

10.KOBİ'LER VE VERİMLİLİK KONGRESİ

9 – 10 HAZİRAN 2022

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

İŞLETME BÖLÜMÜ

10. KOBİ'LER VE VERİMLİLİK KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI

(Özet / Tam Metin)

EDİTÖRLER

PROF. DR. EMİNE MÜGE ÇETİNER

DR. ÖĞR. ÜYESİ ANDAÇ TOKSOY

DR. ÖĞR. ÜYESİ TUĞÇE KUMRAL YÜREK

E-ISBN:

ONUR KURULU

İnş. Yük. Müh. Fehamettin AKINGÜÇ	İstanbul Kültür Üniversitesi Kurucu Onursal Başkanı
Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER	İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı
Prof. Dr. Hanife ÖZTÜRK AKKARTAL	İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü

YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Emine Müge ÇETİNER	İİBF Dekanı / Kongre Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY	İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi / Kongre Sekreteri
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe KUMRAL	İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

DANIşMA KURULU

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami ARIKIOğLU	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Emine Müge ETİNER	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Göksel ATAMAN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Başak ATAMAN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Recep Baki DENİZ	Beykent Üniversitesi
Prof. Dr. Başaran ÖZTÜRK	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Evren AYRANCI	Beykent Üniversitesi
Doç. Dr. Murat Taha BİLİşİK	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Burın ATASEVEN	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kemal zkan YILMAZ	İstanbul Kültür Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

KONGRE PROGRAMI.....	1
ÖZET BİLDİRİLER	3
KOBİLER VE YEŞİL EKONOMİ: FAYDALAR VE ENGELLER	4
TÜRKİYE’ DE KOBİ EKOSİSTEMİNDEKİ TEHDİT VE FIRSATLARIN TESPİTİ: SON DÖNEM STRATEJİK KARARLAR İÇİN ÖNERİLER	6
MESLEKİ EĞİTİM İLE İSTİHDAM ARASINDAKİ İLİŞKİ: GENEL BİR DEĞERLENDİRME.....	8
COVID-19 PANDEMİSİ VE KOBİLER ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME.....	9
PANDEMİ SÜRECİNDE TELE ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUM VE İŞ.....	11
YAŞAM DENGESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	11
DİJİTALLEŞEN DÜNYADA E-ÜNİVERSİTE’NİN YÜKSEKÖĞRETİM KALİTESİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ	12
KOBİ KREDİLERİNİN FAKTÖR VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN EKONOMİK BÜYÜMEYE ETKİSİ	14
ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMİ İLE BİR GIDA İŞLETMESİNİN VERİMLİLİK.....	16
TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN VERİMLİLİK, TEKNOLOJİK DEĞİŞİM VE TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	17
OCTAVE İLE BİLGİ GÜVENLİĞİ RİSK DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ.....	18
E-TİCARET SİTESİ Mİ? E-PAZARYERİ Mİ? KOBİ’LERE ÖNERİLER.....	20
TAM METİN BİLDİRİLER	22
TÜRK ENDÜSTRİSİNDE ÖLÇEK SORUNU, FUKUYAMA’NIN İTALYA VE KORE ÖRNEKLERİ ÇERÇEVESİNDE ELE ALINABİLİR Mİ?	23
COVID-19 PANDEMİSİNİN KOBİ YÖNETİMİNE YANSIMALARI VE UZAKTAN ÇALIŞMA.....	41

MİKRO VE KÜÇÜK İŞLETMELERDE COVID-19 VE SONRASINDA ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ	58
DİJİTAL DOĞAN İŞLETMELERİN İŞ MODELLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BÜYÜME AÇISINDAN İNCELENME	72
COVID 19 SÜRECİNDE HİZMET VE ÜRETİM-SANAYİ SEKTÖRÜNDE KOBİLERİN DİJİTALLEŞMEDEKİ YERİ .	99
KOBİ'LERDE YAPILAN YENİLİK FAALİYETLERİ VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN BELİRLENMESİ	120

KONGRE PROGRAMI

10. KOBİ'ler ve VERİMLİLİK KONGRESİ

AKADEMİK BİLDİRİ SUNUMLARI PROGRAMI

2. Gün 10 Haziran 2022, Cuma

Paralel Oturumlar

1. Oturum (HİBRİT)Yer: Ataköy Kampüsü, 3. Kat, B Koridoru, 3B-11-13-15 Sınıfı

10.00-10.30

KOBİ'ler ve Yeşil Ekonomi: Faydalar ve Engeller
Türk Endüstrisinde Ölçek Sorunu, Fukuyama'nın İtalya ve Kore Örnekleri Çerçevesinde Ele Alınabilir mi?
Meeting ID: 934 7217 7174
Passcode: 9B3ybyq

Online Katılım İçin:



10.30-11.00

Türkiye'de KOBİ Ekosistemindeki Tehdit ve Fırsatların Tespiti: Son Dönem Stratejik Kararlar İçin Öneriler
Mesleki Eğitim ile İstihdam Arasındaki İlişkiye Dair İncelemeler
Meeting ID: 986 0775 4335
Passcode: 4agGAA

Online Katılım İçin:



2. Oturum (ONLINE)

Yer: Ataköy Kampüsü, 3. Kat, B Koridoru, 3B-12-14-16 Sınıfı

10.00-10.30

COVID-19 Pandemisi ve KOBİ'ler Üzerine Bir Değerlendirme
COVID-19 Pandemisinin KOBİ Yönetimine Yansımaları ve Uzaktan Çalışma
Meeting ID: 991 5316 8511
Passcode: JYn2Ms

Online Katılım İçin:



10.30-11.00

Covid-19 ve Sonrasında Mikro ve Küçük İşletmelerde Örgütsel Yenilikçilik ile Örgüte Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi
Pandemi Sürecinde Tele Çalışmaya İlişkin Tutum ve İş Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma
Meeting ID: 919 3955 5187
Passcode: 69c0FP

Online Katılım İçin:



3. Oturum (ONLINE)

Yer: Ataköy Kampüsü, 3. Kat, C Koridoru, 3C-11-13-15 Sınıfı

10.00-10.30

Dijital Doğan İşletmelerin İş Modellerinin Sürdürülebilirlik ve Büyüme Açısından İncelenmesi
Dijital Dönüşümün Yaratığı Bir Oluşum: Dijital Girişimcilik
Meeting ID: 927 4676 5440
Passcode: Td87MB

Online Katılım İçin:



10.30-11.00

Dijitalleşen Dünyada E-Üniversite'nin Yükseköğretim Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi
Covid 19 Sürecinde Hizmet ve Üretim-Sanayi Sektöründe Kobilerin Dijitalleşmedeki Yeri

Meeting ID: 956 5997 6381

Passcode: YGg4rg

Online Katılım İçin:



4. Oturum (ONLINE)

Yer: Ataköy Kampüsü, 3. Kat, C Koridoru, 3C-12-14-16 Sınıfı

10.00-10.30

Kobi Kredilerinin Faktör Verimliliği Açısından Ekonomik Büyümeye Etkisi
Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Bir Gıda İşletmesinin Verimlilik Analizi
Meeting ID: 986 0775 4335
Passcode: 4agGAA

Online Katılım İçin:



10.30-11.00

Türk Havacılık Sektörünün Verimlilik, Teknolojik Değişim ve Toplam Faktör Verimliliğinin Ölçülmesi
Octave ile Bilgi Güvenliği Risk Değerlendirme Sürecinin İyileştirilmesi

Meeting ID: 991 5316 8511

Passcode: JYn2Ms

Online Katılım İçin:



Paralel Oturumlar

5. Oturum (ONLINE)

Yer: Ataköy Kampüsü, 3. Kat, B Koridoru, 3B-11-13-15 Sınıfı

11.00-11.30

E-Ticaret Sitesi mi? E-Pazaryeri mi? KOBİ'lere Öneriler
Kobi'lerde Yapılan Yenilik Faaliyetleri ve Karşılaştıkları Sorunların Belirlenmesi
Meeting ID: 919 3955 5187
Passcode: 69c0FP

Online Katılım İçin:



ÖZET BİLDİRİLER

KOBİLER ve YEŞİL EKONOMİ: FAYDALAR ve ENGELLER

Prof. Dr. Dilek ÜNALAN

İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman,

d.unalan@iku.edu.tr

ÖZET

Ekosistemlerdeki bozulma, son birkaç yıldır birçok ülkede, politikacılar, STK'lar ve tüketicilerin en fazla önemsedikleri konuların başında gelmektedir. Sorumluluk açısından, ekolojik sürdürülebilirlik ve yeşil ekonomi tartışmalarının odağında işletmeler ve tüketiciler yer almaktadır (Haddock-Fraser and Tourelle, 2010). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) etkinlikleri ve sürdürülebilirlik raporlamalarındaki artış, işletmelerin kendi faaliyetlerine ilişkin sürdürülebilirlik ve çevresel etkilerinin giderek daha fazla farkında olduklarını göstermektedir (Wong et al., 2014). Ancak araştırmalar bu farkındalığın KOBİ'lerde büyük ölçekli işletmelerin bir hayli gerisinde kaldığına işaret etmektedir (Brammer et al., 2012; Cassells and Lewis, 2011; Jansson et al., 2017).

Bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki KOBİ'lerin sürdürülebilirlik faaliyetleri ve yeşil ekonomi açısından diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında mevcut durumunu görmek ve yeşil ekonomiye geçiş ile sağlayacakları faydaları ve geçiş sürecinde karşılaştıkları en önemli engelleri vurgulamaktır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın ilk bölümünde, AB Yeşil Mutabakatı ve ISO 14001 Çevre Yönetimi ile ISO 50001 Enerji Yönetimi Standartları gözetilerek seçilen sürdürülebilirlik kriterlerine göre OECD ülkeleri ile Türkiye KOBİ verileri karşılaştırılmakta; ikinci bölümünde, faydalar ve engeller açısından ülkemizdeki KOBİ'lerin durum değerlendirilmesi sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yeşil Ekonomi, Döngüsel Ekonomi, KOBİ'ler, İşletmelerde Sürdürülebilirlik, Stratejik Yönelim*

SMEs and GREEN ECONOMY: DRIVERS and BARRIERS

ABSTRACT

The degradation of ecosystems has grown to become a major topic among several actors in society, such as politicians, NGOs and consumers, during the last few decades (Haddock-Fraser and Tourelle, 2010; Sandhu et al., 2010). It seems that the corporate sector is increasingly becoming aware of the sustainability and environmental aspects of their operations when the increase in Corporate Social Responsibility (CSR) advertising, sustainability reporting and corporate CSR rhetoric is considered (Wong et al., 2014). However, results from recent surveys show that Small and Medium Enterprises (SMEs), unlike the large enterprises, have problems with implementing environmentally conscious business practices (Brammer et al., 2012; Cassells and Lewis, 2011; Jansson et al., 2017).

This study aims to report the sustainability practices of SMEs in Turkey and explain key drivers and barriers of green business practices by SMEs in Turkey and OECD countries. To achieve this aim, in the first part, the study compares Turkey and OECD countries by using sustainability criteria based on the EU Green Act and ISO 14001 and ISO 50001 (Environment and Energy Management Standards). In the second part, it highlights the key drivers and barriers of green business practices by SMEs in Turkey.

Keywords: *Green Economy, Circular Economy, SMEs, Corporate Sustainability, Strategic Orientation*

TÜRKİYE’ DE KOBİ EKOSİSTEMİNDEKİ TEHDİT VE FIRSATLARIN TESPİTİ: SON DÖNEM STRATEJİK KARARLAR İÇİN ÖNERİLER

***Aslı YİĞİTER **Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart MUMCU ***Dr. Öğr. Üyesi Hatice Nazan ÇAĞLAR**

*İstanbul Kültür Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi, asliyigiter15@gmail.com

**İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Girişimcilik, a.mumcu@iku.edu.tr

***İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Girişimcilik, n.caglar@iku.edu.tr

ÖZET

KOBİ’ler ülke ekonomilerinin çekirdek gücü olarak kabul edilmektedir. Dünya üzerinde işletmelerin yarısından fazlası KOBİ’lerden oluşmaktadır. ABD, AB başta olmak üzere birçok ülkenin ekonomi politikasında KOBİ’lerin gelişimi özellikle desteklenmektedir. KOBİ’lerin ekonomilerdeki bu önemi yazında da karşılık bulmakta ve birçok farklı sorun ve konu KOBİ’ler dahilinde ele alınmaktadır. Bu araştırmada da KOBİ’lerin ekonomideki öneminden ve yazındaki araştırmalardan yola çıkılarak; KOBİ’lerin literatür kaynaklı eserlerde hangi değişkenler ve konularla ele alındığı incelenmiştir. Bu kapsamda Türkçe yazında yer alan KOBİ başlığı altında bilimsel hakemli dergilerde yayınlanan toplam 42 temel makaleye ulaşılmıştır. Bu makalelerin incelenmesi sonucunda; KOBİ’lerin en fazla finansal konularda ele alındığı, ayrıca inovasyon ve teknoloji konuları dahilinde incelendiği görülmüştür. Bu bulgular neticesinde KOBİ ekosisteminde hangi fırsatların veya tehditlerin bulunduğu, KOBİ’leri etkileyen olumlu ve olumsuz birçok unsur yıllara göre boylamsal bir inceleme ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu tespitler neticesinde de KOBİ’lerin stratejik kararlarında piyasa koşulları ile ilgili temel unsurların bir haritası ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *KOBİ, Strateji, Finans, İnovasyon*

IDENTIFICATION OF THREATS AND OPPORTUNITIES IN THE SME ECOSYSTEM IN TURKEY: RECOMMENDATIONS FOR RECENT STRATEGIC DECISIONS

ABSTRACT

SMEs are considered to be the core power of national economies. More than half of most of the world's businesses are in the SME structure. The development of SMEs is supported in the economic policy of many countries, especially the USA and the EU. The importance of SMEs in the economy is also reflected in the literature and many different problems and issues are discussed within the scope of SMEs. In this research, it has been examined with which variables and subjects SMEs are discussed in literature-sourced works, based on the importance of SMEs in the economy and the researches in the literature. In this context, a total of 42 basic articles published in scientific peer-reviewed journals under the title of SME in Turkish literature were reached. As a result of the examination of these articles; It has been seen that SMEs are mostly dealt with in the scope of financial matters, innovation and informatics. As a result of these findings, which opportunities or threats exist in the SME ecosystem and many positive and negative factors affecting SMEs have been tried to be revealed with a longitudinal analysis according to years. As a result of these determinations, a map of the basic elements related to market conditions in the strategic decisions of SMEs has been put forward.

Keywords: *SME, Strategy, Finance, Innovation*

MESLEKİ EĞİTİM İLE İSTİHDAM ARASINDAKİ İLİŞKİ: GENEL BİR DEĞERLENDİRME

*İlker AKAR

**Doç. Dr. Oytun MEÇİK

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, 1ilkerakar@gmail.com

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat, oytunm@ogu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma mesleki eğitim ile istihdam arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında iki farklı görüşün olduğu ve ortak payda da buluşamadığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda farklı görüşlerin neden kaynaklandığının tespiti için dünyada uygulanan mesleki eğitim örnekleri incelenerek analiz edilecektir.

Mesleki eğitim, iş gücü piyasasında genç işsizliğin artması, okulu bırakan birçok genç için okuldan işe sorunlu geçiş hakkında tartışmalara yol açmakta ve bu bağlamda politika yapıcılar tarafından genellikle bir çözüm olarak görülmektedir. Mesleki eğitim ile istihdam arasındaki ilişkinin araştırılmasında araştırmacılar ikiye ayrılmaktadır. İlk görüş mesleki eğitimin işgücü piyasasına geçişte avantaj sağlaması, diğer görüş ise mesleki eğitim almış kişilerin dezavantaja sahip olmasıdır. Dünyada her ülkenin kendine özel mesleki eğitim uygulamaları bulunmaktadır. Bu bağlamda dünyada farklı şekillerde uygulanan mesleki eğitim uygulamaları, farklı sonuçlara neden olmaktadır. Bu farklılıkların birçok sebebi bulunmaktadır. Mesleki eğitim uygulamalarının her ülkenin kendi toplumsal, ekonomik, istihdam vb. koşullarına uygun şekilde tasarlanması mesleki eğitimin etkinliğini artıracaktır.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim, Mesleki Eğitim, İstihdam, Üniversite-Sanayi İş birliği*

COVID-19 PANDEMİSİ ve KOBİLER ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Melike ÇIRAK

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, melihec_alkan@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; küresel olarak etkisi devam etmekte olan Covid-19 Pandemisinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin verimlilikleri üzerine etkisini literatürden yararlanarak ortaya koymaktır. Bu çalışmada tarama yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, konuyla ilgili yerli ve yabancı online, offline bilimsel çalışmalar, yazılı ve görsel basın ile kamu ve özel kurum raporları taranmıştır. Çin’de 2019 yılında başlayan Covid-19, Dünya Sağlık Örgütü tarafından 11 Mart 2020 tarihinde küresel salgın olarak ilan edilmiş, tüm dünyayı ve ülkemizi derinden etkilemiştir. Üç yılı aşkın süredir yaşanmakta olan pandeminin sosyal, ekonomik, teknolojik, kültürel bağlamda etkileri azalarak da olsa devam etmektedir. Bu süreç içerisinde toplum; yeni yaşam koşulları geliştirmek zorunda kalmış, işletmeler ise yeni stratejiler geliştirerek sürdürülebilirliği sağlamaya çalışmış veya faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışlardır.

Literatür taraması sonrası elde edilen bulgulara göre, Covid-19, hizmet sektörünü, özellikle de sağlık hizmetleri ile bilişim sektörünü, uzaktan çalışma modellerinin tercih edilmesi nedeniyle olumlu etkilerken; arz-talep dengesinin bozulmasıyla imalat, sanayi, tekstil, turizm, otomotiv sektörlerini olumsuz etkilemiştir. Dünya ülkeleri arasındaki yapılan çalışmada; Çin’de KOBİ’lerin %80’nin halen aktif çalışmaya başlayamadığı, ABD işletmelerinin yaklaşık % 80’nin salgından etkilendiği, Almanya’ da KOBİ’lerin neredeyse yarısının cirolarında %50 düşüş görüldüğü, Türkiye’de ise özellikle Güneydoğu Anadolu bölgesindeki KOBİ’lerin cirolarında %70 kayıpların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda; dünya ticaretinde ve ekonomide önemli bir yeri olan KOBİ’lerin verimliliklerini artırmaya yönelik yeni stratejilerin belirlenmesinin, devlet desteği ile mali açıdan güçlendirilmelerinin, girişimciler için yeni teşvik politikalarının geliştirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Covid-19, KOBİ'ler, Sektörler, Ekonomi*

PANDEMİ SÜRECİNDE TELE ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUM VE İŞ YAŞAM DENGESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

***Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI **Arş. Gör. Furkan AKCEBE**

*İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

** İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, furkan.akcebe@ikcu.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, pandemi sürecinde tele çalışma modeline geçen çalışanların, tele çalışmaya ilişkin tutumları ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma, gelecekte gelişen iletişim teknolojilerinin de etkisiyle daha da yaygınlaşacağı öngörülen tele çalışma modeline yönelik çalışanların mevcut tutumunu, bu tutum ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ve bu tutumların demografik faktörlere göre değişip değişmediğini ortaya koyması açısından önemlidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu çerçevede, araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu, demografik sorular ile “tele çalışmaya ilişkin tutum ölçeği” (Lim ve Teo, 2000) ve “iş- yaşam dengesi ölçeği” (Fisher vd. 2009)’nden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemede kartopu yönteminden yararlanılmıştır. 382 kişiden oluşan örneklem, akademisyen, öğretmen ve tele çalışma modelini deneyimleyen kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, katılımcıların büyük çoğunluğu tele çalışmaya ilişkin ortalamanın üzerinde olumlu tutum sergilemektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların iş yaşam dengeleri de ortalamanın üzerinde iyi bir düzeyde bulgulanmıştır. Tele çalışmaya karşı tutum ve iş yaşam dengesini sağlayabilme konusunda yaş, eğitim durumu, deneyim süresi ve çalışılan kurum açısından farklılıklar mevcuttur. Ayrıca iş yaşam dengesinin, tele çalışmaya ilişkin tutumu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Pandemi, COVID-19, Tele Çalışma, Uzaktan Çalışma, İş Yaşam Dengesi*

DİJİTALLEŞEN DÜNYADA E-ÜNİVERSİTE’NİN YÜKSEKÖĞRETİM KALİTESİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Arş. Gör. Dr. Serap KALFAOĞLU

Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr

ÖZET

Teknolojinin kaçınılmaz olarak hayatımıza yön verdiği gerçeği ile birlikte, kullanımı ile de aynı kalite ve standartların evrensel olarak her kesime ulaşabilmesi mümkün olmuştur. Fırsat eşitliği yaratmada zaman ve yer sınırlamalarını kaldırdığı gerekçesiyle gittikçe yaygınlaşan e-üniversite eğitim ve öğretim hizmetleri, öğrenme sürecinin hız ve kalitesini de değiştirdiği için ilgililer için daha fazla dikkat çekmiştir. Farklı sanal medya araçlarının kullanımında, öğrenim tarzlarının çeşitlenmesinde, özellikle Covid-19 Salgını döneminde en önemli başvuru kaynaklarından olan sanal öğretim teknik ve yöntemlerinin, bugüne değin yapılan araştırma sonuçlarındaki bulgularının çarpıcı sonuçlarına yer verilen bu çalışmada, dijital yeterliliklerin zamanı etkin yönetmedeki önemi üzerinde de durulmuştur. Söz konusu e-üniversite eğitim ve öğretim yöntemleri uygulama sırasında karşılaşılan zorluklar, yüz yüze eğitim ile fayda-zaman karşılaştırmaları, sınırları ortadan kalkan eğitimin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni sorunlar gibi olumsuz yanları ile birlikte, yükseköğretim kalitesi açısından değerlendirmeler de bu çalışmada yer bulmuştur. Sonuçta fark edilmiştir ki, teknolojik hıza uyum sağlamak ve rekabetle başa çıkmak için yaratılan küresel bir yükseköğretim ekonomisi, kurumların giderek daha fazla e-öğrenme ile sonuçlanan platformlardan yararlanmalarını zorunlu kılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *E-Üniversite, Kalite, Teknoloji, Rekabet.*

EVALUATION OF E-UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF HIGHER EDUCATION QUALITY IN THE DIGITALIZED WORLD

ABSTRACT

Along with the fact that technology inevitably directs our lives, it has been possible for the same quality and standards to reach all segments universally with its use. The e-university education and training services, which have become increasingly widespread on the grounds that they remove time and place limitations in creating equal opportunities, have attracted more attention because they also change the speed and quality of the learning process. In this study, which includes the striking results of the findings of the research results of the virtual teaching techniques and methods, which are the most important reference sources in the use of different virtual media tools, in the diversification of learning styles, especially during the Covid-19 Pandemic, the importance of digital competencies in effectively managing time is also emphasized. Along with the negative aspects such as the difficulties encountered during the implementation of the said e-university education and training methods, the benefit-time comparisons with face-to-face education, and the new problems that arise with the development of education that has disappeared, the evaluations in terms of higher education quality have also been included in this study. As a result, it has been realized that a global higher education economy created to adapt to technological speed and cope with competition has required institutions to take advantage of platforms that result in more and more e-learning.

Keywords: *E-University, Quality, Technology, Competition*

KOBİ KREDİLERİNİN FAKTÖR VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN EKONOMİK BÜYÜMEYE ETKİSİ

Arş. Gör. Dr. Uğur TÜRKEK

Marmara Üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi, Sigortacılık, ugur.turkel@marmara.edu.tr

ÖZET

KOBİ'ler ufak bütçeli yatırımlarına oranla çok kişiye istihdam imkânı veren; görece ufak yapılarından dolayı ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen, yeniliklere ve teknolojik değişimlere daha yatkın, talep değişiklik ve çeşitlerine daha kolay uyum sağlayan, toplumun girişimci sınıfını temsil eden işletmelerdir. Ancak, bu işletmelerin neredeyse tamamının henüz kuruluş aşamasında kurumsal ve finansal desteklerden yoksun oldukları görülmektedir. Bu durum, söz konusu işletmelerin büyüme ve gelişmeleri açısından kredi kuruluşlarının finansman desteğine olan ihtiyaçlarını ortaya çıkarır. İlgili ihtiyaçlarını giderme oranında üretim faktörlerinin verimliliğini arttırabilen işletmeler; yeni istihdam yaratma, ürün ve hizmet geliştirip tüketiciye ulaştırma, ihracat yapma gibi hususlarda daha etkin olarak ülkenin ekonomik büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bankalar da işletmelerin düşük risk içeren uygun vadelere dayalı proje ve yatırımlarını kredileri aracılığıyla destekleyerek, ekonomik büyümeye katkı sağlamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: *Banka Kredileri, Üretim Faktörleri, Ekonomik Büyüme.*

THE EFFECT OF SME LOANS ON ECONOMIC GROWTH IN TERMS OF FACTOR PRODUCTIVITY

ABSTRACT

SMEs, small-budget investments as compared to providing employment opportunities to many people; less affected by economic fluctuations due to their relatively small structure, the types of innovations and technological changes that are more prone to changes in demand to allow easier alignment of the class that represents the community of entrepreneurial businesses. However, it seems that almost all of these enterprises lack corporate and financial support at the stage of establishment yet. This situation reveals the need for financing support of credit organizations in terms of the growth and development of these enterprises. Enterprises that can increase the efficiency of production factors at the rate of meeting their related needs; It plays an important role in the economic growth of the country by being more effective in creating new employment, developing products and services and delivering them to the consumer, and exporting. Banks, in turn, contribute to economic growth by supporting projects and investments of enterprises based on favorable maturities with low risk through their loans.

Keywords: *Bank Loans, Factors of Production, Economic Growth*

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMİ İLE BİR GIDA İŞLETMESİNİN VERİMLİLİK ANALİZİ

Huriye AKPINAR

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, huriyecakmakk@gmail.com

ÖZET

İşletmelerin en önemli bileşenlerinden birisi insan kaynakları sürecinin hatasız bir şekilde yürütülmesidir. Bu süreçlerin doğru kişiler tarafından doğru bir şekilde yürütülmesi yüksek düzeyde önem arz etmektedir. Zira süreç yönetimindeki olası hatalar telafisi zor sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmelerin personel tedarik süreçlerinde dikkate aldığı çok sayıda kriterin eş zamanlı dikkate alınması gerekir. Bu kriterler kimi zaman bireysel kriterler olarak karşımıza çıkarken, bazı durumlarda ise genel kriterler olabilmektedir. Çok sayıda kriterin eş zamanlı olarak dikkate alınması problemi birçok kriterli karar verme problemi haline dönüştürmektedir. Bu çalışmada bir gıda işletmesinin işe alım süreçlerindeki insan kaynağı tedarikinin verimlilik analizi yapılmıştır. Analizi yapılan çalışmada öncelikle karar vericiler tarafından işe alım kriterleri belirlenmiştir. Sonrasında bu kriterlerin önem düzeyleri belirlenmiştir. Bu belirleme işlemi için ise birçok kriterli karar verme yöntemi olan analitik hiyerarşi süreci yöntemi dikkate alınmıştır. Ele alınan bu yöntem on farklı kriterin personel tedarik sürecindeki önem düzeylerini belirlemek için kullanılmıştır. Çalışma sonucunda analitik hiyerarşi süreci yönteminin adımları uygulanmış ve nihai kriter ağırlıkları belirlenmiştir. Son aşamada ise bu kriterler önem düzeyine göre sıralanmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, Çok Kriterli Karar Verme, Analitik Hiyerarşi Süreci, Verimlilik Analizi*

TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN VERİMLİLİK, TEKNOLOJİK DEĞİŞİM VE TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

***Doç. Dr. Onur AKKAYA **Prof. Dr. Mehmet ŞENTÜRK**

* Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik,
onr.akkaya@gmail.com

** Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik,
sen-turkmehmet@hotmail.com

ÖZET

1900'lü yılların başlarına dayanan Türk havacılık sektörü, 2000'li yıllardan bu yana küresel bir pazar oyuncusu haline gelmiştir. Günümüzde ise küresel pazardaki payının arttığı bir durumda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bu makale şu soruları ele almaktadır: Türk havacılık sektöründe 2000'li yıllardan sonra teknoloji nasıl değişiyor? Türk havacılık sektöründeki teknoloji değişimini nasıl etkiledi? Türk havacılık sektöründeki teknik verimlilik değişimi ve ölçek verimliliği değişimi nasıl etkilendi? son olarak, Türk havacılık sektöründeki toplam faktör verimliliği değişimini nasıl etkiledi? Böylece, bu gelişmelere ilişkin çalışmada, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden elde edilen veriler ışığında, 2012-2021 dönemi bütçe rakamlarına dayanarak elde edilecek üretim fonksiyonu üzerindeki verimlilik ve toplam faktör verimliliğindeki değişim ölçülmüştür. Bulunan sonuçlara göre, Türk Havacılık Sektörünün değişimi tartışılırken bu konudaki politika önerilerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Türk Havacılık Sektörü, Verimlilik, Toplam Faktör Verimliliği*

OCTAVE İLE BİLGİ GÜVENLİĞİ RİSK DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

***Arş. Gör. Aysu YAŞAR **Öğr. Gör. Senem DEMİRKIRAN**

*****Doç. Dr. Mehmet Kenan TERZİOĞLU**

*Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme, yasar.aysu@nisantasi.edu.tr

**Trakya Üniversitesi, İpsala Meslek Yüksekokulu, Hukuk (Adalet Programı),
senemdemirkiran@trakya.edu.tr

***Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri, kenanterzioglu@trakya.edu.tr

ÖZET

Risk değerlendirmesi, kuruluşların bilgi sistemlerine ve varlıklarına yönelik tehditlerin ve güvenlik açıklarının olasılığını değerlendirmek için yürütülen risk yönetiminin bir parçası olsa da bilgi sistemlerine ve varlıklarına verilen zararlardan kaynaklanabilecek etkilerinin tespiti kuruluşlar tarafından yeterince ilgi görmemektedir. Bilgi güvenliği risklerini değerlendirme sürecini kolaylaştıran ve optimize eden bir metodoloji olan OCTAVE yöntemleri, operasyonel olarak kritik tehditlerin, varlıkların ve kuruluşlar için güvenlik açıklarının yeni nesil bir değerlendirmesi olmaktadır. Çalışma kapsamında, bilgi teknolojilerinin gelişimiyle bilgi güvenliğinin sağlanmasında yaşanabilecek aksamaların önlenmesinde yardımcı olabilecek OCTAVE yaklaşımları tanıtılarak uygulama alanlarının anlaşılması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Risk Değerlendirmesi, Bilgi Güvenliği Riski, OCTAVE Yöntemleri*

IMPROVE INFORMATION SECURITY RISK ASSESSMENT PROCESS WITH OCTAVE

ABSTRACT

Risk assessment is a part of the risk management carried out to evaluate the possibility of threats and security vulnerabilities to the information systems and assets of the organizations, however, the determination of the effects that may arise from the damage to the information systems and assets is not paid enough attention by the organizations. A methodology that facilitates and optimizes the process of assessing information security risks, OCTAVE methods is a new generation assessment of operationally critical threats, assets and vulnerabilities for organizations. Within the scope of the study, it is aimed to understand the application areas by introducing OCTAVE approaches that can help prevent the disruptions that may be experienced in the provision of information security with the development of information technologies.

Keywords: *Risk Assessment, Information Security Risk, OCTAVE Methods*

E-TİCARET SİTESİ Mİ? E-PAZARYERİ Mİ? KOBİ'LERE ÖNERİLER

Doç. Dr. Adnan DUYGUN

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce),
aduygun@gelisim.edu.tr

ÖZET

Özellikle Covid-19 pandemisi ile birlikte e-ticaret işlemlerinin hacim olarak arttığını ve kullanıcı profilinin de çok daha geniş kitlelere doğru yayıldığını gözlemlemek mümkündür. Dolayısıyla bu durumu fark eden işletmelerin de bundan yararlanmak için e-ticaret yapmak istemeleri gayet normaldir. Ancak özellikle e-ticaret yapmak isteyen KOBİ'lerin sorduğu belki de en temel soru, kendi e-ticaret sistemi mi kurmalıyım, yoksa e-pazaryerlerinde e-mağaza mı açmalıyım sorusudur. Bu noktadan hareketle kurgulanan bu çalışmadaki amaç, bu sorunun cevabını arayan KOBİ'lere önerilerde bulunmaktır. Genel olarak bakıldığında üç temel alternatif ortaya çıkmaktadır. Birincisi, KOBİ'nin kendi e-ticaret sitesini kurmasıdır. İkincisi, e-pazaryerlerinde e-mağaza açmaktır. Sonuncusu ise hem bir e-ticaret sitesi kurmak hem de e-pazaryerlerinde e-mağaza açmaktır. Hangi seçeneğin KOBİ için uygun olacağına karar verebilmesi için öncelikle bulunulan sektörün ve rakiplerin, satılacak ürünlerin, müşterilerin ve dağıtım ya da teslimat seçeneklerinin göz önüne alınmasında fayda bulunmaktadır. Sonrasında ise her bir seçeneğin avantaj ve dezavantajları irdelenmelidir. Bunları dikkate alan KOBİ'lerin kendileri açısından en doğru tercihi yapabileceğini ifade etmek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: *E-Ticaret Sitesi, E-Pazaryeri, KOBİ'ler*

E-COMMERCE SITE? E-MARKETPLACE? SUGGESTIONS FOR SMES

ABSTRACT

Especially with the Covid-19 pandemic, it is possible to observe that e-commerce transactions increase in volume, and the user profile spreads to large masses. Therefore, it is quite normal for businesses that realize this situation to want to do e-commerce to benefit from it. However, perhaps the most basic question asked by SMEs, which want to do e-commerce is whether I should install my e-commerce site or open an e-store in e-marketplaces. Based on this point, the purpose of this study is to make suggestions to SMEs, which are looking for the answer to this question. In general, three basic alternatives emerge. The first is that the SME builds its e-commerce site. The second is to open an e-store in e-marketplaces. The last one is both to set up an e-commerce site and to open an e-store in e-marketplaces. In order to decide which option will be suitable for the SME, it is useful to first consider the sector and competitors, the products to be sold, customers, and distribution or delivery options. Afterward, the advantages and disadvantages of each option should be examined. It is possible to state that SMEs, which take these into account can make the right choice for themselves.

Keywords: *E-Commerce Site, E-Marketplace, SMEs*

TAM METİN BİLDİRİLER

TÜRK ENDÜSTRİSİNDE ÖLÇEK SORUNU, FUKUYAMA’NIN İTALYA VE KORE ÖRNEKLERİ ÇERÇEVESİNDE ELE ALINABİLİR Mİ?

Dr. Mustafa Emre ÇAĞLAR

Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, emre.cag@gmail.com

ÖZET

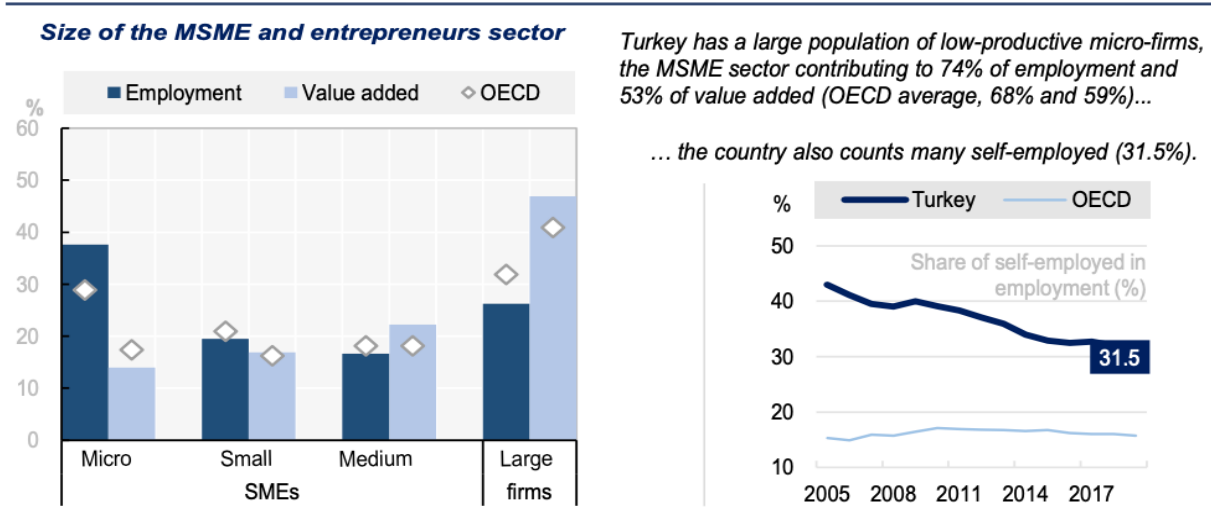
Sistemler büyürken verimlilikleri bir noktaya kadar artış gösterir. Fukuyama (1998) Güven adlı eserinde toplumların sosyal sermaye (interpersonal trust) düzeyleri ile büyük ölçekli (dolayısıyla potansiyel olarak verimli) işletmeler inşa etme kapasitelerini ilişkilendirmiştir. Türkiye düşük sosyal sermaye kapasitesi ile Rusya veya Fransa örneklerine yakın bir konuma oturmakta, dolayısıyla büyük ölçek için kaçınılmaz olarak devlet tasarrufuna dayanmaktadır, fakat Türk bürokrasisi, özellikle son dekad’larda, geniş ölçekli, verimli kamu iktisadi teşekkülleri yaratmakta Fransa veya Çin kadar başarılı olamamıştır. Sözü geçen süre içinde verimli özelleştirmeler de yürütülememiştir. Bu çalışma, a) İtalya’nın La-Terza bölgesinden elde edilen deneyimlerin ve b) G. Kore’nin 1960’lardan itibaren tecrübe ettiği devletçi endüstriyel yükselişin, Türk şirketlerinin ölçek kazanımı için iyi birer örnek olup olmayacağını tartışmıştır. Sonuç olarak kurumsal şirketlerin, genç ve seçkin girişimcilerin kuruluş sermayelerine yatırım yaptığı ya da onların hisselerinden pay aldığı bir modele odaklanmanın, kendini kolayca sınırlamayan ve sürdürülebilir bir ölçek kazanımı yaratabileceği değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsal Ölçek, Sosyal Sermaye, Güven, Verimlilik*

GİRİŞ

Bir sistemin verimliliği üzerinde fikir yürütmek gerektiğinde ‘ölçek’ kavramı kaçınılmaz olarak ön plana çıkar, çünkü sistemlerin ölçeği arttıkça, verimlilikleri bir noktaya kadar artış gösterir. Bu doğal gözlem araştırmacıyı ister istemez, sistemler için ‘optimum ölçek’ in ne olduğu sorusuna taşır. Doğal sistemler bir noktaya kadar büyüyüp ardından bir stabilite kazanarak bu sorunun cevabına göndermede bulunurlar.

Doğal büyüme süreçlerinde sistemler ilksel fazlardan ardıl fazlara sıçrarlar fakat işletmeler gibi mimarı insan olan sistemlerde bu sıçramalar, istemli ya da istemsiz olarak akamete uğrayabilir. Şu hâlde bu çalışmanın ilgi alanına hitap eden yeni bir soru belirlemektedir: Türk KOBİ’leri optimum büyüklük diyebileceğimiz noktaya ne kadar yakındır? Bu soruya net bir cevap bulmak bu çalışmanın kapsamını aşıyor da OECD’nin “SME and Entrepreneurship Outlook 2021” raporuna göz atarak bir fikir edinebiliriz. OECD’nin ortalamasını baz aldığımızda Türk KOBİ’leri küçük kalmaktadır.

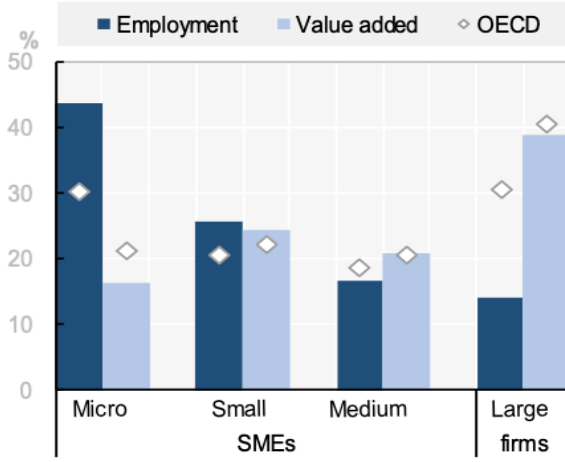


Şekil 1. OECD, SME and Entrepreneurship Outlook 2021 Raporu, Türkiye İstatistikleri

Ölçek kavramını ele alırken endüstrideki firmaların kompozisyonu, yani birbirleri ile kurdukları ilişki göz önünde tutulmalıdır. Örneğin G. Kore’de hukuki statüleri açısından bağımsız olan mikro-

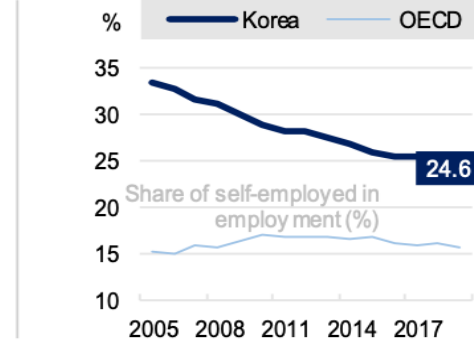
işletmelerin istihdam ettiği çalışan oranı oldukça yüksektir (%44) fakat bu işletmelerin çoğu bir chaebol ağına aittir, yani hukuki ve yönetsel bağımsızlıklarını korusalar da tercihi olarak birbirlerine ürün veren, birbirlerinin hisselerine sahip olan ve birbirleri ile istikrarlı ve yakın ilişkiler kuran bir networkün üyesidirler. Türkiye’de bu tür yapılara rastlanmaz. Hali hazırda bu tür yapıların Japonya, G. Kore, Taiwan ve Çin dışında etkin olduğu söylenemez.

Size of the MSME and entrepreneurs sector



Korea has a large population of low-productive micro-firms that co-exist with high-productive large conglomerates (chaebols). The MSME sector contributes to 86% of employment and 61% of value added (OECD 69% and 59%)...

... the country also counts many self-employed (24.6%).

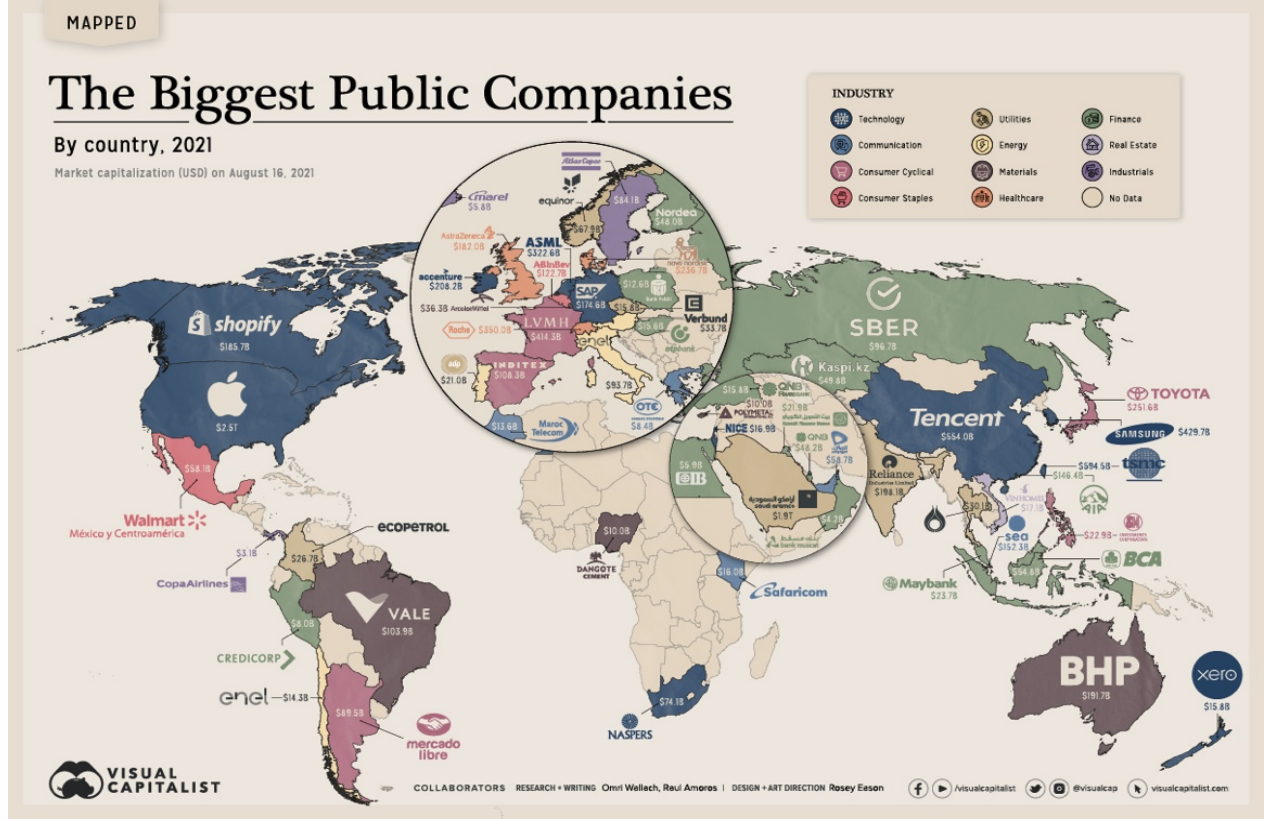


Şekil 2. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021 Raporu, G. Kore İstatistikleri

Haber Türk Gazetesi’nden Seçkin Ürey’in 29 Temmuz 2012 tarihli “Türkler Kendini Büyük Zannediyor” başlıklı köşe yazısına göre, Harvard Business School'dan uzmanlar Ekonomi Bakanlığı'nın daveti üzerine Türk yazılım şirketlerinin Amerikan şirketleriyle iş yapabilme olanaklarını inceledi. Yüksek kaliteye rağmen dış alım yapacakları zaman ABD'li firmaların aklına Türk firmaları gelmiyordu. Yapılan mülakatların akabinde dört neden ön plana çıkıyordu. Bu maddelerden üçü şöyle:

- **Hisse Vermiyorlar:** Türk şirket sahipleri işlerinin büyümesi için yatırımcı kabul ederken kendi hisselerinin azalmasını kabul edemiyor. (Güven)
- **İş Paslamıyorlar:** Türkler, ABD'deki Türklerin iş paslamada yardımcı olmadığını düşünüyor. (Güven)

- **ABD'ye Göre Küçük:** Sorulduğu zaman Türkler kendilerini büyük sanıyor ama ABD şirketleri için küçük ölçekliler. (Güven)



Şekil 3. Piyasa Değeri Açısından Ülkelere Göre En Büyük Şirketler Haritası

Yeterli sayıda büyük şirkete sahip değiliz. Bu tespiti desteklemesi açısından bir de en büyük şirketlerin sıralamasına göz atalım: Türkiye GDP büyüklüğü açısından 2022'de dünyada 23. sırada yer alıyor. Diğer taraftan Türkiye'nin en büyük şirketi olan QNB Finansbank'ın piyasa değeri (market cap) 15,8 milyar dolar ile, ilk 60 ülkenin en büyük şirketleri içerisinde 47. sıraya yerleşiyor¹. QNB'nin yabancı bir şirketin yerel yan kuruluşu olduğunu da not edelim.

¹ <https://www.visualcapitalist.com/mapping-the-biggest-companies-by-market-cap-in-60-countries/>

ÖLÇEĞİN TEMEL PRENSİBİ

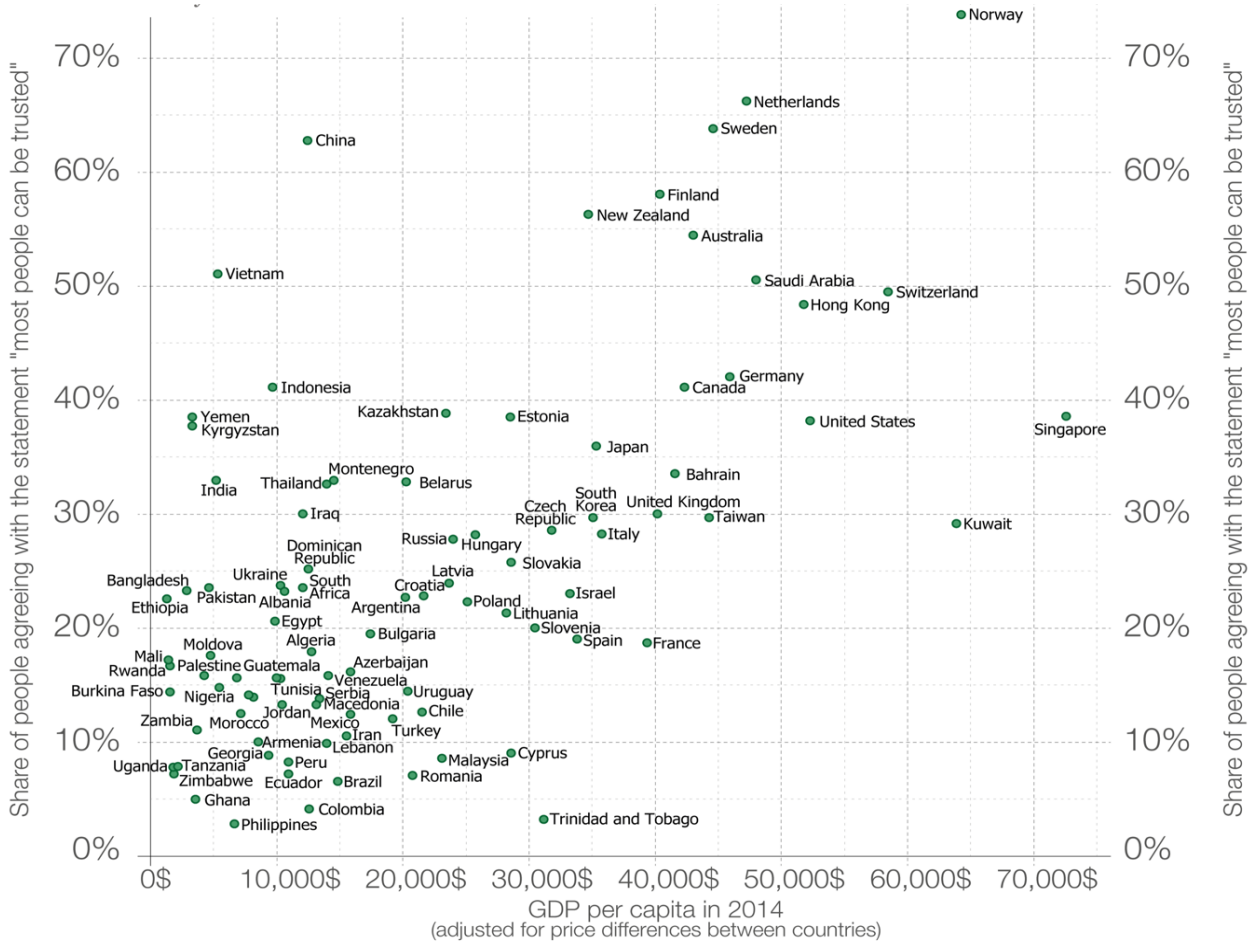
F. Fukuyama (1998, 68) toplumların büyük ölçekli işletmeler inşa edebilme kapasitelerinin sosyal sermaye (karşılıklı güven) düzeylerine bağlı olduğunu ileri sürer. Toplumda sosyalleşmeye (insanların birbirini tanımasına ve güven duymasına) giden üç yol bulunmaktadır: **a)** Aile ve akrabalık çevresi ilişkileri **b)** Bu çevrenin dışında yer alan, eğitim kurumları, gönüllü sivil toplum kuruluşları ve profesyonel kâr amacı güden ya da gütmeyen öze kurumlar. **c)** Devlet. Her yola karşılık gelen üç ekonomik organizasyon biçimi vardır²: Aile şirketleri, profesyonel olarak yönetilen kurumsal şirketler ve devletin mülkiyetine sahip olduğu girişimler. Birinci ve üçüncü yolun sonunda birbiri ile ilişkili olduğu ortaya çıkar. Sosyalleşmeye giden yolun aile ve akrabalık ilişkilerinden geçtiği toplumlar geniş çaplı ve sürekliliği olan kurumlar yaratmakta güçlük çekerler ve sonunda bu ölçekte işlerin başlatılması ve yürütülmesi için devlete dönerler. Gönüllü birleşmelere eğilimli toplumlar ise kendiliğinden büyük ekonomik organizasyonları yaratabilme yeteneğine haizdirler.

Türk toplumu tipik olarak düşük güvenli bir toplumdur³ ve buna paralel olarak aile bağları kuvvetlidir. Aile bağları ve kişiler arası güven birlikte ele alındığında Türkiye, **Çin**, **Rusya** veya **Fransa** örneklerine yakın bir konuma oturmaktadır. Dolayısıyla büyük ölçek için kaçınılmaz olarak devlet tasarrufuna dayanmaktadır, fakat Fransa'dan ve Çin'den farklı olarak Türk bürokrasisi, özellikle son dekadlarda, geniş ölçekli, verimli endüstriler yaratmakta ya da özelleştirilen endüstrileri kamu yararı çerçevesinde denetlemekte başarısız olmuştur. Türkiye son 30 yılda kapsamlı bir özelleştirme programı da yürüttü fakat Türk Telekom örneğinde olduğu gibi göze çarpan başarısız sonuçlar elde edildi. **İtalyan** ve **Kore** toplumları da tipik olarak düşük güvenlidir fakat onlar; İtalya örneğinde, aile şirketlerini bir araya getiren kurumsal networkler kurarak ve G. Kore örneğinde aile şirketlerini dönüştüren ve kaynağı devlet olan stratejiler geliştirerek, büyük ölçekli, uzun ömürlü girişimler ortaya çıkarmanın bir yolunu bulmuşlardır. Bu çalışma, **a)** İtalya'nın La-Terza bölgesinden elde edilen deneyimlerin ve **b)** G. Kore'nin 1960'lardan itibaren tecrübe

² Bu bakış açısına göre sosyalleşme, kurumların ön şartıdır. Sosyalleşemeyen insanlar kurumlar yaratamazlar

³ Şekil 4'te de görüldüğü gibi Türkiye bireyler arası genel güven düzeyi açısından da dünya sıralamasında iyi bir yerde değildir. Kaynak: <https://ourworldindata.org/uploads/2016/07/Trust-vs-GDP-per-capita.png>

ettiği devletçi endüstriyel yükselişin, Türkiye için iyi birer örnek olup olmayacağını tartışacaktır. Tipik olarak **Almanya** ve **Japonya**, a-tipik olarak ise **ABD** bireylerin birbirlerine güvenlerinin güçlü olduğu toplumlardır ve aile ile devlet arasında yer alan kuruluşlarının zenginliği ve gücü ile tanınırlar.



Şekil 4. GSYİH ve Güven: "Çoğu İnsana Güvenilebilir" Önermesine Katılanların Ükelere Göre Oranı

Görünen o ki toplumsal güven (interpersonal trust) düzeyinde gözlenen değişimler yüzyıllara karşılık gelen zaman süreçlerinde gerçekleşmektedir. Örneğin Tocqueville, Fransa'nın devletçi ve merkeziyetçi yapısının tarihsel köklerini, 16. ve 17. yüzyıllarda Fransız monarşisinin aristokrat rakiplerine karşı kazandığı zafere ve sistematik bir baskı kurup diğer alternatif güç merkezlerini boyunduruğu altına almasına dayandırır. Yerel idareler, sürekli genişleyen yetkileri ile Kraliyet

Konseyi tarafından denetlenen Paris'ten atanan memurlar sistemi uğruna lağvedilmiştir. Tocqueville'e göre bunun sonucu tam bir merkezileşme idi. Yine Murray Sayle, Japon toplumundaki yüksek güveni, toprağın azlığı ve tarım mevsiminin kısalığı yüzünden orta çağda çok zorlu bir iş olan çeltik yetiştirme faaliyetinin ihtiyaç duyduğu iş birliğine atfeder. Fukuyama ise (1998) Japon kolektivizmini, aile yapısının zayıflığına atfeder ve Japon feodalizminin de katkıda bulunduğunu iddia eder. Almanları, lonca gibi geleneksel komünel toplulukların⁴ 20. yy 'da bile varlığını koruması ile ilişkilidir. ABD'nin self-organizatif sosyalleşmesi ise Protestan dinsel mirasın bir ürünüdür (Fukuyama, 1998, 140). Türk toplumunda aile dışı sosyalleşmeyi devletle barışık biçimde mümkün kılan kurumlar var mı idi? Bu tartışılmalı. Tanzimat ile başlayan ve TC'nin kurulması ile devam eden keskin siyasal ve sosyo-kültürel sürecin; Türk toplumunun tarikatlar gibi sosyal sonuçlar yaratan veya Ahi-Evran gibi emek ilişkilerini mistik bir bağlama oturtan ekoller ile kurduğu bağı sarstığı düşünülebilir.

Şu hâlde güvenin düşük olduğu toplumlarda büyük ölçeği yakalamak için:

- a) Fransa'nın başardığı gibi devlet girişimlerini etkin kılmak,
- b) G. Kore'nin başardığı gibi büyük ölçekli holding benzeri yapılar elde etmek için devlet erkinin starter rolü oynadığı incelikli yollar bulmak, veya
- c) İtalya'nın başardığı gibi büyük ölçeği taklit eden KOBİ networkleri inşa etmek gerekiyor.

İTALYA ÖRNEĞİ

80'ler ve 90'larda İtalya'yı inceleyenler, üç İtalya'dan bahseder. Bunlardan ilki Sicilya ve Sardunya adaları da dahil olmak üzere fakirleşmiş Güney, ikincisi Kuzeydeki Milano, Genova ve Torino'dan oluşan sanayi üçgeni, sonuncusu da Terza Italia ya da üçüncü İtalya olarak bilinen Emilia-Romagna, Toskana, Umbria ve Marche'in merkez bölgeleri ve Kuzeydoğuya doğru, Veheto, Friuli ve Trientino arasındaki bölgedir.

⁴ Germen topluluklarının kralı sınırlayan geleneksel meclislerine dayanak teşkil eden kültürleri (Acemoğlu & Robinson, 2020) de burada zikredilebilir



Şekil 5. Üç İtalya'nın Figüratif Gösterimi

İtalya'nın çeşitli bölgelerinde ekonomik örgütlerin yapısal özellikleri arasında önemli farklar gözlenmektedir. GSYİH açısından İngiltere ve Almanya gibi ülkeler ile karşılaştırılabilecek düzeyde olan İtalya'da, bu ülkelerden çok daha az sayıda büyük boy şirket vardır. Büyük kuruluşlar da FIAT grubu veya Olivetti gibi, Kuzey'in sanayi üçgeninde toplanmıştır. Güney İtalya ise tam tersine, küçük, zayıf ve aile bazlı şirketlere sahiptir.

İtalya'nın sosyal sermaye bakımından bilmececi merkezdeki Terza Italia olmuştur. Aynı zamanda Hong Kong ve Tayvan'a en çok benzeyen bölge de burasıdır. Bu bölgenin endüstriyel yapısı küçük, aile mülkiyetli ve yönetimli şirketlerden oluşmaktadır. Köylü aileciliği yoksul Güneyin karakteristiği olarak kalırken, Terza İtalia'nın aileye dayanan iş dünyası aksine, yenilikçi, ihracata dönük ve birçok durumda yüksek teknoloji özellikler gösterir. Örneğin bu bölge İtalyan torna-freze-CNC Takım Tezgâhları endüstrisinin merkezidir (Fukuyama, 1998, 100-101). İtalya dünyanın üçüncü büyük endüstriyel robot üreticisidir. Ancak bu endüstrinin üçte birlik üretimi 50'den az sayıda işçi çalıştıran işletmelerde gerçekleştirilir. İtalya'nın moda ve tasarım yetenekleri ise dünyada ilk sıraya oynamaktadır fakat tekstil endüstrisinde yalnızca iki adet büyük boy (Benetton ve Simint) halka açık üretici vardır.

	Kuvvetli Aile Bağı	Zayıf Aile Bağı
Yüksek Güven	1	2
Düşük Güven	3	4
1	<i>İtalya La Terza (Büyük aile)</i>	
2	<i>Büyük Özel Şirketler (Çekirdek aile)</i>	
3	<i>Çin Tipi (Çekirdek aile)</i>	
4	<i>Siyahi azınlıklar (ABD)</i>	

Tablo 1. Sosyal Sermaye ve Aile Bağı Faktörlerinin Birlikte Ele Alınması

Şu durumda orta İtalya genel kurallardan sapan bir özellik göstermektedir. Yüksek sosyal sermayeye sahip orta İtalya da Kuzey gibi büyük anonim şirketlere sahip olmalı değil mi idi, bu bölge neden ufak şirketlerden oluşan ağlar kurmaktadır? Fukuyama (1998, 103) bu durumu şöyle açıklamaktadır: Kuvvetli aile bağları Orta İtalya’daki iş dünyasına da damga vurmaktadır fakat bu aile içi bağlar politik alandaki geniş kentsel topluluk duygusunu Güneyde olduğu gibi zayıflatmamıştır. Terza İtalya Kuzey ve Güney’in kültürel bir kesişiminin ürünüdür. Bir taraftan Güney’in aileciliğine sahip iken (hatta onu aşarken) diğer taraftan Kuzey’in cumhuriyetçi (kamusal alanda güven tesis eden) ruhuyla doludur.

O hâlde şu soru gündeme alınabilir:

Terza İtalya’da aileci şirketlerin birbirlerine duydukları güven Türkiye’de devletin ilgili kurumları tarafından yani bir otorite tarafından ikame edilirse Türk işletmeleri de networkler geliştirerek benzer ölçeklere erişebilir mi?

Cevabımız; ‘hayır’ olacak, çünkü:

1- Güven ikame edilemeyen bir şeydir. Güveni, gizil ve aşkın bir ortak emel uğruna olası bir zarara razı olan taraflar birlikte kurarlar. Güven bir vazgeçişten doğar. Güvenmek için üçüncü bir referans noktasına ihtiyaç duyuyor isek, muhatabımıza güven duymuyoruz demektir.

2- Dışarıdaki bir referans noktasının sunduğu güven kaçınılmaz olarak bu referans noktasına taraflar üzerinde kontrol hakkı verir ki bu durum, iş birliği yapan tarafların bağımsızlıklarını kaybettikleri anlamına gelir.

Güven üstel bir kurum tarafından ikame edildiğinde, amaçlanan faydaya erişemeyiz çünkü güveni (ya da ahlakı) ikame eden herhangi bir kontrol mekanizmasının maliyeti, faydasından mutlaka büyüktür. Diğer taraftan Türk KOBİ'leri, "Türk işletmeleri de networkler geliştirerek benzer ölçeklere erişebilir mi?" sorusuna bir cevap olabilecek deneyimlere de sahip. 2010 yılında başlayan İş Birliği – Güç Birliği Programı ile KOSGEB, bir araya gelerek üretim yapacak KOBİ'lere çeşitli teşvikler sundu. Bu teşviklere gösterilen reaksiyon ve start alan projelerin gözlenen başarısı bize durum hakkında bilgi verebilir.

Desteklenecek Proje Konuları KOSGEB tarafından şöyle tanımlanmıştı: İşletmelerin birbirleriyle ve/veya büyük işletmelerle;

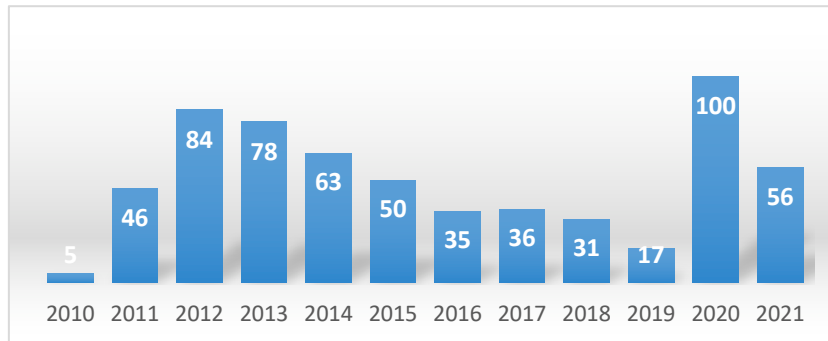
- a)** Kapasite, verimlilik, ürün çeşitliliği ve kalitelerini artırmaları amacıyla ortak imalat,
- b)** Müşteri istekleri ve pazarın talebinin karşılanması amacıyla ortak tasarım, ürün ve hizmet geliştirmeleri,
- c)** Ürün ve hizmet kalitelerini geliştirmeleri amacıyla ortak laboratuvar,
- d)** Pazar paylarını artırmaları ve marka imajı oluşturmaları amacıyla ortak pazarlama,
- e)** Beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeleri ve değer zincirlerine katılmaları amacıyla yapılan iş birlikleri.

KOSGEB web sitesinde sunulan faaliyet raporlarından edinilen istatistiklere göre son 11 yılda programdan 601 adet işletme yararlanmıştır. TÜİK'in 2021 yılında yayınladığı istatistiğe göre, yeni KOBİ tanımı geçerli iken, Türkiye'de 3 milyon 421 bin 817 KOBİ bulunuyordu. İşletmelerin 10 binde birinin İş Birliği – Güç Birliği Programından yararlandığını söyleyebiliriz. Elbette adı geçen program

dışında işletme ortaklıklarının söz konusu olmadığı söylenemez fakat bu düşük oran bize fikir verecektir.

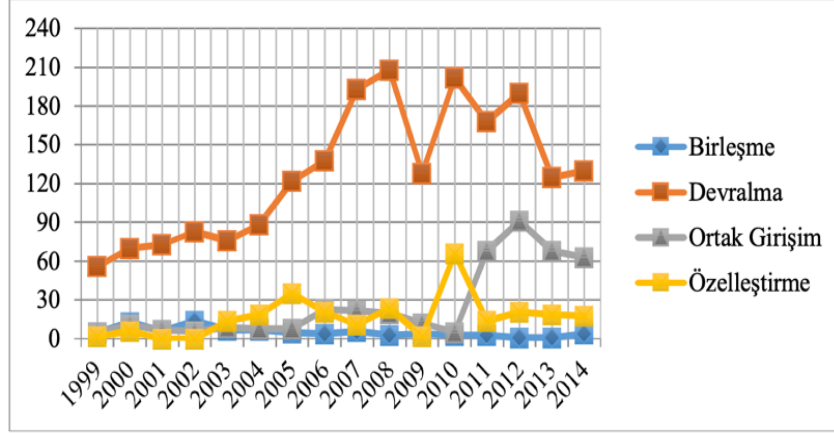
Çorum konuşlu iki KOSGEB uzmanı ile yapılan görüşmede uzmanlar, adı geçen programın başarılı sonuçlar verdiğinin söylenemeyeceğini not düştüler. Yukarıda maddelerden de görüldüğü gibi program, “işletmelerin birbirlerinden çapraz hisse senedi alarak sahipliklerini paylaşmaları” gibi kalıcı sonuçlar yaratacak stratejileri hedeflememiştir. Türkiye’de ortaklığı uzun vadeli ele alan ve onu bir kültür haline getiren bir modele ihtiyaç var.

Kayseri Teknopark ile yakın ilişkileri olan bir uzman, Kayseri’de özellikle yüksek teknoloji içeren ürünler üreten firmaların Teknoparkın açtığı 6 ila 36 aylık projeler dahilinde kümelenmelere gittiklerini ifade etti. Sahipliğin paylaşılmadığı bu kümeler, yazılım ile donanımı bir araya getirerek örneğin TAI’ye, TUSAŞ’a alt komponent üretiyorlar. Kümelerin merkezinde çoğunlukla bir şirket var ve core-competence’ında bulunmayan yetenekleri daha ufak şirketlerden elde ediyor. Bu kümelerin ihracat başarılarını ya da cirolarını takip eden bir istatistiğe ulaşamadı fakat dikkat çekici olan bilgi, Kayseri’de, Teknoparkın veri tabanında kayıtlı bu biçimde yalnızca iki adet küme olması. Bu kümelenmelerin isimleri sırası ile Etto-soft ve Etto-tronik. Bu kümelere dahil olan firmalar yazılım odaklı çalışıyorlar. Ettosoft, çoğu mikro işletme ölçeğinde olan 27 üyeden, Ettotronik ise 21 üyeden oluşmaktadır. Adı geçen programlarda devlet, bir araya gelen KOBİ’lere satın almalarda veya vergilendirmede çeşitli finansal kolaylıklar sağlıyor, belirli şartlar altında ise 5 milyon TL’ye varan destekler veriliyor.



Şekil 6. Yıllara Göre KOSGEB Teşviki Vasıtası ile İş Birliği Yapan İşletme Sayıları

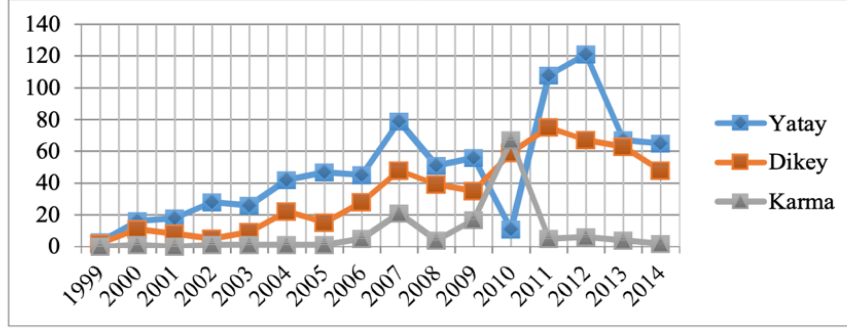
Devlet programları haricinde, bir bütün olarak Türkiye’de gerçekleşen şirket birleşmelerine, ortak girişimlere ve devralmalara göz attığımızda (Şahin, 2016), yatay birleşmelerin ön planda olduğunu ve devralmaların diğer birleşme çeşitlerine göre ezici bir üstünlüğe sahip olduğunu görüyoruz.



Şekil 7. Yıllar itibariyle Ekonomik Türlerine Göre Türkiye’de Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri (2000 – 2014)⁵

Yatay birleşmeler, şirketlerin büyürken lojistik optimizasyonu, pazar üretim ilişkisi, tam zamanında üretim gibi ürün kalitesi veya üretim verimliliğine katkı sağlayacak yetenekler açısından yeteri kadar zenginleşmediğini ifade ediyor. Devralmalar ise şirketlerin büyürken diğerlerini yuttuğunu, yani Keiretsu veya Chaebol gibi kendini kanıtlamış networklerin yarı-bağımsız şirket dinamiklerinin kazanılamadığını ifade ediyor. R. Coase’ın (Sargut & Özen, 2007) teorisine referans vererek şöyle diyebiliriz: Japon ve Kore ekolündeki holdingler, yönetim yükünü grup içindeki şirketlerden merkeze tam olarak devralmadıkları için, başka deyişle büyürken küçük kalmayı başardıkları için, ölçek kazanabilmektedirler.

⁵ Şahin, O., N., (2016)



Şekil 8. Yıllar İtibariyle Çeşitleri Açısından Türkiye’de Birleşme ve Satın Alma Faaliyetleri (1999 – 2014)

Çorum KOSGEB ve Kayseri Teknoparkın Anadolu için iyi birer örnek olduğunu kabul ettiğimizde ve diğer bilgileri de göz önüne aldığımızda, iş birlikleri veya kümelenmeler konusunda edinilen genel izlenim şu yönde. Devlet programları vasıtası ile;

- İş birliği yapan işletme sayısı az.
- Genelde yüksek teknoloji firmaları iş birliği yapıyor.
- Mevcut iş birlikleri proje bazlı ve geçici, sahiplik paylaşımı içermiyor, dolayısıyla uzun vadeli değiller ve kümelenmenin tüm avantajlarından yararlanmaya izin vermiyor.

Devlet programları dışında kalan;

- İş birlikleri, ezici ölçüde, kimi firmaların diğerlerini satın alması biçiminde gerçekleşiyor ve bu birleşmeler hibrit bir yapı kurmuyor.

Yukarıda atıfta bulunulan KOSGEB uzmanı, KOBİ’ler arasındaki iş birliğine sıra gelmeden önce, KOBİ’lerin çoğunda gerçek kapasite kullanım oranının %30’lar seviyesinde olduğunu ifade etti. Bu düşük oranların temel nedeninin ise üretime yönelik temel isteksizliklerden kaynaklandığını ima etti. Bu tartışılabilir fakat uzman 20 yıldır kurumsal araştırmalarda çokça tekrar edilen ve değişmeyen bir tespiti gündeme getirdi: KOBİ’lerin kurucularının güttüğü ve aile dışına duyulan güvensizlik tarafından da teşvik edilen, **‘küçük olsun benim krallığım olsun’** anlayışı. Bu anlayışı

yıkmaya namzet adaylar yani aile şirketlerinin yetenekli ikinci ya da üçüncü nesilleri, ebeveyn – evlat çatışması gibi kurum içi çatışmalardan kaçınmak istediklerinde, ülkemizdeki her girişimcinin çarptığı duvara çarpıyor: Sermaye ile buluşamamak. KOSGEB gibi kurumsal kaynaklar, finansal varlıkları doğru girişimcilerle buluşturamıyor ve girişimciler bunu doğru yere yatırmıyor, çeşitli nedenlerle. Nitekim Akçığıt'ın (2021) verdiği bilgilere göre Türkiye'de alınan patent sayıları OECD ortalamasının oldukça altında fakat yine OECD içinde özel sektörün yaptığı ARGE harcamasına katkıda bulunan devlet teşvikinin oranı oldukça iyi. Elbette bunun bir nedeni özel sektörün ARGE harcamalarını OECD ortalamalarından düşük olması.

KOBİ'lerin kurumsallaşmak istememesinin ve orta - uzun vadeli iş birliğine gösterdikleri direncin ardında psiko-dinamik, sosyo-dinamik faktörler durmaktadır. Bunlardan belki en önemlisi düşük 'aile dışı güven'dir. Halbuki, kalıcı ve verimli sonuçlara yol açan bir ölçek kazanımı için ya a) KOBİ'lerin potansiyel vaat edenleri kurumsallaşarak büyüyebilmeli, ya b) birden çok işletme, sahiplik ve yönetim yapılarında değişiklik yaratacak biçimde bir araya gelebilmeli, ya da c) birden çok işletme kendilerinden büyük bir üretim merkezinin istikrarlı tedarikçisi olacak şekilde ve yine 'b' şıkkındaki şartı karşılayacak şekilde eklemlenebilmelidir. Kanımızca bu üç şık da derin sosyo-dinamik, kültürel dönüşümler gerçekleşmedikçe mümkün değildir. Bununla birlikte hibrit bir yol mümkün olabilir:

Gelecek vaat eden girişimcilerin henüz kurduğu şirketlerin, bağımsızlıklarını kaybetmeksizin, sermaye yapısı güçlü şirketlere eklemlenmeleri teşvik edilebilir.

ÖNERİLEN STRATEJİ

Yukarıda devletin ve sermayedarın finansal kaynaklarını doğru girişimcilerle buluşturamadığını ve girişimcilerin bunu doğru yere, doğru biçimde yatırmadığını ifade etmiştik. Cümlenin ikinci yarısı aynı zamanda dünyanın boğuştuğu bir sorunsal. Düzce Teknopark gibi başarılı kurumların yürüttüğü programlar aracılığı ile gelecek vaat eden girişimcileri tespit edebiliyoruz fakat girişim teşviklerinde paretoyu uygulamakta başarılı değiliz, yani doğru miktarda finansal değer bu adı geçen girişimciler ile buluşmuyor. Diğer taraftan endüstriler sıra dışı, pioner, cutting-edge fikirler

kadar, kurum içi girişimler ile de gelişir fakat kemikleşmiş kurumların yeni rotalar tayin etmesi, yeni pazarlara açılması, yeni fırsatları fark etmesi zordur.

Bu veriler sabit iken Türkiye kaynaklarını girişimci ile direkt ilişki kurarak, devlet merkezli olarak dağıtmaktan vazgeçmeli, bu görevi seçkin orta ve büyük ölçekli özel işletmelere yüklemelidir. Bu işletmeler bu görevi icra etmeye çeşitli yollarla teşvik edilmeli ve kanalize edilmelidir. Önerilen modele ilham kaynağı olması açısından yine İtalya'ya, fakat İtalya'nın tarihine dönelim.

Acemoğlu ve Robinson (2015) 10. yüzyıldan itibaren Venedik'in yükselişinde önemli rol oynayan ve iki girişimci ortaktan müteşekkil olan 'commenda' isimli bir anonim şirket biçiminden bahseder. Bir commenda iki ortaktan oluşurdu. Venedik'te kalan 'sabit' ortaktan ve bir de 'seyahat eden'den. Sabit ortak girişime sermaye koyar, seyahat eden ise kargo 'ya eşlik ederdi. Sabit ortak tecrübelidir, başarısı doğal olarak tescillidir ve burjuvayı temsil eder. Ortaklığa emeğini ve becerisini koyan gencin ise geleceği parlaktır, zaten öyle olduğu için sabit ortak tarafından commenda'ya kabul edilmiştir ve toplumsal yaratıcı yıkımı temsil eder. Aslan payı, sabit ortağıdır fakat böylece servet sahibi olmayan genç girişimciler seyahat ederek ticarete atılabilirler. Bu dikey sosyal hareketlilik için önemli bir kanaldır.

“Devlet keiretsu veya chaebol kurumlarına yakınsayan kümelenmeler yaratmak için, belirli kriterlere göre seçtiği şirketlerden, belirli kriterlere göre seçtiği çok sayıda girişimcinin yeni kurduğu şirketine kurucu sermaye ile dahil olmasını veya onların arz ettiği hisse senetlerini almasını isteyebilir.”

Bu strateji, teşviklerle ve yasal yönlendirmeler ile yürütülebilir. Kurulan her ortaklığa ilk etapta bir danışman da atanabilir. Böylece, gelecek vaat eden girişimciler, büyük firmalar tarafından yutulmaksızın, büyük firmalar ile ilişkilenen bir networkun parçası haline gelebilirler. Kısıtlayıcı, zorlayıcı tedbirler, Türkiye gibi ataerkil ve aileci kültüre sahip G. Kore'de işe yaramıştı. Önerilen politikanın Türkiye'de nasıl sonuç vereceğini tecrübe edip görmek gerekir.

Şirketlerin çapraz sahiplikler yolunu kullanmaları, iş birlikleri için önemli görünmektedir çünkü KOBİ'nin kurucusunun ya da sahibinin işletmesini kavrama biçimini, benliğinin işletmesi ile girdiği

ilişkiyi değiştirmenin etkin bir yolu bu olabilir. Bu tür bir ilişkiye müstakil KOBİ'leri ikna etmek neredeyse mümkün değildir fakat özellikle orta ölçekli işletmeler, yeni kurulan, gelecek vaat eden işletmelere ortak olmaktan kaçınmayabilirler çünkü (görünürde ve kısa vadede) bütünlüklerinden kaybedecekleri bir şey yoktur. Bu şekilde, uzun vadeli bir dönüşüm için taraflar kaygılarını ve başarılarını paylaştıkları bir merkeze doğru cezp olabilirler⁶. Devlet teşviklerini çok sayıda programdan geri çekip, kaldıraç noktası yaratacak tekil bir stratejiye odaklamak, görünürlüğü arttırarak olası yolsuzlukları da kısıtlayabilir.

GÜNEY KORE ÖRNEĞİ BU STRATEJİYE NE KATABİLİR

Park Chung-Hee 1960'larda ABD ile Kore siyasetini ve ekonomisini tamamlayıcı bir ilişki kurar ve temelleri 50'lerde atılan Samsung, LG, Daewoo, Hyundai gibi şirketleri kâh ikna eder, kâh manipüle eder, kâh korkutur, ancak diğer yandan vergi gelirlerini bu üretim kümelerine kanalize ederek özellikle ihracatta başarılı olanlara sınırsız denebilecek krediler, gevşetilmiş düzenlemeler ve vergi indirimleri sunarak ekonomik kalkınma için güç odakları yaratmaya çalışır. Bu aşırılıklar gerekli idi diyor Myongji Üniversitesi Prof. Cho Dong-keun, çünkü piyasa kusurlu idi.

Keiretsu veya Chaebol'ların tipik özelliklerinden biri, dahil olan şirketlerin çapraz olarak birbirlerinin hisselerine sahip olmalarıdır. Kore şirketleri hala son derece ailecidir. Büyük chaebol'ların orta kademeleri profesyonel yöneticiler ile dolup taşar ancak üst yönetim kademesine çıkıldığında, aile kontrolü, görece sıkı biçimde devam eder. Fukuyama'ya göre (1998, 129) bu durumda sorulması gereken soru şudur: Samsung veya Hyundai gibi Kore şirketleri, Çin kültür hinterlandına ait aileci yapılarına rağmen, bu boyutlarda dev şirketler haline nasıl geldiler? Bu işletmelerin yükselişi tek bir ana nedene bağlıdır: Kore devletinin tutumu ve Japon sanayi modelini taklit etme arzusu. Gerçekten bu olgu tek bir adamın, Başkan Park Chung Hee'nin (görevde kalışı: 1961 – 1979) tercihlerinin bir sonucudur. Kore hükümeti büyük ölçeği özendirmek için iki ana mekanizmadan yararlanmıştır: a) Chaebol'lara küresel rekabet güçlerini arttırmak için dev fonlar akıtılmış (Kaynakları doğru yere odaklamak). b) Yalnızca karlı ihracat pazarlarına giren

⁶ Kaldıraç noktalarını keşfetmek önemlidir. ABD'de 70'lerde kurşunsuz benzinin yasaklanması suç oranlarına karşı alınan en güçlü tedbirdi.

ve orada başarılı olan sınırlı sayıda firmaya kredi açılmıştır. (İhracat değerlerini başarı çıpası olarak kullanmak).

Kümelenmelerin önünde bir engel olarak duran psiko-dinamik sorunlar da söz konusudur. Aile şirketinin kurucusunun kabuğunu kırıp, kurumsal bir yapıda hisse senedi sahibi olmak ile yetinmesi için, ailenin sunduğu Kut'u ikame edecek bir heyecan gerekir. Türk toplumunun buna sahip olduğu tartışmalıdır. Fundamental sorun buradadır. Aileciliğin zayıf ve kişiler arası güvenin yüksek olduğu toplumlarda kolektif ortak mitlerin güçlü olması beklenir. Örneğin Japonlar devletlerini büyük bir aile gibi görürler. ABD'de Protestan cemaatler bu bakış açısını ikame eder.

Fukuyama'ya göre (1998, 221 - 224) modern Alman ekonomisinin en büyük ironilerinden birisi, Almanya'nın diğer Avrupa ülkelerine endüstriyel üstünlüğünün temeli olarak değerlendirilen çıraklık sisteminin, direkt olarak orta çağ lonca sisteminden gelmesidir. Sanayi devrimi boyunca loncalar, liberal ekonomik reformların 'yolunda gitmeyen işlerden sorumlu tuttuğu' günah keçileri idi. Liberal reformistler loncaların dar görüşlü bir geleneği temsil ettiğine ve ekonomik değişim sürecinin modernleşmesine karşı bir engel oluşturduğuna inanıyordu. Almanya'da Federal Cumhuriyet, Naziler'in diğer yasal yenilikleri gibi, iş eğitimi sistemini hemen reddetmedi. Almanların bu davranışları iemoto grupları ve Konfüçyüsçü sadakat erdemleri gibi kültürel gelenekleri alıp, onları yeni bir endüstriyel sentezin unsurları olarak modernleştiren Japonlar ile paralellik taşır. Kökü geriye giden kurumlarını ve kültürel karakteristiklerini geniş bir liberal ekonomik çerçeve ile birleştirmeyi başaran ülkelerin sanayileşmede başarılı oldukları görülmektedir. Almanların lonca sistemini muhafaza etmesinin ardındaki dinamiklerden biri 'estetik' bir mahiyet ihtiva ediyor: "İşten zevk alma" anlayışı. Emek ya da üretim bireye nasıl zevk verir? Finansal zenginlik yaratarak mı? Hayır bu sonuçtur. Yaratma zevkidir bu, daha öte bir erek için yaşanır. Kendini gerçekleştirmek için.

KAYNAKÇA

Acemoğlu D., Robinson, J., A., (2015), “Ulusların Düşüşü: Güç, Zenginlik ve Yoksulluğun Kökenleri”, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul

Acemoğlu D., Robinson, J., A., (2020), “Dar Koridor: Devletler, Toplumlar ve Özgürlüğün Geleceği”, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul

Akçigit (2021), https://im.haberturk.com/images/others/2021/12/14/teketek_final3.pdf

Fukuyama, F., (1998), “Güven – Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul

Mo, J., Weingast B., R., (2013), “Korean Political and Economic Development: Crisis, Security and Institutional Rebalancing”, Harvard University Asia Center Press, London.

Sargut, A., S., Özen, Ş., (2007), “Örgüt Kuramları”, İmge Kitabevi, İstanbul

Şahin, O., N., (2016), “Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri ile Karşılaştırması”, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 15.

OECD, “SME and Entrepreneurship Outlook 2021, Country Profiles”

COVID-19 PANDEMİSİNİN KOBİ YÖNETİMİNE YANSIMALARI VE UZAKTAN ÇALIŞMA

***Gülcan OLÇUM **Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI**

*İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, olcumgulcan@gmail.com

** İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme,
zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

ÖZET

Covid-19 virüsü ilk olarak 2019 yılının Aralık ayında Çin’de ortaya çıkmış, kısa zamanda tüm dünyaya yayılarak Dünya Sağlık Örgütü tarafından “pandemi” olarak ilan edilmiştir. Türkiye’de 11 Mart 2020 tarihinde ilk vaka resmi kayıtlara geçmiş, ilerleyen günlerde ülke çapında sosyal ve çalışma yaşamını kısıtlayıcı birtakım kararlar alınmıştır. Virüsün yayılımını önlemek amacıyla çalışma yaşamına getirilen kısıtlamalar işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmelerini engellemiştir. Türkiye ekonomisinin “bel kemiği” olarak görülen KOBİ’lerin büyük ölçekli işletmeler ile karşılaştırıldıklarında oldukça kırılgan ve hassas bir yapıya sahip olmaları nedeniyle, Covid-19 pandemi sürecinde en çok zorlanan örgütler oldukları söylenebilir. Buradan hareketle araştırmanın amacı, Covid-19 pandemisinin KOBİ yönetimine etkilerini/yansımalarını ortaya koymaktır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmış; KOBİ yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerden yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde, pandeminin, KOBİ’lerin yönetim süreçlerine etkileri, yaşanan sorunlar, sorunları çözmede yararlanılan araçlar gibi konulara odaklanılmıştır. Mülakatlardan elde edilen bilgilere göre KOBİ’lerin, pandeminin nasıl seyredeceğinin kestirilememesi nedeniyle planlama süreçlerinde belirsizlikler, örgütleme ile ilgili olarak tedarik zincirlerinde kesilmeler, yürütme açısından aslında “yürütememe” problemleri yaşamış oldukları, koordinasyonda zorlandıkları, denetleme süreçlerini gerçekleştiremedikleri, şartları ve sektörleri uygun olanların “uzaktan çalışma” modelinden yararlandıkları anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Covid-19 Pandemisi, KOBİ, KOBİ Yönetimi, Uzaktan Çalışma*

REFLECTIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON SME MANAGEMENT AND REMOTE WORK

ABSTRACT

The Covid-19 virus first appeared in China in December 2019 and spread all over the world in a short time and was declared a "pandemic" by the World Health Organization. In March 2020, the first case was officially recorded, and in the following days, some decisions were taken to restrict social and working life across the country. Restrictions on working life in order to stop the virus from spreading, prevented businesses from continuing their activities. It can be said that SMEs, which are seen as the "backbone" of the Turkish economy, are the organizations that have had the most difficulty during the Covid-19 pandemic process, since they have a very fragile and sensitive structure compared to large-scale enterprises. From this point of view, the aim of this research is to reveal the effects/reflections of the Covid-19 pandemic on SME management. In the research, interview technique which is one of the qualitative research methods, was used and with SME managers structured interviews were carried out. In the meetings held with managers from different sectors, the focus was on issues such as the effects of the pandemic on the management processes of SMEs, the problems experienced, and the tools used to solve the problems. According to the information obtained from the interviews, due to the fact that SMEs cannot predict how the pandemic will progress, it is understood that there are uncertainties in the planning processes, interruptions in the supply chains related to organization also in terms of execution, they actually experienced "inability to execute" problems, had difficulties in coordination, could not carry out the inspection processes. However, those whose conditions and sectors were suitable benefited from the "remote working" model.

Keywords: *Covid-19 Pandemic, SME, SME Management, Remote Working*

GİRİŞ

Türkiye’de 11 Mart 2020 tarihinde ilk Covid-19 vakasına rastlanmasıyla birlikte ülke çapında virüsün bulaşıcılığını önlemek amacıyla süreç içerisinde çok sayıda genelge yayınlanmış ve önemli birtakım kısıtlamalara gidilmiştir. Söz konusu kısıtlamalar insanların sadece sosyal yaşamlarındaki davranış ve hareketliliklerini etkilemekle kalmamış aynı zamanda çalışma yaşamında yeni bir düzene geçilmesine öncü olmuştur. İşgörenlerin ve yöneticilerin/işverenlerin hazırlıksız yakalandıkları bu sistem, “uzaktan çalışma ve/veya tele çalışma” olarak bilinmektedir. Uzaktan çalışma her ne kadar Covid-19 Pandemisi ile yaygınlık kazanmış olsa da örnek uygulamalar, yakın geçmişe dayanmaktadır. Bu yönüyle, Covid-19 Pandemisi uzaktan çalışma uygulamalarını başlatan değil fakat tüm dünyada aynı dönemde ön plana çıkaran ve yaygınlaştıran bir süreç olmuştur (Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3248). Pandemi döneminde teması en aza indirebilmede uzaktan (ofis veya işyeri dışından) çalışmayı esas alan tele çalışma yöntemleri (Mustajab vd. 2020:14) birçok işletme tarafından tercih edilmiştir. “Uzaktan çalışma yönteminde işgörenler, işlerini mesai saatleri içerisinde ofisleri yerine herhangi bir yerden yürütebilmektedirler” (Naktiyok ve İşcan, 2003: 54). Uzaktan çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için KOBİ yapısının, faaliyette bulunan sektörün, işletmenin sahip olduğu maddi, finansal, teknolojik altyapının ve insan kaynaklarının elverişli olması gerekmektedir. KOBİ’lerin uzaktan çalışmaya geçebilmelerinin son yıllarda oldukça önem kazanan “Bilgi ve İletişim Teknolojileri” (BİT) altyapısına sahip olmalarına da bağlı olduğu söylenebilir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri; ofise/işyerine gitmeden mobil cihazlar, cep telefonları, bilgisayarlar, video-konferans uygulamaları, e-posta ve çevrimiçi görüşme platformları gibi sosyal yaşamda da sıklıkla kullanılan dijital araçlardan faydalanarak tüm çalışma yaşamı paydaşlarıyla iletişim kurmaya, fiziksel olarak bir araya gelmeden ve fiziksel iletişime geçmeden ve bir nevi “seyahat ederek” işleri yerine getirmeye imkân sağlamaktadır (Savic, 2020: 102). Bilgi teknolojilerinin (BT) kullanımı, günümüzde birçok işletmede yaygınlaşmış olsa da Türkiye’deki işletmeler arasında önemli bir sayıya sahip olan KOBİ’ler için aynı yorumu yapmak doğru olmayabilir. KOBİ’ler bilgi depolama, kullanma, paylaşma gibi iş süreçlerinde bilgi teknolojilerinden (BT) faydalıyor olsalar da yoğun olarak hizmet sektöründe faaliyet göstermeleri ve emek gücüne dayanan işleri

gerçekleştiriyor olmaları nedeniyle genel yapıları itibariyle uzaktan çalışma yöntemlerini uygulamaya çok da uygun olmayabilmektedirler. Bu noktada, uzaktan çalışarak faaliyetlerine devam eden KOBİ'lerin sayısının teknolojik imkânlarla sahip olsalar da büyük işletmelere kıyasla daha az olduğu söylenebilir. Bu durum KOBİ'lerin pandemi sürecinde sürdürülebilirliklerini tehdit eden durumlara daha fazla maruz kalmalarına da neden olmuştur.

Bu araştırmada Covid-19 pandemi sürecinin KOBİ yönetimine yansımaları farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10 KOBİ yöneticisi ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarla ortaya konmaya çalışılmıştır. Aşağıda konuyu ele almaya yönelik kavramsal çerçeve ve ilk adımda gerçekleştirilen beş mülakata ilişkin bulgular paylaşılmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Covid-19 Pandemisi ve Yansımaları

Covid-19 virüsü ilk olarak 2019 yılının aralık ayında Çin'in Wuhan eyaletinde deniz ürünleri ve canlı hayvan satışı yapılan pazarda ortaya çıkmış ve kısa zamanda birçok ülkeye yayılarak salgın haline gelmiştir. Dünya Sağlık Örgütü Acil Durum Komitesi, Çin ve uluslararası yerlerde artış gösteren vaka bildirimlerine dayanarak küresel sağlık acil durumu ilan etmiştir (Velavan ve Meyer, 2020: 278). Pandeminin, küreselleşme ile bilgi toplumuna denk gelmesi ve dünya sınırlarının daha geçirgen olduğu bir dönemde ortaya çıkması, kolay ve hızlı bir şekilde yayılmasına neden olmuştur (Alpago ve Alpago Oduncu, 2002: 104). Bütün Dünyayı etkisine alan pandemi (Jianhua, 2020:92), çok sayıda insanın da ölümüne yol açmıştır (Kilpatrick ve Bater, 2020: 1).

Türkiye'de 11 Mart 2020'de ilk Covid-19 vakasına rastlanmış ve vaka resmi kayıtlara geçmiştir. İnsandan insana kolaylıkla bulaşabilen ve kişileri enfekte olmaları durumunda hasta edebilen ve hatta ölümlerine neden olabilen, ilk çıktığında henüz çok iyi tanınmayan bir virüs olmasından dolayı Covid-19 bulaşıcı hastalığı tüm dünyada bir panik ve endişeye yol açmıştır. Birkaç aylık kısa bir sürede tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 hastalığının ölümcül etkisinin yanı sıra henüz bilinmeyen yan etkileri de göz önünde bulundurularak birçok ülkede virüsün yayılım hızını yavaşlatmak için birtakım önlemler alınmaya başlanmıştır. Covid-19 virüsünün, insandan insana

konuşma sırasında, hapşırma veya öksürme yoluyla dışarı atılan küçük damlacıklar yoluyla bulaştığının anlaşılması akabinde kişiler arası “sosyal mesafe” kuralı getirilmiş, insanlar özellikle kalabalık ortamlarda birbirlerine ilk zamanlar 1 metre, sonrasında ise 2 metre kadar uzak kalmaları konusunda uyarılmıştır (Budak ve Korkmaz, 2020: 66).Virüsün yayılım şeklinin anlaşılmasıyla birlikte T.C. İçişleri Bakanlığı ve T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından her fırsatta bireysel olarak alınabilecek önlemlere dikkat çekilmiş ve tüm toplumda maske kullanımı, el-yüz yıkama alışkanlığı, kişisel hijyen kuralları, kalabalık ortamlardan uzak durulması, sosyal mesafeye uyulması, dezenfektan kullanımı gibi uygulamalar virüsten korunmak için yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır.

Türkiye’de birçok ülkeye kıyasla daha geç yayılım gösteren Covid-19 virüsü; Çin, İtalya, ABD, İspanya, Fransa, Mısır gibi dünyanın farklı coğrafi bölgelerinde kısa zamanda yaygınlaşmış ve 7 Mart 2020 tarihinde Covid-19’un toplam 100 ülkeye yayıldığı kayıtlara geçmiştir. Covid-19 virüsünün dünya çapında hızla yayılmasına ise virüsün taşıyıcıları konumunda olan insanların farklı ülkelere yaptıkları seyahatlerinin neden olduğu ifade edilmiştir (Wilson ve Chen: 2020: 2). Hızla ve kolaylıkla yayılıyor olması ülkelerin pandemiye karşı daha geniş kapsamlı önlemler almalarını zorunlu hale getirmiştir. Ülkeler arası uçuş yasaklarının uygulanmaya başlanarak özellikle vaka ve ölüm sayılarının yüksek seyrettiği ülkelere giriş çıkışların durdurulması, birçok ülkede sokağa çıkma yasağının uygulanması, toplu halde yapılan her türlü etkinlik ve faaliyetin yasaklanması gibi sosyal yaşamı derinden etkileyen önlemler hayata geçirilmiştir.

Türkiye’de de diğer ülkelerde olduğu gibi pandeminin başlangıcından beri uygulanmaya başlanan önlemler vaka ve ölüm sayılarının değerlendirilmesi sonucunda esnetilmiş veya sıkılaştırılmıştır. Türkiye’de ilk Covid-19 vakasının resmi kayıtlara geçmesiyle birlikte alınan bireysel önlemlerin virüsün yayılımını önleyememesinden dolayı Mart 2020 tarihinde ülke çapında daha genel kurallar uygulanmaya başlanmıştır. Bu kapsamda T.C. İçişleri Bakanlığı tarafından Korona virüsle Mücadele konusu altında farklı zamanlarda farklı sektör, faaliyet alanı ve işletmeler için genelgelerle bazı kararlar alınmıştır. Söz konusu kararlar ile eğlence, sanat, kültür ve sosyal faaliyetlere kısıtlama getirilmiş, kamu kurum ve kuruluşlarında dönüşümlü/vardiyalı, esnek ve uzaktan çalışma yöntemlerine geçilmiş, hastanelerdeki yoğunluğu azaltmak ve Covid-19 hastalarına daha iyi hizmet verebilmek için tüm hastaneler Pandemi Hastanesi ilan edilmiş, berber, kuaför ve güzellik

merkezlerinin faaliyetleri geçici süreyle durdurulmuş, lokanta ve restoranların faaliyetleri gel-al servis ile devam edecek biçimde sınırlandırılmış, 65 yaş üstü ve kronik rahatsızlığı olan kişilere sokağa çıkma yasağı getirilmiştir. Ayrıca, şehirlerarası yolcu taşımacılığı kısıtlanmış, hafta sonu ve hafta içi belirli saat aralıklarında veya tamamen sokağa çıkma yasağı getirilmiş, tüm kademe sınıflar ve okullarda yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Pandemi sürecinde alınan önlemler göz önünde bulundurulduğunda, 81 ilin valiliğine gönderilmiş 19.04.2021-27.05.2021 tarih aralığını kapsayan “Tam Kapanma Genelgesi’nin” pandeminin ağır seyrettiği ve işletmeleri derinden sarsan bir dönemi ifade ettiğini söylemek mümkündür. Söz konusu genelge ile 29 Nisan-17 Mayıs 2021 tarihleri arasında ülke genelinde tam süreli sokağa çıkma kısıtlaması uygulanmaya başlamış olup çok sayıda işletmenin faaliyetlerini durdurmalarına karar verilmiş, zorunlu haller dışında şehirlerarası seyahatler durdurulmuş, kolluk kuvvetlerinin yasakların ihlal edilmesini önlemek amacıyla kapsamlı denetimler gerçekleştirilmiştir. Ülke çapında uygulanan önlemlerle faaliyetlerini durdurmak zorunda kalan çok sayıda işletme esas kuruluş amaçları olan kâr ve gelir elde etme amaçlarını gerçekleştirememiş hem işverenler hem de işgörenler ekonomik sıkıntılarla baş etmek durumunda kalmışlardır. Pandemi sürecinde özellikle hizmet sektörü başta olmak üzere birçok sektörde yaşanan kapanmalar ve üretimdeki sınırlandırmalar ülkenin ekonomik büyümesini de olumsuz etkilemiştir (Adıgüzel, 2020: 195). İşverenin yaşamış olduğu ekonomik sıkıntılar, işgörene de yansımış ve bunun sonucunda hane halkı gelirlerinde düşüşler yaşanmıştır. Bununla birlikte işveren ve işgörenlerin tam kapanma dönemlerinde yaşadıkları ekonomik zorlukları minimize edebilmek adına Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde “Tam Kapanma Sosyal Yardım Programı” adı altında maddi destek vermeye başlanmış ve özellikle KOBİ’ler desteklenmeye çalışılmıştır.

Covid-19 pandemisinden tüm sektörler aynı ölçüde etkilenmemiş olup bazı sektörler için nispeten daha avantajlı bir döneme girilmişken bazı sektörler açısından dezavantajlı sonuçlara ulaşılmıştır. Pandemiden ve pandemi dolayısıyla alınan önlemlerden ve kısıtlamalardan; havayolu şirketleri, oteller, restoranlar, konaklama hizmetleri, seyahat acenteleri, spor, petrol, doğalgaz, maden ve metal sektörleri, lüks tüketim perakendecileri, güzellik merkezleri, kuaför ve berberler, inşaat- emlak, taşımacılık, finansal hizmetler, eğitim, sanatsal faaliyetlerde bulunan işletmeler, turizm alanında faaliyette bulunan çok sayıda işletme gibi genellikle hizmet sektöründe ayakta kalmaya

alışan işletmelerin olumsuz etkilendiklerini söylemek mümkündür (Akca ve Tepe Küçükoğlu, 2020: 73; Deloitte, 2020: 1). Bunların yanında maske, dezenfektan, kâğıt mendil, deterjan, kişisel hijyen ürünleri ve kolonya gibi pandemi sürecinde en çok kullanılan ürünlerin üretim, tedarik ve lojistik faaliyetlerini yerine getiren işletmeler ile tıbbi malzeme ve ilaç sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin süreçten avantajlı çıktıkları da söylenebilmektedir (Serinikli, 2021: 279). Ekonomik sistem içerisinde bazı sektörlerde avantajlar elde edildiği söylense de sonuç itibariyle “COVID-19 pandemisini kontrol altına almaya yönelik önlemlerin, İkinci Dünya Savaşı’ndan bu yana en şiddetli durgunluğa neden olduğu ve dünya genelinde ekonomileri ve toplumları alt st ettiği ifade edilmiştir” (Quitow vd. 2021:1). Yaşanan tüm olumsuzluklardan KOBİ’ler de payını almıştır.

Pandemiyle Mücadelede Uzaktan alışma ve Bilgi Teknolojileri

Covid-19 virüsünün yayılımını ve bulaş riskini ortadan kaldırmak için özellikle okullarda, kamu kurum ve kuruluşlarında, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde kapalı alan kullanımını azaltmak, kalabalık biçimde bir arada bulunmayı ve sosyal hareketliliği önlemek için dönüşümlü, esnek, uzaktan, tele çalışma yöntemleri uygulanmaya başlanmıştır. Covid-19 pandemisi KOBİ’leri hazırlıksız konumda, çoğunlukla bilgi ve deneyim sahibi olmadan, ihtiyaç duyulacak finansal imkanlara, insan kaynaklarına, teknolojik altyapıya sahip olmadan ve uzun veya kısa vadeli bir hareket planı yapamadan uzaktan çalışma yöntemine geçişe zorunlu kılmıştır. Uzaktan alışma yöntemleri, her işletmeyi aynı anda aynı yn ve ölçüde etkilememiştir. Öyle ki uzaktan çalışma uygulamaları, faaliyette bulunan sektör, işletme yapısı ve büyüklüğü gibi özelliklere bağlı olarak bazı işletmeler tarafından olumlu karşılanıp avantajlı olarak değerlendirilirken bazıları tarafından zorunlu hallerde başvurulan geçici bir uygulama olarak görülmektedir. Söz konusu ayırım büyük işletmeler ve KOBİ’ler için de yapılabilir. Bu nedenle KOBİ’lerin pandemi sürecinin dezavantajlarıyla karşı karşıya kalmalarının altındaki nedenlerden birinin de KOBİ’lerin uzaktan çalışmaya entegre olabilme konusunda yaşadıkları sorunlar olduğu düşünülmektedir. KOBİ’lerde uzaktan çalışma konusunda birtakım sorunlar yaşansa da uzaktan çalışmanın, zaman kaybını nleme, işgörenlerin işyerlerine giderken kullandıkları araçların yakıt maliyetlerinden tasarruf etme, hava kirliliği, ses ve gürültü kirliliği, trafik sıklıklağı gibi çevreye verilen zararları minimize

etme gibi olumlu etkilerinin olduğu (Bojovic vd. 2020: 2); bu etkilerin KOBİ'ler açısından avantaj oluşturabileceği göz ardı edilmemelidir.

Uzaktan çalışma, esnek çalışma modellerinden biri olup iş veya ofis ortamı haricinde bir fiziksel alanda, bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanarak işlerin yürütölmesidir. Uzaktan çalışma, home-ofis çalışma, evden çalışma ve tele çalışma kavramları işin yürütölme biçimleri açısından birbirlerinden ayrılırlar da esas itibarıyla her biri alışılmış ofis ortamlarında bulunmadan, dijitalleşmenin sağladığı imkânlardan yararlanarak işin yapılmasını ifade etmektedir. Allen, Golden ve Shockley (2015: 43) çalışmalarında literatürde uzaktan çalışma yöntemlerinden bahsederken sıklıkla kullanılan telekomünikasyon destekli uzaktan çalışma modellerini açıklamaktadır. Araştırmacılara göre telekomünikasyon destekli uzaktan çalışma yöntemlerinin en sık uygulananları; dağıtılmış çalışma, sanal takımlarla çalışma, tele-çalışma, esnek çalışma ve uzaktan çalışmadır. Dağıtılmış çalışma, ortak bir amaç doğrultusunda hareket eden çalışanların coğrafi sınırları aşarak örgütlenmeleri ve bilgisayarın aracı olduğu bir iletişim sayesinde işlerini yürütmeleridir. Günümüzde hemen her konuda olduğu gibi çalışma yaşamında da küreselleşmenin birtakım değişimleri beraberinde getirdiğine şahit olunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte çalışma yaşamında zaman ve mekân gibi unsurlar bir sorun olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu yönüyle dağıtılmış çalışma, nitelikli çalışanların dünyanın herhangi bir yerinden dahi mekân kısıtına takılmadan istihdam edilebilmesine, bu çalışanlarla iş birliği kurulmasına imkân sağlamaktadır (Bosch-Sijtsema ve Sivunen, 2013: 160-161). Sanal takımlarla çalışma, daha kısa süreli iş ilişkilerinin iletişim kurarken teknoloji ile desteklendiği, mekânsal veya coğrafi kısıtların ortadan kaldırıldığı bir tür dağınık çalışma biçimidir (Tworoger, Ruppel, Gong ve Pohlman, 2013: 34). Tele-çalışma, işin tamamının veya bir kısmının geleneksel işyeri/ofis dışında bilgi ve telekomünikasyon hizmetleri aracılığıyla yapılması; teknolojik altyapının sağlanması ve kullanılabilmesi durumunda, çalışanların geleneksel işyerinden uzak bir yerde görevlerini icra ettikleri iş yapma biçimidir. Aynı zamanda ana merkezden/ofisten/işyerinden uzakta herhangi bir zamanda ve yerde çalışmak anlamında da kullanılmaktadır (Morganson, Major, Oborn, Verive ve Heelan, 2010: 579). Esnek çalışma ise çalışma yaşamındaki geleneksel zaman ve mekân kısıtının hem işveren hem de işgören tarafından gerekli olduğu durumlarda veya her zaman ortadan kaldırılabilindiği olduğu iş yapma biçimleri için kullanılan bir kavramdır. Özetle uzaktan çalışma,

işlerin yürütülmesi için bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısına sahip olunan herhangi bir yerde çalışmayı; evden çalışma veya sıklıkla kullanılan home-ofis çalışma ise yine dijitalleşmenin sağladığı imkânlar doğrultusunda alışılmış iş ortamında bulunmadan ihtiyaç duyulabilecek teknolojik altyapı ve ofis ekipmanlarının da sağlandığı bir işyeri/ofis ortamının oluşturularak esasında ev ortamında çalışma eyleminin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Tüm bunlar uzaktan çalışma yöntemlerinin uygulanabilmesi için bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Bilgi teknolojileri/BT (Information Technology/IT), bilgisayarlar ve ağ donanımlarını da kapsayacak şekilde, işletmelerin veri veya bilgi toplamak, depolamak, işlemek ve paylaşmak üzere bilgi sistemlerinde kullanılan çok sayıda donanım ve yazılımları ifade etmektedir (Post ve Anderson, 2006: 4). Başka bir ifade ile bilgi teknolojileri, bir işletmenin belirli amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyduğu veya halihazırda kullanmakta olduğu tüm donanım ve yazılımları; bilgi üretmek amacıyla kullanılan lisanslı ürün, yöntem ve buluşları; internet, ofis otomasyon sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, karar destek sistemleri ve elektronik veri değişim sistemleri; iletişimi kapsayan her türlü teknolojik ekipman ve faaliyetleri kapsamaktadır (Laudon and Laudon, 2011:G-8; Kroenke, 2009: 513; Elibol, 2005). Günümüzde hızla yaşanan teknolojik gelişmeler, çalışma yaşamında önemli değişimleri beraberinde getirmiş ve işletmeleri faaliyetlerini yerine getirirken bilgi teknolojilerinden faydalanma konusunda bir nevi zorunda bırakmıştır. Bilgi teknolojilerinin sosyal yaşamda çeşitli ekipman ve yazılımlarla yaygın olarak kullanılıyor olması, çalışma ortamında da benzer bir teknolojik altyapı sisteminin kurulmasını mecburi kılmıştır. Öyle ki günümüzde birçok işletme kendi web sitesine, mesajlaşma/konuşma platformuna, gelişmiş teknolojik ekipmanlara, kendi iş süreçlerine özgü geliştirmiş olduğu kurumsal yazılıma sahiptir. Geçmiş dönemlerde söz konusu yatırımların her biri işletmeler tarafından önemli birer maliyet kalemi olarak algılanmış olsa da günümüzde işletmelerin iş süreçlerine büyük kolaylıklar sağladığı anlaşılmış ve oldukça yaygınlaşmıştır. Bilgi teknolojileri, işletmelerin büyük bir kısmında faaliyette bulundukları sektör veya yaptıkları iş tipi fark etmeksizin kullanılmakta ve her geçen gün gelişmelere uyum konusunda önemli adımlar atılmaktadır. Günümüzde bilgi teknolojileri sadece büyük ölçekli işletmeler tarafından sipariş, stok kontrolü, müşteri bilgi sistemi, üretim planlaması gibi konularda fayda sağlamak için tercih edilmemekte aynı zamanda KOBİ'ler tarafından da

yaygın olarak kullanılmaktadır. Büyük ölçekli işletmelere kıyasla esnek yapıları sayesinde KOBİ'ler, bilgi teknolojileri aracılığıyla, değişim süreçlerini daha kolay geçirmekte ve yeniliklere daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler.

KOBİ'ler ve Pandemi Süreci

KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler): "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler" şeklinde tanımlanmaktadır. KOBİ'ler üç kategoride sınıflanmaktadır (KOSGEB, 2021);

a) Mikro İşletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler.

b) Küçük İşletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler.

c) Orta Büyüklükteki İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler.

Literatürde bir işletmeyi KOBİ olarak nitelendirirken sıklıkla yıllık çalışan sayısı ve yıllık net satış hasılatı hususlarına değinilmektedir. Bununla birlikte KOBİ'ler; "işletme sahibi ile işletme yöneticisinin aynı kişi olduğu, işletmeyle ilgili alınacak kararların kurucularından olan kişi veya kişiler tarafından alındığı, dış kaynak kullanımına gitmeden çoğunlukla öz kaynaklara başvurularak finansman ihtiyacının karşılandığı, yerel pazarda faaliyette bulunan girişimler" (Özdoğan, 2001: 151) olarak tanımlanmaktadır.

KOBİ'ler pek çok ekonomide, ekonomik kalkınmada büyük payı olan ve istihdama katkısı oldukça yüksek olan işletmelerdir. Bu nedenle ekonomik politikalar aracılığıyla günün şartlarına uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmelerine destek olunmaktadır. Ülkelerin ekonomik koşulları, gelişmişlikleri, kurulu işletmelerin nicelik ve niteliklerine bağlı olarak KOBİ sınıflandırmaları farklılık

gösterse de Türkiye başta olmak üzere çok sayıda ülkede KOBİ'leri desteklemeye yönelik çeşitli uygulamalara günümüzde de devam edilmektedir. KOBİ'ler, sayıca fazla olmaları dolayısıyla istihdam yaratma potansiyelleri, kurumsallaşmış işletmelerin "hantallaşan" yapılarına kıyasla çevrelerinde olup bitenlere daha rahat uyum sağlayabilme yetenekleri, girişimci ruha sahip olmaları, yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle Türkiye ekonomisinin "bel kemiği" olarak görülmektedir. Fakat tüm bu olumlu yanlarının yanında KOBİ'lerin finansman kaynaklarının nitelik ve nicelik açısından kısıtlı olması, ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalardan çok daha ağır biçimde etkilenmeleri ve kırılgan bir yapıya sahip olmalarından dolayı pandemi döneminde 2020-2021 yılları arasında piyasalarda yaşanan daralma ve belirsizlikler KOBİ'lerin önemli sorunlar yaşamalarına neden olmuştur. Özellikle Nisan-Mayıs 2021 tarihlerinde uygulanan "Tam Kapanma Kısıtlaması" söz konusu tarihlerde yaklaşık 13 aydır zor şartlarda ayakta kalmaya çalışan KOBİ'lerin daha kırılgan bir yapıya bürünmelerine neden olmuştur. Bu dönemde birçok KOBİ kapanmak zorunda kalmıştır ki, pandemi döneminde kapanan şirket sayısının Ağustos 2020 verilerine göre %97 arttığı belirtilmektedir (<https://www.indyturk.com>). Aynı döneme ilişkin Aralık 2020 verilerine göre ise kapanan şirket sayısı yüzde 221,46, kooperatif sayısı yüzde 533,33 ve gerçek kişi ticari işletme sayısı yüzde 242,87 artış göstermiştir (<https://www.bloomberght.com>). Bu oranlar KOBİ'lerin süreçten ne derecede etkilendiğinin de bir göstergesidir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Covid-19 pandemi sürecinin KOBİ yönetimine etkilerini araştırmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 2022 yılında İzmir ilinde faaliyet göstermekte olan farklı sektörlerden 10 KOBİ yöneticisiyle yarı-yapılandırılmış soru formu kullanılarak görüşmeler yapılması planlanmış; 5 KOBİ yöneticisi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin geri kalan kısmı süreç içerisinde tamamlanacaktır. Yarı-yapılandırılmış soru formu konuyla ilgili veri toplamak üzere gerçekleştirilen bir görüşmede belirlenen sorulara ilave olarak konuşmanın akışına göre alt sorular yardımıyla konuşmayı yönlendirebilme, konuyla ilgili daha derinlemesine bilgi alabilme imkânı tanımaktadır (Braun ve Clarke, 2006; Van de Vijver ve Chasiotis, 2010). Yarı-yapılandırılmış görüşme yoluyla veri toplanmış ve analiz yöntemi olarak ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır (Neuendorf, 2002; Weber, 1990).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu kısmında 2022 yılında İzmir ilinde faaliyet göstermekte olan 5 KOBİ'nin yöneticisi ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmenin bulgularına ve KOBİ'lere ait demografik verilere yer verilmiştir. Görüşme yapılan kişiler KOBİ'lerin yöneticileri ve işletme sahiplerinden oluşmaktadır.

Katılımcı	Faaliyet Alanı	Faaliyet Yılı	Çalışan Sayısı
K1	Güzellik-Bakım	4	8
K2	Otomotiv	5	4
K3	Elektrik Aydınlatma Ticaret	25	9
K4	Restoran-Cafe	7	4
K5	Kuaför	20	5

Tablo 1. Görüşülen KOBİ'lerin Bilgileri

Tablo 1'de yöneticileri ve işletme sahipleri ile görüşme yapılan KOBİ'lerin faaliyet alanları, kaç yıldır faaliyetlerini sürdürdükleri, halihazırda kaç çalışanları olduğu gibi KOBİ olarak değerlendirilmelerinde göz önünde bulundurulacak kriterler bulunmaktadır.

Yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, pandemi döneminde belirsizliğin çok yüksek olması ve geleceğin öngörülememesi nedeniyle KOBİ yönetimlerinin planlama süreçlerinde aksaklıklar, büyüme ve yatırım planları yapamama, arz ve taleplerde kesintiler, faaliyetleri yürütememe, uyumlaşmada sorunlar ve denetleme süreçlerini gerçekleştirememesi gibi problemler yaşadıkları anlaşılmaktadır. Sektörel açıdan ve işletme imkânları uygun olan KOBİ'ler, problemleri aşmada uzaktan çalışma, esnek çalışma, tele çalışma gibi çalışma modellerinden yararlanmış, bazıları paket servis gibi yeni uygulamalara ayak uydurarak, bazıları da kamu hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için kamuya ürün ve hizmet sunarak ayakta kalmayı başarmışlardır. KOBİ yöneticileri ile yapılan görüşmelerde yer alan dikkat çekici birkaç ifadeye aşağıda yer verilmiştir:

K2: *"...tabi ki bu süreci iyi geçiren işletmeler de oldu. Örneğin dezenfektan, maske, hijyen ürünü, kolonya vb. ürünlerin üretim veya satışını yapan işletmeler pandemiyle birlikte ciddi bir büyüme gerçekleştirdiler. Birçok kişi içinden keşke bu işlerden birini yapıyor olsaydım demiştir...*

Kısıtlamalar ne zaman biter, insanlar ne zaman harcamalarını arttırır, piyasa ne olur gibi sorulara yanıt verilemediği için büyümeye yönelik adımlar da atılamadı, masrafları kısabileceğimiz bir durum da olmadı”.

K4: “Türkiye’de ilk vakanın çıkmasıyla birlikte en çok zararı gören sektörlerden biri cafe, restoran, yeme-içme yerleri oldu. Ne kadar süreyle faaliyetlerimize devam edemeyeceğimiz, hangi şartlarda açık kalabileceğimiz vs. hiçbir şey tam olarak belirli olmadığı için çok büyük sıkıntılar yaşadık. Sonrasında paket servis yapma şartıyla işyerlerimizi açmamıza müsaade edildi. O dönemde benim işyerimde paket servis yoktu ve çok fazla talep olduğu için de böyle bir düzene geçmenin maliyeti artmıştı. Fakat başka türlü ayakta kalmak mümkün olmayacağı için paket servis sistemine geçiş yaptık. İlk başlarda çok zorlandık bilgisayar, internet, kurye, taşıt ve anlaşma yapılan yemek siparişi platformunun kesintileri gibi bir sürü yenilik yapmak gerekti... Sanırım pandeminin bize tek iyi yönü paket servise geçmemizi zorunlu kılması oldu diyebilirim. Onun haricinde bunu gerçekleştiremeyen yeme-içme yerleri de vardı. Kendi içimizde de ayrıştığımız çok konu var aslında”.

SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ’ler Türkiye ekonomisinin bugünü ve geleceğinde önemli bir yere sahip, ekonomik sistemin en güçlü aktörleridirler. Bu nedenle pandemi sürecinde yaşadıkları zorlukların, varlıklarını tehlikeye atacak tehditlerin belirlenmesi ve çözüm önerilerinin sunulması önemlidir. Bundan sonra benzer durumlarla karşılaşılması halinde izlenecek stratejilerin belirlenmesine ilişkin çalışmaların daha geniş kapsamlı yapılmasının bir ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Pandemi sürecini yaşayan KOBİ yönetici ve sahipleriyle yapılan görüşmelerden, pandemi döneminde alınan tedbirlerin, sürecin neleri beraberinde getireceğinin veya ne kadar süreceğinin öngörülemez oluşunun, yöneticileri ve işletme sahiplerini nasıl bir strateji izleyecekleri konusunda kararsız bıraktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca faaliyet alanlarından dolayı teknolojik altyapıya sahip olsalar ve normal zamanda bu altyapıyı yoğun biçimde kullanıyor olsalar dahi işlerinin doğası gereği uzaktan yürütülmesinin mümkün olmadığı durumları yaşayan KOBİ’lerin de azımsanmayacak düzeyde olduğu söylenebilir. Araştırmanın geri kalan kısmında çeşitli sektörlerde

faaliyet gösteren daha fazla sayıda KOBİ yöneticisi veya işletme sahibi ile derinlemesine görüşmeler yapılarak bu süreçte KOBİ'lerin hem yönetimi hem de karşılaştıkları tehditler hakkında daha fazla bilgiye ulaşılması amaçlanmaktadır. Böylece KOBİ'lerin faaliyet alanlarına ve mümkün olursa farklı KOBİ sınıflarına göre de bir karşılaştırma yapılması söz konusu olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine Etkilerinin Makroekonomik Analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar (Covid19-Özel Ek), 191-221.
- Akca, M. ve Tepe Küçükoğlu, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. Journal of International Management Educational and Economics Perspectives, 8 (1), 71-81. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/jimeep/issue/55110/747985>
- Allen, T. D., Golden, T. D., ve Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Psychological science in the public interest: a journal of the American Psychological Society, 16(2), 40–68.
- Alpago, H. ve Alpago Oduncu, D. (2020). Korona Virüs ve Sosyoekonomik Sonuçlar, IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (8), 99-114.
- Bojovic, D., Benavides, J. ve Soret, A. (2020). What we can learn from birdsong: Mainstreaming teleworking in a post-pandemic world. Earth System Governance, 5, 100074. 1-5.
- Bosch-Sijtsema, P. M., ve Sivunen, A. (2013). Professional Virtual Worlds Supporting Computer-Mediated Communication, Collaboration, and Learning in Geographically Distributed Contexts. IEEE Transactions on Professional Communication, 56, 160–175.
- Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Budak, F. ve Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği. Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, (1), 62-79.
- Deloitte. (2020). İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak, Deloitte Raporu.
- Elibol H. (2005) Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 155-163.

Jianhua, G. (2020). Çin'in yeni korona virüs zatürresine karşı savaşı: mücadeleler, sonuçlar ve yansımalar, (Çev. M. E.Başer ve D. Doğu), PDF. BRİq,1 (2). 90-102. E.T. 21 Nisan 2020.

Kilpatrick, J. ve Bater, L. (2020). COVID-19: Managing Supply Chain Risk and Disruption. Retrieved, 4 (19).

Kroenke, D.M. (2009). Using Mıs, Second Edition, Pearson.

Laudon, K.C. ve Laudon, J.P. (2011). Essentials Of Management Information Systems, Ninth Edition, Prentice Hall, G-8.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., ve Heelan, M. P. (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578–595.

Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A. ve Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21.

Neuendorf, K. A. (2002). The content analysis guidebook. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Özdoğan, O. N., (2001), Alternatif Bir Finansman Aracı Olarak Angel Finanslama ve Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finanslama Yönelimleri, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, s.121-131.

Post, G.V. ve Anderson, D.L. (2006). Management Information Systems. Mcgraw-HillIrwin.

Quitrow, R., Bersalli, G., Eicke, L., Jahn, J., Lilliestam, J., Lira, F., ... ve Xue, B. (2021). The COVID-19 crisis deepens the gulf between leaders and laggards in the global energy transition. *Energy Research & Social Science*, 74, 101981.1-11

Serinikli, N. (2021). COVID-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 277-288.

TwoRoger, L. C., Ruppel, C. P., Gong, B., ve Pohlman, R. A. (2013). Leadership Constraints: Leading Global Virtual Teams Through Environmental Complexity. *International Journal of e-Collaboration*, 9(2), 34–60.

Van de Vijver, F. J. R., & Chasiotis, A. (2010). Making methods meet: Mixed designs in cross- cultural research. J. A. Harkness, M. Braun, B. Edwards, T. P. Johnson, L. Lyberg, P. P. Mohler, B. E. Pennell & T. W. Smith (Ed.), *Survey Methods in Multinational, Multiregional, and Multicultural Contexts* içinde (s. 455-476). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470609927.ch24>

Velavan, T.P. ve Meyer, C.G. (2020), The COVID-19 Epidemic. *Trop Med Int Health*, 25: 278-280. <https://doi.org/10.1111/tmi.13383>

Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Wilson, M.E. ve Chen, L.H. (2020). Travellers Give Wings to Novel Coronavirus (2019-nCoV). *Journal of Travel Medicine*, 27(2), 1-3. <https://doi.org/10.1093/jtm/taaa015>

<https://www.indyturk.com/node/231241/ekonomi%CC%87/pandemi-d%C3%B6neminde-kapanan-%C5%9Firket-say%C4%B1s%C4%B1-y%C3%BCzde-97-artt%C4%B1-ge%C3%A7en-y%C4%B1la-g%C3%B6re-ise-daha> 21 Ağustos 2020, Erişim tarihi: 5.3.2022

<https://www.bloomberght.com/salgin-yilinda-kurulan-sirket-de-10-yilin-zirvesinde-kapanan-da-2273132> 22 Ocak 2021, erişim tarihi 5.3.2022

MİKRO VE KÜÇÜK İŞLETMELERDE COVID-19 VE SONRASINDA ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

***Doç. Dr. Tuna USLU **Doç. Dr. Gül ESER**

*Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, tuna.uslu@fbu.edu.tr

**Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme, guleser@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada mikro ve küçük işletmelerde covid-19 döneminde örgütsel yenilikçilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Mikro ve küçük işletmelerin yapıları gereği krizlerden oldukça fazla etkilendikleri ve bu etkinin genellikle olumsuz yönde olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte bu işletmelerin küçük ve esnek yapıları nedeniyle değişimlere kolayca uyum sağlayabildikleri ve bu özelliklerinin de onların güçlü yönü olduğu belirtilmektedir. Özellikle yaratıcı düşünce ve ürünlerin yardımıyla çevresine uyum sağlayabilen örgütlerin çalışanları kendilerini güvende hissedebilecek ve kurumlarına yönelik örgüte bağlılık gibi olumlu iş tutumları geliştirebileceklerdir. Bu araştırmada da bu noktadan hareketle mikro ve küçük işletmeleri kolayca etkileyebilecek potansiyele sahip pandemi döneminde örgütsel yenilikçilik ve örgüte bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Bulgular iki değişken arasındaki ilişkinin özellikle küçük işletmeler açısından anlamlı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Mikro ve Küçük İşletmeler, COVID-19, Örgütsel Yenilikçilik, Örgüte Bağlılık*

ABSTRACT

In this study the effect of organizational innovation and organizational commitment during the covid-19 pandemic is being investigated. Our sample consist of micro and small enterprises which are easily affected by the crisis. However, their flexible nature is one of their strengths in such times especially if they can adapt to changing environment by innovative ideas and products. Employees of such adaptable enterprises may feel more secure and trust in their organization and build positive attitudes such as commitment towards their organization. This study therefore investigates whether organizational innovation effects organization commitment of employees in times of crisis here taken as covid-19 pandemic. Results reveal that the relationship is statistically significant for small enterprises and not so for micro enterprises.

Keywords: *Micro and Small Enterprises, COVID-19, Organizational Innovation, Organizational Commitment*

GİRİŞ

KOSGEB'in tanımına göre 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon lirayı aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler mikro işletme (yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 5 milyon lira), 50 kişiden az personeli olan işletmeler ise küçük işletme (yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 50 milyon lira) olarak tanımlanmaktadır (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8173/kobi-tanimi-guncellendi>).

Türkiye'de KOBİ'ler toplam girişimlerin %99,8'ini, istihdamın %72'sini, ihracatın %36,4'unu, ithalatın %24'unu gerçekleştirmektedir (TÜİK, 2020). 2020 yılı toplam ithalatında; mikro ölçekli girişimlerin payı %1,5, küçük ölçekli girişimlerin payı %6,4, orta ölçekli girişimlerin payı ise %16,2'dir. Büyük ölçekli girişimlerin payı ise %75,9 olarak gerçekleşmiştir. Gelişmiş ülkelerde KOBİ'lerle gelen girişimcilik ekonomik büyümeye katkıda bulunurken, az gelişmiş ülkelerde KOBİ'ler sadece istihdam yaratma kapasiteleri ile katkıda bulunabilmektedir (Sarı, 2022). İstihdamın yanı sıra KOBİ'ler yeniliklere öncülük etme bakımından da büyük önem taşımaktadırlar (Şahin, 2021). Özellikle pandemi döneminde inovasyonla, ar-ge, yenilik ve buluş yaparak büyüme, e-ticaretten yararlanarak büyüme ön plana çıkmaktadır (Ayaydın, 2021).

Dünya'da tüm işletmeler içinde payı %95 olan KOBİ'lerin (Şimşek, 2002), Avrupa Birliği'ndeki oranı %99'un üzerinde (KOSGEB, 2002) ve Türkiye'de de yaklaşık olarak %99 (Akgemci, 2001) civarındadır. Bu derece yüksek orana sahip olan KOBİ'lerin sorunları ele alındığında ise temelde sıkıntılarının kurumsallaşamamaktan ileri geldiği görülmektedir. Bu sorunlar içinde temel yönetim problemi, karar alma, iletişim, kurum hiyerarşisi, örgütlenme ve planlama gibi alanlarda kendini göstermektedir (Çetin, 1996). Bununla birlikte KOBİ'lerin bazı üstünlükleri bilgi yönetimi alanındaki yetenek ve kapasiteleri de teknoloji, altyapı, üst yönetim ve diğer alanlardaki imkanlarıyla ilintilidir. Bu kurumlar için inovasyon stratejisi ölçeklerine göre önemli oranda sermaye ve uzmanlık gerektirdiği gibi aynı zamanda var olan yakın aile ilişkilerinin ve yönetim felsefesinin de değişmesini ve profesyonel yönetim bakış açısını zorlamaktadır (Foss ve Robertson, 1999), yani karşılıklı olarak kurumu dönüştürecek bir sinerji oluşmak durumundadır. KOBİ'ler yeni

fikirlerin, buluş ve teknolojilerin ortaya konması ve inovasyon sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Koçak, 1996).

Örgütlerde çalışanların dahil olduğu yenilikçiliğin ve iç girişimciliğin yönetimi karmaşık bir süreçtir ve çalışan davranışlarının örgütlerin yaklaşımından etkilenecek stres ve tükenmişlik gibi kavramlarla olumsuz ilişkiler içinde olabileceği görülmektedir (Syed vd., 2020). Covid-19 dönemi çalışanların stres ve kaygılarının arttığı da bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır, ancak bazı araştırmalarda afet dönemlerinde örgütsel desteğin iş ile ilgili olumlu çıktıları artırdığı da gözlemlenmiştir (Hochwarter vd., 2008). Bu çalışmada, mikro ve küçük işletmelerde pandemi döneminde ve sonrasındaki örgüte duygusal bağlılık ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de pandeminin olumsuz etkileri devam etmekte ve hissedilmektedir. Salgının olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla alınan önlemler nedeniyle işletmeler açısından ortaya çıkan arz talep dengesizliklerinin özellikle KOBİ’ler üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkardığı görülmektedir (Akar, 2022). Gürsoy ve Artantaş’ın (2021) krizin KOBİ’ler üzerindeki etkisini inceleyen makalelerinde; küçülen iç tüketici piyasası, tedarik zincirinde aksamalar, işletme gelirlerinin düşmesi ve işten çıkarmalar, lojistik sıkıntıların getirdiği artan işletme maliyetleri, kredi alamama veya ödeyememe gibi yüksek riskli sıkıntılarla KOBİ’lerin gelir düzeylerinin kısıtlı kalacağı ancak pandemi gibi kriz dönemlerinde kendini yenileyen ve yenilikçi pazar stratejilerini uygulayan KOBİ’ler krizi fırsata çevirebilecekleri belirtilmiştir.

Araştırmalar KOBİ’lerin yenilik yönetiminde önemli bir yere sahip olduğunu ve pek çok endüstri yapısının onlar tarafından şekillendiğini ortaya koymuştur. Yenilik ise sosyal, kültürel ve idari alanlarda yeni yöntemler kullanmaya başlamak anlamına gelmekte ve ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilikçilik olarak ele alınabilmektedir. Örgütsel yenilikçilik ise TÜSİAD tarafından “pazar ihtiyaçlarına cevap verme hızındaki değişim, ürün/hizmet kalitesi, ürün ömründeki kısaltmalar, tüketici taleplerine göre ürün ve hizmet gelişimi, yönetim modellerinde duyulan ihtiyaçlar” olarak tanımlanmaktadır (Ceylan ve Şakar, 2021).

Yenilikçilik her ne kadar değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve hayatta kalmak ile ilgili olsa da aynı zamanda çalışan tutumları açısından da büyük öneme sahiptir. Örneğin araştırması sosyal yenilikçiliğin örgüte bağlılık üzerinde olumlu katkıya sahip olduğunu göstermiştir (Erkaya, 2021). Pandemi döneminde yapılan araştırmalar ise bu süreçte çalışanların işlerine yabancılaşma düzeylerinde artış meydana geldiğini göstermektedir. Bu durumun önlenmesi için ise yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını artırıp çeşitlendirerek çalışan bağlılığını artırmaları önerilmektedir (Taşlıyan vd., 2021) Özellikle salgın ve hastalık korkusuyla örgüte bağlılık arasında bulunan negatif korelasyon, bu tip durumlarda çalışan bağlılığını geliştirmek için yenilikçi çözümlerin gündeme gelmesinin önemine işaret etmektedir (Özgenel, 2021).

ARAŞTIRMANIN AMACI

KOBİ'lerin kriz dönemlerinden iflasa varan düzeyde etkilendikleri (He ve Ausloss, 2017), yeni sipariş alma ve mal/hizmet satışında zorluklar yaşayarak ciddi gelir kaybına uğradıkları (Lu vd., 2020) ve kriz dönemlerinin özellikle mikro işletmeler için büyük risk oluşturduğu (Cowling ve Brown, 2020) belirtilmektedir. Türkiye de benzer şekilde krizden en yoğun etkilenen işletmeler %69 ile mikro işletmeler, %49 ile küçük ölçekli işletmeler, %38 ile orta büyüklükte işletmelerdir. Araştırma; işletmelerin cirolarının azaldığını, tedarik zincirinde sıkıntı yaşadıklarını, borçlarını ödemekte zorlandıklarını, personel sayısını azaltma kararı aldıklarını göstermektedir (Eskin, 2021).

Covid 19 pandemi döneminde ise bu etkilerin azaltılması için; KOBİ'lerin maliyetlerini düşürmeleri, verimliliklerini artırmak için üretim süreçlerini iyileştirmeleri, dijital altyapılarını oluşturarak çevrimiçi satış uygulamalarına başlamaları önerilmiştir (Juergensen vd., 2020). Eskin'in (2021) Denizli'de tekstil sektöründe yürüttüğü araştırma bulgularına göre pandeminin olumsuz koşullarına önlem olarak işletmeler pazarlama süreçlerini dijital ortamda devam ettirmiştir. Pandemi koşullarında satışların düşmesi ve stok maliyetlerinin artması gibi sebeplerle işçi ücretlerinin düşmesi ya da işten çıkartmaların gündeme gelmesi söz konusu olmuştur (Qamruzzaman, 2020). Personel maliyetinin KOBİ'lerde 2019 yılında %52'ten 2020 yılında %49'a düştüğü görülmektedir. Burada Salgın nedeniyle üretime ara verme, yasağa rağmen çeşitli sebepler göstererek işten çıkarma ve ücretsiz izinlerin belirleyici olduğu söylenebilir (Sarı, 2022).

Çoğu işletme ise pandemi sürecinde önlem olarak maaş gibi zorunlu ödemeleri azaltarak sabit maliyetleri azaltma yoluna başvurmuştur (Ayaydın, 2021)

Kobilerin istihdama sağladıkları katkılar da dikkate alındığında KOBİ'ler açısından esas yatırımın insan kaynağı odaklı olması gerektiği söylenebilir. Pandemi döneminde özellikle küçük işletmelerde çalışanlara yönelik olarak motivasyon araçlarının fazla kullanılmadığı görülmektedir (Eskin, 2021). Yapılan araştırmalar ise pandemi döneminde işletmelerin personel ihtiyacını da önemli bir risk olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. İş gücünün karantina süreciyle beraber sağlık endişesi de çalışanların motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmakta hatta işe dönüş konusunda isteksizlik yaratabilmektedir (Şahin, 2021).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın envanteri, demografik bilgi formundan, pandemi döneminde kurumun bu süreçten etkilenme düzeyini belirlemeye yönelik sorulardan ve ölçeklerden oluşmaktadır. Çalışanların örgüte duygusal bağlılık düzeyi Meyer ve Allen (1991) ve örgütsel yenilikçilik düzeyi ise Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlanmış ölçeklerle ölçülmüştür. Verilerin analizinde araştırma grubunun özelliklerinin tanımlanması için betimsel istatistik analizleri (ortalama, standart sapma ve oran) yapılmıştır. Bulguların yorumlanmasına geçilmeden önce verilerin parametrik testlerden normallik ve varyansların homojenliği ön şartlarının kontrolü Kolmogorov Smirnov ve Levene testi ile sınanmıştır. Demografik bulgulara yönelik analizler, korelasyon ve ANOVA testleri SPSS 22.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır.

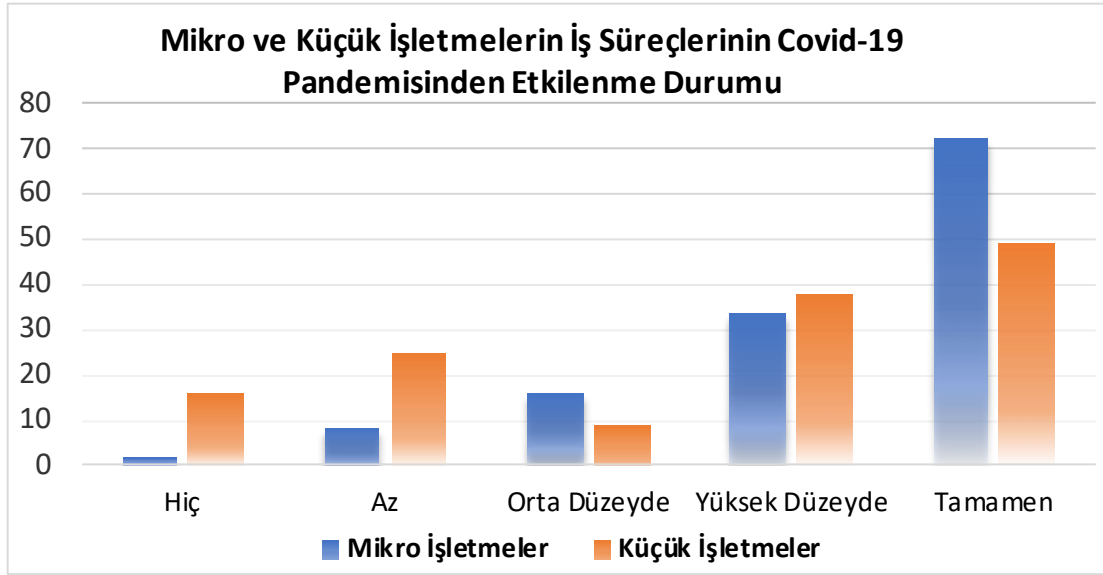
BULGULAR

Çalışmada kullanılan örneklemin demografik özellikleri Tablo 1'de aktarılmıştır. Mikro işletmelerde çalışanların şirket ortağı olma oranının küçük işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

		Mikro İşletmeler	Küçük İşletmeler
	İşletmede Çalışan Sayısı	1-9	10-50
	Çalışan Ortalama Yaşı	41,94	40,53
	Çalışan İş Yaşamı Süresi	19,48 yıl	17,79 yıl
	İşletmede Çalışma Süresi	10,04 yıl	8,56 yıl
Cinsiyet	Kadın	%35,5	%38,5
	Erkek	%64,5	%61,5
İdarecilik	Yönetici	%33,5	%38,8
	Yönetici Olmayan	%66,5	%61,2
Ortaklık	Ortak	%40	%14,2
	Ortak Olmayan	%60	%85,8
Medeni Durum	Bekâr	%29,2	%26
	Evli	%60,2	%70
	Boşanmış/Dul	%10,5	%4
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	%1,7	-
	Lise	%6,4	%4,5
	Ön Lisans / Üniversite	%64,1	%58,2
	Yüksek Lisans / Doktora	%27,7	%37,4

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Mikro ve küçük işletmelerin iş süreçlerinin pandemi döneminden etkilenmeleriyle ilgili soruya verilen cevaplara göre, bu süreçten mikro işletmelerin küçük işletmelere göre daha fazla etkilendiği görülmektedir (Şekil 1). İşletmenin ölçeği küçüldükçe pandeminin etkisinin daha fazla hissedildiği anlaşılmaktadır.



Şekil 1. Mikro ve Küçük İşletmelerin İş Süreçlerinin Pandemiden Etkilenme Durumu

Mikro-küçük işletme ayırımına yönelik yaptığımız t-testi fark analizlerinde, örgütsel yenilikçilik ($t=2,343$ $p=.020$) ve örgüte duygusal bağlılık ($t=2,040$ $p=.043$) değişkenleri açısından aralarında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Mikro işletmelerde örgütsel yenilikçilik ortalaması 6 üzerinden 3,42 ve örgüte duygusal bağlılık ise ortalaması 6 üzerinden 4,38 değerini almıştır. Küçük işletmelerde örgütsel yenilikçilik ortalaması 6 üzerinden 3,11 ve örgüte duygusal bağlılık ise ortalaması 6 üzerinden 3,94 değerini almıştır. 1 ila 9 çalışana sahip işletmelerde, örgütsel yenilikçilik ve örgüte duygusal bağlılık 10 ila 50 arasında çalışanı olan firmalara göre daha fazladır.

Pandemi dönemi ile sonrası ayırımına yönelik yaptığımız fark analizlerinde, örgütsel yenilikçilik ($t=4,506$ $p=.000$) ve örgüte duygusal bağlılık ($t=3,463$ $p=.001$) açısından anlamlı fark tespit edilmiştir. Pandemi döneminde örgütsel yenilikçilik ortalaması 6 üzerinden 4,42 ve örgüte duygusal bağlılık ise ortalaması 6 üzerinden 3,38 değerini almıştır. Pandemi ertesinde ise örgütsel yenilikçilik ortalaması 6 üzerinden 3,32 ve örgüte duygusal bağlılık ise ortalaması 6 üzerinden 2,60 değerini almıştır. Pandemi döneminde, örgütsel yenilikçilik ve örgüte duygusal bağlılık ertesi dönemi yaşayan firmalara göre daha fazladır.

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2
1. Örgütsel Yenilikçilik	3,47	1,32	1	,313
2. Örgüte Duygusal Bağlılık	4,58	1,02	,313	1

p< 0.05, **p< 0.01, *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=73*

Tablo 2. Pandemi Döneminde (2020-2021) Mikro İşletmelerde Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2
1. Örgütsel Yenilikçilik	3,29	1,01	1	,434**
2. Örgüte Duygusal Bağlılık	4,35	1,35	,434**	1

p< 0.05, **p< 0.01, *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=87*

Tablo 3. Pandemi Döneminde (2020-2021) Küçük İşletmelerde Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2
1. Örgütsel Yenilikçilik	2,71	1,38	1	,307
2. Örgüte Duygusal Bağlılık	3,73	1,72	,307	1

p< 0.05, **p< 0.01, *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=57*

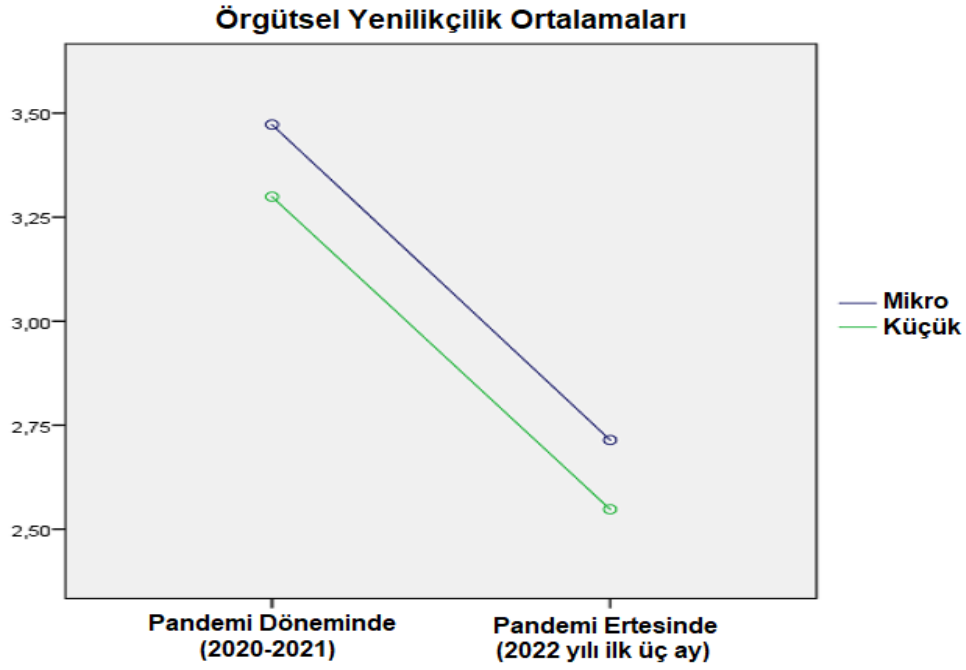
Tablo 4. Pandemi Ertesinde (2022 yılı ilk üç ay) Mikro İşletmelerde Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2
1. Örgütsel Yenilikçilik	2,55	1,16	1	,294
2. Örgüte Duygusal Bağlılık	3,08	1,55	,294	1

p< 0.05, **p< 0.01, *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=48*

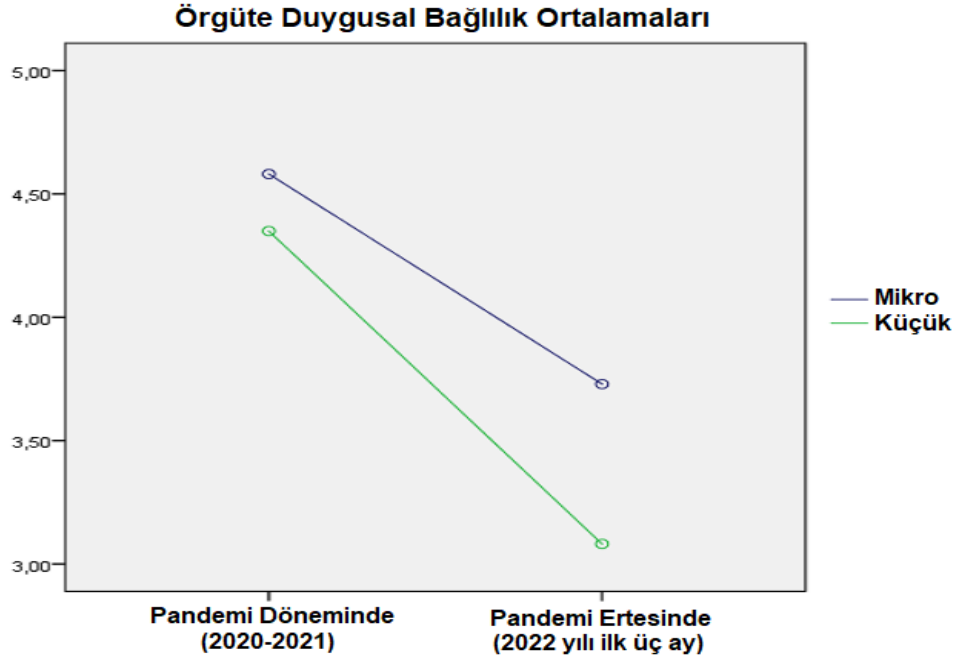
Tablo 5. Pandemi Ertesinde (2022 yılı ilk üç ay) Küçük İşletmelerde Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 2 ve 5 arasında gösterilmiştir. Çift yönlü ANOVA testine göre ise değişken ortalamalarının her iki işletme ölçeğinde de pandemi sonrasında azaldığı (Şekil 2 ve 3), örgüte duygusal bağlılığın küçük işletmelerde mikro işletmeler göre pandemi ertesinde daha da fazla düştüğü görülmektedir (Şekil 3).



Şekil 2. Örgütsel Yenilikçiliğin Gruplar Arasında Farklılaşması

Çift yönlü ANOVA testi sonucunda, pandemi sonrasında kurumlarda örgütsel yenilikçiliğin azalma eğilimi açısından fark olmadığı, mikro ve küçük işletmelerde benzer bir trend gözlemlendiği görülmektedir (Şekil 2).



Şekil 3. Örgüte Duygusal Bağlılığın Gruplar Arasında Farklılaşması

Çift yönlü ANOVA testi sonucunda, pandemi sonrasında kurumlarda örgütsel yenilikçiliğin azalma eğilimi açısından fark olduğu, küçük işletmelerde pandemi ertesinde örgütsel yenilikçiliğin mikro işletmelere göre çok daha azaldığı yönünde bir algı olduğu (Şekil 3).

SONUÇ ve TARTIŞMA

Mikro işletmelerde, örgütsel yenilikçilik ve örgüte duygusal bağlılık 10 çalışandan fazla elemanı olan küçük firmalara göre daha fazladır. Bu sonuç az çalışanı olan mikro işletmelerin daha yenilikçi olduğunu göstermektedir, ancak çalışan algısı 2022 yılında daha da düşmüştür. Bunun sebebi, ekonomik göstergelerin genel olarak 2021 yılının son çeyreğinden itibaren negatif yönde hareket ediyor olması olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, mikro ve küçük işletmelerin pandemi döneminden ciddi şekilde etkilendiği görülmektedir. Bulgular, örgütsel yenilikçilik ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin küçük işletmeler açısından pandemi döneminde anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu süreçte örgütsel yenilikçiliğin ve örgüte duygusal bağlılığın mikro işletmelere göre küçük

işletmelerde daha düşük olduğu, ilginç bir şekilde çift yönlü ANOVA testine göre değişken ortalamalarının her iki işletme ölçeğinde de pandemi sonrasında azaldığı tespit edilmiştir.

Genel olarak değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde pandemi sonrası dönemde ortalamalarda yaşanan düşüşün ilginç bir bulgu olduğu ifade edilebilir. Bu noktada kriz anında belki de örgüt ve çalışanın birbirine daha fazla destek olma ihtiyacı hissetmiş olabileceği ancak pandemi sonrasında bu zorunluluğun ortadan kalkmış olabileceğini söylemek de mümkündür. Pandemi sonrasında ulaşılabilen işletme sayılarının az olması da bulguları etkilemesi muhtemel gözükken sınırlılıklar arasındadır.

Bu noktada yenilikçilik ve bağlılık arasındaki ilişkide kriz bağlamının dışında unsurların da etkili olabileceği, özellikle kurumun yararlandığı devlet destekleri ya da işten çıkarma engelleri gibi bazı geçici huşuların da dikkate alınması bu noktada önem taşımaktadır. Bu araştırmada örgüte bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık olarak ölçülmüş olması da bağlamın etkisini zayıflatmış olabilecek faktörlerden birisidir.

Gelecek araştırmalarda örgüt kültürü, iklim, sektör gibi bazı değişkenler üzerinde durmak da önem arz edebilir. Bununla birlikte bu araştırmanın pandemi öncesi ve sonrasına ilişkin işletmelerin durumunu ortaya koymak bakımından alana katkı sağlaması amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2022). Pandemi Krizinin KOBİ'lere Etkisi (Batman İli Örneği). Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi 6(1), 80-94.
- Akgemci, T. (2001). KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Ayaydın, H. (2021). Covid-19'un İşletmelere Etkileri: KOBİ'ler Özelinde Tespitler ve Politika Önerileri. V. Uluslararası Kaoru Ishikawa İşletme ve Ekonomi Kongresi
- Ceylan, A. ve Akar, B.K. (2021). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yenilik Yönetimi: KOBİ Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi ile İlgili Algı ve Tutumlarının Ölçülmesi: Kocaeli İli Örneği. Journal of International Social Research, 14(77), 930-945.
- Çetin, C. (1996). Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul: Der Yayınları
- Eskin, İ. (2021). Covid-19 Salgını Sürecinde KOBİ'lerin Finansal Görünümünün Değerlendirilmesi: Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 571-592. doi: 10.26468/trakyasobed.798638
- Foss, N. ve Robertson, P. (1999). Resources, Technology and Strategy, Florence: Routledge. Hochwarter, W.A., Laird, M.D. ve Brouer, R.L. (2008) Board Up The Windows: The Interactive Effects of Hurricane-Induced Job Stress and Perceived Resources on Work Outcomes. Journal of Management, 34, 263–289.
- Gürsoy, H. ve Artantaş, E. (2021). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Küresel Krizlerden Etkilenme Durumunda Uluslararası Bakış. Pearson Journal of Social Sciences and Humanities. 6(16), 428-437.
- Koçak, S. (1996). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 61-89
- Özgenel, M., Parlar, H., Ataç, M., Ataç, İ., ve Ataç, H. D. (2021). Covid-19 sürecinde örgütsel bağlılık: Öğretmenler üzerine ilişkisel bir analiz. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 12(2), 805-819.

Sarı, S. (2022). Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ'lerin) Önemi ve Covid-19 Salgınının KOBİ İstatistiklerine Yansımaları. *Social Science Development Journal*. 7(30), 230-246.

Syed, F., Naseer, S. ve Bouckennooghe, D. (2020). Unfairness In Stressful Job Environments: The Contingent Effects of Perceived Organizational Injustice on The Relationships Between Job Stress and Employee Behaviors. *The Journal of General Psychology*, 1–24. doi: 10.1080/00221309.2020.1747968

Şahin, M.T. (2021). Literatür Taraması Üzerinden Covid-19 Salgınının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Etkisini Anlamak: Kavramsal Bir Analiz. *Coğrafi Bilimler Dergisi*. 19(2), 466-489.

Şimşek, M. (2002). Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, İstanbul: Alfa Yayınları

Taşlıyan, M., Özyaşar, K. ve Gökyar, A. (2022). Pandemi (Covid-19) Döneminde, Kariyer Tatmini, Kariyer Platosu, Örgütsel Bağlılık ve İşe Yabancılaşma Değişkenlerinin Etkileşimi: Akademisyenler Üzerine Bir Alan Araştırması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*. 7(17), 141-158.

Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004). The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8173/kobi-tanimi-guncellendi>

DİJİTAL DOĞAN İŞLETMELERİN İŞ MODELLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BÜYÜME AÇISINDAN İNCELENME

***Dr. Esin SAYIN **Dr. Deniz TİMUÇİN**

*Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, tuna.uslu@fbu.edu.tr

**Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme, guleser@marmara.edu.tr

ÖZET

Dijital Dönüşüm, pandemi koşullarıyla da beraber değerlendirildiğinde, tüm dünyada en popüler konulardan birisidir. İşletmeler için dijital dönüşüm daha üretken, daha kontrollü ve rekabetçi olmak gibi çok önemli avantajlar sağlamaktadır.

Dijital doğan şirketlerin, doğal dijital güçleri ve dijital temelli oluşturulmuş iş modellerine sahip olmaları nedeniyle geleneksel şirketlerden daha rekabetçi olmaları kaçınılmazdır. Bu çalışmanın amacı da dijital doğamamış ancak iş modellerinin dijitalleşmesi ve dijital süreçlerin etkinliğin artırılması yoluyla işletmelerdeki dijital dönüşümün öneminin belirlenmesidir.

Bu bağlamda Marmara bölgesindeki dijital dönüşüm sürecinde olan işletmelerden 20 adedinin iş modelleri karşılaştırmalı olarak ele alınmış ve yöneticileriyle nitel görüşme yapılmıştır. Çalışmada iş modelinin dijitalleşme de sürdürülebilirlik ve büyüme açısından öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın uygulamaya katkısı ise şirketlerin teknoloji yerine, öncelikle iş modellerinin teknolojiye uygunluğunun ağırlığının incelenmesinin önemini ortaya koyma gerekliliği olmuştur. Çalışmanın özgünlüğü de dijital dönüşümde rol oynayan işletmelerin üzerinden iş modellerinin incelenmesidir.

Anahtar Kelimeler: *Pandemi, Dijitalleşme, İş Modelleri*

DETERMINING THE BUSINESS MODELS OF DIGITAL BORN COMPANIES IN TERMS OF SUSTAINABILITY AND GROWTH

ABSTRACT

Due to pandemic conditions, digital transformation is one of the most popular topics all over the world. For businesses, digital transformation provides significant benefits such as increased productivity, control, and competitiveness.

Digital companies are bound to be more competitive than traditional business models due to their inherent digital power and digitally transformed business models.

The goal of this research is to determine the significance of business models in digitalization and to improve the efficiency of digital processes. In this context, the business models of 20 companies in the Marmara region that are in the process of digital transformation or were born digital were compared, and qualitative interviews with their managers were conducted. The study's goal is to demonstrate the importance of the business model in terms of digitalization's sustainability and growth. The study's contribution to application is the necessity of revealing the significance of examining the weight of the technology suitability of the companies' business models rather than technology. The study's uniqueness is the examination of business models through businesses involved in digital transformation.

Keywords: *Pandemic, Digitalization, Business Models*

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YOL HARİTASI

Dijital dönüşüm başta ekonomiler olmak üzere toplumun tüm alanlarını etkilemektedir. İşletmeler özelinde bakıldığında ise; dijital teknolojilerin ve yeni iş modellerinin entegrasyonlar ile endüstrilerin işleyişinde ve müşterilere değer sağlama konularında kökten değişikliklere neden olduğu görülmektedir.

Dijital dönüşüm dünyasında, işletmeler bir tarafta iken diğer tedarik zinciri üyeleri ve müşteriler bulunmaktadır. Müşteriler, özellikle dijital dönüşümün önemli bir unsuru olan sosyal ağlar aracılığıyla ürünler hakkında detaylı bilgilerden, ürünün satılmasında çok önemli bir etkiye sahip ve alıcıların bilmek isteyeceği kullanıcı deyimleri ya da ürünün teknik özellikleri hakkında yerinden kalkmadan hizmet alabilmektedirler.

Bu noktada; birçok yönü olan dijital dönüşüm kavramının üretim ile ilgili kısmında sağladığı faydaların çoğu beş grup altında özetlenebilir. Öncelikle tasarım ve ürün geliştirme süreçlerinin daha hızlı ve daha iyi olması nedeniyle verimlilikte iyileşmeler sağlanmaktadır. Bu, özellikle kullanıcılardan gelen etkileşimli verilerden yararlanarak artırılmış gerçeklik (AR) ve 3D baskı gibi araçlar kullanılarak sağlanmaktadır. Daha iyi makine kontrolleri sayesinde de minimum duruş süreleri ile üretim alanındaki zaman kayıplarında iyileştirmeler sağlanabilmektedir. Ayrıca makine arızalarını önlemeye ve çıktığı iyileştirmeye yardımcı olabilecek önleyici bakım verilerini göndererek de verimlilikte iyileştirmeler olmaktadır. İkincisi, ürünlerin kalite değerlendirmesine yönelik yeni makine öğrenimi araçların üretim verilerine uygulanmasıyla ürünlerin yüksek kalite parametrelerini yakalaması ve kalite kusurlarının kök nedenlerini otomatik olarak belirlenmesi ve önlenbilmesidir. Üçüncüsü üretim sürecinin tüm aşamalarında maliyetle ilgili fayda oluşturabilecek verileri analiz etmeye ve daha esnek daha bilimsel verilere uygun üretim sürecine imkân tanınmasıdır. Dördüncü fayda, dijitalleşme ile daha rekabetçi fiyatlarla büyük ölçekte ve verimli bir şekilde üretim yapılabilirken, üretim hatları müşterilerin izlemesine sunulabilmekte ve özelleştirilebilmektedir. Dijital dönüşümün imalatla ilgili değinilmesi gereken son ve en önemli yönü ise tehlikeli işlerin yapıldığı işyerlerinde işlerin robotlar tarafından gerçekleştirilebilir olmasıdır (Albukhitan, 2020).

Dijital dönüşümü sağlayabilmek için işletmeler, temel iş operasyonlarında değişiklikler yapmak zorunda olup, bu da organizasyon yapılarını ve tüm süreçlerini değiştirmeleri anlamına gelmektedir. Bu karmaşık dönüşümleri gerçekleştirebilmek adına da yeni yönetim uygulamalarının oluşturulması gerekmektedir (Matt et al., 2015).

Ziyadin ve arkadaşlarının (2020) makalesinde iş modellerinin dijital dönüşümünün aşamaları verilmekte olup, aynı makalede, dijital dönüşüm için işletmelere bir yol haritası sunulmaktadır.

Dijital Dönüşüm Çerçevesinde öne çıkan aşamalar:

- Dijitalleşme açıklıklarını, tehlikelerini ve etkisini anlamak için başlangıç,
- Dönüşüm ölçümlerinin iş için alternatifler olarak tasarlandığı fikir,
- Dijital hazırlık seviyelerinin değerlendirilmesi aşaması,
- Vizyonu iletmek ve temel bireyleri dâhil etmek üzere taahhüt aşaması,
- Faaliyet planının farklı alanlarda ilerlenmesini içeren uygulama aşamalarıdır.
- Son olarak da benimsenen faaliyet planını doğrulamak ve analiz etmek için sürdürülebilirlik aşamasıdır.

İş modellerinin dijital dönüşümüne yönelik Yol Haritası ve aşamalar ise aşağıdaki gibi netleştirilmiştir:

- Dijital gerçeklik: Bu aşamada, işletmenin mevcut iş modelinin müşteriler ve ortaklarla beraber değerlendirilerek, mevcut durumun net bir şekilde belirlenmesi esastır.
- Dijital aspirasyon: Dijital gerçeklikten yola çıkarak dijital dönüşüme yönelik hedeflerin belirlenmesidir. Bu hedefler zaman, bütçe, yer ve kalite ile açıklanır.
- Dijital arzu: İş modeli ve bileşenleri için hangi önceliklerin dikkate alınması gerektiğini varsaymaktadır. Bu nedenle hedefler ve iş modeli ölçümleri organize edilmektedir.

- Dijital potansiyel: Dijital dönüşüm için en iyi uygulamalar ve güçlendirici etmenler belirlenmelidir. Bu nedenle, her iş modeli bileşeni için çeşitli alternatifler çıkarılmalı ve bunlar tutarlı bir şekilde konsolide edilmelidir.

- Dijital Uyum: Mevcut iş modeliyle Dijital Uyum'a karar vermek için değerlendirilen dijital iş modeli planına yönelik seçeneklerin gözden geçirilmesidir. Bu, kişinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamasını ve iş hedeflerine ulaşılmasına hizmet etmelidir.

- Dijital entegrasyon: Dijital uygulama ya da kullanım da denilebilecek bu aşamada dijital iş modelinin uygulanması ve sonuçları bulunmaktadır. Farklı alternatifleri de ayrıca bir dijital yürütme sistemi içinde sıkıştırılmıştır. Dijital kullanım aynı şekilde Dijital Müşteri Deneyimi planını ve kombinasyonu tasvir eden dijital itibar yaratma düzenini içerir.

Schalmo ve Williams'ın (2018) bir iş modelinde Yol Haritasının daha önce açıklanan aşamalarını özetlemektedir. Aşağıdaki şekilde hedefler, faaliyetler ve sonuçlar dijital yol haritasıyla beraber açıklanmaktadır.



Hedefler	Dijital gerçeklik hakkında bilgi edinme	İş modeli için Dijital Hırs Geliştirme	İş modeli için Dijital Potansiyelin Belirlenmesi	Dijital iş modeli uygunluğunun değerlendirilmesi	Dijital iş modelinin uygulanması
Aktiviteler	➤ Değer zinciri ve eylem analizi ➤ Müşteri gereksinimlerinin toplanması ➤ Mevcut iş modelini açıklanması	➤ Dijital dönüşümle ilgili hedefler belirleyin ➤ İş modeli boyutlarına öncelik verin	➤ Dijital dönüşüm için en iyi uygulamaların toplanması ➤ Dijital dönüşüm için olanak sağlayanların toplanması ➤ Gelecekteki iş modeli için seçeneklerin tasarımı	➤ Seçeneklerin kombinasyonunu belirleyin. ➤ Kombinasyonları iş modeli uyumu, müşterinin gereksinimlerinin karşılanması ve başarı hedefleri açısından değerlendirin	➤ Dijital iş modelini sonuçlandırmak ve uygulamak ➤ Dijital müşteri deneyiminin tasarımı ➤ Dijital değer yaratma ağını ve ortak entegrasyonunu tasarlayın
Sonuçlar	Aktörlerle değer zincirleri Müşteri gereksinimleri Mevcut iş modelinin tek tip açıklaması	Dijital dönüşüm için kategori başına hedef İlgili iş modeli boyutları	Dijital dönüşüm için en iyi uygulamalar (kendi sektörü/diğer endüstriler) Dijital dönüşüm için etkinleştiriciler Dijital dönüşüm için seçenek alanı	Sonlandırma için temel teşkil eden dijital iş modeli kombinasyonlarını değerlendirin	Kesinleşmiş ve uygulanmış dijital iş modeli Dijital müşteri deneyimi Ortaklarla dijital değer yaratma ağı

İstanbul Sanayi Odası Dijital Dönüşüm Ofisi (<http://www.isodijital.com/>,n.d.) tarafından yürütülen proje kapsamında; bölgenin Dijital Dönüşüm seviyesini belirlemek için tekstil, gıda, plastik ve kimya sektörlerinden Enterprise Resource Planning (ERP – Kurumsal Kaynak Planlama) kullanan 48 şirketin dijitalleşme skoru hesaplanmıştır. Dijitalleşme skoru en düşük olan işletmeler “Reaktif Verimsizlik” seviyesinde tanımlanmışlardır. Bu seviyedeki şirketler incelendiğinde, ani kararlar almaya meyilli, veri toplama konusunda zayıf ve performans değerlendirmesi konusunda yetersiz oldukları görülmektedir. İkinci seviyedeki işletmeler “Kontrollü Yönetim” aşamasında olanlardır.

Bu işletmelerde verilerin toplandığı belirtilmiş, önleyici ve gerektiğinde duruma göre ani kararlar alınabildiği ve süreç hedeflerinin konulduğu görülmektedir. Üçüncü seviye olup, “Stratejik İlerleme” seviyesinde bulunan işletmelerde ise yürütme ve karar almanın iş hedefleri tarafından yönlendirilmekte olduğu ve performans verilerinin izlendiği görülmektedir. Performansın artırılmasına yönelik kararların alındığı ve veri analizlerinin karar alma süreçlerinde etkin rol oynadığı tespit edilmektedir. Makinelerden alınan veriler ile birlikte kameralar aracılığıyla üretim hatlarından toplanan diğer veriler birlikte kullanılmaktadır. Dördüncü seviye olan “Sürekli Proaktif Gelişim” aşamasında bulunan şirketlerde ise dünya standartlarındaki performans verileri esas alınarak sürdürülebilirlik ekseninde proaktif yaklaşımların sergilenmekte olduğu görülmektedir. Burada veri toplama için çok daha fazla nokta izlenmekte ve kapsamlı analizler yapılmaktadır. Veriler büyük veri analizleri ile değerlendirilmekte ve karar alma süreçlerinde kullanılmaktadır. İstanbul Sanayi Odası Dijital Dönüşüm Ofisinin yapmış olduğu projede gerçekleştirilen analiz neticesinde; tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin “Reaktif Verimsizlik” aşamasında ve Plastik ve Kimya Sektörünün “Kontrollü Yönetim” seviyesi aşamasında olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin büyük kısmının verimlilik ile ilgili alanlarda dijitalleşmeye çalıştığı anlaşılmıştır. Tedarik zincirindeki her bir parçanın bütünleşmesi gerektiği açıktır. Katma değeri yüksek ürünler için de dijital hizmet sunabilecek ürünlerin ar-gesinin yapılması gerektiği sonucu çalışmanın bulgularını oluşturmuştur.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinde yürütülen projedeyse (2022) firmanın dijitalleşme seviyeleri ölçülmüş ve dijital yol haritaları belirlenmiştir. Dijital Dönüşüm için Yol Haritası, 7 ana başlık çatısı altında oluşturulmuştur.

1. Organizasyon ve Yönetişim Yaklaşımı: Bu bağlamda üst yönetimin yatırım planında dijital teknolojilere yer vermesi gerekliliğinden bahsedilmektedir. Stratejik planlar yapılırken bu alanlarda hedefler dahil edilmelidir. İşletmelerin iş süreçlerinde ve modellerinde dijital teknolojilerin kullanımını artıracak şekilde altyapı güçlendirilmelidir.

2. Satış Pazarlama ve Müşteri İlişkileri: E-ticaret portallarının satış ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için çevrim içi platformlar ile etkinliği artırılmalıdır. Bunlara uygun iş modelleri oluşturulmalıdır. Satış, pazarlama ve müşteri bilgilerini takip etmek için sistemler, yazılımlar geliştirilmelidir. Ayrıca

bu bölümlerde çalışan personelin aktivitesini izleyebilecek dijital uygulamalar kullanılmalıdır. Satış göstergelerini takip etmek ve başarılı personelin ödüllendirilmesine ilişkin altyapılar kurgulanmalıdır.

3. Şirket Kültürü ve Dijitalleşme Stratejisi: İşletmeler dijital teknolojilere uygun eğitimler ve yazılımlarla şirket içerisinde birimler arası haberleşirmeyi güçlendirmelidirler. Bu bağlamda özellikle kaynaklar için olan yazılımların etkin kullanımı sağlanmalıdır. İşletmelerde nesnelerin interneti, büyük veri analizi, hızlı internet, bulut teknolojileri, siber fiziksel sistemler, eklemeli imalat, sanal gerçeklik, üç boyutlu yazıcılar, akıllı makineler gibi konular içerisinden firma dinamiklerine ve sektöre uygun olanların ilgili birimlere entegrasyonuna başlanmalıdır.

4. Ürün Geliştirme, Ar-Ge ve Kümelenme Yaklaşımı: Değişim ve adaptasyonun daha yoğun olduğu bu alanlarda maliyetlerin hesaplanmasında, ürünlerin tasarımında ve müşteri isteklerine ilişkin taleplerin tahmin edilmesinde dijital araçlar kullanılmalıdır. Yine bu bölümde eğitimler dijital stratejilere uygun olmalıdır. Bilginin saklanması ve paylaşılmasına uygun altyapılar oluşturulmalı ve projeler ve etkinlikler kümeleme yaklaşımına uygun düzenlenmelidir.

5. Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi Yaklaşımı: Tedarik zinciri ve stok yönetimi operasyonlarında malzeme ihtiyaçlarının belirlenmesi, planlanması, tedariki, sevkiyat takibi ve depo içindeki operasyonlara yönelik malzeme ihtiyaç planlaması ve depo yönetimi için güncel yazılım paketlerinin sisteme entegrasyonu sağlanmalıdır. Yapay zekâ ve karar destek sistemi gibi dijital araçlar operasyonlara yönelik elde edilen verilerin anlamlandırılmasına dair daha yüksek seviyede kullanılmalıdır. Tedarik zincirinde oluşabilecek riskler tanımlanmalı, sınırlar belirlenmeli ve bu riskleri ortadan kaldırmaya yönelik dijital teknolojiler faaliyete geçirilmelidir.

6. Üretim Yönetimi Yaklaşımı: Üretim yönetimin dijitalleşmesi için dijital interaktif ekranlara, bilgisayar destekli üretim sistemlerine ve iş istasyonları arası otomasyon sistemleri gibi teknolojilere yatırım yapılmalıdır. Üretime ilişkin otomatik sistemlerin kullanımı, üretim teçhizatlarının/makinelerin/iş istasyonlarının entegrasyonu ve haberleşme sistemlerinin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Müşteri sisteminden veri çekme, iş emirleri oluşturma, iş gücü planlama, bakım planlama gibi süreçlerini yürütmek için ERP veya özel yazılımların kullanımı artırılmalıdır

7. Bilgi Teknolojileri Kapasitesi: Firmalardaki tüm birimlerin; veriye otomatik erişimi, veri saklama, veri yedekleme ve analizinde kullanılan dijital teknolojileri bünyesine entegre etmesi gerekmektedir. Kritik dokümanlara erişim, otomatik veri toplama ve veriye anlık ulaşma için kullanılan araçlara ve saklanan veriler için tercih edilen güvenlik yaklaşımına yönelik yapay zekâ, iş zekâsı ve büyük veri alanındaki en güncel teknolojiler takip edilmeli ve hayata geçirmelidir. Firmaların içindeki fiziksel unsurların sanal ortamda benzetiminin yapılabildiği arttırılmış gerçeklik ve dijital ikiz gibi ileri düzey bilgi teknoloji alanlarının etkin kullanımı için yatırımlar yapılmalıdır. Makine, fabrika, depo stok durumları, üretim miktarları, vardiya bilgileri, iş güvenliğine yönelik insan takibi gibi uzaktan izleme verileri (basınç, sıcaklık, akış, görüntü, ses ya da herhangi bir değişken) karar alma süreçlerine yapay zekâ tabanlı yazılım paketleri kullanılarak dahil edilmelidir.

Yukarıdaki örneklerden ve projelerden anlaşılacağı üzere Türkiye de sanayinin dijital dönüşümü için çeşitli kurumlar çalışmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerde tematik araştırma laboratuvarları kurulmuştur. Teknoparklar, OSB'ler, Modern fabrikalar, yenilikçilik dönüşüm merkezleri ve model fabrikalar dijital dönüşüm için kurumların iş birliği yapabileceği yapılardır.

Bu çalışmalarda; sanayicilerin neden bu çalışmaları yapmaları gerektiğinin çok iyi açıklanması gerektiği açıktır. Beşerî sermaye gerekliliği ve bu beşerî sermayenin teknolojiyi kullanabilecek ve arkadan gelenlere ya da mevcut ihtiyacı olanlara öğretecek düzeyde olması gerekmektedir. Ayrıca, işletme yetkilileri; altyapı, 5G, blockzincir ve teknolojik altyapıların gerekliliği, yüksek teknoloji ve inovasyonlarla sistemlerin tamamen değiştiği günümüzde, rekabet güçlerini kaybetmemek ve uluslararası rekabet gücünü elde ederek bunu koruyabilmek adına gerekli dönüşümleri yapmakla ve işletmesindeki ekosistemi buna uyarlamakla yükümlü olduğu tartışma götürmez bir unsurdur.

Dijital dönüşüm sadece bir makine almak ya da yeni bir yazılım kullanmaya başlamak demek olmadığı için, bu değişimlerin içeriği ne olursa olsun bir stratejik plan doğrultusunda kararlar alınması gerekmektedir. İşletmelerde eski teknolojilerin kullanımından kaynaklanan darboğaz unsurları tanımlanmalı, sınırlar belirlenmeli, yeni teknolojiye uygun çözümler geliştirilmeli, maliyet/performans kıstası altında sahada uygulama senaryoları oluşturulmalıdır. İlk adım için belirlenen bir dar boğaz, yeni dijital teknolojiler kullanılarak somut uygulanabilir hale

getirilmelidir. Bir sonraki uygulamada ise ölçek büyütülmelidir. Firma içinde çalışan performans verileri, nesnelerden toplanan veriler, müşteri ve paydaş deneyim verileri uygun karar destek sistemleri ile analiz edilmeli, gelecek planlamalara yol gösterecek şekilde anlamlandırılmalıdır.

Buradaki dönüşümde ar-ge faaliyetlerinin üretim ile iç içe girmiş yapılar olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Cihazların birbiriyle konuşması, büyük verinin toplanması, yapay zekâ, bulut veri, eklemeli imalat, önleyici bakım çözümleri gibi artık çağımızın, varoluş adına bir işletmede olmazsa olmaz denilen unsurlardan, hangisini, ne zaman, nasıl ve kim ile uygulanmaya başlanacağına dair kolay olmayacak stratejik kararları alması gerekmektedir. Teknolojik insanlar ile üretimdeki insanların kültürel anlamda uyumunu yönetmek de zor olduğu için yol haritasına ve danışmanlık ve iş koçluğu unsurları da göz önünde bulundurulmak zorundadır. Dönüşümün sürdürülebilirliğini sağlamak için güçlü bir bilgi işlem departmanı ve teknolojik donanımı sağlam personellerin istihdamı gerekmektedir. Bu personel stratejik hedeflere uygun iş zaman planlarını izlemeli ve gelineen seviyelere ilişkin ölçümlmeleri gerçekleştirmelidir. İşletme içerisinde dijital dönüşüm ekibine destek olabilecek altyapı için kültür çok önemlidir. Dijital dönüşümün işletme kültürüne dönüşebilmesi için eğitime ve değer algısı olarak benimsenebilmesine uygun çalışmalar yapılmalıdır.

DİJİTAL ŞİRKETLERDE İŞ MODELLERİ

İş modeli bir örgütün değer ağındaki faaliyetleri ve ilişkileri sonucunda nasıl değer yarattığına ve bunu nasıl koruduğuna yönelik mantığı ifade etmektedir. (Mete, 2018). Schallmo ve Williams (2018), çeşitli bileşenler için belirlenmiş bağlantılar içeren bir iş modeli çerçevesi sunmuştur. Bu bağlantılar, bağlantılı bileşenleri oluşturma, değiştirme, tetiklemeye sahip olma gibi yorumlanabilir. Bir bileşende dijitalle doğru bir hareket, sırayla diğer bileşenlerde etkiler bu nedenle iş modeli bileşenlerinin nedensel olarak bağlantılıdır. Örneğin, makine elemanlarının sensörlerle donatılmasıyla, makine elemanın aşınması ölçülerek ürün/hizmet bileşeninde bir değişiklik oluşturulabilir ve böylece bakım ihtiyaçlarının potansiyel tahmini gibi yeni değer önerileri de oluşturulmuş olur. Bu da yeni yazılım uygulamaları ve iş modelinde yeni dağıtım

kanalları anlamına gelmektedir. Ayrıca, Saebi, Lien ve Foss'un (2017) gösterdiği gibi, farklı terminoloji kullanılmasına rağmen, literatürde iş modellerini oluşturan tanımlarında:

- Firmanın değer teklifi ve pazar bölümleri,
- Firmanın söz konusu değeri gerçekleştirmek için gerekli değer zincirinin yapısı,
- Firmanın değer arzı,
- Firmanın uyguladığı değer oluşturma mekanizmaları ve
- Tüm bu unsurların bir mimaride nasıl birbirine bağlandığı

yer almaktadır.

Dijital şirketlerde ortak olan iki özellik vardır.

1) Birincisi, dijital bir firma, dijital altyapıyı kurar ve kullanır (Nambisan, 2017; Parker and Choudary, 2016), ancak bazı firmalar diğerlerinden daha fazla dijitalleşmiş olmakla birlikte, iş süreçleri bakımından dijitalleşme derecesinde veya sayısında farklılıklar olabilir.

2) Dijital bir şirketin ikinci ana özelliği; iletişim, iş birliği ve/veya bilgi işlem yetenekleri gerçekleştirmek için dijital altyapıya dayanmasıdır. Yani dijital şirketin arz ettiklerini oluşturmaya ve satmasına olanak tanıyan yeteneklerin dijital bir iş modeli aracılığıyla çevrimiçi (online) olarak elde etmesidir.

Dijital doğan işletmeler; bahsedilen özelliklere daha başlangıçtan itibaren sahip olan işletmelerdir. Doğuştan dijital işletmeler, dijital yetenekleri organizasyona sonradan dahil ederek (örneğin, Thomson Reuters) "dijital hale gelenler" ile dijital dönüşüme katılarak veya dijital yeteneklerini artırarak "dijitalleşme" (Eden, 2018) sürecinde olmaya çalışan işletmelerden farklıdır.

Özetlemek gerekirse; bir örgütün değer ağındaki faaliyetleri ve ilişkileri düzenlemek adına, iş modeli, esas olarak şu üç olguyu ele almaya veya açıklamaya çalışırken kullanılmıştır:

- 1- E-iş ve organizasyonlarda bilgi teknolojisinin kullanımı,
- 2- Değer yaratma, rekabet avantajı ve firma performansı gibi stratejik konular ve
- 3- Yenilik ve teknoloji yönetimi.

Diğer yandan; işletmelerin “İş Modellerinin Dijitalleşmesinin” işletmelerin yaratacakları dört potansiyel değer yaratma kaynağında kullanılabileceği ve çağımız ekosistemi içerisinde işletmelerin rekabet güçlerine, karlılıklarına ve işletme değerlerine önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedirler. Bunlar:

- 1 - Yenilik,
- 2 - Odaklanma,
- 3 - Tamamlayıcılıklar ve
- 4 - Verimlilik.

UYGULAMA

Uygulama aşamasına gelindiğine, bir üretim prosesi bulunmayan ve organizasyon şeması üretim firmalarına çok da benzemeyen yazılım şirketleri hariç tutulduğunda, tamamen dijital doğan işletmelerin yoksunluğu, uygulamayı, Marmara bölgesinde işletmelerin dijital dönüşüm sürecine destek olan işletmelerden 20 adedinin; iş modellerinin karşılaştırmalı olarak ele alınması ve yöneticileriyle nitel görüşme yapılması şekline dönüşmesine neden olmuştur. Çünkü uygulama aşamasına gelindiğinde, yazılım şirketleri haricinde tamamen dijital doğan işletmelere ulaşamamıştır. Bu bağlamda çalışma dijital dünyaya işletmelerin uyum sağlamasına destek olurken bir yandan da kendisi tamamen dijitalleşmeye çalışan 20 işletme üzerinden yapılmıştır.

Burada emek yoğun sektörde faaliyet gösteren işletmeler yerine daha çok elektronik ve/veya mekatronik alanlarda faaliyet gösteren 20 adet işletmeler incelenmiştir.

SONUÇ

Dijital dönüşümü başlatmış işletmeler, özellikle ar-ge çalışmaları için tasarım süreçlerini dinamik planlama, ürün tasarım sürecine proses simülasyon adımlarının ve altyapısının entegre edilmesi, yapay zekanın tasarım sürecinde kullanımı gibi süreçlerde dijitalleşmeye çalışan şirketlerden daha ileride oldukları anlaşılmıştır. Tedarikçi ve müşteri entegrasyonu, proje teklif ve yönetim sürecinin dijitalleşmesi gibi süreçlerde hala eksikleri olduklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan işletmelerin sanayi yoğun bölgelerde faaliyet göstermesi nedeniyle müşteri bulmakta zorluk çekmemeleri nedeniyle bu konulardaki çalışmaların ertelendiği düşünülmektedir.

KOBİ'lerde veri toplama yönünde problem yokken genelde verilerin analizi ile ilgili süreçte sıkıntılar vardır. Burada performans ölçüm sistemleri oluşturulmadığı için toplanan veriler anlamlı sonuçlara götürememektedir. Birimlerin performansının işletmenin performans takip panelleri olarak revize edilmesine ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. İşletmelerde özellikle kalite konularında görüntü işleme teknolojilerinin uygulandığı, kalite ve verimliliğin izlendiği ancak kestirimci bakım ya da önleyici bakım çalışmalarının yeterince önemsenmediği anlaşılmıştır. İşletmelere sağlanan dönüşüm uygulamalarının büyük kısmının makinelerin takibi ve iletişimine yönelik bilgi alınmıştır.

İşletme yetkilileriyle yapılan görüşmelerde işletmelerin dijital dönüşümünün nasıl başladığı sorulmuştur? Dönüşümün genelde karar almayı ve yaptığını farklı şekilde yapmayı düşünmeye başladığında ve problemlerini bildiğinde başladığının fark edildiği beyan edilmiştir. İşletmeler, pandemiyle birlikte bir taraftan tedarikçiye diğer taraftan müşteriye ulaşmayı başaramadığı dönemde, dijital dönüşümün problemlerine çözüm olmaya başladığını anladıkları belirtilmiştir. İşletmeler, yine pandemiye denk gelen iş gücünü çalıştıramadığı dönemde, Endüstri 4.0 kavramı kapsamında, insansız, tamamıyla teknolojik temelli, karanlık fabrikalara artık ihtiyaç duyduklarını ve üretim modellerinin hızla bu tarafa kayması gerektiğini tespit ettiklerini söylemişlerdir.

Müşteri siparişleri devam ettiği ya da şartlar aynı olduğu durumlarda işletmeler dijital dönüşüme ihtiyaç duymamaktadırlar. Dönüşüm, problemle karşılaşmadan gerçekleşmemektedir. Pandemi nedeniyle tüm koşulları değişen işletmeler bu yeni koşullara uyum sağlamak için bu çalışmaları yapmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelere; dijital dönüşüme dair ve daha rekabetçi olmak için neye ihtiyaçları olduğu ve bunun yanı sıra hedefleri sorulduğunda; bazı işletmeler müşteri siparişlerine hızlı ve kaliteli yanıt vermek derken, bazılarında maliyet, operasyonel verimlilikler dile getirilmiş, bazılarında ise yeni geliştirdiği ürünlerin müşteriye ulaştırılması için dijital pazarlara ihtiyaç duymakta oldukları ifade edilmiştir. İşletmelerin dijitalleşme farkındalığının varlığı ortaya çıkarken diğer yandan da insan kaynağına ve stratejilere ilişkin konularda eksik kaldıkları da ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin başlangıç seviyesinden bir ileri aşamaya, olgunluk seviyesine geçebilmeleri için kat etmesi gereken iş ve işlemlerde kamunun ve özel sektörün danışmanlık, destek ve koçluk işleri ile ilgili olarak eksikliklerin söz konusu olduğu görülmüştür. Özel sektörden destek alınabildiği ancak yüksek maliyetli olduğu, kamu kurumlarının bu konularda vermekte olduğu desteklerden çok haberdar olmadıkları ve bu kamu kurumlarının dijital dönüşüme verdiği destek programlarının farkındalığının arttırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Buradan işletmenin risk altında olmadan ve şirket bu ihtiyacı hissetmeden dijital olgunluk seviyesini bilse dahi yol haritası oluşturamadığı görülmektedir. Bu bağlamda operasyonel dijital dönüşüm ihtiyaçlarının karşılanmasının, şirketin aslında rekabet gücü yüksek, güçlü ve çevik bir işletme olabilmesi için de gerekli olduğu ve bir yol haritası oluşturma ihtiyacını ortaya koymaktadır.

İşletmelerin dijital dönüşüme başlayabilmesi için kendi hedefleriyle dijital dönüşümün fırsatlarının da örtüşmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Görüşülen firmaların çoğunlukla tanımlayıcı katkıları değişen derecelerde aşağıdaki başlıklarda olmuştur:

- Değer kavramında (örneğin değer akışı, müşteri değeri, değer önerisi) dijitalleşme,
- Finansal yönlerde dijitalleşme (örneğin gelir akışları, maliyet yapıları),
- Network oluşturmayla ilgili yönlerin online olması,

- Firmaların ve değişim ortaklarının online üzerinden bağlanması (örneğin, dağıtım kanalları, ağ ilişkileri, lojistik akışlar, altyapı).

Bu bileşenlerin her biri, genel bir iş modelinin parçası olabilir ve/veya firmaların iş modeli türleri arasında bir farklılaşma kaynağı olabilir.

Dünyada birçok gelişmiş ülkede görülebildiği ancak ülkemizde henüz yazılım sektörü haricinde göremediğimiz “Dijital Doğan İşletmeler” iş modellerinin kendilerine sağladığı avantajlar ve uluslararası işletme değerleri ortadadır. Bu kapsamda, ülkemizde bulunan işletmelerin durumu değerlendirildiğinde, ancak “Dijital Dönüşüm” kavramı kapsamında mevcut durumlarını değiştirme imkânlarının mevcut iş modellerine müdahale etmek suretiyle olabileceğı bu çalışmada ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ihtiyaç analizleri neticesinde ortaya çıkacak durumları ile ilgili olarak, hedefler, stratejiler, avantajlar ve dezavantajlar göz önünde bulundurularak, çağımızın kaçınılmaz sonucu olan dijital dönüşüm çalışmalarına hızla başlamalarının, rekabet güçlerini ve işletme değerlerini istedikleri düzeyde tutabilmelerinde en önemli hatta yegâne unsur olacağı gerçeğı ile yüzleşmelidirler.

KAYNAKÇA

Albukhitan, S., 2020. Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Comput. Sci.* 170, 664–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>

Çosb dijitalleşme olgunluk düzeyi değerlendirme raporu, 2022. <http://www.isodijital.com/>, n.d.

Matt, C., Hess, T., Benlian, A., 2015. Digital Transformation Strategies. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 57, 339– 343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Mete, E.S., 2018. İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu ve Strateji- Business Model, Business Model Innovation and Strategy. *J. Bus. Res. - Turk* 10, 1066–1099. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.563>

Nambisan, S., 2017. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrep. Theory Pract.* 41, 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>

Parker, G., Van Alstyne, Marshall, Choudary, S.P., 2016. Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you.

Saebi, T., Lien, L., Foss, N.J., 2017. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Plann.* 50, 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>

Schallmo, D.R.A., Williams, C.A., 2018. Roadmap for the Digital Transformation of Business Models, in: *Digital Transformation Now!*, SpringerBriefs in Business. Springer International Publishing, Cham, pp. 41–68. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5_6

Ziyadin, S., Suieubayeva, S., Utegenova, A., 2020. Digital Transformation in Business, in: Ashmarina, S.I., Vochozka, M., Mantulenko, V.V. (Eds.), *Digital Age: Chances, Challenges and Future*, Lecture Notes in Networks and Systems. Springer International Publishing, Cham, pp. 408– 415. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YARATTIĞI BİR OLUŞUM: DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK

Deniz Şahin SAMARAZ

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, denizsahinsamaraz@gmail.com

ÖZET

Dünyanın bugüne kadar geçirdiği sanayi devrimlerin sonuncusu olan endüstri 4.0 ile birlikte tüm alanlarda dijital bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Bu dijital dönüşüm ile birlikte ortaya çıkan dijital girişimcilik, sosyal medya, mobil internet, büyük veri analitiği ve bulut teknolojileri gibi dijital teknolojilerin kullanıldığı bir girişimcilik türü olarak karşımıza çıkmakta ve tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yükselen bir değer olarak yer almaktadır.

Dijital dönüşüm ile birlikte artan teknolojilerin kullanımı gerek işletmelerin gerekse bireylerin bugüne kadar kabul gördüğü geleneksel girişimciliğe bakış açısını değiştirmiştir. Tüm dünyayı etkileyen ve hemen hemen iş kollarının tamamını değişime götüren dijital dönüşüm girişimcilikte de geleneksel girişimcilikten dijital girişimciliğe dönüşümün yolunu açmıştır.

Dijital dönüşümün yarattığı rekabet ortamında dijital girişimcilik, işletmelere sürdürülebilirliklerini sağlamaları hususunda avantaj sağlamakta aynı zamanda yeni iş olanakları yaratarak ekonomiye de fayda sağlamaktadır. Ülkelerin ekonomilerinde gerek büyümeye katkı sağlamak gerek istihdam yaratmadaki önemli rolü bakımından girişimcilikteki yeni bir oluşum olan dijital girişimcilik ekonomideki tüm paydaşları da etkilemektedir.

Bu çalışmada, dijital girişimcilik kavramının oluşumu, özellikleri, Dünya’da ve Türkiye’de uygulanan iş alanları ve dijital girişimcilik örnekleri ile ortaya konulması amaçlanmıştır. Dijital girişimcilik kavramının anlaşılması ve benimsenmesi bu girişimcilik türünün işveren ve işgücüne sağladığı avantajlar bakımından önem arz etmektedir. Nitel bir araştırma yöntemi olarak literatür taraması yöntemi kullanılmış olup dijital girişimcilik kavramı ve bileşenleri açıklanarak gelecekteki çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Dönüşüm, Dijital Girişimcilik, Girişimcilik*

GİRİŞ

Dijitalleşme içinde bulunduğumuz süreçte hızlı ve dönüştürücü sonuçlara sebep olmakta bu baş döndürücü değişim ise girişimciler için de fırsatları görebilmek ve içinde bulundukları sistemde ayakta kalabilmek adına önem arz etmekte hem de yol gösterici olmaktadır.

Yeni ekonomik sistem beraberinde yeni kavramların ekonomik ve sosyal yaşantımıza girmesine yol açmıştır. Yeni ekonomik sistemde e-ticaret, e-iş, e-girişimcilik, dijital işletmeler, sanal mağazalar, sanal üretim gibi kavramlar ortaya çıkıp hızla yayılmaya başlamıştır (Özdil vd.2008)

Dijital girişimcilik internet, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi dijital unsurlar aracılığıyla ortaya çıkan ve yine bunları kullanarak devamlılığını sağlayan bir kavram olup dijital dönüşüm ile birlikte dijital girişimciler ortaya koydukları iş yapma şekilleri ile sadece içindeki bulundukları ekonomide değil aynı zamanda tüm dünyadaki tüketicilerin ve iş dünyasının üzerinde büyük bir etki yaramaktadırlar.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin dünyada insanın bulunduğu tüm alanlardaki süreçlerde dijital entegrasyonunu ve buna bağlı olarak değişen iş yapış şekillerini ve yaşam tarzını ifade etmektedir.

Günümüzde yaşanan dijital teknolojilerin gelişiminin birincil ve en önemli etkisi insanın bilgi edinme, üretim, dağıtım ve tüketim alanlarında eş benzeri görülmemiş bir hızla değişmesi ve gelişmesine öncülük etmesidir. (Pournaras and Lazakidou 2008). Dijitalleşme ekonomideki ürünlerde dijital bilginin üretimi ile değer yaratmanın giderek daha fazla önemine vurgu yapmaktadır.

Dijital dönüşüm, şirketlerin işlerini yürütme biçiminde devrim oluşturmakta ve iş modeli yeniliği ve uluslararasılaşma süreçlerini teşvik etmektedir. Dijitalleşme; tüketiciler ve işletmeler arasındaki

geleneksel etkileşimi şekillendirmektedir (Matarazzo vd., 2020, s. 61-62). Dijital dönüşüm, firmaların iş modellerini nasıl gerçekleştireceklerini, dijitalleşmenin işletmeyi nasıl etkilediğini ve işletmelerin kendisinin nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamaları gerektiğini varsaymaktadır. Bu bağlamda işletmelerin tüm mevcut altyapılarını, iş süreçlerini ve organizasyon yapılarını, veri ve uygulama sistemlerini yeni pazar koşullarını, yeni iş modellerini, yeni müşteri ihtiyaçlarının gereksinimleri ile uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (Stepantseva, 2020, s. 15).

DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Dijitalleşme olgusu hızlı ve etkili bir şekilde tüm iş yapış şekillerinde ve sektörlerde etkisini ortaya koymakta ve bu dönüştürücü değişimden girişimciler ve girişimcilik faaliyetleri de etkilenmektedir.

Nambisan (2017) dijital girişimciliği dijital teknolojilerin ve girişimciliğin kesişmesi olarak tanımlar ve veri ağları aracılığıyla elektronik bilgi ve yöntemler ile kurulan iş modeli olan girişimciliği dijital girişimcilik olarak tanımlamaktadır. (Kollmann 2006)

Yaghoubi vd. (2012:1049)'ne göre dijital girişimcilik dijital ürün veya hizmetlerin, dijital dağıtımın, dijital bir işyerinin, dijital bir pazarın veya bunların bazı kombinasyonlarının dâhil olduğu girişimcilik türüdür. Rashidi vd. (2013:1)'e göre dijital girişimcilik internet ve bilişim gibi yeni teknolojik araçların iş için kullanıldığı bir girişimcilik alanıdır.

Dijital girişimcilik ile ilgili olarak literatürde birçok tanımlama bulunmakla birlikte Avrupa Birliğinin dijital girişimcilik ile ilgili raporunda dijital girişimcilik, yeni dijital teknolojileri kullanarak ekonomik ve sosyal değer yaratarak mevcut işletmelerin dönüşümü ve tüm yeni girişimler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda dijital girişimcilik özellikle sosyal büyük veri, mobil ve bulut çözümlerinin iş operasyonlarını iyileştirmek, yeni iş modellerini yaratmada kullanmak ve bunun müşteriler ve paydaşlarla etkileşimini sağlamaktadır. (2005, p. 1).

Genel olarak, bir işletmenin veya bir hizmetin tamamını veya bir kısmını dijitalle transfer eden herhangi bir girişimcilik faaliyeti dijital girişimcilik olarak tanımlanabilmektedir. Ürünler, pazarlama faaliyetleri ve işyeri konumlandırması olarak ele aldığımızda dijital girişimcilik geleneksel girişimcilikten birçok farklılıkla ayrı bir tanımlamaya sahip olmaktadır (Hull et al. ,2007). İşletmelerin dijitalleşme derecesi dijital pazarlama derecesi, dijital satışı, mal veya hizmetinin dijital niteliği, mal veya hizmetinin dijital dağıtım potansiyeli,

değer zinciri içerisindeki kilit dış paydaşlar ile dijital etkileşimleri gibi ölçütlerle belirlenmektedir. (Hull vd., 2007:293) Bu bağlamda işletmeleri dijitalleşme derecelerine göre sınıflandırdığımızda iç tür dijital girişimcilikten söz edilebilir.

- Hafif Dijital Girişimcilik: Dijital, gelenekselin bir tamamlayıcısı şeklinde algılanıp uygulanmaktadır.
- Orta Dijital Girişimcilik: Firma değer zincirinin temel ürünlerine, teslimatına ya da diğer bileşenlerine dijitalleşme ve süreçleri bağlamında önemli miktarlarda kaynak ayırmaktadır.
- Aşırı Dijital Girişimcilik: İşletmelerin malzeme tedarik aşamasından müşteriye teslim ve teslimat sonrası hizmetler anlamında tüm işlemleri ve süreçleri dijital niteliktedir.

DİJİTAL GİRİŞİMCİLİĞİN ÖZELLİKLERİ

İş yapış şekilleri bakımından dünyada yaşanan dijital dönüşüm ile birlikte işletmeler dijital girişimciliğe yönelmektedir. Dijital teknolojiler, girişimcilik süreçlerine ve dijital başlangıçlar tarafından üretilen ürünler ve hizmetler gibi sonuçlarına esneklik, deneme, öğrenme ve yinelemeyi aşmaktadır. Girişimciler ve yenilikçiler, dijital teknolojilerin başlangıç geliştirme süreçlerinde sağladığı esneklik, üretken büyüme ve ölçeklendirmeden yararlanmaktadır (Zaheer, 2020, s. 161-162)

Dijital girişimcilikte herhangi bir fiziki ofise, depoya ihtiyaç duyulamaması hem başlangıç maliyetlerini azaltmakta hem de pazara giriş kolaylığı yaratmaktadır. Bu sebeple birçok küçük işletme hayata geçerek sektörde büyüme fırsatı yakalayabilmektedir. Dijital girişimlerde dijital teknolojilerin aktif kullanılması ile tedarikçiler, müşteriler gibi işletmenin tüm paydaşları arasında hızlı ve kolay bir iletişim yaratılmaktadır. Geleneksel girişimcilik ile kıyaslandığında dijital girişimcilikte organizasyon yapısı iş yapış şeklinin getirdiği ve gerektirdiği esnek ve işbirlikçi bir yapıya sahiptir.

DİJİTAL GİRİŞİMCİLİĞİN AVANTAJLARI

Dijital girişimciliğin ekonomide yer almaya başlaması ve yaygınlaşması ile bu girişimcilik türünün avantajları tartışılmaya başlanmıştır. Dijital girişimciliğin gerek bizzat girişimcinin kendisine

gerekse de girişimcilik ekosisteminde ve ekonomide birçok avantajı bulunmakla birlikte en çok gündeme gelen avantajları bu çalışmada şu şekilde özetlenebilmektedir.

Dijitalleşme ile birlikte tüketicilerin ve işletmelerin birbiri ile etkileşime girmesi sonucunda bu durum işletmelere yararlanabilecekleri önemli miktarda bilgiyi daha hızlı ve daha kolay bir şekilde temin etmelerini sağlamaktadır. Geleneksel yöntemlerden edinebilecek bilgidan daha büyük ve etkin bilgiye ulaşım ise girişimcilerin potansiyel müşterilerini ve onların beklentilerini analiz imkânı sağlamaktadır. (Hair et al., 2012)

Dijital girişimciler büyük veri ve algoritmaları kullanarak mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyebilmekte ve aynı zamanda dijitalleşmenin kaynaklarını kullanarak müşterilerin davranışlarını ve seçimlerini etkileyebilmektedir. Bu sebeple dijital girişimcilikte teknoloji dijital girişimciliğin sadece ortaya çıkışında değil oluşturulan işletmelerin devamlılığı için de birer etkindir.

Dijital girişimciler, yeniliği finanse etmek veya yeni dijital ürünler, hizmetler ve iş modelleri oluşturmak için dijital teknolojileri kullanarak ürünleri online olarak çeşitli platformlarda sunabilmektedir. Bu gelişmeler, birçok ülke tarafından ekonomik kalkınmanın ve istihdam oluşturmaının çok önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. (Block vd., 2020, s. 397)

DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ

Girişimciliğin bir alt türü olarak karşımıza çıkan dijital girişimciliğin başarısı sadece girişimin özelliklerine bağlı olmamakla birlikte aynı zamanda içinde bulunduğu, beslendiği ve geliştiği çevre veya ekosisteme ve özelliklerine de bağlı olmaktadır. Etkili girişimcilik ekosistemleri büyük şirketler, yenilikçi firmalar ve mikro ölçekteki işletmeler arasında bağ kuran ve girişimcilik kültürünün mevcut ve yeni diğer girişimci bireylerle arasında bağlantı ve kaynak aktarımına izin veren sistemler olma özelliği taşımaktadır. (Brown&Mason, 2017).

Dijital girişimcilik ve girişimcilik ekosistemi literatürde yaygın olarak yer almaya başlamasına rağmen dijital girişimcilik ekosistem kavramı yeni bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dijital girişimciliğin ortaya çıkması ve devamlılığı için gerekli olan unsurlardan ekosistemdeki paydaşların iş birliği ve koordinasyonu olması sebebi ile dijital girişimcilik ekosisteminin oluşturması önem arz etmektedir. Bu girişimcilik ekosisteminin oluşmasının sağlanması ve gelişebilmesine katkıda bulunulabilmesi için teknolojik bir altyapının oluşturması, kurumlar arası iş birliğinin oluşturulması, finansal ve teknik açıdan desteğin sağlanması, araştırmada hız kazanmanın, yenilikçi ürünlerin ortaya çıkmasını teşvik edecek yasal düzenlemelerin yapılması önem kazanmaktadır (Ballı, 2020, s. 1060- 1061)

Bu bağlamda dijital girişimcilik, içinde bulunduğu ekosistemdeki ürünler ve hizmetler ile paydaşlar ve aralarındaki düzenlemelerin oluşturduğu dijital ekosistemin varlığı veya gelişimi üzerine kuruludur. (Purbasari vd., 2021, s. 117-118)

Dijital girişimcilik ekosisteminin kavramının oluşma süreci ve bu süreçteki kavramlar tablo1’de bulunmaktadır.

Kavram	Tanımlamaları
Girişimcilik	Potansiyel iş fırsatlarının belirlenmesi ve mevcut kaynaklar ile yeniden kullanımı ile yeni ürünler ile hizmet ve ürün geliştirme (Hitt vd.,2001)
Dijital Girişimcilik	Dijital teknolojiler ile yeni girişimlerin kurulması veya mevcut girişimlerin dönüştürülmesi (Zhao&
Dijital Ekosistem	Dijital varlıklardan oluşan ve aralarındaki ilişkiler ile kendini organize eden, sürdürülebilir sistem (Li, Du
Girişimcilik Ekosistemi	Potansiyel ve mevcut girişimciler, tedarikçiler, araştırma merkezleri, politika yapıcılar, büyük şirketler, uzman ve profesyonellerden oluşan girişimcilik unsurlarının tamamı (Isenberg, 2010)

Tablo 1. Dijital Girişimcilik Ekosisteminin Kavramının Oluşma Süreci

Kaynak: Elia vd. 2019

DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK ÖRNEKLERİ

Dünyada Dijital Girişim Örnekleri

Dünyada gittikçe yaygınlaşan dijital girişimcilik oluşumları Amerika’da daha çok yer alsa da hemen her ülkede gerçekleşen örnekleri çoğalmaktadır. Dünyada önde gelen dijital girişim örnekleri şu şekildedir.

Netflix: Amerika’da kurulan şirket herhangi bir salonu olmamasına rağmen dünyadaki en büyük sinema yayın şirketi olarak kabul edilmektedir.

Airbnb: Amerika menşeli şirket herhangi bir gayrimenkule sahip olmayan fakat dünyadaki en büyük konaklama tedarikçisidir.

Uber: Amerika menşeli şirket herhangi bir ulaşım aracına sahip olmamasına rağmen dünyanın en büyük taksi şirketidir.

Amazon: Amerika’da kurulan şirket dünyadaki en büyük ürün satış platformlarından biridir.

Alibaba: Çin’de kurulan şirket herhangi bir stoğu, deposu olmamasına rağmen dünyadaki en büyük satış pazarlarından biridir.

Societyone: 2013 yılında Avustralya’da kurulan şirket, ihtiyaç sahipleri ile kredi verenleri buluşturarak, kredi geçmişine bağlı olarak düşük oranlı ve hızlı kişisel krediler sağlar. (Hurst, 2018)

Wechat: 2011 yılında Çin’de kurulan şirket, yeni ve güçlü bir mobil iletişim uygulamasıdır. Kullanıcı telefon numarasıyla kayıt işlemini tamamlar. Bu uygulama mesajlaşmanın yanı sıra görüntülü ve sesli görüşmeye olanak tanır. (Statista, 2018d).

Türkiye’de Dijital Girişim Örnekleri

Türkiye’de dünyada yaygın olan dijital girişimcilik uygulamaları kullanılmak ile birlikte menşei Türkiye olan dijital girişim örnekleri bulunmakta ve son yıllarda sayıları artmaktadır. Ana ülkesi Türkiye olan ve en bilindik dijital girişim örnekleri şu şekildedir.

Yemeksepeti: 2000 yılında kurulan şirket, Türkiye’nin ilk online yemek siparişi ve paket servsidir. Gelir kaynağı sipariş verilen restoranlardan belli oranda alınan komisyonlar olup kullanıcılar uygulama üzerinden menülerden sipariş verebilmektedir. Şirket 2015 yılında Berlin merkezli online yemek sipariş platformu Delivery Hero tarafından satın alınmıştır.

Trendyol: 2009 yılında kurulan şirket, kullanıcılara giyim, kozmetik, ev eşyası gibi birçok üründe çeşitli mağazalardan online alışveriş imkânı sunmaktadır.

*Sahibinden.com:*2000 yılında kurulan şirket, oluşturduğu platform üzerinden emlak, oto ve ürün satışı için ilan verilebilmesine ve alışveriş yapılmasına olanak tanımaktadır.

Onedio: sosyal içerik platformu olarak kurulmuş olup kullanıcılara hem içeriklere ulaşabilmekte hem de platform üzerinden içerik üretebilmektedir.

Dolap: Online ikinci el pazarı olan şirket 2016 kurulmuş olup 2018’de Trendyol’a satılmıştır.

Getir Uygulaması: 2015 kurulan şirket kullanıcılara kurye aracılığı ile ürün ulaştıran bir mobil ticaret uygulamasıdır.

SONUÇ

Dünyanın ve Türkiye’nin yaşadığı dijital çağın beraberinde getirdiği dijital dönüşüm insanın var olduğu tüm yaşam alanlarını etkilediği gibi ekonomide de yeni bir oluşum yaratmıştır. Dijital girişimcilik dijital dönüşümün ekonomiye kazandırdığı bir kavram olup sadece girişimciliğin bir alt kategorisi olarak ele alınmaması gereken bir kavramdır.

Dijital girişimcilik dijital teknolojilerin kullanılarak yaratılan ve kimi zaman yatırımcılara büyük bütçelere ihtiyaç duyulmadan iş kurma fırsatı tanınması bağlamında yeni ve mevcut yatırımcılara fırsatlar sunmakta, ekonomide yeni katma değer oluşturmakta aynı zamanda dünyada genel bir sorun olan istihdam sorunun çözülmesinde birçok ülke için çözüm yaratmaktadır.

Dijital girişimcilik sadece dijital teknolojilerin girişimcilik ile buluşması olarak kalmayıp aynı zamanda sosyal, ekonomik geniş seviyeli sonuçları ve faydaları da beraberinde getirmektedir.

Dijital dönüşümün değiştirdiği ve geliştirdiği dünyada hem ülkeler hem işletmeler baş döndürücü bir değişim ve rekabet içinde yer almaktadır. Bu kapsamda işletmelerin, dijital dönüşüme geçişte teknik bilgi ve alt yapı, ar-ge faaliyetleri, tedarik zinciri gibi önemli faaliyetleri birbiriyle entegre etmesi, işletmelerin karar verme süreçlerinde daha etkin bir yapıya kavuşması, doğru ürün ve pazarlama stratejilerini hayata geçirmesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap vermesi, ulusal ve uluslararası pazarda rekabet avantajı elde edebilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir. (Veile vd., 2019).

Dijital dönüşümün getirdiği yeni ekonomi ve tüm dünyada hissedilen rekabet ortamında gerek mevcut işletmelerin gerek yeni işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlaması adına dijitalleşmeye uyum sağlamaları gerekmektedir. Dijitalleşme uyum sürecinde işletmeler tüm örgüt yapıları ile birlikte iş yapış şekilleri ve hizmet sonrası süreçleri ile bu değişime ayak uydurmalıdır.

Dünyada ve Türkiye’de yakın gelecekte dijital girişim örneklerinin daha da yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Türkiye de bu küresel konjonktürde geri kalmamak adına dijital dönüşüme destek vermeli ve devletin dijital girişimciliği teşvik etmesi yaratacağı katma değer açısından büyük bir öneme sahip olmaktadır.

KAYNAKÇA

Ballı, A. (2020). Digital Entrepreneurship and Digital Entrepreneurship Approach in Turkey: Ankara Case. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1058-1071.

Block, J. H., Brohman, K., & Steininger, D. M. (2020). Call for Papers, Issue 1/2022: Digital Entrepreneurship: Opportunities, Challenges, and Impacts. *Business & Information Systems Engineering*, 62(4), 397-399.

Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.

European Commission (2015). Digital transformation of European industry and enterprises: a report of the strategic policy forum on digital entrepreneurship. available from: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/9462/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Hair, N., Wetsch, L., Hull, C., Perotti, V. and Hung, Y.-T. (2012), "Market orientationdigital entrepreneurship: advantages and challengesa web 2.0 networked world", *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 9 No. 6, pp. 1-17.

Hull, C.E., Hung, Y.-T.C., Hair, N., Perotti, V. and DeMartino, R. (2007), "Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship", *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, Vol. 4 No. 3, pp. 290-303

Hurst, Samantha (2018), "SocietyOne Change Up: Jason Yetton Steps Down As CEO & Managing Director; Mark Jones is Named Interim CEO", *İnternet Adresi*: <https://www.crowdfundinsider.com/2018/07/136095-societyone-change-up-jasonyetton-steps-down-as-ceo-mark-jones-is-named-interim-ceo/>, Erişim Tarihi: 31.10.2018

Kollmann T (2006) What is e-entrepreneurship? Fundamentals of company founding in the net economy. *Int J Technol Manag* 33:322–340. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009247>

Matarazzo, M., Penco, L., & Profumo, G. (2020). Digital Transformation and Internationalisation in Made in Italy SMEs: A Capabilities Perspective. Strategic Decision-Making in International Context, Urbino University Press, 61-72.

Özdil, T., Demir, D. ve Yılmaz, G. (2008). Bilgi İletişim Teknolojilerinin Girişimciliğe Etkisi: E- Girişimcilik. Ardaktuu Keleş içinde (s. 32).

Pournaras, E., & Lazakidou, A. (2008). Trust and innovativeness in virtual organizations. International Journal of Business Innovation and Research, 2(3), 262–274.

Purbasari, R., Muttaqin, Z., & Sari, D. S. (2021). Digital Entrepreneurship in Pandemic Covid 19 Era: The Digital Entrepreneurial Ecosystem Framework. Review of Integrative Business and Economics Research, 10(1), 114-135.

Rashidi, Rahim; Saeid Yousefpour YALDA SANI ve Shadi REZAEI (2013), “Presenting a Butterfly Ecosystem for Digital Entrepreneurship Development in Knowledge Age”, Proceedings of 7th conference on Application of Information and Communication Technologies AICT, Baku; 1-4.

Statista (2018d), “Number of Monthly Active Wechat Users from 2nd Quarter 2011 to 2nd Quarter 2018”, Internet Adresi: <https://www.statista.com/statistics/255778/number-of-active-wechat-messengeraccounts/>, Erişim Tarihi: 31.10.2018.

Stepantseva, A. (2020). Digital Transformation of Business Models in the Banking Sector: A Multiple Case Study (Doctoral dissertation). Johannes Kepler University Linz.

Veile, J. W. Kiel, D., Müller, J. M., and Voigt, K. I. (2019). Lessons learned from industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry. Journal of Manufacturing Technology Manageme

Yaghoubi, Nour-Mohammad; Mahdi SALEHI; Amir EFTEKHARIAN ve Ebrahim SAMIPOURGIRI (2012), “Identification of the Effective Structural Factors on Creating and Developing Digital Entrepreneurship in the Agricultural Sector”, African Journal of Agricultural Research, Vol 7, No 6; 1047-1053

Zaheer, H. (2020). Digital Entrepreneurship (Doctoral dissertation), Macquarie University, Australia.

COVID 19 SÜRECİNDE HİZMET VE ÜRETİM-SANAYİ SEKTÖRÜNDE KOBİLERİN DİJİTALLEŞMEDEKİ YERİ

***Özge Arslan Coşkun **OlcaY ERTEN ***Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

*İstanbul Kültür Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, ozgearslann@gmail.com

**İstanbul Kültür Üniversitesi, Doktora Öğrencisi

***İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, m.paksoy@iku.edu.tr

ÖZET

Çalışmamızda, Türkiye’deki üretim ve hizmet sektöründe yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler dijitalleşmenin neresindeler, dijitalleşmede barındırdıkları departmanlar açısından bakıldığında hangi farklılıkları gösteriyorlar, Covid 19 pandemisinin dijitalleşmeleri üzerindeki etkileri ve dijital dönüşüm sonuçlarının değerlendirilmeleri analiz edilmiştir.

Değerlendirme, 2021 yılı temmuz ayında tamamlanmış İNGEV Toplumsal Araştırmalar Merkezi KOBİ Dijital Monitörü ‘nün Türkiye’de belirlenmiş 12 farklı bölgede Hizmet ve Üretim-Sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren 373 farklı firma üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırma verileri göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

KOBİ’lerin birçok farklı endüstride hem ulusal hem uluslararası platformlarda ekonomiye çok büyük katkısı olduğu yadsınamaz bir gerçektir, bu nedenle günümüzdeki birçok işletme tarafından mecburi hale gelmiş olan dijitalleşmenin KOBİ’ler üzerindeki gelişimi ve uygulanması da büyük önem taşımaktadır. Endüstrinin dev dijital dönüşümü için kullanılan Endüstri 4.0 terimi KOBİ’lerin gündemindeki ana maddelerden birisidir. Farklı araştırmalarda farklı ölçeklerdeki KOBİ’lerin dijital

değişime mesafeli baktığı ve belirsizliklerden dolayı da direnç gösterdikleri gözlemlenmiştir. (Schröder, 2017). Rekabet ortamında bulunduğu yeri korumak, diğer firmaların gerisinde kalmamak hatta daha fazla üreterek karını arttırmak ve ilerleyebilmek ve gelecekte yok olmakla karşı karşıya kalmamak için tüm KOBİ'lerin yeni dijitalleşme olanaklarından yararlanmak, yerleşik süreçleri iyileştirmek ve yeni iş modelleri geliştirmek için zamanında stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada KOBİ'lerin yeni sanayi devrimi için bakış açılarının ne olduğu ve Covid 19 döneminden sonra ne gibi farklılıklar yaşadıklarının tespit edilerek, bunların olası nedenleri ve çözüm önerileri yorumlanmıştır.

Bu çalışmada konu ile ilgili kavramlar teorik olarak ele alınarak araştırmanın çıktıları ile birlikte değerlendirilmiştir. KOBİ'lerde inovasyon süreçlerinin başarısını artırmak çeşitli tavsiyelere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Dijitalleşme, COVID 19, Dijital Dönüşüm, KOBİ*

ABSTRACT

In our study, small, and medium-sized enterprises in the production and service sector in Turkey, where they are in digitalization, what differences do they show in terms of the departments they host in digitalization, the effects of the covid 19 pandemic on their digitalization and the evaluation of digital transformation results were analyzed.

The evaluation was made considering the research data of Ingev Full SME Digital Monitor, completed in 2021, on 373 different local companies operating in 12 different regions in Turkey.

It is an undeniable fact that SMEs have a great contribution to the economy both in national and international platforms in many different industries. The term Industry 4.0, which is used for the giant digital transformation of the industry, is one of the main items on the agenda of SMEs. In different studies, it has been observed that SMEs of different sizes keep a distance to digital change and show resistance due to uncertainties. (Schroder, 2017). All SMEs need to develop timely strategies to take advantage of new digitalization opportunities, improve established processes and develop new business models in order to maintain their position in the competitive environment, not lag behind other companies, and even increase their profits by producing more and not face extinction in the future. For this reason, in this study, it has been determined what the perspectives of SMEs for the new industrial revolution are, and most importantly, what differences they have experienced after the covid 19 period, and what the possible causes of these may be have been interpreted.

In this study, the concepts related to the subject are discussed theoretically and it is aimed to support the explanations suitable for the purpose of the research. The importance of involving employees in order to increase the success of innovation processes in SMEs and recommendations on other different issues are also included.

Keywords: *Digitalization, COVID 19, Digital Transformation, SME*

GİRİŞ

KOBİ'ler tüm dünya ülkelerinde ekonominin temel yapı taşlarından biridir. Gelişmişlik açısından, istihdam açısından, ekonomik açıdan çok önemli bir görev üstlenmektedirler. KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal düzen içerisinde bu kadar önemli bir konuma sahip olmalarına karşın uluslararası geçerliliği olan bir KOBİ tanımı henüz yapılamamıştır. Ortak bir KOBİ tanımının yapılamamasının asıl nedeni ülkelerin ya da ülke içerisinde bölgelerin sanayi yapılarının, teknolojik olanaklarının ve gelişmişlik düzeylerinin farklı olmasıdır (Erdem E, Duru M. N, 2010).

Avrupa Birliği'nde (AB) tanımlama yapılırken işletmelerin çalışan sayısına, bağımsızlık derecesinden oluşan ölçüte, yıllık net satış hasılatına ve mali bilanço büyüklüğüne bakılmaktadır. İşletmenin KOBİ sayılabilmesi için yıllık net satış hasılatı veya mali bilançonun yalnızca birini sağlaması yeterli sayılacaktır (Taş, 2015: 34-35).

30 Nisan 2018 tarihli ve 11828 sayılı Resmî Gazete ile yürürlüğe giren yeni yönetmeliğe göre yıllık çalışan sayısı 250 kişiden az olan ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler küçük ve orta büyüklükte işletme olarak kabul edilmiştir. Bu değişikliğin devamı olarak yönetmelikte KOBİ tanımı; Tablo 1'deki gibi, mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak 3 farklı şekilde sınıflandırılmıştır.

İşletme Kategorisi	Yıllık çalışan kişi	Satışlar (Yıllık ciro)	Mali bilanço
Orta ölçekli	50-249	≤ 125 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL
Küçük ölçekli	10-49	≤ 25 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL
Mikro ölçekli	1-9	≤ 3 Milyon TL	≤ 3 Milyon TL

Tablo 1. 2018 Yılı KOBİ Sınıflandırma Kriterleri

Kaynak: 30 Nisan 2018 tarih ve 11828 sayılı Resmî Gazete ile KOBİ tanımında yapılan değişiklikten yararlanılarak hazırlanan tablo Haskioğlu F. (2019)

Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 407. maddesi gereğince yürürlüğe konmasına karar verilen “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması hakkında

yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yürürlüğe konulan, 18/3/2022 tarihli ve 31782 sayılı Resmî Gazete ’de yayımlanan 5315 sayılı karara göre, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tespitinde kullanılan kriterler güncellenmiştir. KOBİ olmak için gerekli kriterlerden biri olan net satış hasılatı veya mali bilanço limiti, 125 milyon TL’den 250 milyon TL’ye çıkartılmıştır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelikte yapılan değişiklik yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik ile KOBİ tanımında kullanılan kriterler güncellenmiştir. Buna göre; 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon lirayı aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanacak. Önceki düzenlemede KOBİ sınıfına girmek için üst limit, 125 milyon lira olarak belirlenmiştir. Yönetmelikle ayrıca, 10 kişiden az çalışanı olan mikro işletmelerin yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 3 milyon liradan 5 milyon liraya çıkartılmıştır. Yine 50 kişiden az personeli olan küçük işletmeler için limit, 25 milyon liradan 50 milyon liraya yükseltilmiştir. Düzenleme ile 250’den az çalışanı olan orta büyüklükteki işletmeler için üst limit 125 milyon lirayken 2 katına çıkartılmış yani 250 milyon lira olmuştur.

TÜİK’in 2021 yılında yayınladığı KOBİ istatistiklerine göre Türkiye’de 3 milyon 427 bin 891 işletme bulunuyor. 3 milyon 419 bin 773 olan KOBİ sayısı, yapılan düzenleme ile 3 milyon 421 bin 817’ye çıkacaktır.

Yeni düzenleme ile oluşan KOBİ sınıflaması Tablo 2’deki gibidir.

KOBİ	ÇALIŞAN SAYISI	MALİ KRİTER
MİKRO İŞLETME	10’dan az çalışan	5 milyon TL
KÜÇÜK İŞLETME	50’den az çalışan	50 milyon TL
ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME	250’den az çalışan	250 milyon TL

Tablo 2. 2021 yılı KOBİ Sınıflandırma Kriterleri

Günümüzde içlerinde KOBİ’lerin de olduğu birçok işletme teknolojinin artılarını kullanarak dijital dönüşüme karşı koyamaz hale gelmiştir. Özellikle Covid 19 sonrası işletmeler için oluşturulan

sosyal medya mecralarının kullanılması, çevrimiçi gerçekleştirilen toplantılar, basılı ıslak imzalı evrakların yerini dijital imzalı evraklara bırakması bu dönüşüme örnek teşkil eden uygulamalardan birkaçıdır. Ancak dijital dönüşüm için bu tarz uygulamalar tek başına yeterli değildir. İşletmelerin süreç, örgüt yapısı, karar alma mekanizmaları gibi pek çok alanında da köklü değişimler gerçekleştirilmelidir. Günümüz koşullarının rekabet ortamında hayatta kalabilmek için işletmeler yapılarında dijital dönüşüme etkin bir biçimde yer vererek hızla faaliyetlerini güncellemelidir. (Paksoy M, Sabuncuoğlu Z, Kaymaz K (2021).

Özellikle Endüstri 4.0 ile dijitalleşme önem kazanmıştır ve son yıllarda tüm dünyayı etkileyen Covid 19 pandemisi ile birçok işletme ve KOBİ'ler rekabet sağlayabilmek için dijital dönüşümü uygulamak zorunda kalmıştır.

DİJİTLEŞME, DİJİTALLEŞME VE KOBİLERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) iş geliştirmeleri üzerinde önemli etkisi olan dijital dönüşüm olgusuna değinmeden önce terimsel olarak dijitleşme ve dijitalleşme tanımlarını yapmak yararlı olacaktır. Dijitleşme (sayısallaştırma) ve dijitalleşme terimleri literatürde birçok çalışmada karşımıza çıkmaktadır. Dijitleşme, analog bilgilerin, bilgisayarların depolayabilmesi ve bu bilgileri iletebilmesi için dijital bir formatta (sıfırlar ve birler olarak) kodlanmasıdır (Dougherty and Dunne, 2012, Loebbecke and Picot, 2015, Tan and Pan, 2003, Yoo et al., 2010).

Dijitalleşme, basitleştirmek ve iyileştirmek için yenilik yapmak amacıyla teknolojinin kullanılması anlamına gelir. Dijitalleşmenin amacı; kullanımı kolay, verimli, güvenilir, yeni ve daha iyi hizmetler sunmaktır (Rayner, 2019).

İlgili yazında, dijitalleşme veya dijital dönüşüm, “dijital teknolojinin insan toplumunun tüm yönlerinde uygulanmasıyla ilişkili değişiklikleri” ifade eder (E. Stolterman; A. C. Fors, 2004). Dijitalleşme aynı zamanda “mevcut ürün veya hizmetleri dijital varyantlara dönüştürme ve böylece somut ürüne göre avantajlar sunma yeteneği” olarak da bilinmektedir (O. Gassmann, K. Frankenberger; M. Csik. 2014; E. Henriette, F. Mondher, I. Boughzala. 2015). Dijital dönüşüm yeni

iş modellerinin geliştirilmesine yol açan şirket çapında bir değişimi tanımlar (Lansiti ve Lakhani, 2014; Kane ve diğerleri, 2015; Pagani ve Pardo, 2017). İşletmelerin dijitalleşen dünyada etkili bir şekilde rekabet etmesine yardımcı olmak için dijital iş süreçlerini ve uygulamalarını benimsemeleridir (Kane, 2017).

Dijital dönüşümün üç önemli yönü vardır:

- a) Teknolojik yön – sosyal medya, tabletler/mobil cihazlar, çevrimiçi öğrenme materyalleri gibi yeni teknolojilerin kullanımı,
- b) Örgütsel yön – örgütsel süreçlerin değişimini veya yenilerinin yaratılmasını tetiklemek,
- c) Sosyal yön – kullanıcı deneyimi, değişime açıklık veya direnç gibi insanla ilgili etki (Reis vd., 2018).

Dijitalleşme, 4. Sanayi Devrimi olarak adlandırılan süreçte toplumların ve ekonomilerin temellerini giderek değiştirmekte ve endüstri ve tüketim gibi birçok sektörü etkilemektedir. Endüstri 4.0, endüstriyel üretimin zaman içinde en son gelişmeleri ve değişiklikleri nasıl takip ettiğini gösteren bir model olarak düşünülebildiği gibi aynı zamanda içinde bulunduğumuz dönemin sanayi devrimi olarak niteleyebileceğimiz, veri, yapay zekâ, makine öğrenmesi ve iletişimin birbiri içine girerek entegre olması olarak da yorumlanabilir. Artık endüstride yer alan şirketlerin verimli üretim yaparak kar elde edebilmeleri hatta en önemlisi şimdi ve gelecekte güçlü rekabet ortamında var olabilmeleri için hem otomatik hem de akıllı olmaları beklenmektedir.

Dünya dijitalleşirken tüm kurumlar için dijital dönüşüm zorunlu hale gelmektedir. Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bir kurumun tüm alanlarına entegrasyonudur. İşletmelerin performansını veya erişimini radikal bir şekilde geliştirmek için teknolojinin kullanımı olarak ifade edilen dijital dönüşüm gündemin ön çok konuşulan konularından birisidir. Tüm sektörlerdeki yöneticiler, müşteri ilişkilerini ve dahili süreçlerini geliştirmek için kurumsal kaynak planlama ve yönetimi gibi geleneksel teknolojileri kullanmanın yanı sıra analitik, sosyal medya ve akıllı cihaz uygulamaları gibi dijital gelişmeler takip etmelidir.

DİJİTALLEŞMEYİ YÖNLENDİREN FAKTÖRLER

Dijitalleşmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı temel teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılması ve bunların tüm sistemin bir parçası olması gerekir.

Otomasyon, veri alışverişi, bulut bilişim, robotik, büyük veri, yapay zekâ, IoT ve teknolojik trendleri barındıran endüstriyel sektördeki dijital dönüşüm, endüstriyel hedeflere ulaşmak ve insanlarla, yeni teknolojilerle ve inovasyonla etkileşime giren akıllı üretim uygulamalarına ulaşmak için kullanılır. Şimdi bu süreci yönlendiren teknolojileri ve dijital dönüşüm araçlarını kısaca tanımlayalım.

Nesnelerin İnterneti (IoT)

Nesnelerin İnterneti kavramını çeşitli haberleşme protokolleri sayesinde birbirleri ile haberleşen ve birbirine bağlanıp, bilgi paylaşarak akıllı bir ağ oluşturmuş cihazlar sistemi olarak tanımlamak mümkündür (Ulaş, 2015).

Bulut Bilişim

Bulut bilişim, kullanıcıların hesaplama, depolama ve uygulamalar gibi çeşitli bilişim hizmetlerine bu bilgilerin nerede depolandıklarını ve bu uygulamaların hangi sunucularda çalıştıklarını ve teknik olarak nasıl yapılandırıldıklarını bilmeksizin internet üzerinden erişimleri modeli olarak tanımlanabilir (Sultan, 2010).

Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi

Yapay zekâ; “insan gibi düşünen, insan gibi davranan, akılcı (rasyonel) düşünen ve akılcı davranan” (Balaban ve Kartal, 2015: 16), canlıların zekice olarak kabul edilen davranışlarına sahip bilgisayar sistemleridir ve makine öğrenmesi bu anlamda yapay zekanın son evresi olarak kabul edilmektedir. IBM, makine öğrenmesini, insanların öğrenme şekillerini taklit etmek için veri ve algoritmaların kullanımına odaklanıp doğruluğunu kademeli olarak artıran bir yapay zekâ (AI) ve bilgisayar bilimi dalı olarak tanımlamaktadır.

Siber Güvenlik

Bilgilerin çalınması, güvenliğinin ihlal edilmesi veya saldırıya uğranması halinde korunmak için kullanılan önleyici yöntemleri ifade eder. Siber Güvenlik, siber uzayı oluşturan bilgi teknolojileri sistemlerinin tehditlerden korunmasını, buradaki bilginin gizlilik, bütünlük ve erişilebilirliğinin güvenli bir şekilde sağlanmasını, saldırı ve siber durumların belirlenmesini, bu belirlemelere yönelik önlemlerin alınmasını anlatır (2016-2019 Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi, 2018).

Sosyal Medya

Sosyal medya, kullanıcılarının birbirleriyle bağlantı ve iletişim kurmalarına imkân veren, kişisel içeriğin paylaşılması kadar kişisel bir ağ kurmalarını da sağlayan online topluluklar olarak ifade edilebilir (Çelik, S. 2014).

Katmanlı Üretim (3D baskı)

3B baskının temel çalışma prensibi bilgisayar ortamında modellenmiş üç boyutlu nesnenin katmanlara bölünerek, her katmanda eritilen hammaddenin dökülüp üst üste gelecek şekilde oluşturulması işlemidir. Bu işlemi gerçekleştiren cihazlara 3B yazıcı adı verilmektedir (Felek, S. 2019).

Simülasyon

Simülasyon, bir sistemin modelinin tasarlanması ile sistemin davranışını anlamak veya sistemin işlemesi için çeşitli stratejileri değerlendirmek amacıyla bu model ile deneyler yapılması sürecidir (Shannon, 1975, s. 9).

Blok Zinciri

Blok zinciri (Blockchain) kelimesi, Satoshi Nakamoto' nun 2008 yılında yayınlanan orijinal Bitcoin başlıklı makalesinde dile getirilmiştir. Blockchain kelime olarak bu makalede geçmemiş olsa da kripto paranın altında yatan bir teknoloji bileşenini, kriptografik olarak birbirine zincirlenmiş bir dizi veri bloğu olarak tanımlanmaktadır (Avunduk, H., & Aşan, H. 2018).

Büyük Veri

Büyük veri, geleneksel veri tabanı tekniklerinin kullanılması suretiyle işlenmesi mümkün olmayan, farklı hacimlerdeki heterojen veriyi tanımlayan yeni bir kavramdır ve çeşitli dijital içeriklerden oluşmaktadır (Gahi, Guennoun ve Mouftah, 2016, s. 953):

Dijital dönüşüm, sadece buna vesile olan araçları uygulamak değildir aynı zamanda kültürel bir dönüşüm gerçekleşmelidir. Dönüşümün gerçekleşmesi kadar, değişimin yönetilmesi de çok önemlidir. Dönüşüme neden olacak değişimlerin gerçekleşmesi değişimin en iyi şekilde çalışanlara aktarılması ve onlar tarafından içselleştirilmesi ile mümkün olacaktır.

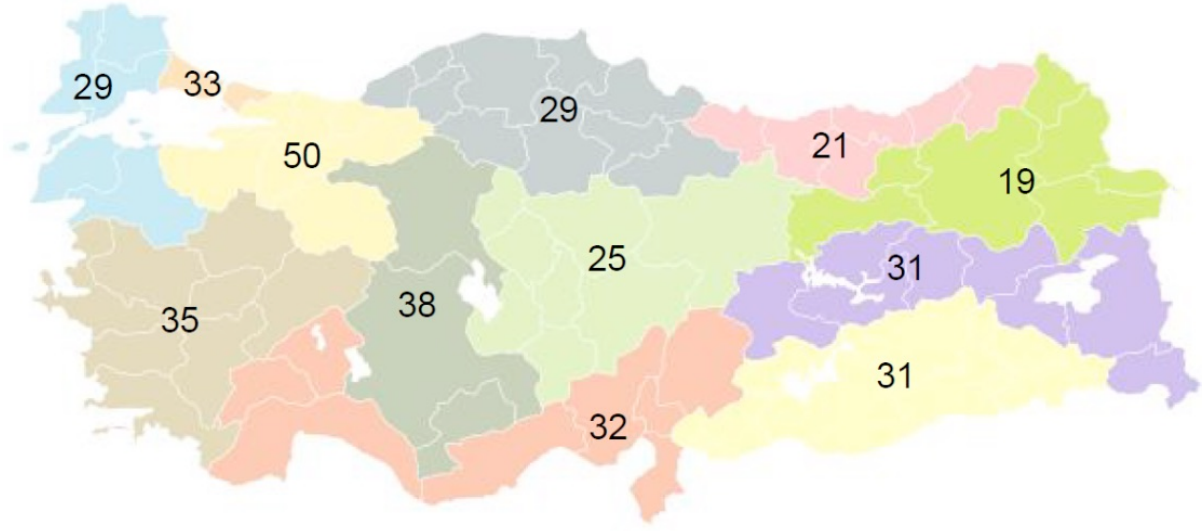
ARAŞTIRMA

İNGEV Toplumsal Araştırmalar Merkezi (TAM) Kobi Dijital Monitörü- 2021 araştırması; hizmet, üretim ve sanayi, ticaret ve tekstil olmak üzere 4 sektör üzerinden toplam 540 KOBİ ile yürütülmüştür. Çalışmamızda bu araştırmanın “hizmet ve üretim-sanayi” olmak üzere, dijitalleşmenin en yaygın olduğu 2 sektörü ele alınarak toplam 373 KOBİ ile yapılan bir örnekleme ele alınmıştır.

Çalışma 1-31 Temmuz 2021 tarihleri arasında, Türkiye genelinde 12 Bölge’de* telefonla anket yöntemiyle (CATI) toplam 373 firmanın sahipleri, ortakları veya üst yöneticileri ile görüşülerek yürütülmüştür.

*: Görüşülecek firmaların bölgelere dağılımı Türkiye İstatistik Kurumu 1. Seviye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS Seviye 1) üzerinden yapılmıştır.

Araştırmaya katılan KOBİ’lerin bölgelere göre dağılımında, Şekil 1’de görüleceği üzere en yüksek katılım 50 firma ile Doğu Marmara Bölgesi’nden olmuştur. Bunu 38 firma ile Batı Anadolu Bölgesi ve 35 firma ile Ege Bölgesi izlemektedir.



Şekil 1. KOBİ'lerin Bölgelere Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin çalışan sayısı ve sektöre göre dağılımı

Görüşülen firmaların 189 tanesi hizmet sektöründe, 184 tanesi ise üretim ve sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. Tablo 3'e göre toplamda birbirine yakın çalışan sayıları olmasına rağmen hizmet sektöründe mikro işletmelerin daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. Bunun da hizmet sektörünün çeşitliliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sektör	Çalışan Sayısı			
	1-9	10-49	50-249	Total
Hizmet	63	62	64	189
Üretim ve Sanayi	37	69	78	184
Toplam	100	131	142	373

Tablo 3. Firmaların Çalışan Sayısı ve Sektöre Göre Dağılımı

Ana çalışmadaki dijital araç kullanımına göre dijitalleşme seviyesi Sonuçların daha verimli şekilde incelenebilmesi için 3 ana grupta toplanmıştır. Bu dijital araç ve hizmetler üç ana başlıkta ele alınmıştır. Bunlar, (i) temel, (ii) orta ve (iii) ileri seviye olarak üçe ayrılmıştır. Her bir kapsama giren dijital araçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

SEVİYE	ARAÇ
TEMEL	E-posta Kullanımı
	İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık
	Kurumsal İnternet Sayfası
	Kurumsal Sosyal Medya Hesap(lar)ı
	Elektronik Fatura Kullanımı
	Elektronik Dosya Depolama (E-Arşiv)
ORTA	Anlık Stok Kontrolü
	Elektronik Konşimento
	Elektronik Ticaret ve İnternette Satış
	Elektronik Muhasebe
	Uzaktan Dosya Erişimi
İLERİ	Depolanan Verinin Korunması
	Araç İzleme ve Takip Sistemleri
	Siber Güvenlik
	Müşteriler için Sanal Asistan
	Arama Motoru Optimizasyonu
	Dijital Pazarlama Çözümleri
	Otomasyon ve Robotik Teknolojisi
	3 Boyutlu Baskı
	Büyük Veri (Big Data) Yönetimi
	Makine Öğrenimi Araçları

Tablo 4. Dijital Araçların Seviyelendirilmesi

Görüşme yapılan firmaların 12 bölgeye, çalışan sayısına ve sektöre göre dağılımı Tablo-5'te gösterilmiştir. KOBİ'lerin yoğunluğuna paralel olarak en fazla görüşme Doğu Marmara Bölgesi'nde (50 firma), en az ise Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'nde (19 firma) gerçekleştirilmiştir.

		Total	Çalışan Sayısı			Sektör	
			1-9	10-49	50-249	Hizmet	Üretim ve Sanayi
Bölge	Total	373	100	131	142	189	184
	İstanbul	33	6	15	12	24	9
	Ege	35	5	11	19	19	16
	Akdeniz	32	11	6	15	18	14
	Batı Anadolu	38	8	15	15	17	21
	Doğu Marmara	50	10	21	19	22	28
	Güneydoğu Anadolu	31	14	7	10	13	18
	Batı Karadeniz	29	8	12	9	10	19
	Orta Anadolu	25	11	9	5	14	11
	Batı Marmara	29	3	11	15	18	11
	Ortadoğu Anadolu	31	10	14	7	16	15
	Doğu Karadeniz	21	6	6	9	10	11
	Kuzeydoğu Anadolu	19	8	4	7	8	11

Tablo 5. Firmaların Bölgesel, Sektörel ve Büyüklüklerine Göre Dağılımı

BULGULAR

Yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Temel Düzeyde Dijitalleşme Ülke Geneline Yaygınlaşmıştır.

Türkiye genelinde KOBİ'lerin temel düzey olarak nitelendirilen dijitalleşme düzeyini büyük ölçüde tamamladıkları Tablo-6 'da görülmektedir Temel düzey dijitalleşme oranının en yüksek olduğu bölge %95 ile Batı Marmara olurken, en düşük olduğu bölge ise %76 ile Doğu Karadeniz olmuştur.

Bu sonuçlar bölgesel olarak alt yapı ve kaynak yetersizliğinin temel düzey dijitalleşmede etkili olduğunu düşündürmüştür.

Türkiye’deki KOBİ’lerin yarısından fazlasının orta düzey dijitalleşme düzeyinde olduğunu, ileri düzey dijitalleşmede ise bu oranın yaklaşık 1/3 olduğu görülmektedir.

Bölge	Dijitalleşme Düzeyi		
	Temel	Orta	İleri
İstanbul	86%	51%	31%
Ege	82%	58%	32%
Akdeniz	79%	50%	50%
Batı Anadolu	85%	61%	38%
Doğu Marmara	87%	68%	43%
Güneydoğu Anadolu	90%	57%	34%
Batı Karadeniz	87%	59%	31%
Orta Anadolu	88%	61%	28%
Batı Marmara	95%	69%	46%
Ortadoğu Anadolu	84%	59%	30%
Doğu Karadeniz	76%	54%	35%
Kuzeydoğu Anadolu	87%	62%	39%

Tablo 6. Dijitalleşme Oranlarına Göre Bölgeler

2. Dijitalleşmenin Sektörel Bazda Dağılımı Benzerlik Göstermektedir

Tablo 7’de görüleceği üzere KOBİ’lerin dijitalleşme oranı, Hizmet ve Üretim-Sanayi sektörlerinde benzerlik göstermektedir. Ancak her üç düzeyde de Üretim ve Sanayi sektörünün dijitalleşme oranı, hizmet sektöründen daha yüksektir.

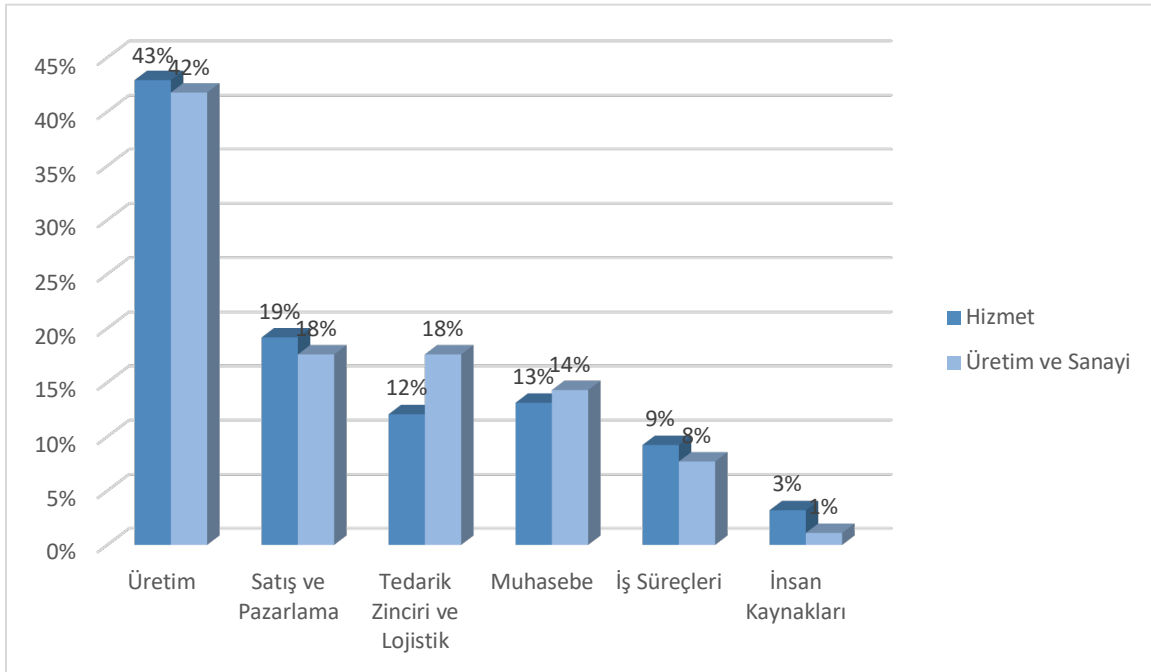
Sektör	Dijitalleşme Düzeyi		
	Temel	Orta	İleri
Hizmet	84%	56%	33%
Üretim ve Sanayi	87%	63%	37%

Tablo 7. Dijitalleşme Oranlarına Göre Sektörler

3. Dijital Dönüşümün En Çok İstendiği Faaliyet Alanı Üretimdir

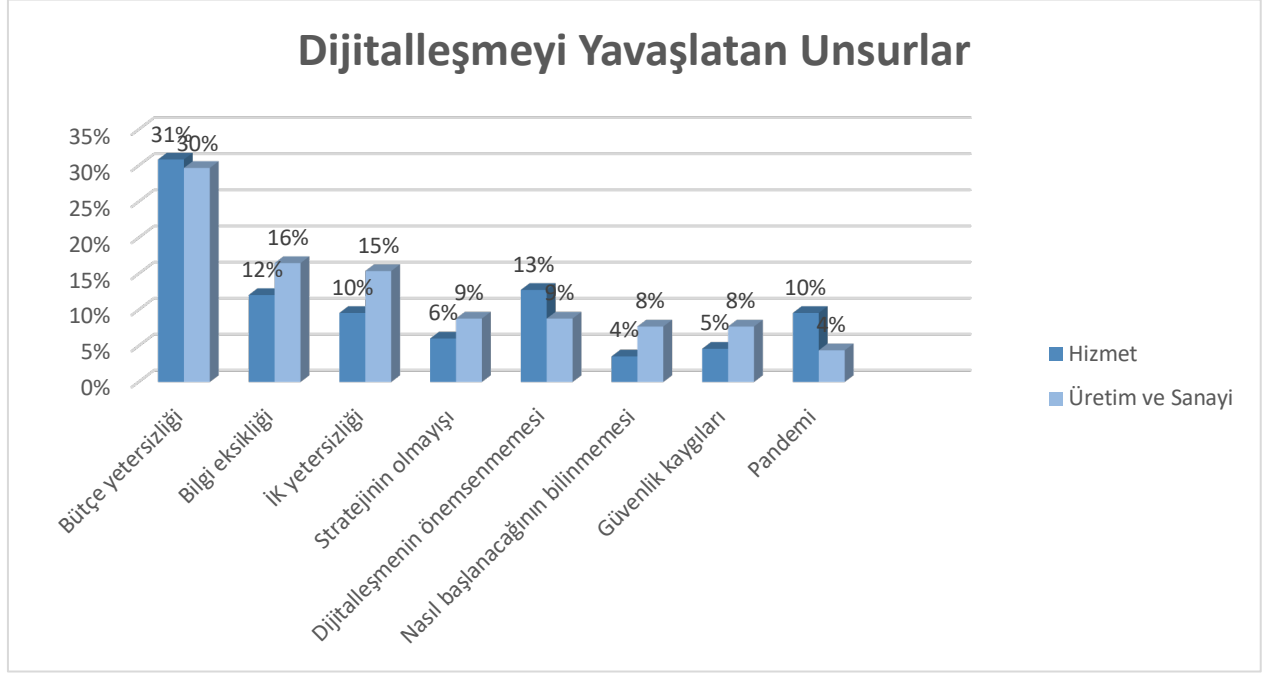
KOBİ'lerin dijitalleşmeye en fazla entegrasyon sağlamayı istedikleri alan “üretim” faaliyetleri olmuştur. Bunu “satış ve pazarlama” ile “tedarik zinciri ve lojistik” alanları takip etmektedir.

Bu bulgu, özellikle bilgi eksikliğinin dijital dönüşüm önünde bariyer oluşturduğunu gösteren araştırma çıktılarıyla beraber okunduğunda, gıda üretiminden tarıma, tekstilden çeşitli imalat atölyelerine, işletmelerin üretkenlik ve verimliliklerini artıracak teknolojilere güçlü ilgi duyduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüme nereden ve nasıl başlayacaklarını bilmeyen KOBİ'ler için üretim alanındaki desteklerin öncelikli olduğu görülmektedir.



Tablo 8. Dijital Dönüşümün En Çok İstendiği Faaliyet Alanı

4. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller



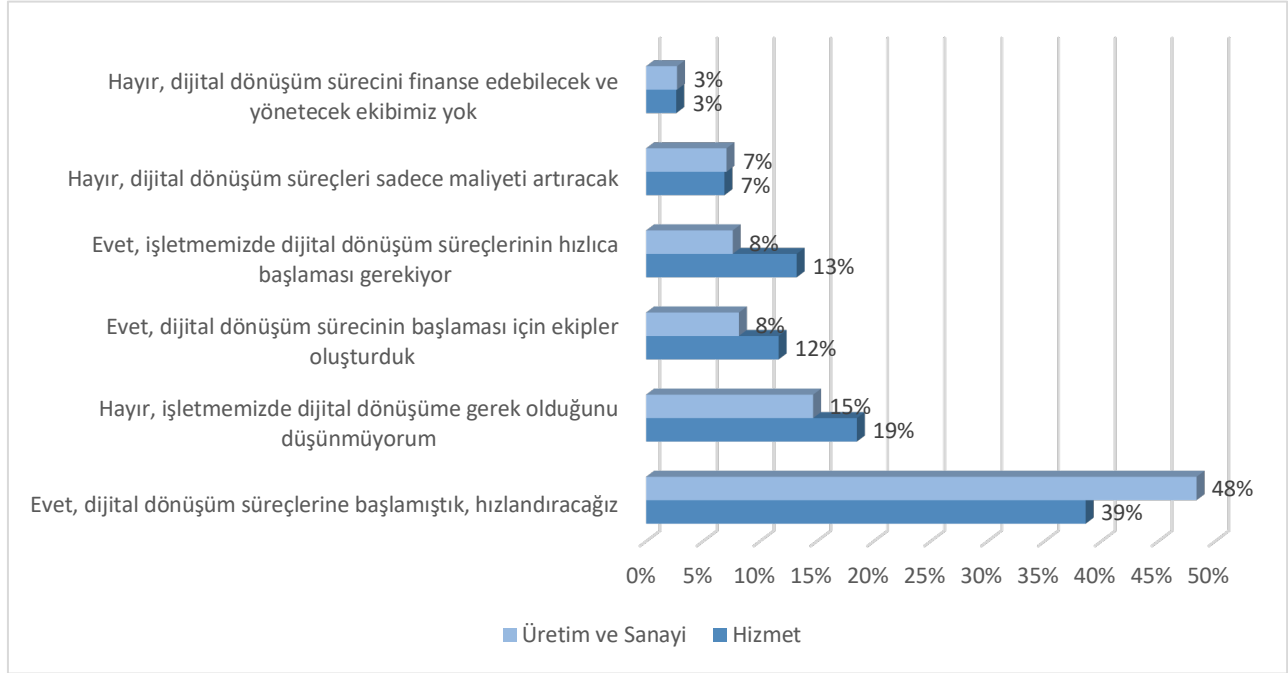
Tablo 9. Dijitalleşmeyi Yavaşlatan Unsurlar

KOBİ'lerin dijital dönüşüme geçişlerinin önündeki en büyük engelin “bütçe yetersizliği” olduğu görülmektedir. Dijital dönüşümün getireceği faydaları öngöremeyen firmalar, bu alanda herhangi bir yatırım yapmaktan kaçınmaktadırlar. Dijital dönüşümü yavaşlatan ikinci unsur olan “bilgi eksikliği” de bu bulguyu desteklemektedir.

5. Covid-19 KOBİ'lerin Dijital Dönüşüme Bakış Açılarını Değiştirmiştir

Covid-19 sürecinin tüm dünyada dijitalleşme üzerindeki etkisinin büyüklüğü tartışılmazdır. Türkiye’de de Hizmet ve Üretim-Sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ’ler için, Covid-19’un dijital dönüşüme bakış açısını değiştirme oranı %64’tür.

Araştırma bulgularına göre KOBİ’lerin yaklaşık yarısı dijital dönüşüme Covid-19 öncesi başlamış ve bundan sonrası için “hızlanma” yönünde bir strateji belirlemişlerdir. KOBİ’lerin %35’i ise dijital dönüşüme “maliyet artışı, ekip yetersizliği, gereksiz bulmaları” gibi nedenlerle başlamayacaklarını / başladıkları dönüşüm sürecine devam etmeyeceklerini ifade etmişlerdir.



Tablo 10. COVID 19'un Dijitalleşme Bakış Açısına Etkisi

ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın bulguları neticesinde hizmet ve üretim-sanayi sektörlerinde hizmet veren KOBİ'lerin, dijitalleşme süreçlerinin desteklenmesi için aşağıdaki aksiyonların alınması önerilmektedir:

1. Kobilerin Dijitalleşme Süreçlerinden Sağlayacağı Faydalar Konusunda Bilgilendirilmeye İhtiyacı Vardır

KOBİ'lerin dijitalleşme süreçleri ile elde edeceği faydaların farkında olmadıkları, dijitalleşmeye "maliyet artırıcı" bir süreç olarak yaklaştıkları görülmektedir. Bu algının değişmesi için meslek odaları, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumlarının bilgilendirme çalışmaları yapması tavsiye edilmektedir.

2. Kobilere Dijitalleşme Yolunda Finansal Destek ve Teşvikler Sağlanmalıdır

Dijitalleşme arzusu duyan fakat bütçe yetersizliklerinden dolayı bu sürece dahil olamayan KOBİ'ler için vergi teşvikleri, faizsiz / düşük faizli kredi politikaları, hibe programları gibi finansal destek ve teşviklerin sunulması gerekmektedir.

Bu destek ve teşvikler gerek devlet gerekse ulusal / uluslararası fon veren kuruluşlardan sağlanabilmelidir.

3. Yeni Mevzuat Düzenlemeleriyle Dijitalleşmenin Standartlaştırılması

KOBİ'lerin dijitalleşmesinin, özellikle mali verilerin doğruluğu ve güvenilirliği alanında gelişmekte olan standartlara paralel olarak geliştirilmeye ihtiyacı vardır. E-defter, e-fatura uygulamalarına benzer şekilde, verilerin toplanması, kaydedilmesi ve saklanması aşamalarında teknolojinin hayata geçirilip süreçlerin entegrasyonun sağlanması ile ilgili mevzuat değişikliklerine gidilmeli ve bu süreçler için gerekli altyapı tesis edilmelidir.

4. Kobilerin Dijitalleşme Yolculuğunda İnsan Faktörünün Göz Ardı Edilmemesi Gerekmemektedir

KOBİ'lerin dijitalleşme sürecine entegre olabilmeleri için, başta yönetim kadroları olmak üzere tüm çalışanların katılımı, sürecin kurumları için bir gelişim fırsatı olduğuna inanmaları ve içselleştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Avunduk, H., & Aşan, H. (2018). Blok Zinciri (Blockchain) Teknolojisi ve İşletme Uygulamaları: Genel Bir Değerlendirme.

Balaban, M. E. ve Kartal, E. (2015). Veri Madenciliği ve Makine Öğrenmesi. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.

Çelik, S. (2014). SOSYAL MEDYANIN PAZARLAMA İLETİŞİMİNE ETKİLERİ. Erciyes İletişim Dergisi, 3 (3) , . DOI: 10.17680/akademia.v3i3.1005000199

ÇEVİK, D. (2019). KOBİ’lerde Sanayi 4.0’ın Uygulanabilirliği ve Yönetici Bakış Açılarının Değerlendirilmesi. <https://ezproxy.iku.edu.tr:2444/10.21733/ibad.526446>

Dougherty, D., & Dunne, D. (2012). Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. Organization Science, 23(5), 1467–1484

E. Henriette, F. Mondher and I. Boughzala. (2015) “The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review,” in Ninth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Samos, Greece

Erdem E, Duru M. N, 2010. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) sorunları, ABMYO Dergisi. 20, (2010) (79-89)

Gahi, Y., Guennoun, M. ve Mouftah, H. T. (2016, 27-30 Haziran). Big Data Analytics: Security and Privacy Challenges. 2016 IEEE Symposium on Computers and Communication (ISCC), Messina, Italy, 952-957.

Gassmann, O., Frankenberger K. and M. Csik (2014). The St. Gallen Business Model Navigator

Güllü, O. (2021). Yükseköğretimde dijitalleşme (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Haskioğlu F.(2019) Mikro ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Çalışanların Çalışma Koşulları (Pamukkale Üniversitesi)

Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 24(3), 149–157.

Henriette, E., Mondher, F. & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. Ninth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Samos, Greece.

KANE, G. G. (2017). "Digital Maturity, Not Digital Transformation. MITSloan Management Review", <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/#:~:text=Digital%20maturity%20is%20the%20process,instructually%20know%20how%20to%20do>

Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14, 1–25.

"KOBİ Dijital Monitörü" İNGEV TAM, 2021
https://ingev.org/dokuman/INGEV_Kobi_Dijital_Monitoru_Yerel_Firmalar.pdf

Lansiti, M. ve Lakhani, K.R. (2014) Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business. Harvard Business Review, 92, 90-99.

Özgel Felek, S. (2019). Mimari Yapılarda 3 Boyutlu Yazıcıların Kullanımı.

Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. Industrial Marketing Management, 67, 185–192.

Paksoy M, Sabuncuoğlu Z, Kaymaz K (2021). İşletme Yönetiminde Dijital Yaklaşımlar

Rayner, M. (2019, 02 12). *LUNDS UNIVERSITET No title*. LUNDS UNIVERSITET Gıda Teknolojisi Bölümü Ulusal Kurumsal Bakım Kurulu. Retrieved 05 13, 2021, from https://www.food.lth.se/fileadmin/livsmedelsteknik/IS_-_Protokoll_-_2019-02-12.pdf

Reis, J. C. G. d., Amorim, M., Melao, N., & Matos, P. (2018). Trends and Advances in Information Systems and Technologies (2nd ed.). Springer.

Schröder, C. (2017), "The challenges of industry 4.0 for small and medium-sized enterprises" Friedrich-Ebert-Stiftung, 28.

Shannon, R. E. (1975). Systems Simulation: The Art and the Science, New Jersey: PrenticeHall, Inc.

Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In Information systems Research (pp. 687-692). Springer.

Sultan, N. A. (2010). Reaching for the "cloud": How SMEs can manage. International Journal of Information Management.

Şahin, M. T. (2021). Literatür Taraması Üzerinden Covid-19 Salgınının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Etkisini Anlamak: Kavramsal Bir Analiz. Coğrafi Bilimler Dergisi, 19 (2) , 466-489 . DOI: 10.33688/aucbd.956001

T.C. Resmî Gazete, 18 Mart 2022, sayı: 31782

Tan, C. W., & Pan, S. L. (2003). Managing e-transformation in the public sector: An e-government study of the inland revenue authority of Singapore (IRAS). European Journal of Information Systems, 12(4), 269–281.

Taş, H. Y. (2015). İstihdam Boyutuyla Avrupa Birliği ve Türkiye'de Girişimcilik ve KOBİ'ler. İstanbul: Ekin Yayınları.

Ulaş, S. (2015). Nesnelerin interneti ekosisteminde makineler arası özerk iletişim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. Information Systems Research, 21(4), 724–735.

KOBİ'LERDE YAPILAN YENİLİK FAALİYETLERİ VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN BELİRLENMESİ

***Doç. Dr. Mehmet KARAHAN **Solunay DURAN**

*Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, m.karahan@firat.edu.tr

** Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi, 211216101@firat.edu.tr

ÖZET

Günümüzdeki rekabet ortamlarında işletmelerin rakipleri ile yarışması ve onlardan bir adım öne çıkmaları için rekabetçi öncelikleri rakiplerine göre daha iyi kullanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, rakiplere üstünlük sağlamak için yenilik yapmak bir zorunluluğa dönüşmüştür. Bu bağlamda yapılan çalışmada, yenilikçilik faaliyetleri yapan işletmeler, yenilik çeşitleri, yeniliklerin sürdürülebilirliği, finansal destek almaları, yenilikçilik yapma gayeleri, girişimlerin karşı karşıya geldiği engeller, işletmelerin yenilik yapmama nedenleri, TÜİK verilerine göre ayrıntılı olarak incelenmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Ayrıca çalışmada, yenilikçiliğin yaygınlaştırılması ve karşılaşılan sorunlara çözüm bulunmaya yönelik öneriler de geliştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; KOBİ'lerde genel olarak en yüksek yenilik faaliyeti sanayi sektöründe yapılmıştır. En yüksek ürün yeniliği ve iş süreci yeniliği yine sanayi sektöründe yapılmıştır. Elde edilen verilere göre sanayi sektöründeki ürün yenilikçisi KOBİ'ler, pazar için yeni olan yeniliklerde daha iyi durumdadır. Ayrıca, yenilik faaliyetleri sırasında girişimlerin karşılaştığı en büyük engel ise yüksek maliyetlerdir.

Anahtar Kelimeler: *Yenilik Faaliyetleri, Yenilik Engelleri, KOBİ, Ürün Yeniliği*

GİRİŞ

Günümüz şartlarında KOBİ'ler rekabetçi olabilmek ve global pazar isteklerine cevap verebilmek için yeni yollar aramaktadırlar. Bu nedenle günümüz ileri rekabetçi ortamlarında işletmelerin üretecekleri ürün, hizmet, yönetim yöntemleri, pazarlama teknolojileri ve üretim süreçlerinde yapılabilecek farklılıklara hayati derecede ihtiyaçları vardır. Yaşadığımız zaman diliminde işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran önde gelen araçlar; ürünler, hizmetler, süreçlerde yenilik yapacak, bilgi ve teknolojik yeteneklerin keşfedilmesi, arkasından da bunların ürün, hizmet ve süreçlere döndürülmesi, işletmelere faydalı olacak bir değere dönüştürülmesidir (Uzkurt, 2008). KOBİ'lerin içinde bulundukları pazarda kalıcı olmalarını sağlayabilecek ana unsur, rekabet üstünlüğü kazanmaları ve bunu sürdürülebilir kılmalarıdır. Ancak yenilikler ile kazandıkları üstünlükler sayesinde verimlilik ve karlılıklarını artıracak ve bu şekilde yeni pazarlar bulabilecek, mevcut pazarlardaki paylarını da artıracaklardır.

Çetin rekabet ortamlarının hâkim olduğu zamanımızda, işletmelerin rakipleriyle yarışmaları ve onlara üstünlük sağlaması, onlara karşı rekabet önceliklerini daha başarılı kullanmalarına bağlıdır. Bunun yanı sıra, dinamik bir örgüt olan işletmelerin rakiplerine kolay hedef olmaması için sürekli yenilikler yapması oldukça önemlidir. Ekonomik hayatın tüm dönemlerinde, yenilikçilik önemli bir unsur olduğundan yarış içindeki firmaların ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını devamlı olarak yenilemeleri gerekmekte, varlıklarını devam ettirebilmek için bu yarışa dahil olmaları gerekmektedir (Cozijnsen vd., 2000; Karahan ve Dinç, 2017). Hızlı teknolojik ilerlemelerle gelişen zamanımızdaki acımasız rekabet ortamında yaşamak zorunda kalan günümüz işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için güncel organizasyonel yenilik kültürünü inşa etmeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

İnovasyon ile ilgili yapılan birçok çalışmada yeniliklerin karşılaştığı zorluklar genellikle; insan kaynakları ve organizasyon, maliyetler, kurumsal kısıtlar, hükümet politikaları ve bilgi akışı olarak sıralanmıştır. İlgili yazında yeniliklerin karşılaştığı engeller ise ağırlıklı olarak; finansal kaynak yetersizliği, bilgi eksikliği, nitelikli personel eksikliği, çalışanların yeniliğe karşı direnci, örgüt kültürü eksikliği ve dış çevre kaynaklı sorunlar (Yıldız ve Aslan, 2019) olarak sıralanmıştır.

Bu kapsamda yapılan çalışmada, öncelikle TÜİK tarafından sağlanan en son veriler çerçevesinde KOBİ'lerin genel olarak yaptıkları yenilik faaliyetleri ve gelişimi analiz edilmiş, bu faaliyetler sürecinde karşılaşılan sorunlar belirlenmeye çalışılmış ve bu sorunların çözümü için öneriler geliştirilmiştir. Çalışmada öncelikle geniş bir yazın taraması yapılarak TÜİK 2021 yılı verilerine göre Türkiye'deki işletmelerin yenilik faaliyetlerine ait grafikler oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Sonuç kısmında ise araştırmadan elde edilen bilgiler çerçevesinde KOBİ'lerin yenilikçilik sürecinde karşılaştıkları sorun ve eksiklikler belirlenmiş ve yenilikçiliğin karşılaştığı engellerle alakalı tüm zorlukların niteliği ve önemi incelenerek bu süreçlerdeki tüm engellerin etkileri ve sonuçları analiz edilerek yenilikçiliğin yaygınlaştırması için nelerin yapılması gerektiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Yapılan bu çalışmada, KOBİ'lerin teknolojik yenilik yapma, yeni ürün ve süreç geliştirme, yeni teknolojileri kullanabilme ve teknolojiyi yaygınlaştırma ve yenilikçilik becerileri ölçülmeye gayret edilmiştir. Bu yolla ülkemizdeki KOBİ'lerin yenilik seviyelerinin yükseltilmesi, yapmakta oldukları yenilikleri engelleyen sebeplerin belirleyip, bu engellerin aşılması mümkün olabilecektir. Yenilik istatistikleri Türkiye'deki KOBİ'lerin yaptıkları yenilik faaliyetleriyle birlikte bu faaliyetlerde kullanılmış strateji ve bilgi kaynakları, iş birliği, maliyetler, yenilik faaliyetinin gerçekleştirilmesini engelleyen faktörler gibi konularda, OECD yöntemlerine uygun olarak Oslo kılavuzuna göre hazırlanmış bir anket ile iki yılda bir, üç yıllık dönemler için yapılmaktadır. Araştırma, TÜİK tarafından derlenmekte ve sonuçları kurumun web sitelerinde yayınlanmaktadır (TÜİK, 2021). Çalışma sonucunda elde edilecek bulgular sayesinde, yenilik ve yenilikçiliğin ekonomik büyümeyle olan ilişkisi daha açık bir şekilde anlaşılacaktır. Bunun yanı sıra karar vericilerin, girişimlerin yenilik yapma kapasitelerini etkileyen faktörler hakkında kapsamlı bilgiler edinmesine ve konuyla ilgili karşılaştırmalar yapabilmesine, girişimlerin yenilik profillerinin belirlenmesine, girişimlerin karşılaştıkları engeller ve çözüm önerilerini belirlemek mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın kapsamı Türkiye’de sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan 10 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerden örnek alma yöntemiyle belirlenen işletmelerdir. Araştırmada kullanılan anket formu, birden fazla birimi olan işletme merkezlerinde, yenilik faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Çalışma coğrafi kapsam olarak Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde bulunan tüm il, ilçe ve köyler kapsamaktadır.

Yapılan çalışma 2021 yılında tamamlanmış ancak 2018 - 2020 yıllarını kapsayan üç yıllık döneme ait TÜİK verilerine göre yapılmıştır (TÜİK, 2021). Türkiye’de yapılan yenilik istatistiklerinin temel kaynağı, örnekleme yöntemiyle seçilen KOBİ işletmeleridir. Yenilik istatistikleri yüz yüze görüşme ile TÜİK bölge müdürlükleri kanalı ile derlenmektedir. Veri derleme işlemi Web tabanlı soru kâğıtlarıyla yapılmış ve veri işlemleri de TÜİK bölge müdürlükleri tarafından yapılmıştır.

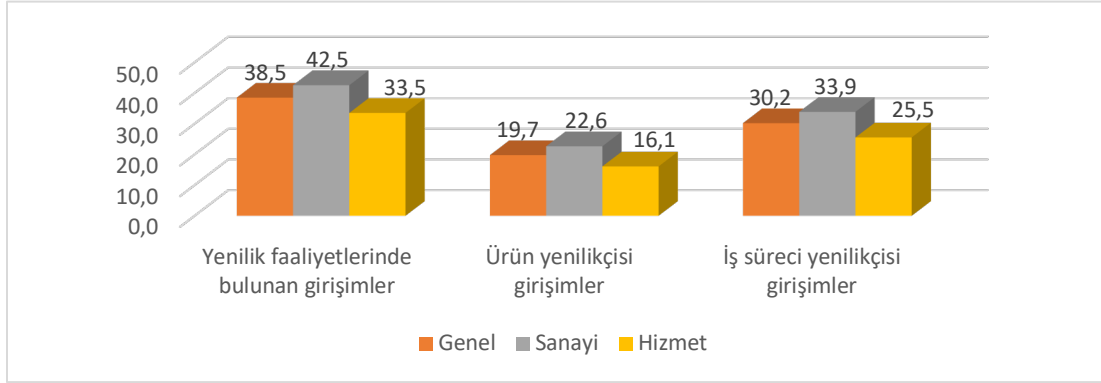
Çalışma, ekonomik faaliyetlere ve çalışan sayısına göre belirlenen 3 büyüklük grubuna (10-49, 50-249 ve 250+) göre belirlenmiş tabakalardan, sıralı basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle yapılmıştır.

Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

TÜİK 2020 yılı verilerine göre oluşturulan grafikler ve yorumlamaları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

- Yenilik Faaliyetlerinde Bulunan KOBİ’ler

Türkiye’de 2018-2020 döneminde yenilik faaliyetlerinde bulunan KOBİ’ler ve yaptıkları yenilik çeşitleri; genel, sanayi ve hizmet sektörü oranları olarak üç çeşit sınıflandırmaya göre yapılmış, elde edilen veriler aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir. 2018-2020 yılları arasında genel olarak yenilik girişiminde bulunan firmaların % 38,5 olduğu, bu oranın sanayi sektöründe %42,5 ve hizmet sektöründe ise 33,5 olduğu görülmektedir. Buna göre ilgili dönemde en yüksek yeniliğin % 42,5 ile “sanayi” sektöründe olduğu ifade edilebilir.

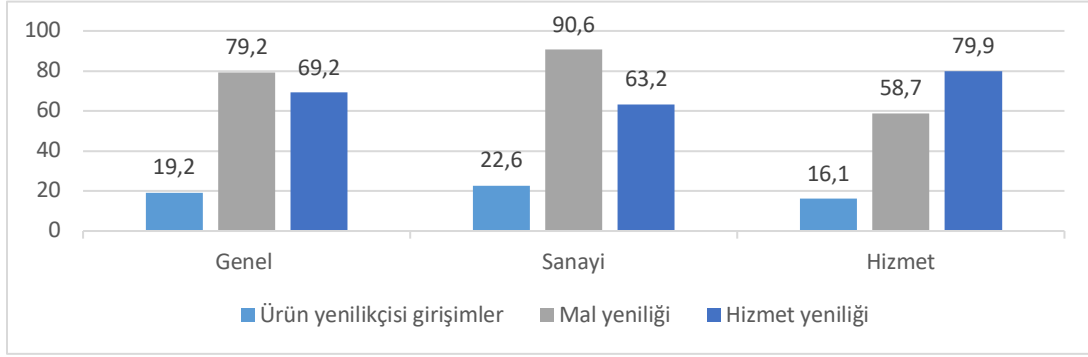


Şekil 1. Yenilikçi KOBİ'ler ve Yaptıkları Yenilik Çeşitleri

Şekil 1’de ürün yeniliği yapan KOBİ’lerin genel oranının %19,7 olduğu, bu oranın sanayi sektöründe %22,6 ve hizmet sektöründe %16,1 olduğu görülmektedir. Buna göre en yüksek oranda ürün yenilikçiliği sanayi sektöründe yapılmıştır. Yine yenilikçi KOBİ’lerden iş süreci yenilikçisi olanların genel oranı % 30,2 olup, sanayide % 33,9 ve hizmet sektöründe % 25,5 oranında gerçekleşmiştir. Buna göre de en yüksek oranda iş süreci yeniliği yapan KOBİ’ler sanayi sektöründedir yorumu yapılabilir. Elde edilen bu verilere göre, Türkiye’de ilgili dönemde en fazla iş süreci yeniliği sanayi sektöründe yapılmıştır.

- Türkiye’de 2018-2020 Döneminde Ürün Yeniliği Yapan KOBİ’ler ve Yaptıkları Ürün Yeniliği Çeşitleri

Türkiye’de 2018-2020 yılları arasında ürün (mal ya da hizmet) yeniliği gerçekleştiren KOBİ’lerin bu yeniliği hangi sektörde yaptıkları incelenmiş; ürün yeniliği yapanların genel olarak %19,2 oranında sanayi sektöründe, %22,6 oranında hizmet sektöründe ve %16,1 oranında ise hizmet sektöründe olduğu belirlenmiştir. Buna verilere göre en fazla ürün yeniliği sanayi sektöründe yapılmıştır (Şekil 2).



Şekil 2. Ürün Yeniliği Yapan Girişimler, 2018-2020

Şekil 2’de görülebileceği üzere, ilgili dönemde genel olarak mal yeniliği yapan KOBİ’ler %79,2 oranında, sanayi kesiminde %90,6 oranında ve hizmet sektöründe ise %58,7 oranında gerçekleşmiştir. Buna göre en çok mal yeniliği sanayi kesiminde yapılmıştır.

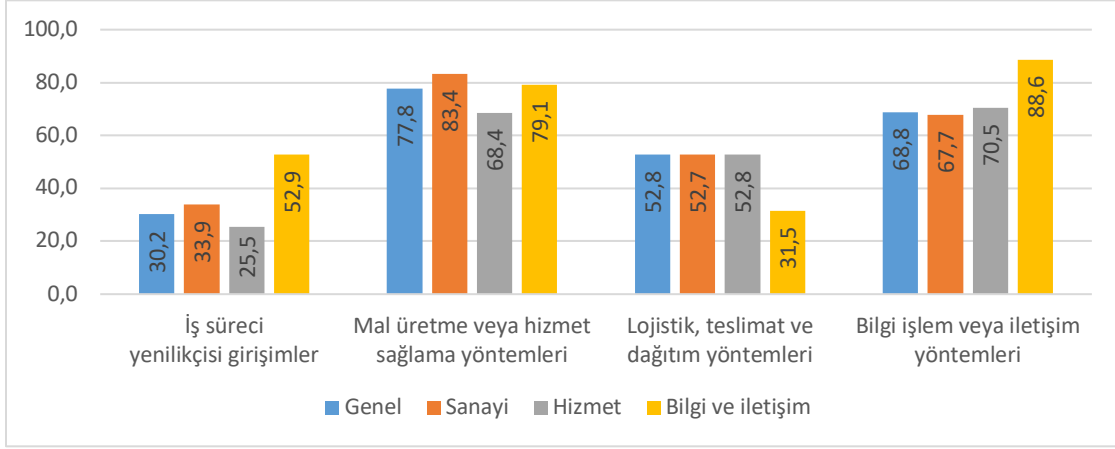
Yine ilgili dönemde hizmet yeniliği yapan KOBİ’ler genel olarak %69,2 oranında, sanayi sektöründe %63,2 oranında ve %79,9 oranında hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. Buna göre en çok hizmet yeniliği hizmet sektöründe olmuştur.

- Türkiye’de 2018-2020 Döneminde İş Süreci Yenilikçisi KOBİ’ler ve Yaptıkları İş Süreci Yenilik Çeşitleri

Türkiye’de 2018-2020 yılları arasında iş süreci yenilikçisi KOBİ’ler genel başlığı altında %30,2, sanayi sektöründe %33,9, hizmet sektöründe %25,5, bilgi ve iletişim sektöründe %52,9 olduğu görülmektedir. Buna göre iş süreci yenilikçisi KOBİ’ler arasında bilgi ve iletişim sektörü en yüksek orana sahiptir.

Şekil 3’te görüldüğü gibi, iş süreci yeniliği türleri açısından incelendiğinde mal üretme veya hizmet sağlama yöntemleri üzerine yenilik girişiminde bulunan KOBİ’ler genel başlığında %77,8, sanayi sektöründe %83,4, hizmet sektöründe %68,4, bilgi ve iletişim sektöründe %79,1 olduğu görülmektedir. Mal üretme veya hizmet sağlama yöntemleri üzerine yenilik girişiminin en çok sanayi sektöründe olduğu görülmektedir. Lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri üzerine yenilik girişiminde bulunan işletmelerin genel başlığında %52,8, sanayi sektöründe %52,7, hizmet

sektöründe %52,8, bilgi iletişim sektöründe ise %31,5 olduğu görülmektedir. Bu başlık altında sanayi ve hizmet sektöründe aynı oranda yenilik girişiminin yapıldığı söylenebilir.

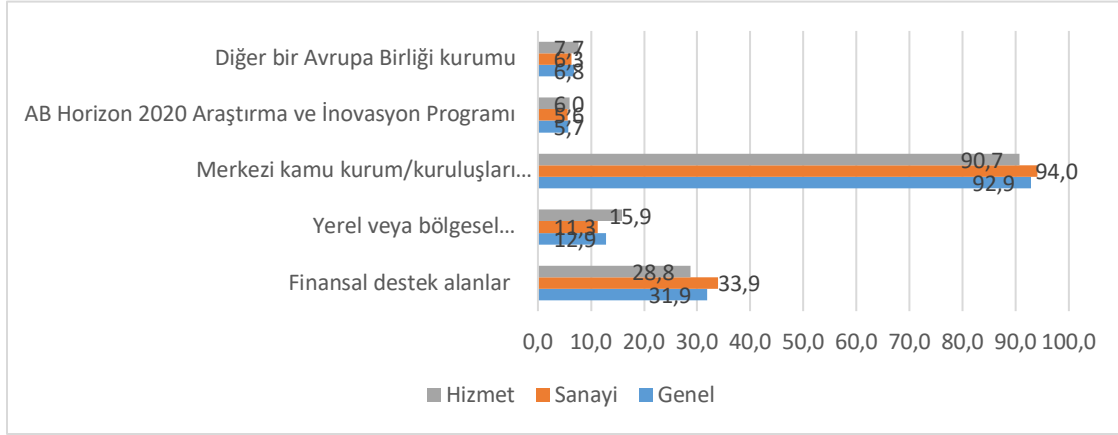


Şekil 3. İş Süreci Yenilikçi KOBİ'ler ve İş Süreci Yenilik Çeşitleri

Şekil 3'te görüldüğü gibi, bilgi işlem veya iletişim yöntemlerine yönelik girişimlerdeki oranların genel başlığında %68,8, sanayi sektöründe %67,7, hizmet sektöründe %70,5, bilgi ve iletişim sektöründe %88,6 olduğu görülmektedir. Bu başlık altında tüm sektörlerin yüksek oranda yenilik girişiminde bulunduğu söylenebilir. %88,6'lık oranda girişimde bulunan bilgi ve iletişim sektöründeki KOBİ'ler en yüksek orana sahiptir.

- Türkiye'de 2018-2020 Döneminde Yenilik Faaliyetinde Bulunan KOBİ'lerin Çeşitli Kaynaklardan Finansal Destek Alma Oranları

Türkiye'de 2018-2020 yılları arasında yenilik faaliyetinde bulunan KOBİ'lerin çeşitli kaynaklardan finansal destek alma durumları genel olarak % 31,9'unun finansal destek aldığı şeklindedir. Bu oran sanayi sektöründe %33,9 ve hizmet sektöründe %28,8'dir. Buna göre en çok finansal destek sanayi sektöründe alınmıştır yorumu yapılabilir.



Şekil 4. Girişimlerin Çeşitli Kaynaklardan Finansal Destek Alma Oranları

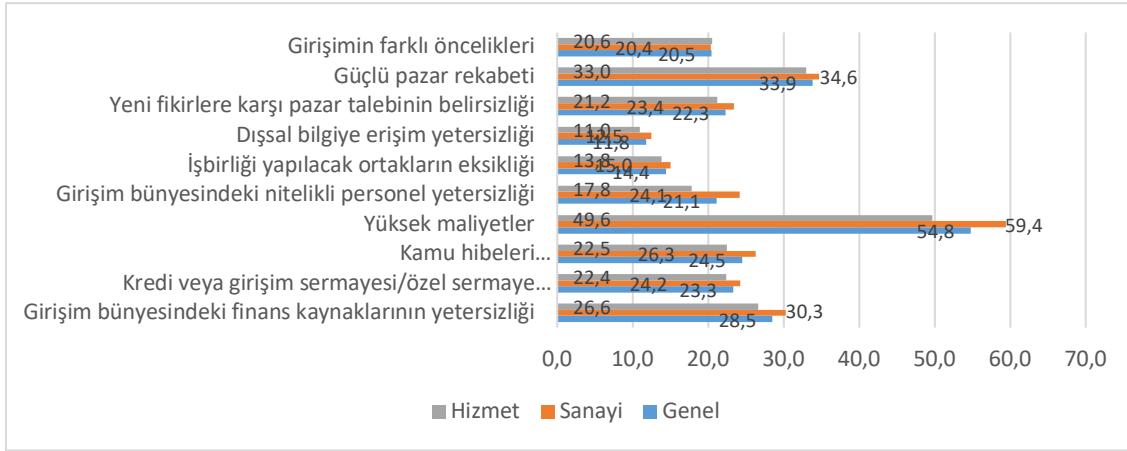
Şekil 4’te görüldüğü gibi yenilik faaliyetlerini finanse etmek için işletmelerin genel olarak %12,9’u yerel veya bölgesel kamu kuruluşlarından, %11,3’ü sanayi sektöründen ve %15,9’u hizmet sektöründen destek almışlardır. Merkezi kamu kurum/kuruluşlarında destek alanların oranı genel olarak %92,9, sanayi sektöründe %94,0 ve hizmet sektöründe %90,7 oranındadır.

Yenilik faaliyetinde bulunmak için AB Horizon 2020 Araştırma ve İnovasyon Programı’ndan faydalanan işletmeler genel olarak %5,7, sanayi sektöründe %5,6 ve hizmet sektöründe ise %6,0 oranındadır. Diğer bir Avrupa Birliği kurumundan faydalanan KOBİ’ler genel olarak %6,8, sanayi sektöründe %6,3 ve hizmet sektörü %7,7 oranındadır. Bu verilere göre yenilikçilik faaliyetinde bulunan KOBİ’lerin büyük bir çoğunluğu merkezi kamu kurum ve kuruluşlarından destek almaktadırlar yorumu yapılabilir.

- Türkiye’de 2018-2020 Döneminde Yenilik Faaliyetinde Bulunmayan KOBİ’lerin Karşılaştığı Engeller

Yenilik girişiminde bulunan KOBİ’ler bu faaliyetleri gerçekleştirirken birçok engelle karşılaşmaktadır. Bu engellerden en çok karşılaşılanı, yüksek maliyetler konusundaki engellerdir. Yüksek maliyetli engeller; genel olarak %54,8 oranında, sanayi sektöründe %59,4 oranında ve hizmet sektöründe %49,6 oranındadır. İşletmelerin ikinci sırada karşılaştığı engel ise güçlü pazar

rekabeti olup genel olarak %33,9, sanayi sektöründe %34,6 ve hizmet sektöründe %33,0 oranında engel teşkil etmektedir.



Şekil 5. Yenilik Faaliyetinde Bulunmayan KOBİ'lerin Karşılaştıkları Engeller

Şekil 5'te görüldüğü gibi KOBİ'ler için finans kaynaklarının yetersizliği de engel teşkil etmektedir. Finans kaynaklarının yetersizliği genel olarak %28,5, sanayi sektöründe %30,3 ve hizmet sektöründe %26,6 oranında engel çıkarmaktadır. Güçlü Pazar rekabeti genel olarak %33,9 oranında, sanayi sektöründe %34,6 ve hizmet sektöründe ise %33,0 oranında engel çıkarmaktadır. İşletmelerin dışsal bilgiye erişim yetersizliği konusu; genel olarak %11,8 oranında, sanayi sektöründe %12,5 ve hizmet sektöründe %11,0 oranda engel teşkil etmektedir. Sonuç olarak yenilik KOBİ'lerin önündeki en büyük engelin yüksek maliyetler olduğu yorumu yapılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşadığımız zaman diliminde içinde bulunduğumuz acımasız rekabet ortamında işletmelerin rakipleri ile kıyasıya mücadele etmesi ve onlara karşı avantaj kazanabilmesi için sahip oldukları değerleri başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, dinamik bir örgüt olan işletmelerin rakipleri karşısında zafiyete düşmemesi için sürekli olarak yenilikler yapmaları oldukça önemlidir. Yenilikçilik ekonomik hayatın tüm aşamalarında önem arz ettiğinden, günümüz işletmelerinin ürettikleri ürünlerini, üretim süreçlerini ve örgütsel yapılarını da devamlı olarak

yenilemeleri gerekmektedir. Çünkü artık işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin temel unsuru yenilikçilik olmuştur.

Bu bağlamda yapılan çalışmada, yenilikçilik yapan KOBİ'ler, yaptıkları yenilik çeşitleri, yenilik süreçlerinin sürdürülebilir olması, ihtiyaç duyan işletmelerin finansal destek alma durumları, işletmelerin yenilik yapma nedenleri, yenilikçi işletmelerin karşılaştığı engeller, işletmelerin yenilik yapmama nedenleri, ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir. Ayrıca yenilikçiliğin yaygınlaştırılabilmesi için gerekli çözümlerin bulunabilmesi amacıyla çalışmada yeniliğin karşılaştığı sorunlar belirlenmeye çalışılmış ve bu sorunların çözümü için öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; Türkiye'de 2018-2020 yılları arasında genel olarak en yüksek yenilik faaliyeti sanayi sektöründe yapılmıştır. En yüksek ürün yeniliği, iş süreci yeniliği, mal yeniliği yine sanayi sektöründe yapılmıştır. Elde edilen verilere göre sanayi sektöründeki ürün yenilikçisi girişimler ve pazar için yeni olan yeniliklerde daha iyi durumdadır. Hizmet sektörü ise girişim için yeni olan yenilikler konusunda nispeten daha iyi durumdadır. Ayrıca, sanayi kesimindeki girişimler kendileri tarafından yapılan yeniliklerde diğer sektörlerle göre daha iyi bir seviyededir. Hizmet sektöründe ise en çok diğer girişim veya kuruluşlarla birlikte yenilik yapılmaktadır.

Çalışmadan elde edilen verilere göre iş süreci yenilikçisi KOBİ'ler arasında bilgi ve iletişim sektörünün en yüksek oranda olduğu ifade edilebilir. Mal üretme veya hizmet sağlama yöntemleri üzerine yenilik girişimi en çok sanayi sektöründe yapılmaktadır. Lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri üzerine yenilik girişiminde bulunan KOBİ'ler genel olarak sanayi ve hizmet sektöründe aynı orandadır. Elde edilen sonuçlara göre, iş süreci yeniliklerinin en çok işletmenin kendisi tarafından ve bilgi ve iletişim sektöründe yapıldığı yorumu yapılabilir. Yenilik faaliyetinde bulunan KOBİ'lerden en fazla finansal desteği alanlar, sanayi sektöründekilerdir ve bunlar merkezi kamu kurumlarından destek almaktadırlar.

Türkiye’de 2018-2020 yılları arasında yenilik yapan KOBİ’lerde fikri mülkiyet hakları faaliyetleri, çoğunlukla sanayi sektöründe ve ticari marka tescili yaptırma şeklinde yapılmaktadır. Ancak telif hakkı başvurusu hizmet sektöründe daha yüksek oranlarda yapılmaktadır.

Yenilik faaliyetleri sırasında KOBİ’lerin karşılaştığı en büyük engel yüksek maliyetler, ikincisi güçlü Pazar rekabeti, üçüncüsü girişim bünyesindeki finans kaynaklarının yetersizliğidir. Finans kaynaklarının yetersizliği, güçlü pazar rekabeti ve işletmelerin dışsal bilgiye erişim yetersizliği konusu en çok sanayi sektöründe engel teşkil etmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara benzer olarak; Yıldız ve Aslan, (2019) tarafından yapılan yeniliğin güçlüklerinin belirlenmesi çalışmasında, çoğunlukla mali kaynakların azlığı, bilgi yoksulluğu, nitelikli eleman eksikliği, işgörenlerin yeniliğe direnci, yeniliği benimseyen örgüt kültürünün olmaması gibi sorunlar olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca Özçifçi ve Sarıçay, (2014) tarafından yapılan çalışmada da yüksek kapasiteli işletmelerin orta seviyedeki işletmelere göre daha yüksek seviyede yenilik gerçekleştirdiği, en çok ürünlerin pazar koşullarına uyumlaştırılması konusunda sorunlar yaşandığı, müşteri talep ve ihtiyaçlarına uygun yenilikler yapılmasının gerektiği ileri sürülmüştür. Yine benzer şekilde, Karahan ve Karhan (2013) yaptıkları çalışmada, yenilik yapmayan işletmelerin çoğunluğunun güçlü fiyat rekabeti ve yeterince mali kaynaklarının olmamasından ötürü yenilik yapamadıkları ileri sürülmüştür.

Belirlenen bu engellere çözüm olarak belirlenen önerileri ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Öne çıkan yenilikler için yeterli mali kaynağın ayrılamaması sorununa çözüm olarak; yenilik faaliyetlerinde firmalara çeşitli kaynaklar tarafından sağlanan desteğin artırılması gerekmektedir. Yeniliklere yeterli miktarda kaynak ayrılamaması birçok çalışmada öne çıkan engellerden birisidir. Ayrıca yine çalışmalardan elde edilen bulgulara göre, yenilikçiliğin bazı kurumlar tarafından desteklenmesi gerektiği ve verilen desteklerin de artırılmasının gerekli olduğudur. İşletmelerin de yenilik yapmak için hem kalifiye eleman temin etmek hem de mevcut elemanlarını yetiştirebilmek ve geliştirebilmek için gerekli gayreti göstermesi ve buna kaynak ayırması gerekmektedir. Hammadde ve enerji maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı yenilikçi girişimlere çeşitli kurumlardan destek sağlanmalı ve bu desteklerle ilgili bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması da oldukça önemlidir.

Pazardaki zorlu rekabet koşullarına uyum için KOBİ'lerin yenilik faaliyetlerini artırması ve markalaşmış yenilikçi ürünlerle uluslararası düzeyde rekabet gücünün artırılmasını teşvik edici ekonomik politikaların uygulanması gerekmektedir. Pazardaki değişimlerin yakından takip edilmesi, müşterilerden yenilik talepleriyle ilgili sürekli geri bildirim alınması da Pazar koşullarını yumuşatacak ve rekabet önündeki engeller hafifleyecektir.

İnovasyon faaliyetlerine çalışanların katılamaması sorununa çözüm olarak da yenilikçi faaliyetler için teşvik edici uygulamaların yapılması, her çalışanın fikrine saygı duyularak onlara fırsat tanınması gereklidir. Hizmet içi eğitimlerin arttırılması ve verilen eğitimlerin niteliğinin artırılması da yenilikçiliği teşvikte önemli bir destek olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgün, A.E ve Keskin, H. (2014). Organisational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Cozijnsen A.J., Vrakking W.J. and Ijzerloo M. (2000). Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. *European Journal of Innovation Management*. 3(3):150-159.
- Çelik, Neslihan (2013). Ulusal Yenilik Stratejisi ve Girişimlerde Yenilikçilik, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:2013 Sayı:6, ss.17-36
- Distanont, A. and Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Vol. 41 No. 1 (2020): January-April
- Drucker, P.F., (2015). *Innovation and Entrepreneurship -Practice and Principles*. London and New york: Routledge Classics.
- Karahan M. ve Karhan G. (2013). A case study on innovation activities in Turkey and the obstacles for innovation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 75:129-138.
- Karahan, Mehmet ve Dinç, Hasan (2017), Innovation Activities in Turkey: Comparative Analysis of 2010-2012 and 2012-2014 Periods, *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(4): 1-10. Article no.JEMT.35764
- Langvik TA, Johansen FR, Callisen F, Norman S, Thoresen J. (2005). Innovation and regional development. *AI & Soc*. 2005;19: 384-406.
- Maletič, M., Maletič, D. Dahlgaard, J.J., Dahlgaard-Park, S.M. & Gomišček, B. (2015): Effect of sustainability-oriented innovation practices on the overall organisational performance: an empirical examination, *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 27, 2016-Issue:9-10

Ömürhek, N. & Kişı, E. (2019). "Entropi Temelli MAUT Yöntemi ile Yenilikçi Girişimlerin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi", Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (2), 264-288.

Özçifçi, Vesile ve Sarıçay, Hatice (2014), İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2014 18 (1): 387-404

Tidd, Joe and Bessant, John (2018), Innovation Management Challenges: From Fads to Fundamentals, International Journal of Innovation Management Vol. 22, No. 05, 1840007.

TUIK, (2021). Yenilik Araştırması 2020, URL: tuik.gov.tr ET: 20.01.2021

Uzkurt C. (2008). Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Uzunbacak, Hasan Hüseyin (2015). Organize Sanayi Bölgelerindeki İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Isparta ve Burdur OSB Örneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2015, Cilt: 8, Sayı: 40 ss.17-36

Yıldız, Bülent ve Aslan, Hüseyin (2019). İmalat Firmalarında İnovasyon Faaliyetlerinde Karşılaşılan Güçlükler: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yıl: 3 Cilt: 3 Sayı: 2. ss.94