sahip oldukları kaynakları dijital platformlar vasıtasıyla başka bireyler ile paylaştıkları ve gelir sağladıkları iş modelleri paylaşım ekonomisi modeli olarak ifade edilmektedir. Kaynakların daha etkin ve verimli olarak kullanılmasının sağlandığı bu modelde yasal düzenleme eksikliklerine bağlı olarak tüketici hakları gibi konularda problemler yaşanabilmektedir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan Uber ve Airbnb gibi platformlar bireylerin sahip oldukları ev ve araçlarını paylaşarak gelir elde edebildikleri paylaşım ekonomisi iş modelleri örnekleri arasındadır. Paylaşım ekonomisi iş modeli geleneksel kiralama yöntemlerinden farklılaşması ve aşırı tüketimi engellemesi ile mevcut imkanların daha verimli kullanılmasının da önünü açmaktadır. Bu yapıyla paylaşım ekonomisi, tüketim karşıtı bir hareket olarak değerlendirilmektedir (Ozanne ve Ballantine, 2010).

Paylaşım ekonomisi iş modellerinde alıcı ve satıcıların dijital platformlar aracılığı ile bir araya getirilerek ürün ve hizmetlerinin ticaretini yapabilmesine olanak sağlayan model pazar modeli olarak değerlendirilmektedir. Burada dijital platform üçüncü taraf bir mekanizma tarafından yürütülerek alıcı ve satıcıların buluşmasına vesile olan bir buluşma noktası vazifesi görmektedir. Rekabet yoğun olan bu modelde geniş bir kitleye ulaşabilme imkanının yanında farklı seçenekleri karşılaştırabilme imkânı bulunmaktadır. Bu modelde güvenilirlik, güvenlik ve kullanıcı deneyimi sistemin başarısında önemli rol oynamaktadır. Benzer şekilde paylaşım ekonomisi iş modelinde sahiplik üzerinden erişim modeli olarak tanımlanan ve bir hizmet ya da ürünün kullanma hakkının belirli bir ücret karşılığında belirli bir süre kullanma hakkının devrine odaklanan bir yapı da bulunmaktadır. Burada kullanıcılar ihtiyaçları doğrultusunda ödeme yaparak taahhüt olmadan ürün ve hizmetlere erişim sağlamaktadır. Hizmet alıcılar mülkiyetin getirdiği sorumluluklardan kaçınırken hizmet sunucuları da daha geniş kitlelere ulaşarak kazançlarını artırmakta ve mülkiyetin neden olacağı maliyetleri azaltmış olmaktadır. Araç kiralama, konaklama kiralama ve ekipman kiralama platformları bu iş modelinin örnekleri arasında gösterilmektedir. Geleneksel ekonomide kullanılan kiralama, leasing, komisyonculuk ve üyelik gibi işletme modellerinin yenilikçi paylaşım ekonomisi modelleri olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir (Kannisto, 2017).

1.3.5. İsteğe bağlı ya da talebe bağlı model (Pay-as-you-go veya On-demand)

İsteğe bağlı ya da talebe bağlı iş modeli, kullanılan ürün ya da hizmet miktarına göre ücrete tabi olunan bir esnekliği beraberinde getirmektedir. Kullanıcılar, kendi ihtiyaçları, istek ve arzuları ile kullanım alışkanlıklarına göre

sistemde kalarak ödeme gerçekleştirmektedir. Örneğin bağımsız çalışanlar için geliştirilen dijital platformlar, örgütlerin belirli projeleri bitirmeleri için bağımsız çalışanlara ödeme yaparak ihtiyaçları doğrultusunda profesyonellere ulaşabilmelerini sağlamaktadır. İsteğe bağlı iş modelleri, tüketiciler ve örgütler için önemli bir esneklik sunarak ihtiyaçlar doğrultusunda kendilerine uygun ödeme biçimlerini kullanabildikleri bir altyapı sunmaktadır. Kullanıcıların ödeme ve hizmet alma biçimlerini kişiselleştirebilmesi bakımından popüler uygulamalardan biridir. İsteğe bağlı ya da paylaşım ekonomisi iş modelleri tüketicileri mobil uygulamalar ya da web siteleri üzerinden bir hizmet ya da ürüne bağlayan dijital sistemleri açıklayan bir kavramdır (Zervas ve diğerleri, 2014).

1.3.6. Veri Odaklı İş Modelleri

Veri odaklı iş modellerinde dijital platform üzerinden kullanıcı verilerinin toplanarak analiz edilmesi ile kişiselleştirilmiş teklif, hedefli reklam ve yeni ürün geliştirilmesi gibi süreçler hedeflenmektedir. Kullanıcı verileri ve bu verilerin işlenmesi üzerine gelir elde edilmesi söz konusudur. Google, X, Instagram ve Facebook gibi platformlar kullanıcı verileri üzerinden gelir elde eden örnek uygulamalar arasında gösterilmektedir. Bu iş modelinde kullanıcıların veri güvenliği platformun başarısı için önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Platformlarda oluşturulacak güven altyapısı, tüketicinin yasal olarak korunmasının ikamesi biçiminde değerlendirilmektedir (Howcroft ve Kareborn, 2018).

Veri odaklı iş modellerinde reklam destekli işler yaygın olarak kullanılmaktadır. Günümüzde büyük teknoloji şirketlerinin yaygın bir strateji olarak kullandığı kitlesel kullanıcı tabanı oluşturulması dijital platformlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Kullanıcıların sunulan hizmetlere ücretsiz olarak ulaştığı platformlarda kullanıcı verileri işlenerek kişiye özel reklam ve nihai ürüne yönlendirme yapılmaktadır. Örneğin Google, kullanıcılarının arama geçmişlerini işleyerek elde ettiği analizlerle kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlere yönlendirme yapabilmektedir. Bu iş modellerinde yaratılan değer kişisel verilere dayanmaktadır ve elde edilecek gelir veri büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Reklam destekli iş modellerinin sürdürülebilirliği platform kullanıcılarının verilerinin gizliliği ve güvenliğinin sağlanabilmesine dayanmaktadır. Bununla birlikte veri odaklı bir diğer model olan açık kaynak modeli, dijital ortamda bir ürün ya da yazılımın kaynak kodlarının herkesin ulaşabildiği şekilde paylaşıldığı, düzenlendiği ve geliştirilebildiği bir model olarak bilinmektedir. Kaynak kodlarının kamusal alandaki tüm kullanıcılara açık olması, kullanıcıların istedikleri değişiklikleri ve eklemeleri yaparak kaynak kodlarının geliştirilmesi, zaman ve mekân bağımsızlığı ile yüksek

esneklik sağlaması ve ücretsiz ya da düşük maliyetler sayesinde eklenti ve ek hizmetler aracılığı ile gelir elde edilebilme fırsatı sunması gibi özellikler modelin temel özellikleri olarak görülmektedir. Son olarak gizli gelir yaratma olarak değerlendirilen iş modelinde kullanıcılar ücretsiz ya da düşük maliyetli bir platformun ürün ya da hizmetlerini kullanırken platform geliştiricileri arka planda gizli gelir elde edebilecekleri bir sistemi işletmektedir. Veri gizliliği ve güvenliğinin önemli olduğu gizli gelir yaratma modeli ile kullanıcıların verilerini işleyerek, farklı uygulama entegrasyonları ile ortaklıklar kurularak, sunulacak ekstra hizmetlerin ücretlendirilmesi ve reklam uygulamaları ile gelir elde edilmektedir. Sonuç olarak veri odaklı bir örgütte alınacak tüm kararlar sayısal verilere dayalı bilimsel yöntemlerle alınmaktadır (Tusoo ve Sarma, 2017).

1.3.7. Blockchain (blok zinciri) ve yapay zekâ tabanlı iş modelleri

Teknolojik gelişmeler ve bilgisayar tabanlı sistemler blok zinciri ve yapay zekâ sistemlerinin giderek artan oranda kullanılması ve benimsenmesine neden olmaktadır (Roosan ve diğerleri, 2022:15). Bu gelişmeler, verilerin yönetilmesi ve güvenliği hususlarını ön plana çıkararak yeni modelleri ortaya çıkarmıştır. Veri doğruluğu, güvenliği ve karar destek sistemlerinin etkinliği blok zinciri ve yapay zekâ sistemlerine bağlı hale gelmiştir (Hardini ve diğerleri, 2024). Yapay zekâ destekli iş modelleri, makine öğrenmesi ve sistematik derinlikte öğrenme algoritmaları kullanarak otonom karar ve iş süreçlerinin optimize edilmesini sağlamaktadır. Günümüzde birçok sektörde otomatikleştirilmiş müşteri hizmetleri ve Chatbot öneri ve mesajlaşma sistemleri yapay zekâ destekli sistemler kullanılarak hizmet vermektedir. Blok zinciri iş modelleri, kripto para borsaları, dijital varlık yönetimi ve akıllı sözleşme sistemlerinde kullanılmakta ve merkeziyetsiz özellikleri sayesinde şeffaf ve güvenli bir yapı sunmaktadır. Yapay zekâ ve blok zinciri sistemlerinin birbirlerine entegrasyonu ile güvenlik problemleri en aza indirgenmiş, denetlenebilir ve şeffaf bir sürecin önü açılarak büyük veri analitiği, tahmin ve optimizasyon süreçleri karar alma mekanizmalarını verimli hale getirmiştir (Charles ve diğerleri, 2023:9; Taherdoost, 2022:21).

1.3.8. E ticaret modeli

E-ticaret, hizmet ve mal sunumu için konum sınırlandırmalarını ortadan kaldırarak geleneksel tedarik uygulamalarının dışına çıkarak global alıcılar ile maliyet avantajlı işlem yapılabilmesinin önünü açmaktadır (Mwencha ve diğerleri, 2019). Zaman, mekân ve ortam sınırlanmalarını ortadan kaldıran e-ticaret, tüketicilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri global ve rekabetçi bir piyasada karşılaştırma yaparak elde edebilmelerini sağlamaktadır. Bu

durum tüketicilerin pazar gücünde önemli bir konuma geçişinin habercisidir (Yeşil, 2010). Ürün ve hizmetlere ulaşmada zaman ve mekân bağımsızlığı kazandıran e-ticaret aynı zamanda çalışma biçimlerini de etkilemiş çalışanların mekân bağımsız çalışma koşullarına sahip olmasını sağlamıştır (Küçükylmazlar, 2006).

Ürün ve hizmetlerin internet aracılığı ile alım satımının yapıldığı bu model, tüketicilere sınırsız seçenek arasından ihtiyacına uygun olanı seçebileceği fiziksel ürün satışına odaklanmaktadır. Örgütler, belli bir mekân ya da yerden bağımsız olarak internetin kullanılabildiği her yere ulaşabildikleri büyük bir pazar ağına kavuşurken, tüketiciler ihtiyaçları olan ürünleri binlerce seçenek arasından hızlı ve kolay biçimde karşılaştırabildikleri, inceleyebildikleri ve satın alabildikleri imkanlara sahip olabilmektedir. Bu modelde örgütler yoğun rekabet koşulları altında dijital ağlarını geliştirmeli ve pazarlama stratejilerini iyi belirlemelidir. Ayrıca internet altyapısında yaşanabilecek problemlere karşı da hazırlıklı olunmalıdır. Bununla birlikte e-ticaret yalnızca ürün ve hizmet satışını kapsamamakta satış sonrası hizmetleri de içine almaktadır. Ürün ya da hizmetlerin karşılaştırılması, beğenilmesi ve satın alınması gibi süreçler dijital ortamlarda gerçekleşse de üretimden tedarik aşamasına tüm süreçler geleneksel yöntemler ile yapılmaktadır (Yeşil, 2010).

1.3.9. Dijital ekosistem modeli

Dijital ekosistem modeli, örgütler ile müşteri ya da kullanıcılar arasındaki ilişki düzeyleri üzerinden değer yaratma sistemlerine odaklanan kompleks yapılar olarak değerlendirilmektedir (Gawer ve Cusumano, 2014). Dijital ekosistem modelinde kullanıcıların farklı platformların farklı özelliklerini kullanarak tek bir sistemde tutulduğu dijital iş modelidir. Kullanıcılar farklı hizmetlere erişirken farklı dijital altyapılar kullanırken aynı ekosistemin parçası platformları kullanmaktadır. Örneğin Apple telefon ve bilgisayarlarını kullanırken aynı zamanda Apple TV ya da bulut sistemleri ile depolama hizmetlerinin kullanılması dijital ekosistem örneği olarak gösterilebilir. Burada amaç sürdürülebilir bir altyapı ile müşteri sadakati oluşturulmasıdır. Bu sayede daha fazla hizmet satışı ve yeni müşteri kazanımı sağlanmış olmaktadır. Kullanıcılar bir kez ekosisteme dahil olduklarında yaşayacakları deneyim pozitif yönlü ise bir bağımlılık yaratılarak sürekli gelir elde edilmesi sağlanmaktadır. Dijital ekosistem modeli, örgütlerin sürdürülebilirlik, büyüme ve karlılıkları için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda dijital sistem altyapısı ile geleneksel yöntemlerden önemli biçimde farklılaşmaktadır (Lansiti ve Levien, 2004).

Dijital ekosistem modelinin başarısı pazardaki paydaşların değer yaratma süreçlerine katılmalarını sağlayan platform, katılımcı sayısı ile etkileşim düzeyini belirleyen ağ etkileri ve son olarak platformun gelecekteki başarısı ile büyüme hızına bağlı gelişen pazardaki beklentiler olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır (Gawer ve Cusumano, 2014; Chen ve diğerleri, 2012). Dijital ekosistem, geleneksel veri yönetiminde kullanılan sistemlerin gerçekleştiremeyeceği işlemleri hızlı ve etkin şekilde karar verme süreçlerinin optimizasyonunda kullanılmaktadır (Laney, 2001). Burada örgütler faaliyet gösterdikleri çevrenin tüm unsurları ile etkileşim, iletişim ve iş birliklerini platformlar üzerinden gerçekleştirerek fikir alışverişi, tecrübe paylaşımı, yenilik ve ortaklık projelerini yürütmektedir (Zott ve diğerleri, 2011).

1.3.10. Deneyim modeli

Herhangi bir ürün ya da hizmetin kullanıcılar tarafından daha keyifli, hoş ve güvenilir duruma getirme çabaları deneyim inovasyonu olarak değerlendirilmektedir (Kırım, 2007). Deneyim modeli, kullanıcılara yalnızca bir hizmet ya da ürün sağlamak yerine farklı deneyim imkanları sunmayı hedeflemektedir. Bu modelde kullanıcıların ürün ya da hizmetlerle daha fazla bağ kurdukları ve aidiyet oluşturdıkları bir süreci amaçlamaktadır. Modelin temelinde deneyime odaklanıldığı için kullanıcıların istek ve beklentilerine daha yüksek düzeyde karşılık verilmektedir. Deneyim modeli ile kullanıcı etkileşimi en üst düzeyde tutularak müşteri memnuniyetinin artırılması da sağlanmaktadır. Son dönem üretilerek piyasaya sunulan arabalar müşterilerine yalnızca bir araç değil aynı zamanda farklı özellikleri barındıran dijital bir cihaz olarak pazarlanmaktadır. Müşteri deneyimleri ile kendini sürekli güncelleyebilen yazılımlar kullanıcıların daha fazla kişiselleştirilmiş deneyimler yaşayabilmelerini sağlamaktadır.

Yapılan çalışmalar, deneyim inovasyonu kavramının yalnızca bir ürün ya da hizmet üzerinden değerlendirilmediğini, kullanıcıların müşteri yolculuğuna odaklandığını göstermektedir. Deneyim kavramı olarak belli bir süreye yayılan ve birçok faktörden etkilenen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Müşteri ya da kullanıcı yolculuğu da mal ya da hizmetin alınmadan öncesinden başlayarak kullanım sonrasına kadar ki tüm unsurları içeren süreç olarak ele alınmaktadır. Kullanıcılar bir mal ya da hizmetin tüm süreçlerine temas ederek deneyimlemektedir. Örgütlerin müşteri deneyimlerine göre gerek görülen alanları iyileştirmesi ve geliştirmesi deneyim modelinin temelini oluşturmaktadır (Voss ve Zomerdijs, 2007).

2. SONUÇ

Örgütler, küreselleşen dünyanın, gelişen teknolojinin ve değişen insan faktörünün etkisinde hızla farklılaşan piyasalarda farklı insan kaynakları uygulamaları ve rekabet unsurları ile karşı karşıyadır. Yaşanan gelişmeler kapsamında değişime uyum, ayakta kalabilmenin ön koşulu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle bilgisayar teknolojileri ile internet ve yazılım sistemlerindeki ilerlemeler, iletişim hızını beklenenin üzerinde bir düzeye taşıyarak tüm bilgi ve veriye saniyeler içinde ulaşılabilmesinin önünü açmaktadır. Sahip olunan bilgi, rekabeti artırarak farklılaşabilen ve beklentilere en fazla uyum sağlayabilen örgütleri ön plana çıkarmaktadır. Bu kapsamda örgütler, müşteri beklentileri doğrultusunda gelişmeleri takip ederek yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve pazarlama stratejileri geliştirmektedir.

Yaşanan teknolojik gelişmeler iş yaşamını hızla dijital sistemlere entegre etmektedir. Yaşanan dijitalizasyon iş yapma biçimlerinden satın almaya birçok işletme fonksiyonunun değişmesine neden olmaktadır. Örgütler, insan kaynakları uygulamalarını, satın alma ve pazarlama faaliyetlerini, tedarik ve satış sonrası süreçlerini dijital sistemlere entegre etmektedir. Yaşanan bu gelişmeler yeni faaliyet alanlarını ve iş yapma biçimlerini de beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak örgütler sürdürülebilirlik faaliyetleri için değişen çevresel koşullar altında yenilikçi dijital işleri giderek artan oranda bir argüman olarak kullanmaktadır.

Kaynakça

- Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. New York, NY: Hyperion.
- Brachya, V. ve Collins, L. (2016, February). *The sharing economy and sustainability*. Jerusalem: The Jerusalem Institute for Israel Studies.
- Brennen, S. ve Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, & R. T. Craig (Eds.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* (pp. 1–11). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Charles, V., Emrouznejad, A. ve Gherman, T. (2023). A critical analysis of the integration of blockchain and artificial intelligence for supply chain. *Annals of Operations Research*, 327(1), 7–47. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05111-y>
- Chen, H., Chiang, R. H. ve Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188.
- Frey, C. B. ve Osborne, M. A. (2015). *Technology at work: The future of innovation and employment*. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work.pdf
- Gawer, A. ve Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Gray, J. ve Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software and Systems Modeling*, 14(4), 1319–1320. <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>
- Hardini, M. G., Yusuf, N. A. ve Zahra, A. R. A. (2024). Convergence of intelligent networks: Harnessing the power of artificial intelligence and blockchain for future innovations. *ADI Journal on Recent Innovation*, 5(2), 200–209. <https://doi.org/10.34306/ajri.v5i2.179>
- Henriette, E., Feki, M. ve Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. *MCIS 2016 Proceedings* (Paper 33). Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
- Hilbert, M. (2020). Digital technology and social change: The digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 22(2), 189–194. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2020.22.2/mhilbert>
- Howcroft, D. ve Bergvall-Kåreborn, B. (2019). A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/0950017018760136>

- Iansiti, M. ve Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. ve Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kannisto, P. (2017). Sharing for profit: A new business model? *Annals of Tourism Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.03.010>
- Kässi, O. ve Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 241–248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.056>
- Kırım, A. (2007). *Farklılaşmanın en etkin yolu: Deneyimi inovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kumar, A. (2016). Redefined and importance of organizational culture. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 16(4), 1–7.
- Küçükylmazlar, A. (2006). *Elektronik ticaret rehberi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Laney, D. (2001). 3D data management: Controlling data volume, velocity, and variety. *META Group Research Note*, 6(70), 1–4.
- Li, C., Zhang, L. ve Sun, Y. (2022). Creative digital labor and online content creators. *New Media & Society*, 24(3), 562–580. <https://doi.org/10.1177/1461444820964785>
- Li, L., Su, F., Zhang, W. ve Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12179>
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C. ve Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.
- Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P. ve Dewhurst, M. (2017). *A future that works: Automation, employment, and productivity*. McKinsey Global Institute.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. ve Quaglia, R. (2020). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.018>
- Matt, C., Hess, T. ve Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

- Mwencha, P. M. ve Muathe, S. M. (2019). A principal component analysis of customers' perceived risks for online retailing services: Evidence from Kenya. *Journal of Customer Behaviour*, 18(3), 167–214. <https://doi.org/10.1362/147539219X15633616533049>
- Ng, I. C. L. ve Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.003>
- Oestreicher-Singer, G. ve Zalmanson, L. (2013). Content or community? A digital business strategy for content providers in the social age. *MIS Quarterly*, 37(2), 591–616. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.11>
- Osterwalder, A. ve Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ozanne, L. K. ve Ballantine, P. W. (2010). Sharing as a form of anti-consumption? An examination of toy library users. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(6), 485–498. <https://doi.org/10.1002/cb.334>
- Parker, G., Van Alstyne, M. W. ve Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Pesole, A., Urzì Brancati, M. C., Fernández-Macías, E., Biagi, F. ve González Vázquez, I. (2018). *Platform workers in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/742789>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Roosan, D., Wu, Y., Tatla, V., Li, Y., Kugler, A., Chok, J. ve Roosan, M. R. (2022). Framework to enable pharmacist access to health care data using blockchain technology and artificial intelligence. *Journal of the American Pharmacists Association*, 62(4), 1124–1132. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2022.02.015>
- Schmidt, F. A. (2017). *Digital labour markets in the platform economy: Mapping the political challenges of crowd work and gig work*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. New York, NY: Crown Business.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sung, T. K. (2018). Industry 4.0: A Korea perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 40–45. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.023>

- Taherdoost, H. (2022). Blockchain technology and artificial intelligence together: A critical review on applications. *Applied Sciences*, 12(24), 12948. <https://doi.org/10.3390/app122412948>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Thusoo, A. ve Sen Sarma, J. (2017). *Creating a data-driven enterprise with DataOps: Insights from Facebook, Uber, LinkedIn, Twitter, and eBay*. O'Reilly Media. ISBN: 978-1-491-97781-1
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity Press.
- Vardarlier, P. (2016). *Sosyal medya stratejileri*. Ankara: Nobel Yayın.
- Vargo, C. J., Zhu, L., Benway, J. ve Yan, Q. (2021). Digital communication, work-from-home, and COVID-19: Assessing the stress and productivity impacts of remote work. *Telecommunications Policy*, 45(5), 102206. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102206>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. ve Hacnlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.063>
- Voss, C. ve Zomerdijs, L. (2007). Innovation in experiential services: An empirical view. In DTI (Ed.), *Innovation in services* (pp. 97–134). London: DTI.
- Wagner, P., Nagel, T., Hennebold, C., Huber, M. ve Kraus, W. (2023). KI-Anwendungsfälle in der Produktion. In *Handbuch Industrie 4.0: Band 1: Produktion* (pp. 71–94). Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58532-0_5
- Weill, P. ve Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27–34.
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yeşil, A., Ergün, Ü., Amasyalı, C., Er, F., Olgun, N. N. ve Aker, A. T. (2010). Çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeği: Türkçe uyarlaması geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Archives of Neuropsychiatry*, 47(2), 123–130. <https://doi.org/10.4274/npa.y6245>
- Zervas, G., Proserpio, D. ve Byers, J. W. (2014). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Boston University School of Management Research Paper No. 2013-16*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2366898>

Zott, C., Amit, R. ve Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>