



Türkiye'nin Dijital
Dönüşüm Platformu

KOBİ'LERİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ RAPORU





MasterKOBİ İşletmenizin Gücüne Güç Katar!



FIRSATLARI
KEŞFET



QR KODU TARA



KOBİ'lerin sürdürülebilir başarısı için Mastercard yanınızda. İşletmenizin ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen özel çözümler ve ayrıcalıklı fırsatlar Mastercard platformunda sizi bekliyor. Kampanyalardan hemen yararlanmak için QR kodu okutabilir ya da sayfamızı ziyaret edebilirsiniz.

www.mastercard.com.tr/masterkobi



MasterKOBİ | Her alanda KOBİ'lerin gücüne güç katan ayrıcalıklar

AKILLI KOBİ HAKKINDA



Akıllı KOBİ, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerine her bakımdan destek olmayı planlayan bir dijital dönüşüm platformudur. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ev sahipliğinde, Mastercard'ın ana sponsorluğunda hayata geçen Akıllı KOBİ platformu, dijitalleşmek isteyen KOBİ'ler ile KOBİ'lerin bu amaç için ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri sunan teknoloji tedarikçilerini birleştirmeyi hedeflemektedir. Akıllı KOBİ, teknoloji tedarikçileri ile KOBİ'leri bir araya getirmenin yanı sıra işletmelere destek olmak için şu çalışmaları gerçekleştirmektedir:

- KOBİ'lere özel indirimli dijitalleşme fırsatları,
- Dijitalleşme Olgunluk Testi,
- Tüm konuları ele alan bilgi ve makaleler ile rehberlik,
- Dijitalleşme süreçlerini doğru yönetmeyi sağlayacak eğitimler,
- Uzman konuşmacıların yer aldığı seminer ve etkinlikler

Bu sayede Akıllı KOBİ, kurulduğu 2021 yılından bu yana KOBİ'lerin dijital dönüşüm yolculuklarının her aşamasında yanlarında yer almaktadır.

TOBB HAKKINDA



1950 yılında kurulan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, odalar ve borsalar arasındaki birlik ve dayanışmayı temin etmek, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, oda ve borsa mensuplarının meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, bunların birbirleriyle ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere, meslek disiplinini ve ahlâkını korumak, ülkenin kalkınması, ekonominin gelişmesi için gerekli çalışmaları yapmak ve bu Kanunda belirtilen hizmetleri yerine getirmek amacıyla kurulan; tüzel kişiliğe sahip, kamu kurumu niteliğinde meslek üst kuruluşudur. TOBB, özel sektörün Türkiye’de mesleki üst kuruluşu ve yasal temsilcisidir. TOBB, 81 il ve 160 ilçede faaliyet gösteren 367 oda ve borsanın (Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları) üst kuruluşudur. Birliğin kısa adı TOBB’dur ve merkezi Ankara’dadır.

MASTERCARD HAKKINDA



200'den fazla ülke ve bölgede ekonomileri ve bireyleri güçlendirmek için çalışan global teknoloji şirketi Mastercard, sürdürülebilir bir ekonomi inşa etmeyi hedefliyor. Geniş dijital ödeme seçenekleri sunarak işlemleri güvenli, kolay, akıllı ve erişilebilir hale getiren Mastercard, e-ticaretten siber güvenliğe, perakende çözümlerinden danışmanlığa kadar geniş bir yelpazede yenilikçi ürün ve hizmetler sunuyor. Mastercard, her adımda kullanıcılarına daha iyi bir deneyim sunmayı amaçlayarak, dijital dönüşümün öncüsü olmaya devam ediyor.



M. Rifat Hisarcıklıoğlu
Türkiye Odalar ve Borsalar
Birliği Başkanı

BAŞKANIN MESAJI

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasında sadece bir seçenek değil, sürdürülebilir büyümenin ve rekabetçiliğin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturmakta ve ülkemizin üretim, istihdam ve inovasyon gücünü belirleyen kritik aktörler arasında yer almaktadır. Ancak, dijitalleşme yolculuğunda KOBİ'lerimizin karşılaştığı zorlukları aşmadan, onların potansiyelini tam anlamıyla ortaya çıkarmadan güçlü bir ekonomik gelecek inşa etmemiz mümkün değildir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) olarak, KOBİ'lerimizin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmak, onlara rehberlik etmek ve ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimlerini kolaylaştırmak adına kapsamlı çalışmalar yürütüyoruz. Akıllı KOBİ Platformu, bu misyonumuzun somut bir yansıması olarak, işletmelerimizin dijital yetkinliklerini artırmalarına, iş süreçlerini daha verimli hale getirmelerine ve küresel rekabette güçlenmelerine destek oluyor. KOBİ'lerimizin dijitalleşme sürecinde karşılaştıkları engelleri anlamak ve en doğru çözümleri sunmak için sahada gerçekleştirdiğimiz araştırmalar, politika önerilerimizi ve stratejik yaklaşımlarımızı şekillendiren en önemli dayanaklardan biri oluyor. Bu rapor, dijital dönüşümün KOBİ'lerimize sağladığı fırsatları ve Türkiye'nin ekonomik gelişimi için sunduğu avantajları detaylı bir şekilde ele alırken, aynı zamanda işletmelerimizin dijitalleşme sürecinde hangi noktada olduklarını ve atılması gereken adımları da ortaya koyuyor. Veriye dayalı karar alma mekanizmalarının önem kazandığı bu yeni çağda, KOBİ'lerimizin dijitalleşme düzeylerini objektif göstergelerle analiz etmek, onların rekabetçiliklerini artıracak yol haritaları oluşturmak açısından büyük bir fırsattır.

Bugün KOBİ'lerimiz için önümüzdeki en büyük fırsatlardan biri, dijitalleşmenin sunduğu esneklik ve yenilikçilik avantajlarını kullanarak bölgesel ve küresel pazarlarda kendilerine daha güçlü bir yer edinmeleridir. E-ticaretten yapay zekâ tabanlı iş modellerine, akıllı üretim süreçlerinden büyük veri kullanımına kadar geniş bir yelpazede dijital araçları benimsemek, işletmelerimizi sadece bugünün değil, geleceğin de kazananları arasına taşıyacaktır. TOBB olarak, tüm işletmelerimizi dijital ekonominin sunduğu fırsatları değerlendirmeye, iş modellerini bu doğrultuda yeniden şekillendirmeye ve teknoloji ile daha verimli, daha yenilikçi ve daha rekabetçi hale gelmeye davet ediyoruz. Kamu ve özel sektörün iş birliğiyle KOBİ'lerimizi dijital dönüşüm yolculuklarında desteklemeye devam edecek, Türkiye'nin dijital geleceğini hep birlikte inşa edeceğiz.

Bu değerli raporun hazırlanmasında emeği geçen tüm paydaşlara teşekkür ediyor, Akıllı KOBİ Platformumuzun KOBİ'lerimizin dijitalleşme sürecine katkı sağlamaya devam etmesini diliyorum.



Avşar Gürdal

Mastercard Türkiye ve
Azerbaycan Genel Müdürü

MASTERCARD TÜRKİYE VE AZERBAYCAN GENEL MÜDÜRÜ MESAJI

Dijital dönüşüm, KOBİ'ler için artık bir seçenek değil, rekabetçi kalabilmeleri ve sürdürülebilir büyümelerini sağlayabilmeleri için bir zorunluluk haline gelmiş durumda. Büyük işletmeler hızla dijital dönüşüm süreçlerini geliştirirken, KOBİ'ler için bu süreç, hem çeşitli zorluklar hem de önemli fırsatlar barındırmaktadır. Türkiye ekonomisinin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lerimizin dijitalleşme seviyesini yükseltmek, küresel rekabet güçlerini artırmaları ve ekonomik kalkınmaya daha güçlü katkı sağlamaları açısından kritik bir gereklilik.

Bu doğrultuda, Mastercard ve Akıllı KOBİ iş birliğiyle hazırlanan KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü Raporu'nun önemli bir rehber olacağına inanıyorum. Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerini kapsamlı bir şekilde ele alan bu rapor; finansal erişim zorlukları, altyapı eksiklikleri, eğitim gereksinimleri, stratejik planlama ihtiyacı, farkındalık ve kültürel dönüşüm süreçleri ile sürdürülebilirlik gibi kritik konulara ışık tutarak değerli bir perspektif sunuyor.

KOBİ'lerin teknolojiye erişimini artırarak verimliliklerini güçlendirmek, yenilikçiliği teşvik etmek ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek amacıyla hazırlanan bu rapor, iş dünyası ve sektör paydaşları için yol gösterici bir kaynak olmasını diliyorum.

Mastercard olarak, teknolojimiz, ödeme çözümlerimiz, veri odaklı danışmanlık ve siber güvenlik hizmetlerimizle KOBİ'lerin dijitalleşmesini hızlandırıyoruz. Raporun sunduğu içgörüler ışığında, bu dönüşüm sürecinin ülkemiz ekonomisine sağlayacağı katkıyı artırmaya kararlıyız.

ÖNSÖZ

Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan KOBİ'ler, üretim, istihdam ve inovasyon gücümüzün temelini teşkil ediyor. Ancak bu kritik aktörlerin potansiyelini tam anlamıyla ortaya çıkarabilmek ve güçlü bir ekonomi ile sürdürülebilir bir gelecek inşa edebilmek için dijitalleşme yolculuklarında karşılaştıkları zorlukları aşmamız gerekiyor. Çünkü günümüz iş dünyasında dijital dönüşüm, sürdürülebilir büyümenin ve rekabetçiliğin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiş durumda.

TOBB'un ev sahipliğinde hayata geçirdiğimiz Akıllı KOBİ, KOBİ'lerimizin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmak, onlara rehberlik etmek ve ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimlerini kolaylaştırmak adına çeşitli çalışmalar yürütüyor. KOBİ'ler için Dijital Dönüşüm Olgunluk Testi ve 2000'i aşkın dijital dönüşüm ürününün yer aldığı Akıllı KOBİ web platformunun yanı sıra Türkiye'nin dört bir yanında düzenlediğimiz Dijital Dönüşüm Konferansları ile KOBİ'lere rehberlik ediyoruz.

KOBİ'lerimizin dijitalleşme sürecinde karşılaştıkları engelleri anlamak için onları dinliyor, ihtiyaçlarını analiz ediyoruz. Mastercard'ın değerli katkılarıyla Türkiye'nin dört bir yanından yüzlerce KOBİ'nin sorunlarını, ihtiyaçlarını ve yorumlarını dinleyerek hazırladığımız bu rapor da bu çabanın bir sonucu. Rapor, dijital dönüşümün KOBİ'lere sağladığı fırsatları ve Türkiye'nin ekonomik gelişimi için sunduğu avantajları detaylı bir şekilde ele alırken, aynı zamanda işletmelerimizin dijitalleşme sürecinde hangi noktada olduklarını ve atılması gereken adımları da ortaya koyuyor. Veriye dayalı karar alma mekanizmalarının önem kazandığı bu yeni çağda, KOBİ'lerimizin dijitalleşme düzeylerini objektif göstergelerle analiz etmek, onların rekabetçiliklerini artıracak yol haritaları oluşturmak açısından büyük bir fırsat anlamına geliyor.

Bugün dijitalleşmenin KOBİ'lerimize sunduğu en büyük fırsatlardan biri, bölgesel ve küresel pazarlarda kendilerine daha güçlü bir yer edinmeleridir. E-ticarettten yapay zekâ tabanlı iş modellerine, akıllı üretim süreçlerinden büyük veri kullanımına kadar geniş bir yelpazede dijital araçları benimsemek, işletmelerimizi sadece bugünün değil, geleceğin de kazananları arasına taşıyacak.

Akıllı KOBİ olarak TOBB ve TOBB'a bağlı 367 oda ve borsa ile birlikte, tüm işletmelerimizi dijital ekonominin sunduğu fırsatları değerlendirebilmeleri, teknoloji ile daha verimli, daha yenilikçi ve daha rekabetçi hale gelmeleri için çalışmaya devam edeceğiz. Bu raporunda Türkiye'de dijital dönüşümün durumunu ortaya koyarak KOBİ'ler ve KOBİ'lere yönelik politikaları oluşturan kamu görevlileri için faydalı bir rehber olacağını umuyorum.

Ümit Öncel
Akıllı KOBİ İcra Kurulu Üyesi

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ	1
1. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA KOBİ'LER VE DİJİTALLEŞME	3
1.1. KOBİ Tanımlamaları ve Destek Yaklaşımları	5
1.1.1. Avrupa Komisyonu'nun KOBİ Tanımı	5
1.1.2. Dünya Bankası'nın KOBİ Tanımı	6
1.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımı	6
1.2. KOBİ'lerin Avrupa Birliği Ülkelerinde Ekonomiye Etkisi	6
1.3. KOBİ'lerin Türkiye'de Ekonomiye Etkisi	10
1.3.1. Türkiye'de KOBİ'lerin 2023 Yılı Performansı: Doğum Oranları ve İstihdam Katkısı	12
1.3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin 2023 Yılı İhracat ve İthalat Performansı	13
1.3.3. 2013-2023 Döneminde KOBİ'lerin Dış Ticaret Değerleri	15
1.3.4. KOBİ'lerin Türkiye'deki Coğrafi Dağılımı ve Kalkınmaya Etkisi	16
1.4. Güçlü Bir KOBİ Ekosistemi İçin 3 Unsur	18
1.4.1. Finansmana Erişim	19
1.4.2. Dijital Dönüşüm	20
1.4.3. Sürdürülebilirlik	22
1.5. Dijitalleşme KOBİ'lerde Çok Boyutlu Dönüşümü Nasıl Tetikler?	24
1.5.1. Dijitalleşme ve Kurumsallaşma İlişkisi	25
1.5.2. Dijitalleşmenin Finansmana Erişim Üzerindeki Etkisi	25
1.5.3. Dijitalleşmenin Sürdürülebilirlik Açısından Önemi	25
1.6. Dijitalleşme, Dijital Olgunluk ve Türkiye'de KOBİ'lerin Durumu	26
2. SEKTÖRLERİN VE EKONOMİNİN DİJİTALLEŞMESİ İÇİN BİR SIÇRAMA TAHTASI OLARAK KOBİ'LER	31
2.1. Dijitalleşen KOBİ'lerin Büyük Şirketlere Katkıları	32
2.2. Dijital Yetkinlikleri Yüksek KOBİ'lerle Uluslararası Pazarlarda Değer Yaratma	34
2.3. Dijital Yetkinlikleri Yüksek KOBİ'lerle Girişimcilik Ekosistemi ve İş Birlikleri	35
2.4. KOBİ'lerin Dijitalleşmesi ve Sürdürülebilirlik	36
3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DİJİTALLEŞME ALGISI VE DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	37
3.1. Türkiye'de KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü Nitel Araştırması	39
3.1.1. Katılımcılar	39
3.1.2. Nitel Araştırma Bulguları	41
3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü Nicel Araştırması	46
3.2.1. Katılımcılar	46
3.2.2. Nicel Araştırma Bulguları	48
3.2.2.1. Dijital Dönüşüm Stratejisi ve Vizyonu	48
3.2.2.2. Dijital Dönüşüm ve Dijital Liderlik	52
3.2.2.3. Dijital Kültür	55
3.2.2.4. Dijital Teknoloji Kullanımı	57
3.2.2.5. Çalışanların Dijital Yetkinlikleri	60
4. TÜRKİYE'NİN DAHA GÜÇLÜ BİR KOBİ EKOSİSTEMİNE ULAŞMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KRİTİK ROLÜ VE ATILMASI GEREKEN ADIMLAR	65
Türkiye'deki KOBİ Ekosisteminin Dijital Dönüşüm ile Güçlendirilmesi İçin 10 Stratejik Öneri	73
Kaynaklar:	78

YÖNETİCİ ÖZETİ

Küresel ekonomide dijital dönüşüm, şirketlerin rekabet gücünü artıran, operasyonel verimliliği yükselten ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen kritik bir faktör haline gelmiştir. Türkiye'de KOBİ'ler, işletme sayısının neredeyse tamamını ve istihdamın çok büyük bir bölümünü oluşturmakta; personel maliyeti, ciro, üretim değeri ve faktör maliyetiyle katma değer yaklaşık yarısına katkı sağlayarak ekonomik büyümenin temel yapı taşlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Öte yandan KOBİ'ler, dijital dönüşüm sürecinde büyük ölçekli firmalara kıyasla önemli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Türkiye'de KOBİ'ler dijital araç kullanımı, nitelikli dijital becerilere sahip personel istihdamı ve dijital dönüşüme yatırım yapma gibi hususlarda büyük ölçekli şirketlere göre geride kalmaktadır. Bunun temel sebepleri arasında finansmana erişim eksikliği, dijital beceri açığı, düşük farkındalık ve stratejik planlama yetersizliği gibi unsurlar yer almaktadır.

KOBİ'lerin dijitalleşme sürecine bakıldığında, büyük bir kısmının e-posta, web sitesi ve sosyal medya gibi temel dijital araçları kullanmasına rağmen yapay zeka, büyük veri analitiği ve otomasyon gibi ileri teknolojilere erişim konusunda sıkıntı yaşadığı görülmektedir.

Dijital dönüşümün önündeki en büyük engellerden biri finansman eksikliğidir. Dijital teknolojilere yatırım yapmak isteyen KOBİ'lerin büyük bir kısmı, yüksek maliyetler ve yatırımın geri dönüş süresi nedeniyle bu adımı atmakta çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Ayrıca, KOBİ'lerin dijital yetkinliklerini artıracak insan kaynağına erişim konusunda eksiklikler bulunmakta, çalışanların dijital beceri düzeylerinin yetersiz olması, işletmelerin dijitalleşme süreçlerini yavaşlatmaktadır. Siber güvenlik ve veri yönetimi konuları da KOBİ'lerin karşılaştığı önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Bu zorlukların aşılması ve KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecinin hızlandırılması için kapsamlı politika ve destek mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikle, dijital yatırımları teşvik eden hibe programları, düşük faizli krediler ve vergi indirimleri gibi finansal destek mekanizmaları hayata geçirilmelidir. Çalışanların dijital okuryazarlığını artırmaya yönelik eğitim programları düzenlenmeli ve dijital danışmanlık hizmetleri ile KOBİ'lere rehberlik edilmelidir.

Türkiye'de KOBİ'lerin küresel pazarlara açılmasını sağlamak adına e-ticaret ve dijital pazarlama destekleri artırmalı, işletmelerin uluslararası e-ticaret platformlarına erişimi kolaylaştırılmalıdır. Bunun yanı sıra, siber güvenlik alanında farkındalığı artırmak ve veri yönetimi süreçlerini iyileştirmek adına sektörel bazda rehberlik mekanizmaları oluşturulmalıdır.



Sonuç olarak, dijital dönüşüm KOBİ'lerin rekabet gücünü artırarak sürdürülebilir büyümelerini sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Türkiye'de KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecini başarıyla gerçekleştirmesi için kamu ve özel sektör iş birliği içinde olmalı, finansal ve teknik destekler artırılmalı ve işletmelerin teknolojiye uyum süreçleri hızlandırılmalıdır.

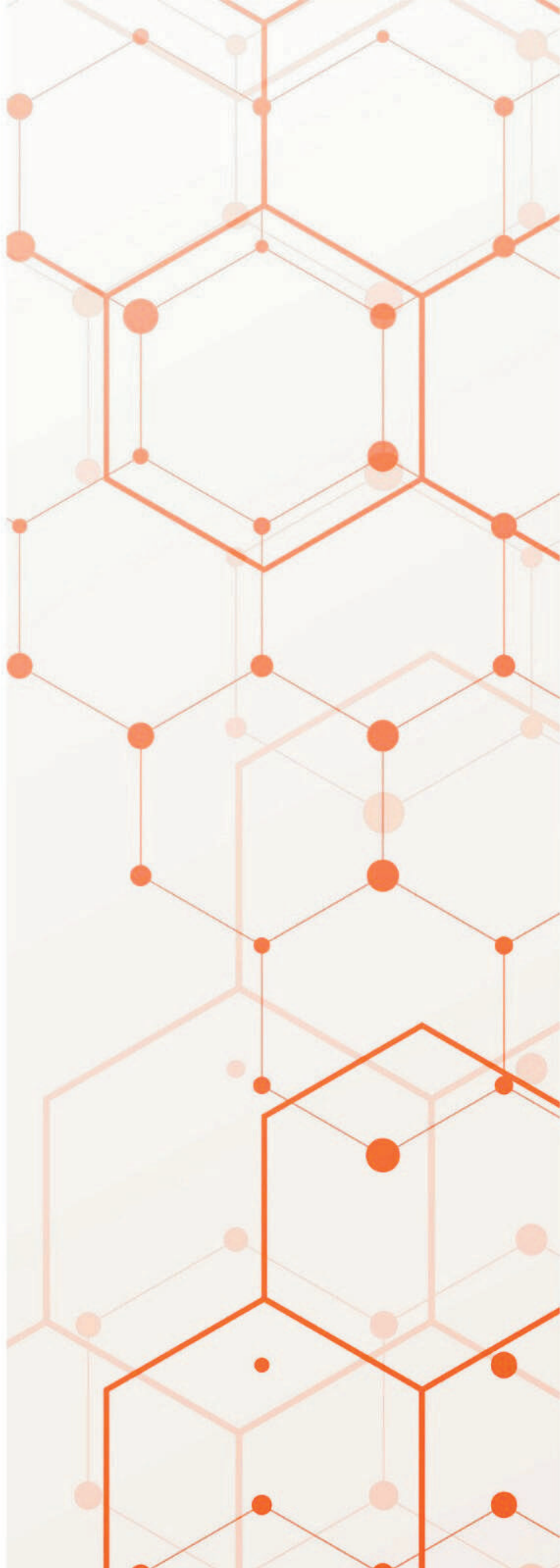
Bu raporda sunulan bulgular ve öneriler, KOBİ'lerin dijitalleşme yolculuğunu destekleyerek Türkiye'nin ekonomik büyümesine katkı sağlayacak bir ekosistem oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Dijital dönüşüm, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırarak sürdürülebilir büyümelerini sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

Türkiye'de KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecini başarıyla gerçekleştirmesi için kamu ve özel sektör iş birliği içinde olmalı, finansal ve teknik destekler artırılmalı ve işletmelerin teknolojiye uyum süreçleri hızlandırılmalıdır.

TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA KOBİ'LER VE DİJİTALLEŞME

Bu bölümde Türkiye'de, Avrupa'da ve Dünya Bankası'na göre KOBİ tanımları ve bu tanımlara göre şekillenen KOBİ destek yaklaşımları, Türkiye'de ve Avrupa'da KOBİ'lerin ekonomiye katkısı, güçlü bir KOBİ ekosistemi için finansman erişimi, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik kavramları dijitalleşmenin kurumsallaşma, finansmana erişim ve sürdürülebilirliğe etkisi ile KOBİ'lerin dijitalleşme olgunluk seviyesine ilişkin tespitler ele alınmaktadır.



1. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA KOBİ'LER VE DİJİTALLEŞME

Tüm dünyada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler yani Türkçe'deki yaygın kullanımı ile KOBİ'ler, ülke ekonomilerinin temel aktörleri olarak ön plana çıkar. Piyasadaki değişikliklere ve ihtiyaçlara hızlı uyum sağlayabilen esnek ve çevik yapılarıyla KOBİ'ler ülkelerin ekonomilerinde büyüme, yenilikçilik ve istihdamın ekseninde önemli rol oynarlar.

Türkiye'de ve dünyada, toplam işletme sayısının büyük bir kısmını oluşturan KOBİ'ler, hem büyük şirketlerin vazgeçilmez bir iş ortağı olurlar hem de en büyük istihdam alanları arasında yer alırlar. KOBİ'ler, özellikle bölgesel ve yerel ekonomilerin canlandırılmasında ve yine bölgesel ve yerel kalkınma planlamalarında stratejik rol oynarlar. KOBİ'ler mevcut iş yapış şekilleri ile üretim, hizmet, yenilikçilik, istihdam ve ekonomik katma değer ekseninde bölgesel kalkınmayı desteklerken, büyük işletmelere tedarik zinciri desteği sunarak rekabetçiliği artırır.

Bu durum büyük şirketler için eşsiz bir iş ortağıyla birlikte yol alma, bazı temel işlerini kendi bünyeleri dışındaki KOBİ'ler ile gerçekleştirebilme ve böylece odak alanlardaki stratejik yatırımlar için kaynak oluşturabilme olanağı sağlar. Büyük şirketlerin, büyük ekonomilerin ulusal ya da uluslararası düzeydeki hareket ve rekabet kabiliyeti bir anlamda o büyük şirketin sahip olduğu KOBİ iş birlikleri ile doğrudan ilişkilidir.

Tüm bunların yanı sıra KOBİ'ler ekonomik kriz dönemlerinde dayanıklılıkları, yarattıkları alternatif çözümler ve dijitalleşmeyle gelen yenilikçiliği bünyelerinde barındırabilmeleriyle bir anlamda girişimlerin sahip olduğu özelliklerin bir kısmını bünyelerinde barındırırlar. Bu bakış açısı ile girişimcilik ekosisteminin öne çıkan aktörlerinden biri olarak kabul edilen KOBİ'ler, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirebilme kabiliyetleri ile girişimlerin de stratejik iş ortağı olarak konumlanmaktadır.

Ülkelerin güçlü bir ekonomik ortama ve rekabetçi bir pazara sahip olabilmelerinin önemli koşullarından birisi de güçlü ve rekabetçi KOBİ ekosistemine sahip olmaktır. Bu yönüyle KOBİ'lerin potansiyelini tam anlamıyla ortaya koyabilmeleri için finansmana erişim, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda desteklenmeleri büyük önem taşır (OECD, 2021).

KOBİ'lerin desteklenmesinde öne çıkan faktörlerden biri olan finansmana erişim konusunda ülkelerin izlediği destek ve teşvik politikaları farklılaşsa da bu faktör iş dünyasından çok karar alıcı ve politika yapımcıların etkisinde şekillenmektedir.

Güçlü bir KOBİ ekosisteminin oluşturulmasında etkili olan diğer iki unsur olan dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik ise karar alıcılar ve politika yapımcılar kadar özel sektörün de etkisiyle şekillenen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

KOBİ'lerin sürdürülebilirlik temelinde atması gereken adımlar kurumsallaşma, yönetim,

organizasyon ve planlama gibi farklı boyutlarda çabaları içermektedir. Bu konuda KOBİ'lere hem kamu hem de özel sektör destekli programlarla yol haritaları sunulmakta, sürdürülebilir işletmeler olmaları için uygulama modelleri önerilmektedir.

Güçlü bir KOBİ ekosistemine sahip olunması için gereken üçüncü faktör olarak sınıflandırabileceğimiz dijital dönüşüm konusunda ise yine hem kamunun hem de özel sektörün katkıları ile çalışmalar yürütülmekte, KOBİ'lerin dijital yetkinlikleri desteklenmektedir. Yalnızca sunulan ürün ve hizmetin değil, iş yapış şekillerinin hatta ekonomilerin dijitalleştiği bir dönüşüm ortamında KOBİ'lerin esnek ve çevik yetkinlikleri ile dijital dönüşümü bünyelerinde gerçekleştirebilmeleri dijital ekonomi çağına olmazsa olmaz şartıdır. KOBİ'lerin doğru politikalarla bu üç ekseninde desteklenmesi, sadece ekonomik büyümeyi değil, aynı zamanda toplumsal refahı ve istihdamı da artıracaktır (Avrupa Komisyonu, 2020). Dolayısıyla, KOBİ'lere yönelik stratejik yaklaşımlar, sürdürülebilir ve dengeli bir ekonomik kalkınmanın anahtarıdır (Dünya Bankası, 2022).

1.1. KOBİ Tanımlamaları ve Destek Yaklaşımları

KOBİ kavramının tanımlanması söz konusu işletmelerin bulundukları coğrafi bölgeye ve ülkenin ekonomik yapısına bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Bu tanımlamalar ülkelerin teşvik sistemleri ile doğrudan ilişkili olduğundan söz konusu bu tanım farklılıkları KOBİ'lerin desteklenmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Örneğin bazı ülkelerde KOBİ'ler yenilikçilik ve teknolojik gelişim açısından ön planda iken, farklı ülkelerde KOBİ'ler istihdam yaratma ve yerel ekonomik kalkınma konusunda daha fazla rol oynayabilirler. Dolayısıyla KOBİ tanımı ve buna bağlı olarak bu işletmelerin desteklenmesi ve güçlendirilmesi, her ülkenin kendi ekonomik dinamiklerine uygun stratejilere göre farklılık göstermektedir.

1.1.1. Avrupa Komisyonu'nun KOBİ Tanımı

Avrupa Birliği üye ülkelerinde bir standart oluşturmuş olan Avrupa Komisyonu'nun KOBİ tanımı, işletmelere sağlanan fonlar ve destekler için bir çerçeve sunmuştur. Komisyon, çalışan sayısı ve mali göstergeleri bir araya getirerek KOBİ'leri kategorilere ayırır. Avrupa Komisyonu'nun KOBİ tanımına göre küçük işletmeler, 10-50 arası çalışanla faaliyet gösterirken, orta büyüklükteki işletmelerde bu sayı 50-250'ye kadar çıkabilir. Tanımda ayrıca Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin çalışan sayısının 250'yi geçmemesi gerektiği belirtilmiştir (Avrupa Komisyonu, 2019). Bu tanımlar özellikle dijitalleşme ve sürdürülebilirlik politikaları doğrultusunda, işletmelerin ölçeklerine göre ayrılarak desteklenmesi ve KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmasında kritik rol oynamaktadır (Avrupa Komisyon, 2020).

1.1.2. Dünya Bankası'nın KOBİ Tanımı

Dünya Bankası'nın KOBİ tanımlaması ise Avrupa Komisyonu'na göre daha esnek ve küresel düzeyde daha geniş bir çerçeveye işaret etmektedir. Çalışan sayısına ek olarak ciro ve varlık limitlerini dikkate alan bu tanım, farklı ülkelerdeki ekonomik yapıların karşılaştırılabilirliğini artırır.

Dünya Bankası'nın KOBİ tanımına göre küçük işletmelerde yıllık ciro 10 milyon Euro'ya kadar çıkabilirken, orta büyüklükteki işletmeler için bu sınır 50 milyon Euro'ya kadar olabilir (Dünya Bankası, 2020). Bu sınırlar yüksek gelirli ülkeler, düşük gelirli ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler gibi farklı ekonomik bağlamlara göre esneklik gösterebilir. Örneğin, düşük gelirli ülkelerde orta ölçekli işletmeler için daha düşük ciro limitleri uygulanabilirken, yüksek gelirli ülkelerde bu sınırlar daha yüksek değerlere çıkabilir. Bu tanım, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin finansmana erişim politikalarında büyük bir rol oynar (Dünya Bankası, 2022).

1.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye'de KOBİ tanımı söz konusu işletmelere sağlanan teşvikler ve destek programlarının yürütülmesinde ve KOBİ'lerin büyüme potansiyellerini artırmada kritik bir öneme sahiptir. Özellikle döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve ekonomik yapıdaki değişiklikler nedeniyle yıllık net satış hasılatı limitlerinin düzenli olarak güncellenmesi, bu tanımı dinamik kılar. Türkiye'de KOBİ tanımı AB tarafından ortak KOBİ tanımına geçilen 2005 tarihinden sonra yapılmış, bu doğrultuda 2013, 2018, 2022 ve 2023 yıllarında yenilenmiştir. 2023 yılında yeniden düzenlenen KOBİ tanımına göre yıllık çalışan sayısı 250 kişiden az olan, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 500 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeleri kapsamaktadır¹(KOSGEB, 2023).

KOBİ	ÇALIŞAN SAYISI	MALİ KRİTER
MİKRO İŞLETME	10'dan az çalışan	10 Milyon TL
KÜÇÜK İŞLETME	50'den az çalışan	100 Milyon TL
ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETME	250'den az çalışan	500 Milyon TL

Güncelleme Tarihi: 26 Mayıs 2023

Bu tanımlar arasındaki farklar, ülkelerin ekonomik yapılarındaki çeşitliliği ve KOBİ'lere yönelik yaklaşımlarını açıkça ortaya koymaktadır. Avrupa Komisyonu'nun belirlediği standartlar, gelişmiş ekonomilere hitap ederken, Dünya Bankası daha esnek bir perspektif sunar. Türkiye'nin KOSGEB tanımı ise, KOBİ'lere yönelik destek programlarının pratikte uygulanabilirliğini sağlamayı amaçlar.

1.2. KOBİ'lerin Avrupa Birliği Ülkelerinde Ekonomiye Etkisi

Avrupa Komisyonu'nun 2024 yılında yayınladığı Avrupa KOBİ'leri Yıllık Raporu'na göre, 2023 yılında KOBİ'ler finansal olmayan iş sektöründeki tüm işletmelerin %99,8'ini oluşturmuştur. 88,7 milyon kişiyi istihdam eden 25,8 milyon şirket ile KOBİ'ler Avrupa Birliği'nin 27 üye ülkesindeki

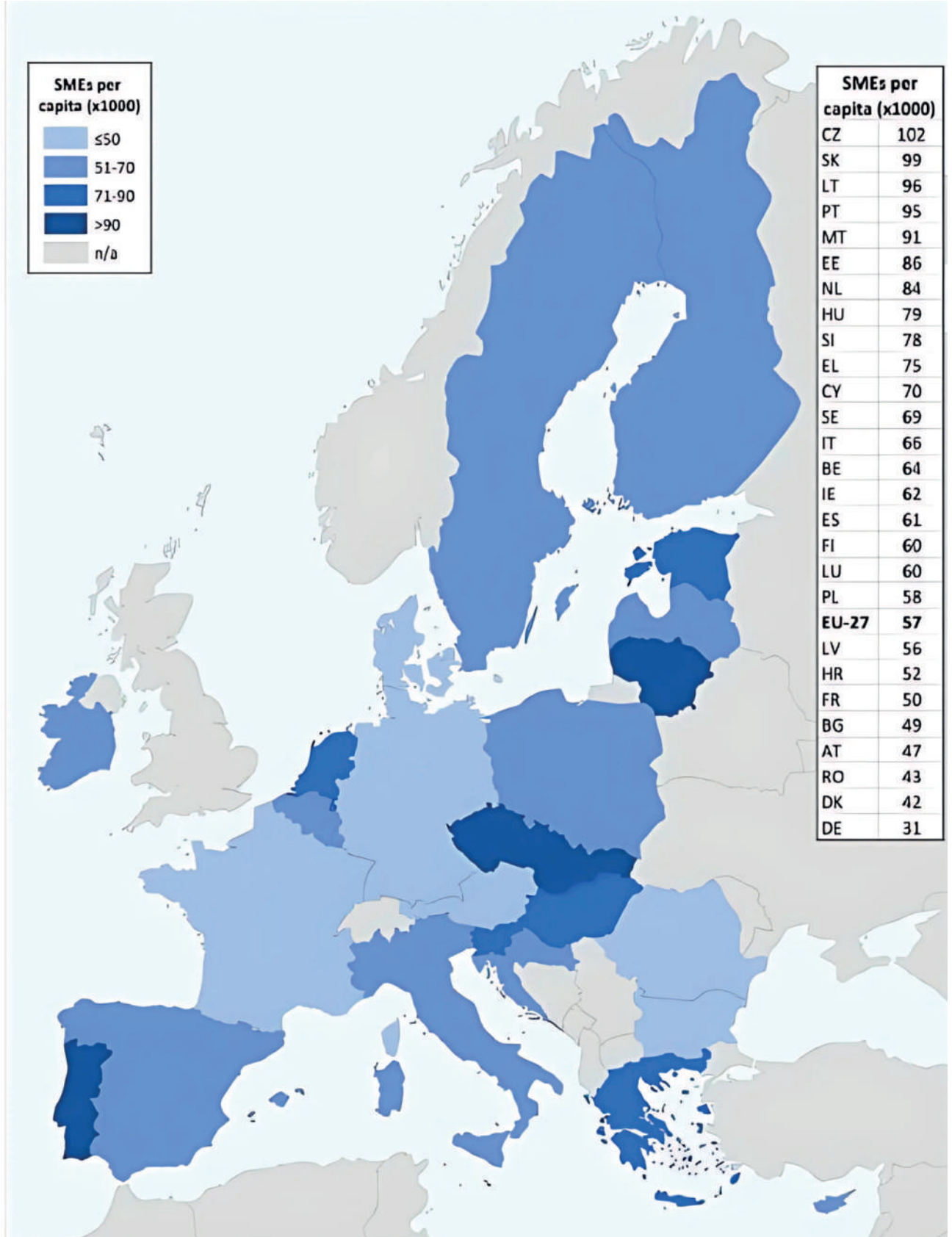
istihdama ve yaratılan katma değere önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Yeni KOBİ işletme kayıtları 2023'te %2,6 artarken, KOBİ iflaslarının sayısı da AB'deki KOBİ'lerin zorlu durumuyla uyumlu olarak %13 artmıştır. Avrupa Komisyonu'nun (AK) resmi tanımına göre KOBİ'ler; 250'den az çalışanı olan, yıllık cirosu 50 milyon Euro'ya veya bilanço toplamı 43 milyon Euro'ya kadar olan işletmelerdir.

KOBİ'lerin belki de en çarpıcı olgusu istihdama katkılarıdır. AB'nin iş ekonomisi işgücünün neredeyse üçte ikisi (%63,4) 2022'de bir KOBİ'de istihdam edildi. Dağıtım ticaret sektöründe yaklaşık 20,2 milyon kişi KOBİ'lerde, 15,5 milyon kişi imalat ve 12,1 milyon kişi inşaat çalıştı; bu üç faaliyet birlikte KOBİ'lerdeki iş ekonomisi işgücünün yaklaşık %47,1'ine iş sağladı (Eurostat, 2024)

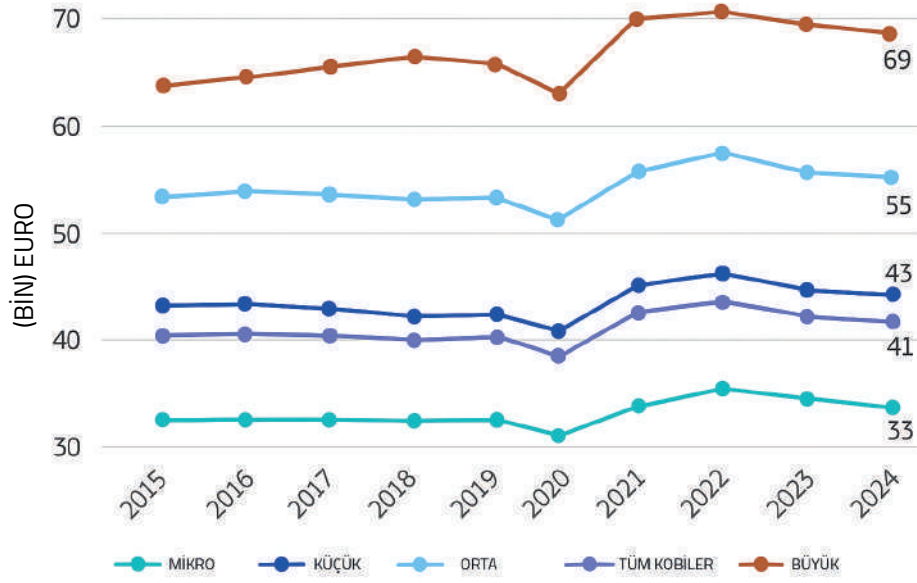
2023 yılında Üye Devlet başına düşen KOBİ sayısının gösterildiği Harita 1'de² Avrupa Birliği üyesi 27 ülke genelinde her 1.000 kişiye 57 KOBİ düştüğü görülmekte ve ülkeler özelinde 1.000 kişiye düşen KOBİ yoğunluğuna yer verilmektedir. En yüksek orana sahip üye devlet (MS) Çek Cumhuriyeti'dir (1.000 kişi başına 102 KOBİ). Öte yandan, en düşük orana sahip üye devlet (DE) Almanya'dır. (1.000 kişi başına 31 KOBİ). Harita incelendiğinde ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ile kişi başına düşen KOBİ sayısının arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Gelişmiş AB üye devletlerinde kişi başına düşen KOBİ sayısının daha az olması aynı zamanda KOBİ sınırlamasının üstünde ve verimliliği yüksek şirketlere sahip olunması ile ilişkilidir. Bu durum KOBİ'lerin AB'nin iş ekonomisindeki toplam katma değere katkısının toplam istihdama katkılarından daha düşük olmasıyla da açıklanabilir. Burada dijital dönüşümünü tamamlamamış, verimliliği yükselmemiş işletmelerin istihdam açısından yüksek fakat katma değer açısından düşük değer yaratımı ile karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır (Eurostat, 2024).

Harita 1'den çıkarılan yorumlar, AB-27'de büyüklük sınıfına göre üretkenliği gösteren Şekil 1'deki³ şirket büyüklük sınıfına göre reel dönem verimliliğindeki eğilim grafiği ile de örtüşmektedir. Genel olarak, işletme ne kadar büyükse o kadar üretkendir. Uzun vadeli bir analizde, enflasyona göre ayarlandığında üretkenlik zaman içinde oldukça sabit kalmıştır. 2019 yılında gerçekleşen şirket iflasların 2020'de duraklamaya girdiği ve 2021'de tüm şirket büyüklükleri bazında telafi edecek şekilde verimlilikte artışa işaret ettiği görülmektedir. 2022 yılına kadar süren bu telafi artışı Ukrayna krizi gibi AB'nin karşı karşıya kaldığı genel ekonomik ve siyasi krizlerin de etkisi ile düşüş göstermiştir.

Eurostat verilerine göre 2023 yılında yeni kurulan ve iflas eden işletme durumuna Şekil 2'de⁴ yer verilmektedir. 27 AB üyesi ülkedeki işletme kuruluş sayısı, büyüme yaşanmayan 2022'deki durgunluk döneminin ardından 2023'te %2,6'lık bir artış göstermiştir. Bununla birlikte, kapanan işyeri sayısı da artış göstererek (2022'de %10,3 ve 2023'te %13) işyeri kapanışlarında olumsuz bir eğilime işaret etmiştir.



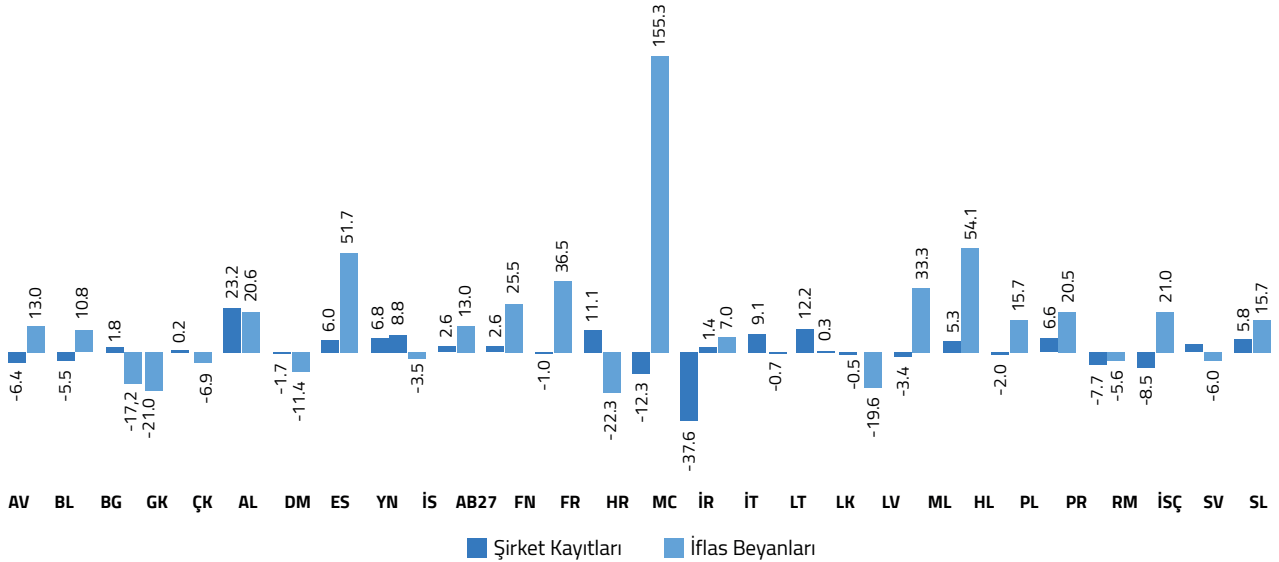
Harita 1. 2023 yılında Üye Devlet başına düşen KOBİ sayısı



Şekil 1. AB-27'de büyüklük sınıfına göre üretkenlik

Yeni kurulan işletmelerdeki en büyük artışın görüldüğü ülke Almanya (DE) olurken (%23,2), en büyük düşüşün görüldüğü ülke İrlanda (IE) olmuştur (-%37,6) (Şekil 2).

İflaslarda en büyük düşüşün görüldüğü ülke Hırvatistan (HR) (-%22,3) olurken, en büyük iflas artış oranı görülen ülke Macaristan (HU) (%155,3) olmuştur.



Kaynak: Eurostat

Şekil 2. 2023 yılında işletme kayıtları ve iflas bildirimlerinde yıllık yüzde değişimi

Son yıllarda, KOBİ'lerin dijitalleşme ve sürdürülebilirlik alanlarındaki dönüşümleri, AB ekonomisinin rekabet gücünü artırmada önemli bir etken olmuştur. Özellikle Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında, KOBİ'lerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine entegrasyonu teşvik edilmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin yeşil ve dijital dönüşümlerini desteklemek amacıyla çeşitli fonlar ve

programlar oluşturulmuştur. Tüm dünyada KOBİ'lerin dayanıklılığını ve uyum yeteneklerini test eden pandemi süreci Avrupa'da da etkisini göstermiş ve bu dönemde, dijitalleşme süreçlerini hızlandıran KOBİ'ler, e-ticaret ve dijital platformlar aracılığıyla faaliyetlerini sürdürmüş ve yeni iş modelleri geliştirmiştir. Ancak tüm bunların yanı sıra işletmeler, finansmana erişim ve dijital altyapı eksiklikleri gibi zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle AB düzeyinde KOBİ'lere yönelik destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ve bu adımların atılmasını zorlaştırabilecek bürokratik engellerin azaltılması yönünde çalışmalar devam etmektedir (Avrupa Komisyonu, 2020).

Pandemi ve dijitalleşmenin hızını tetiklediği KOBİ'lerin dönüşüm süreci tüketici davranışlarındaki değişimlerle de birleşince KOBİ'lerin stratejilerinde de derin farklılaşmaları zorunlu kılmıştır. Pandemi sonrası dönemde, tüketicilerin yerel ve bağımsız markalara yönelme eğilimi artmıştır. Bu durum, KOBİ'lerin pazardaki konumlarını güçlendirmeleri için bir fırsat sunmaktadır. Ancak, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, KOBİ'lerin yenilikçi ve farklılaşmış ürün ve hizmetler sunmaları gerekmektedir (NielsenIQ, 2022).

Tüm bu dinamik süreçte KOBİ'ler AB ekonomisinde istihdam ve katma değer yaratma açısından merkezi bir rol oynamaktadır. Bir yanda Avrupa Yeşil Mutabakatı ile somut adımlarla belirginleşen sürdürülebilirlik hedefleri, diğer yanda dijitalleşme ve değişen tüketici davranışları KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak için dönüşüm süreçlerini gündeme almalarını kaçınılmaz kılmaktadır. AB ekonomisinin genel performansına olumlu katkılar sağlayan KOBİ'lerin finansmana erişim, dijital altyapı ve bürokratik engeller gibi konularda desteklenmesi sürdürülebilir bir ekonomik büyüme için kritik öneme sahiptir.

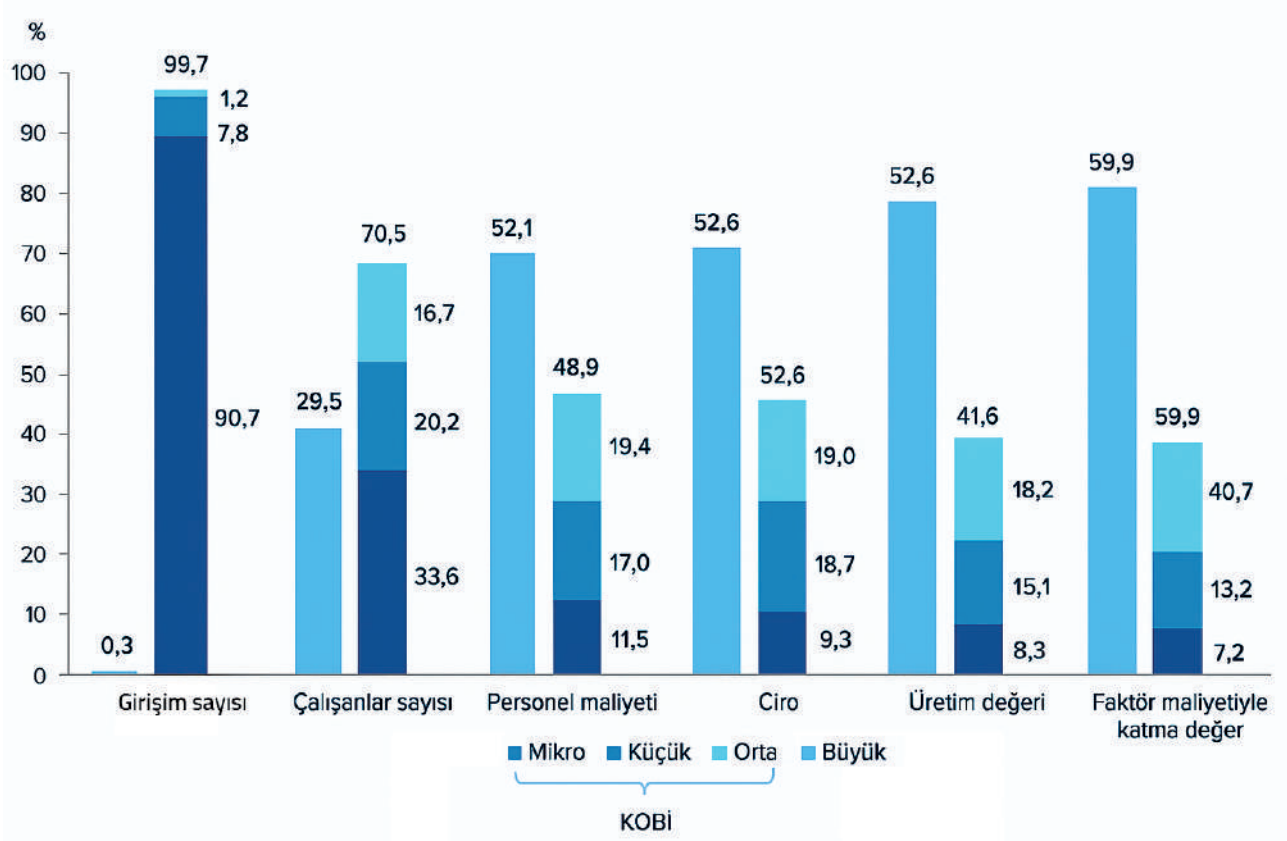
1.3. KOBİ'lerin Türkiye'de Ekonomiye Etkisi

KOBİ'ler birçok ülkede olduğu gibi Türkiye ekonomisi için de en önemli aktörlerden biridir. İşletme sayıları, coğrafi dağılım ve istihdama katkılarıyla KOBİ'ler, ekonomik büyüme ve kalkınmada kritik rol oynamaktadır. 2023 verilerine göre⁵ KOBİ'ler Türkiye'deki toplam şirket sayısının %99,7'sini, istihdamın %70,5'ini, personel maliyetinin %47,9'unu, cironun %47,4'ünü, üretim değerinin %41,6'sını ve faktör maliyetiyle katma değer %40,1'ini oluşturmuştur.

Bu veriler KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde istihdam yaratma, genç işsizliğini azaltma, bölgesel kalkınma ve üretim değerini artırma konusundaki önemli potansiyelini ortaya koymaktadır. Bu potansiyelin kullanılabilmesi ve ülke için değer yaratabilmesi için KOBİ'lerin doğru mekanizmalar ile desteklenmesi ve verimliliklerinin artırılması gerekmektedir. Ayrıca Türkiye'nin ekonomik kalkınması için yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesinde de KOBİ'lerin verimliliklerinin artırılması ve potansiyel değerlerinin gerçeğe dönüştürülmesi büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin Türkiye'nin ihracatındaki payının %36 olması ve özellikle tekstil, gıda ve makine gibi sektörlerde bu işletmelerin ağırlığının öne çıkması da

⁵ <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2023-53543>

uluslararası ticaretin gelişmesi ve ülkenin ihracat potansiyelini artırması için de KOBİ'lerin kritik bir önem taşıdığını göstermektedir (KOSGEB, 2023).



Şekil 3. Türkiye'deki işletmelerin istihdam, ciro, üretim değeri girişim sayısı, personel maliyeti ve katma değer yüzdeleri.

OECD'nin 2023 KOBİ ve Girişimcilik Görünümü Raporu, Türkiye'deki KOBİ'lerin mevcut durumunu ve karşılaştıkları sorunları kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Raporda, KOBİ'lerin COVID-19 pandemisi ve Rusya'nın Ukrayna'ya yönelik geniş çaplı saldırısı gibi küresel ölçekteki sarsıntılardan ciddi şekilde etkilendiği ifade edilmektedir. Bu küresel gelişmeler, milyonlarca işletme ve işi tehlikeye atmıştır. Türkiye'deki KOBİ'ler, Rusya ve Ukrayna ile sınırlı ekonomik ilişkilere sahip olsalar da, artan jeopolitik gerilimler, yüksek enflasyon, sıkılaştıran maliye ve para politikaları ile tedarik zincirindeki aksaklıklardan olumsuz etkilenmiştir. Savaşın başlamasından bu yana, yeni firma girişlerinin yavaşladığı, firma çıkışlarının ise enerji krizinin etkisi ve mali desteklerin geri çekilmesi nedeniyle ciddi bir artış gösterdiği gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, sıkı işgücü piyasalarının enflasyonist baskıları artırdığı ve KOBİ'lerin nitelikli işgücüne erişimini daha da zorlaştırdığı belirtilmektedir. Raporda, KOBİ'lerin dijitalleşme ve yeşil dönüşüm süreçlerine daha fazla katkı sağlamalarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca, değişen uluslararası ticaret ve yatırım ortamında KOBİ'lerin nasıl desteklenebileceğine dair politika önerileri sunulmaktadır. Bu kapsamda, KOBİ'lerin üretim ve tedarik zincirlerine entegrasyonunu güçlendirmek için yaklaşık 400 girişim, bilgi ve inovasyon ağlarına entegrasyonunu desteklemek için ise yaklaşık 300 politika önerisi belirlenmiştir. Türkiye'nin On İkinci Kalkınma Planı da bu geleceğe yönelik perspektifi

yansıtmaktadır. Söz konusu planda, KOBİ'lerin dijitalleşme ve yeşil dönüşüm süreçlerinin desteklenmesi öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Plana göre, Türkiye'nin doğru adımları atması durumunda, 2028 yılı itibarıyla 120 milyar dolarlık ihracata ulaşması, 40 bin KOBİ'nin ciro bazında büyüme kaydetmesi ve 1 milyar dolar değerini aşan 25 şirkete sahip olması öngörülmektedir.

	2022	2023	2028
KOBİ'lerin İhracatı (Milyar Dolar)	67,6 ¹	70	120,0
İmalat Sanayiinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin İhracatındaki Yüksek Teknolojinin Payı (%)	1,3 ¹	1,5	3,0
Ciroya Göre Hızlı Büyüyen KOBİ Sayısı²	32.554 ¹	33.000	40.000
KOBİ'lerin Mali ve Mali Olmayan Şirketler Ar-Ge Harcamasındaki Payı (%)	27,1 ¹	30,0	37,0
Yıllık Girişim Yatırım Büyüklüğü (Milyar Dolar)	1,6 ³	1,6 ³	4,0
Bir Milyar Dolar Değeri Aşan Firma Sayısı	6 ³	10 ³	25

Kaynak: 2023 yılı verileri gerçekleşme tahmini olup 2028 yılı verileri On İkinci Kalkınma Planı hedefleridir.

(1) TÜİK, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2021.

(2) Ücretli çalışan sayısı 10'un üzerinde olan ve üç yıllık dönemde yıllık ortalama yüzde 10'dan fazla büyüyen girişimler

(3) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Şekil 4. 2023 yılı doğan girişimlerin toplam KOBİ içindeki ve toplam KOBİ istihdamındaki payları

1.3.1. Türkiye'de KOBİ'lerin 2023 Yılı Performansı: Doğum Oranları ve İstihdam Katkısı

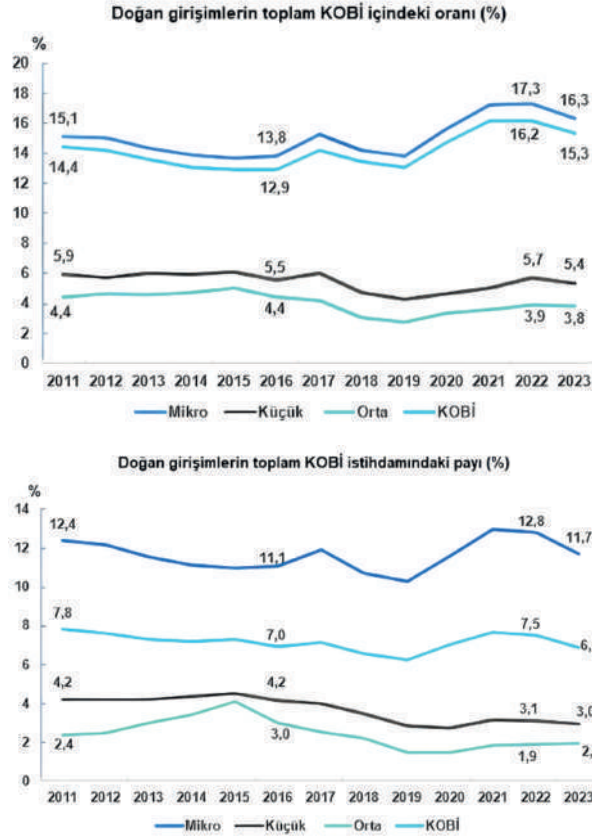
2023 yılında doğan KOBİ girişim sayısının, o yılki aktif KOBİ girişim sayısına oranı (girişim doğum oranı), %15,3 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, bir önceki yıl olan 2022'ye kıyasla %16,2'den %15,3'e gerileyerek girişim doğumlarında hafif bir düşüş olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, 2023 yılında doğan KOBİ girişimlerinin toplam istihdam içindeki payı da %6,9 olarak kaydedilmiş ve 2022'deki %7,5'lik oranın altına inmiştir.⁶ Bu veriler, yeni kurulan KOBİ'lerin ekonomiye katkılarında hafif bir azalmaya işaret etmektedir.

2023 yılında KOBİ doğum oranları ölçek bazında incelendiğinde, en yüksek oran %16,3 ile mikro ölçekli girişimlerde görülmüştür. Mikro ölçekli girişimleri %5,4 ile küçük ölçekli ve %3,8 ile orta ölçekli girişimler takip etmiştir. Bu dağılım, girişimcilik faaliyetlerinin büyük ölçüde mikro işletmelerde yoğunlaştığını ve bu işletmelerin girişimcilik ekosisteminin temel yapı taşı olduğunu göstermektedir.

Doğan girişimlerin istihdam içindeki oranları incelendiğinde, mikro ölçekli girişimlerin yine ön planda olduğu görülmektedir. Mikro ölçekli girişimlerin toplam istihdam içindeki payı %11,7 ile en yüksek orana sahiptir. Bunu %3,0 ile küçük ölçekli girişimler ve %2,0 ile orta ölçekli girişimler takip

⁶ <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2023-53543>

etmiştir. Bu oranlar, mikro ölçekli işletmelerin hem girişim doğum oranlarında hem de istihdam yaratma açısından diğer ölçeklere kıyasla Türkiye’de daha etkin olduğunu ortaya koymaktadır.



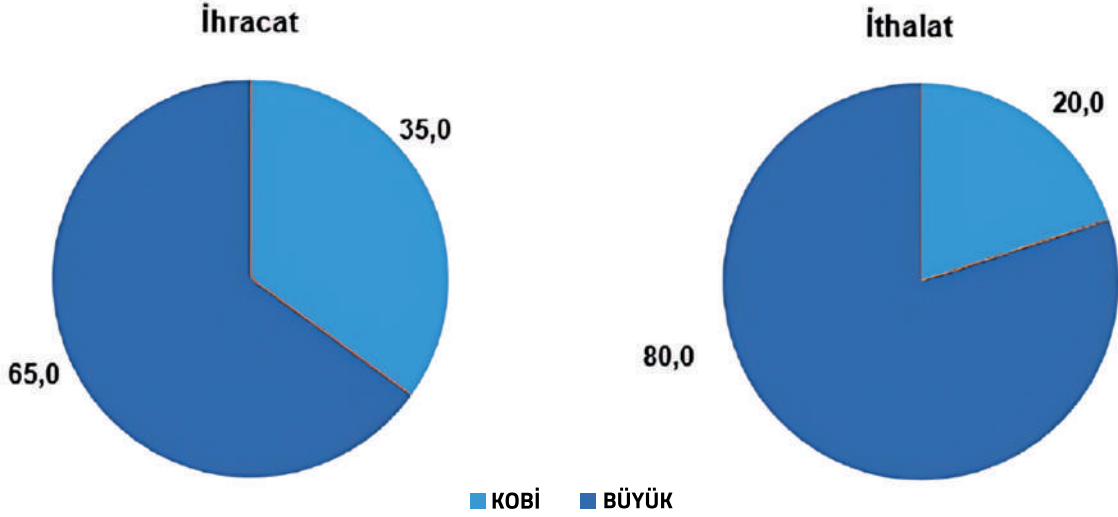
Şekil 5. 2023 yılı doğan girişimlerin toplam KOBİ içindeki ve toplam KOBİ istihdamındaki payları

2023 yılı verileri, KOBİ’lerin Türkiye ekonomisi içerisindeki dinamik rolünü ve girişimcilik ekosistemine olan katkısını bir kez daha gözler önüne sermiştir. Mikro ölçekli girişimler hem doğum oranlarında hem de istihdam yaratmada lider konumda yer alırken, küçük ve orta ölçekli girişimlerin katkıları sınırlı kalmıştır. Bu durum, girişimcilik ekosisteminin sürdürülebilirliği için mikro ölçekli işletmelere yönelik desteklerin artırılmasının önemini vurgularken küçük ve orta ölçekli girişimlerin katkıları sınırlı kalmıştır. Bu durum, girişimcilik ekosisteminin sürdürülebilirliği için mikro ölçekli işletmelere yönelik desteklerin artırılmasının önemini vurgularken küçük ve orta ölçekli girişimler için destek mekanizmalarının kritik rolünü ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, 2022’ye kıyasla doğum oranlarında ve istihdam payındaki hafif düşüşler, KOBİ’lerin karşılaştığı zorluklara işaret etmektedir. Bu bağlamda, girişimlerin finansmana erişimini kolaylaştıracak, dijitalleşme ve yenilikçi iş modellerini teşvik edecek politikaların geliştirilmesi, KOBİ’lerin ekonomiye katkısını artırmada kritik bir role sahiptir.

1.3.2. Türkiye’de KOBİ’lerin 2023 Yılı İhracat ve İthalat Performansı

2023 yılı verilerine göre, toplam ihracatın %35’i ve ithalatın %20’si KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu oranlar, KOBİ’lerin Türkiye’nin dış ticaret dengesi üzerindeki etkisini ve

uluslararası rekabet gücündeki rolünü bir kez daha ortaya koymaktadır.



Şekil 6. 2023 yılı KOBİ ve büyük işletmeler ihracat ve ithalat performansı

2023 yılında KOBİ'ler, toplam ihracatın %35'ini gerçekleştirirken, bu payın ölçeklere göre dağılımı dikkat çekicidir:

- Mikro ölçekli işletmelerin toplam ihracattaki payı %3,4,
- Küçük ölçekli işletmelerin payı %13,2,
- Orta ölçekli işletmelerin payı ise %18,4 olarak gerçekleşmiştir.

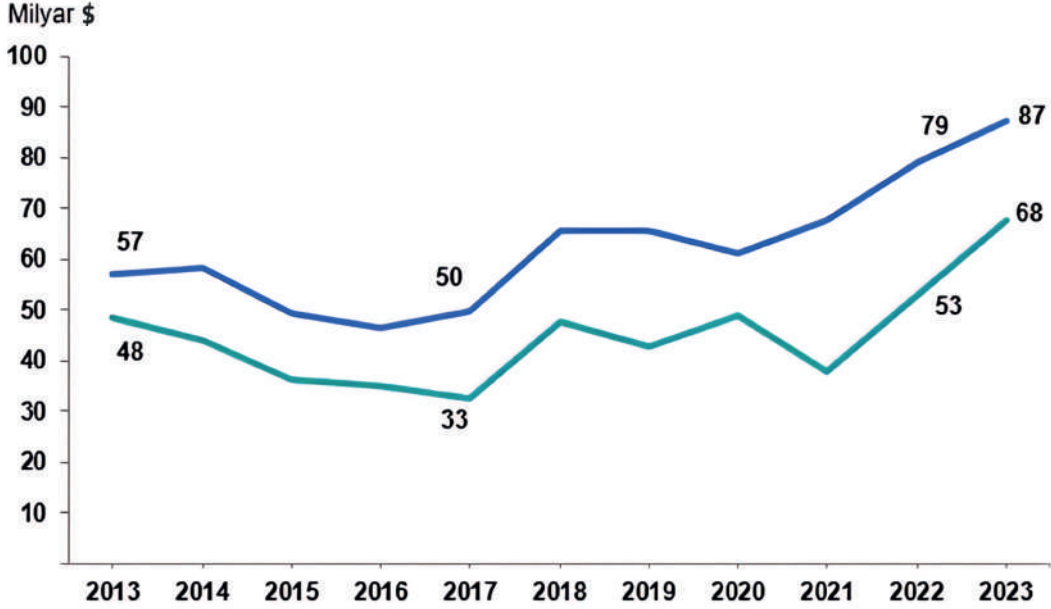
Büyük ölçekli işletmeler, toplam ihracatın %65'ini gerçekleştirerek ağırlığını korumaktadır. Ancak KOBİ'ler, toplam ihracat içinde önemli bir yer tutmakta ve özellikle ticaret ve sanayi sektörlerinde etkili olmaktadır. KOBİ ihracatının %58,1'i ticaret sektöründe, %36,7'si ise sanayi sektöründe gerçekleşmiştir. Bu durum, ticaret sektöründeki KOBİ'lerin esneklik ve hızlı adaptasyon yeteneklerinin ihracattaki önemini vurgulamaktadır.

KOBİ'lerin 2023 yılında toplam ithalat içindeki payı %20 olarak kaydedilmiştir. İthalatta ölçek bazlı dağılım şu şekildedir:

- Mikro ölçekli işletmeler %1,4,
- Küçük ölçekli işletmeler %7,2,
- Orta ölçekli işletmeler %11,3 paya sahiptir.

Büyük ölçekli işletmeler ise toplam ithalatın %80'nini gerçekleştirerek ithalatta belirgin bir üstünlük göstermiştir. KOBİ'lerin ithalatının %64'ü ticaret sektöründe, %29,2'si ise sanayi sektöründe gerçekleşmiştir. Bu veriler, ticaret sektöründeki KOBİ'lerin ithalatta da önemli bir yere

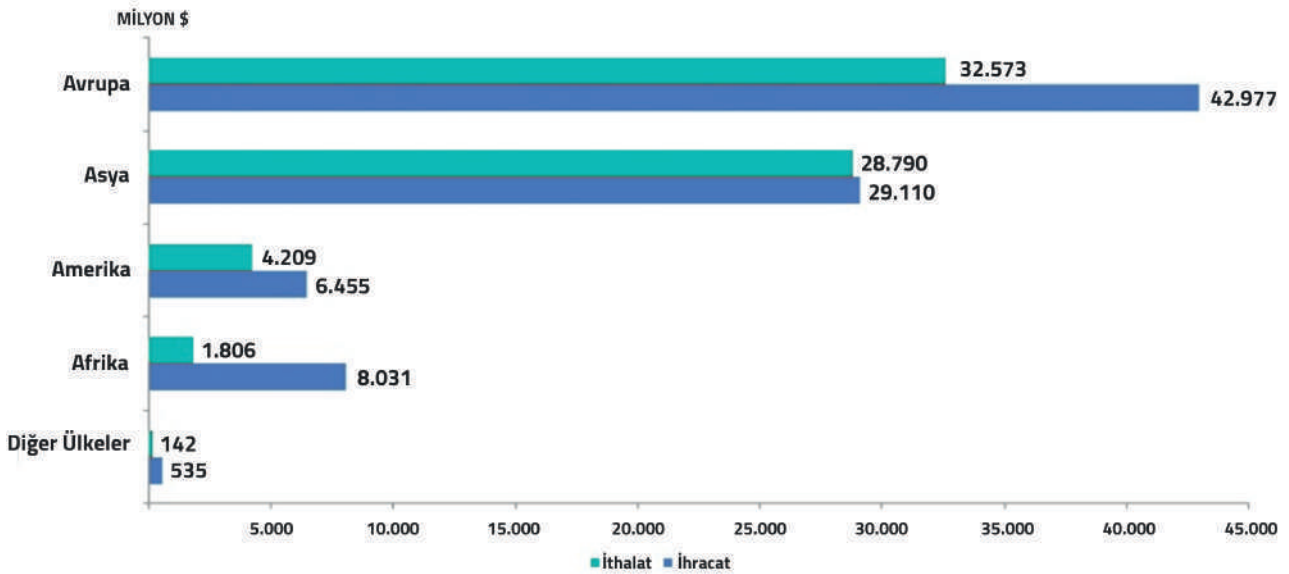
sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 7. KOBİ'lerin ihracat ve ithalat değerleri (Milyar ABD \$), 2013-2023

1.3.3. 2013-2023 Döneminde KOBİ'lerin Dış Ticaret Değerleri

KOBİ'lerin dış ticaret değerleri, 2013-2023 döneminde önemli bir artış göstermiştir. 2013 yılında 57 milyar dolar olan ihracat, 2023 yılında %52,6 artışla 87 milyar dolara yükselmiştir. İthalatta ise 2013 yılında 48 milyar dolar olan değer, 2023'te %41,7 artışla 68 milyar dolara ulaşmıştır. Bu büyümeye, KOBİ'lerin uluslararası ticaretteki etkinliklerini ve ekonomiye olan katkılarını artırdıklarını göstermektedir.



Şekil 8. Bölgelerin karşılaştırmalı ithalat ve ihracat değerleri

KOBİ'lerin ihracat ve ithalat ilişkilerinde Avrupa ve Asya ülkeleri öne çıkmaktadır.

- 2023 yılında KOBİ ihracatının %49,3'ü Avrupa ülkelerine, %33,4'ü ise Asya ülkelerine gerçekleştirilmiştir.
- İthalatta ise KOBİ'lerin %48,2'si Avrupa ülkelerinden, %42,6'sı ise Asya ülkelerinden yapılmıştır.

Bu oranlar, Avrupa ülkelerinin KOBİ'lerin dış ticaretinde birincil ticaret ortağı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle tekstil, gıda ve sanayi ürünlerinde Avrupa'ya yapılan ihracat, Türkiye ekonomisinin dış ticaret dengesi üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır.

2023 yılı verileri, KOBİ'lerin Türkiye'nin dış ticaretinde oynadığı kritik rolü açıkça göstermektedir. İhracatta ve ithalatta artan değerler, KOBİ'lerin küresel piyasalarda daha fazla rekabet gücüne sahip olabileceğini işaret etmektedir. Ancak, ölçek bazlı paylar incelendiğinde, mikro ve küçük ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha sınırlı bir ticaret hacmine sahip olduğu görülmektedir. Bu dengesizliği azaltmak amacıyla KOBİ'lerin ihracat ve ithalat kapasitelerini artırmak için finansman mekanizmalarının iyileştirilmesi, E-ticaret platformlarına erişim sağlayarak küresel ticaret ağlarına entegrasyonlarının kolaylaştırılması, sanayi ve ticaret sektörlerinde KOBİ'lere yönelik hedefli teşviklerin artırılması, Avrupa ve Asya ülkeleriyle olan ticari ilişkilerin derinleştirilmesi ve yeni pazar fırsatlarının değerlendirilmesi gibi bir dizi stratejik adımın atılması KOBİ'lerin yarattığı değerin artırılmasını sağlayacaktır.

1.3.4. KOBİ'lerin Türkiye'deki Coğrafi Dağılımı ve Kalkınmaya Etkisi

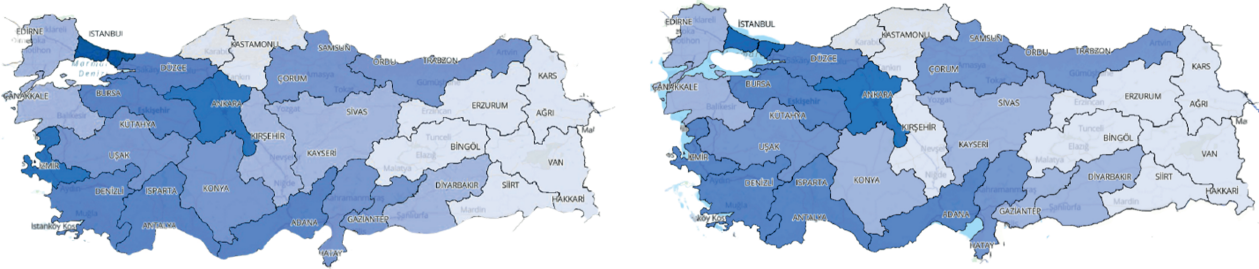
Türkiye'de KOBİ'ler, coğrafi bölgeler arasında farklı yoğunluk ve sektör dağılımlarına sahiptir. Marmara Bölgesi, toplam işletmelerin yaklaşık %40'ına ev sahipliği yaparak Türkiye'nin KOBİ faaliyetlerinde lider konumdadır. Bu bölge, sanayi ve ticaret sektörlerinin merkezi olması nedeniyle KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelerle entegre olduğu bir ekosistem sunmaktadır⁷ (TÜİK, 2023).

Ege ve Akdeniz Bölgeleri, turizm ve tarıma dayalı sanayilerde yoğunlaşırken, İç Anadolu Bölgesi daha çok gıda ve tarım sanayi ile tekstil sektörlerine odaklanmaktadır. Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgeleri ise tarım ve hayvancılıkla birlikte tarımsal ürünlerin işlenmesine yönelik KOBİ'ler için bir potansiyel sunmaktadır. Ancak bu bölgelerdeki KOBİ yoğunluğu Marmara gibi gelişmiş bölgelere göre daha düşüktür (Avrupa Komisyonu, 2023).

Türkiye'de son beş yılda girişimlerin şehirlere göre dağılımı incelendiğinde, İstanbul, İzmir, Konya, Gaziantep ve Kırşehir'deki girişim sayılarının 2019-2021 yılları arasında grafikteki sınıflandırmalarda bir üst seviyeye geçecek şekilde arttığı görülmüştür. Ancak, 2021-2023 yılları arasında girişim sayılarında, grafikteki sınıflandırmayı değiştirecek düzeyde bir artış gösteren şehir bulun-

⁷ <https://cip.tuik.gov.tr/> (sanayi)

mamaktadır. Bu durum, KOBİ verilerinde son yıllarda gözlemlenen durgunluk ve düşüş trendiyle uyumlu bir tablo sunmaktadır.



Harita 2. KOBİ'lerin Türkiye'deki coğrafi dağılımı

KOBİ'ler, istihdam yaratma, ekonomik faaliyetleri çeşitlendirme ve yerel kalkınmayı destekleme potansiyelleriyle bölgesel dengesizliklerin azaltılmasında önemli bir araçtır. Ancak bu potansiyelin hayata geçirilebilmesi, onların karşılaştığı zorlukların ele alınması ve ihtiyaçlarına uygun politikaların geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. Türkiye'nin farklı bölgelerindeki ekonomik yapıların çeşitliliği, KOBİ'lerin faaliyetlerini bölgesel düzeyde farklılaştırmaktadır. Marmara ve Ege Bölgeleri gibi sanayi odaklı alanlarda KOBİ'ler, teknolojiye dayalı yenilikçi iş modelleri geliştirerek büyük ölçekli işletmelerle entegre bir şekilde çalışmaktadır. Bu bölgelerdeki KOBİ'ler, değer zincirlerinin önemli bir parçası haline gelirken, sanayi ve teknoloji sektörlerinde bölgesel kalkınmayı destekleyen itici güçlerden biri olmuştur (Avrupa Komisyonu, 2023).

Buna karşın, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri gibi az gelişmiş alanlarda KOBİ'ler, tarım ve hayvancılığa dayalı üretimle yerel nüfusun istihdama katılımını artırmaktadır. Özellikle Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) kapsamında faaliyet gösteren tarımsal üretim KOBİ'leri, bölgesel istihdamın önemli bir kısmını oluşturarak ekonomik eşitsizliklerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (KOSGEB, 2023). Bununla birlikte dijital dönüşümün etkisi bölgesel kalkınma stratejilerinde de giderek daha belirgin hale gelmektedir. Dijitalleşme, hem gelişmiş bölgelerdeki KOBİ'lerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü artırmakta hem de kırsal alanlarda ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesine olanak sağlamaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin %68'i dijitalleşme süreçlerinde yetersiz kalmakta ve bu eksiklik özellikle kırsal bölgelerde daha belirgin bir şekilde hissedilmektedir. Dijital altyapının geliştirilmesi ve eğitim programlarının yaygınlaştırılması, dijitalleşme süreçlerini hızlandırarak KOBİ'lerin yerel kalkınmaya katkılarını artırabilir (TÜSİAD, 2023).

KOBİ'lerin kalkınmaya olan etkisi, finansmana erişim ve uluslararası ticaretteki etkinlikleriyle de doğrudan ilişkilidir. Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndeki KOBİ'ler, finansman kaynaklarına ulaşmakta büyük zorluklar yaşamakta ve bu durum sürdürülebilir büyümelerini sınırlandırmaktadır. OECD'ye göre, mikro finansman programlarının genişletilmesi, özellikle kırsal bölgelerdeki işletmelerin ekonomik kalkınmaya katkısını artıracaktır (OECD, 2023).

KOBİ'lerin dış ticaret potansiyeli de bölgesel kalkınmanın bir diğer önemli unsurudur. Marmara Bölgesi'ndeki KOBİ'ler, toplam ihracatın %35'ini gerçekleştirerek uluslararası pazarlarda güçlü bir varlık gösterirken, Doğu Anadolu gibi bölgelerde KOBİ'lerin dış ticaret kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşmasının sunduğu avantajlardan daha fazla yararlanılabilmesi için lojistik altyapısının iyileştirilmesi ve ihracat destek programlarının yaygınlaştırılması kritik bir öneme sahiptir (TÜSİAD, 2022).

KOBİ'lerin hem bölgesel kalkınma hem de ulusal ekonomik büyüme üzerindeki etkilerinin artırılması için destek politikalarının kapsamlı ve hedef odaklı olması gerekmektedir. Yerel düzeyde istihdam yaratma, ekonomik çeşitliliği artırma ve bölgesel eşitsizlikleri azaltma gibi rollerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için KOBİ'lerin finansman, dijitalleşme ve dış ticaret kapasitelerinin geliştirilmesi kritik öneme sahiptir. Avrupa Komisyonu, bölgesel kalkınma politikalarının yerel ihtiyaçlara uygun şekilde düzenlenmesi gerektiğini vurgularken, Türkiye'de bu kapsamda geliştirilecek politikaların bölgesel ekonomik dengeye olumlu katkılar sağlayacağı açıktır (Avrupa Komisyonu, 2023). Bu çerçevede Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomik hedeflerine ulaşması için KOBİ odaklı kalkınma stratejilerinin geliştirilmesi, bölgesel eşitsizliklerin azaltılması ve yerel ekonomilerin güçlendirilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır.

1.4. Güçlü Bir KOBİ Ekosistemi İçin 3 Unsur

Ülkelerin gelişmiş bir yatırım ortamına, güçlü bir ekonomiye ve rekabetçi bir pazara sahip olabilesinin önemli koşullarından biri sağlam ve rekabetçi bir KOBİ ekosistemine sahip olmaktır. Ülkeler için büyük ve ekonomilerin amiral gemisi olarak kabul edilen holdingler kadar yenilikleri takip edebilen ve pazardaki fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirebilen, üretim ve hizmet sunma kapasitesi güçlü KOBİ'ler ekonomik düzende hayati önem taşımaktadır. Esnek organizasyon yapıları sayesinde ekonomik dalgalanmalara karşı daha hızlı uyum sağlayabilirler. Özellikle kriz dönemlerinde, büyük şirketlere göre daha hızlı karar alabilir ve değişen piyasa koşullarına daha kolay uyum sağlayabilirler. Bu yönüyle KOBİ'ler hızlı hareket edebilen motorlu kayıklar gibidir; piyasa değişimlerine büyük şirketler (büyük gemiler) kadar hantallaşmadan uyum sağlayabilirler. Yeni trendlere ve taleplere hızla uyum sağlayarak inovasyon konusunda ve değişken pazarlarda avantaj sağlarlar. KOBİ'ler, istihdam yaratmaktan inovasyona, bölgesel kalkınmadan ekonomik büyümeye kadar geniş bir yelpazede ülke ekonomilerine katkı sağlar. Bu nedenle, güçlü bir KOBİ ekosistemine sahip olmak, sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. KOBİ'lerin desteklenmesi, sadece ekonomik büyüme için değil, aynı zamanda toplumsal refah ve sosyal istikrar için de kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede KOBİ'lerin potansiyelini tam anlamıyla ortaya koyabilmeleri, finansmana erişim, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi kritik alanlarda desteklenmelerine bağlıdır.

1.4.1. Finansmana Erişim

KOBİ'ler için finansmana erişim, sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde edebilmenin temel koşullarından biridir. Yeterli finansman, işletmelerin yeni projelere yatırım yapmalarına, teknolojik yeniliklere yönelmelerine ve pazar paylarını artırmalarına olanak tanır. Ancak, pek çok KOBİ, geleneksel finansman kaynaklarına erişimde önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Yetersiz teminat, yüksek faiz oranları ve bilgi eksikliği gibi sorunlar, bu zorlukların başında gelir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, finansmana erişimdeki kısıtlamalar, KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitelerini ve rekabetçiliklerini sınırlandırarak onları dezavantajlı bir duruma düşürebilir (Beck & Demirguc-Kunt, 2006). Bu nedenle, finansmana erişimin iyileştirilmesi, KOBİ'lerin sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar.

Finansman sorunlarını çözmek için, KOBİ'lere özel mikrofinansman programları, düşük faizli krediler ve yenilikçi finansman modellerinin geliştirilmesi gereklidir. Örneğin, finansal teknoloji (fintech) çözümleri, KOBİ'lerin finansmana daha hızlı ve kolay bir şekilde erişmelerini sağlayabilecek güçlü bir araçtır. Ayrıca, hükümetlerin teşvik edici politikalar benimsemesi ve uluslararası finans kuruluşlarının desteği, KOBİ'lerin finansal dayanıklılığını artırarak ekonomik ekosistemde daha etkin bir rol oynamalarına olanak sağlayabilir.

Finansal Destek ve Teşvikler

Türkiye'de KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve işlerini büyötmelerini desteklemek amacıyla çeşitli kurumlar ve mekanizmalar tarafından sağlanan finansal destek ve teşvikler bulunmaktadır. Bu destekler, KOBİ'lerin ekonomik kalkınmada daha etkin bir rol oynamalarını hedefler.

KOSGEB, Türkiye'de KOBİ'lere finansman sağlama konusunda en etkin kamu kurumlarından biridir. Girişimcilik destekleri, kredi faiz desteği, Ar-Ge ve yenilik projeleri için hibe ve teşvik programlarıyla KOBİ'lerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Örneğin, KOSGEB'in "Kredi Faiz Desteği Programı", işletmelerin uygun koşullarda finansmana erişimini kolaylaştırmaktadır (KOSGEB, 2023). Ayrıca, KOBİGEL programı, özellikle dijitalleşme ve inovasyon projelerinde finansman sağlamayı hedeflemektedir.

Kredi Garanti Fonu (KGF) KOBİ'lerin krediye erişimini artırmak amacıyla kurulan önemli bir finansal araçtır. KGF, bankalar tarafından verilen kredilere teminat sağlayarak KOBİ'lerin finansman kaynaklarına daha kolay erişmesini mümkün kılar. 2022 yılında KGF kapsamında 250 milyar TL tutarında kredi garanti imkanı sunulmuştur. Bu fon, özellikle yeni girişimcilerin ve finansal yeterliliği sınırlı olan KOBİ'lerin finansmana erişiminde kritik bir role sahiptir (KGF, 2022).

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası, KOBİ'lere uygun maliyetli krediler ve yatırım finansmanı sağlamaktadır. Banka, özellikle yenilenebilir enerji projeleri, altyapı yatırımları ve ihracat odaklı

girişimlere yönelik finansman seçenekleri sunmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin çevre dostu yatırımlar yapmasını teşvik eden "Yeşil Kredi Programları" ile işletmelerin sürdürülebilir projelerine destek vermektedir (Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası, 2023).

TÜBİTAK, KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitelerini artırmak için önemli destek programları sunmaktadır. "1501 Sanayi Ar-Ge Destek Programı" ve "1507 KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı" kapsamında KOBİ'lere proje bazlı hibe desteği sağlanmaktadır. Bu destekler, KOBİ'lerin teknoloji tabanlı çözümler geliştirmelerine olanak tanır ve uluslararası rekabet güçlerini artırır.

Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler, uluslararası destek programlarından da yararlanabilmektedir. Avrupa Birliği'nin Horizon Europe ve COSME gibi programları, KOBİ'lerin finansmana erişiminde önemli fırsatlar sunar. Bu programlar, KOBİ'lere hibe desteği ve uluslararası iş birliği olanakları sağlayarak yenilikçi projelerin hayata geçirilmesine destek olmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2023).

1.4.2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, günümüz ekonomik koşullarında ve rekabetçi pazar ortamında KOBİ'ler için bir seçenek olmaktan çıkmış, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlamak açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Dijital araçlar ve süreçler, KOBİ'lere operasyonel verimliliklerini artırma, müşteri deneyimlerini iyileştirme ve küresel pazarlara erişim sağlama gibi kritik fırsatlar sunmaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi, dijitalleşmenin işletmeler için ne kadar hayati bir önem taşıdığını net bir şekilde ortaya koymuştur. Bu dönemde KOBİ'ler, e-ticaret platformları, sosyal medya ve dijital pazarlama stratejileri gibi dijital araçları kullanarak müşteri tabanlarını genişletme ve yeni gelir kaynakları yaratma olanakları bulmuştur.

Ancak dijital dönüşüm süreci, KOBİ'ler için çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Dijitalleşme maliyetleri, teknik bilgi eksikliği ve organizasyonel direnç bu sürecin önündeki en büyük engeller arasında yer almaktadır. OECD'nin 2021 yılında yaptığı bir araştırma, KOBİ'leri %40'ının dijital dönüşüm süreçlerinde ciddi teknik bilgi eksikliği yaşadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, yeterli finansman ve altyapıya sahip olmayan işletmeler, dijitalleşmeyi maliyetli ve karmaşık bir süreç olarak değerlendirmektedir. Teknolojik altyapının eksikliği, çalışanların eğitim yetersizliği ve yenilikçi çözümlere karşı direnç de bu süreci daha da zorlaştırmaktadır.

Dijital dönüşümün hızlandırılması için KOBİ'lere yönelik çeşitli destek mekanizmalarının devreye alınması gerekmektedir. Çalışanlara ve işletme sahiplerine dijital teknolojiler konusunda eğitim verilmesi, bu süreçte teknik bilgi eksikliğini giderebilir ve işletmelerin dijitalleşme kapasitelerini artırabilir. Ayrıca, KOBİ'lerin dijital araçlara erişimini kolaylaştırmak için düşük maliyetli yazılım ve bulut tabanlı çözümler geliştirilmelidir. Bu süreçte devletin sunduğu hibe ve teşvik programları, KOBİ'lerin dijital dönüşüm maliyetlerini azaltmak ve gerekli altyapı yatırımlarını

kolaylaştırmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Dijitalleşmenin yalnızca bir teknoloji yatırımı olmadığı, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm gerektirdiği unutulmamalıdır. Bu bağlamda, KOBİ'lerin finansal desteklerin yanı sıra dijital danışmanlık hizmetlerinden yararlanması, işletmelerin hem rekabet avantajı kazanmasını hem de daha sürdürülebilir iş modelleri geliştirmesini mümkün kılabilir. Kamu ve özel sektör iş birliğiyle geliştirilecek teşvik mekanizmaları, dijitalleşme sürecini hızlandırarak KOBİ'lerin küresel pazarlarda daha güçlü bir şekilde yer almasını sağlayabilir. Dijital dönüşüm, yalnızca KOBİ'lerin değil, aynı zamanda ulusal ekonomilerin de sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Dijital Dönüşüm ve İnovasyon Destek Programları

Türkiye'de dijital dönüşüm, işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve global piyasalarda yer edinebilmelerini sağlamak için giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bu kapsamda, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerine uyum sağlayabilmeleri ve teknolojiyi iş süreçlerine entegre edebilmeleri için çeşitli mekanizmalar ve kurumlar tarafından destek sunulmaktadır.

KOSGEB, Türkiye'de KOBİ'lere yönelik en önemli destek sağlayıcı kurumlardan biridir. KOSGEB, özellikle dijital dönüşüme yönelik projeleri destekleyen programlar aracılığıyla KOBİ'lerin dijital altyapılarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. KOBİGEL Destek Programı, bu kapsamda dikkat çeken bir örnek olarak öne çıkmakta, dijitalleşme projelerine finansman sağlamaktadır. Ayrıca, Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı, yerli teknoloji üretimini teşvik ederek dijital çözümlerin geliştirilmesine katkı sunmaktadır. KOSGEB, eğitim programlarıyla da KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerini anlamalarına olanak tanımaktadır.

TÜBİTAK da dijital dönüşümde kritik bir rol oynamaktadır. Ar-Ge ve inovasyon projelerini teşvik eden TÜBİTAK, özellikle TEYDEB programları ve 1501 Sanayi Ar-Ge Destek Programı aracılığıyla dijital teknolojiye yönelik yenilikçi projelere destek sunmaktadır. Böylece KOBİ'ler, teknoloji odaklı yatırımlarla dijitalleşme süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetme imkânına kavuşmaktadır.

Ticaret Bakanlığı ise KOBİ'lerin dijital dönüşümünü desteklemek amacıyla farklı alanlarda teşvikler sağlamaktadır. Bakanlık, e-ticaret ve e-ihracat kapasitelerinin artırılması için finansman, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunarken, UR-GE Programı ile kümelenme projelerine destek vermektedir. Bu sayede KOBİ'ler, dijital pazarlama ve uluslararası ticaret faaliyetlerinde avantaj elde etmektedir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye Bilişim Vakfı gibi kurumlar da dijital dönüşüm süreçlerinde KOBİ'lere önemli katkılar sağlamaktadır. TOBB, dijital altyapı geliştirme ve eğitim programlarıyla KOBİ'lere rehberlik ederken, teknopark iş birlikleri aracılığıyla teknolojik

çözümlerin hayata geçirilmesine yardımcı olmaktadır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kurulan Dijital Dönüşüm Merkezleri, KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu danışmanlık ve altyapı desteğini sağlamaktadır. Bakanlık, bölgesel kalkınma ajansları aracılığıyla da dijital dönüşüm projelerine teknik ve mali destek sunarak bu süreçleri daha erişilebilir kılmaktadır.

Öte yandan, uluslararası fonlar da KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerini desteklemektedir. Avrupa Birliği tarafından sağlanan IPA fonları ve COSME Programı gibi kaynaklar, dijitalleşme ve inovasyon projelerine yönelik finansman sağlamaktadır. Bu tür destekler, KOBİ'lerin global piyasalarda rekabet edebilmesi için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Son olarak, üniversitelerin bünyesinde yer alan teknoparklar ve teknoloji transfer ofisleri, KOBİ'lere dijital çözümler geliştirme ve uygulama konularında iş birliği fırsatları yaratmaktadır. Dijital İnovasyon Hub'ları, üniversite-sanayi iş birliklerini teşvik ederek dijitalleşme süreçlerine ivme kazandırmaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lerin dijital dönüşümüne yönelik sunulan bu destekler, işletmelerin teknoloji odaklı bir yapıya geçişlerini hızlandırmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmeler, bu mekanizmaları etkin bir şekilde kullanarak dijital çağın gereklerine uyum sağlayabilir ve daha güçlü bir konuma erişebilir.

1.4.3. Sürdürülebilirlik

KOBİ'ler, ekonomik gelişim ve istihdam yaratma açısından kilit bir rol oynamaktadır. Ancak bu işletmelerin uzun vadeli başarısı, yalnızca ekonomik performanslarıyla sınırlı kalmayıp çevresel ve kurumsal sürdürülebilirlikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik kavramı, KOBİ'ler için hem çevresel hem de kurumsal boyutta ele alınması gereken stratejik bir öneme sahiptir. Küresel ekonomide sürdürülebilirliğe yönelik dönüşüm, işletmelerin yalnızca çevresel etkilerini en aza indirmesini değil, aynı zamanda uzun vadeli büyüme ve dayanıklılık stratejileri geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (OECD, 2021). Çevresel sürdürülebilirlik; enerji ve kaynak kullanımını optimize etmek, atık yönetimini iyileştirmek ve karbon ayak izini azaltmak gibi uygulamaları içerirken, kurumsal sürdürülebilirlik, organizasyonel yapıların dayanıklılığı ve uzun vadeli başarısı için gerekli altyapıyı sağlamaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik, KOBİ'lerin yalnızca yasal yükümlülüklerini yerine getirmesi anlamına gelmemektedir. Çevre dostu iş modellerine geçiş, işletmelerin maliyetlerini azaltırken aynı zamanda marka değerini artırmaktadır. Yeşil üretim süreçlerinin benimsenmesi, çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi ve geri dönüşüm odaklı faaliyetler, KOBİ'lerin çevresel ve ekonomik kazanç elde etmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik raporlaması ve çevreye duyarlı uygulamalar, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabetçiliğini artıran unsurlardır. Ancak,

sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesi başlangıçta ek maliyetler ve kaynak gerektirebilir. Bu noktada, devlet teşvikleri, sürdürülebilirlik eğitim programları ve finansal destekler, KOBİ'lerin bu süreçte karşılaşılabilecekleri engelleri aşmasına yardımcı olmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik açısından, KOBİ'lerin çoğunlukla aile şirketi yapısında faaliyet göstermesi, yönetsel zorlukları da beraberinde getirebilmektedir. Aile şirketlerinin uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmesi, yönetim süreçlerinde kurumsallaşmayı benimsemeleriyle mümkün olmaktadır (Dyer, 1988). Kurumsallaşma; görev tanımlarının belirginleşmesi, karar alma süreçlerinin şeffaflaştırılması ve stratejik planlamanın uzun vadeli bir perspektifle yapılmasını içerir. Görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi, şirket içindeki rol çatışmalarını önlerken, şeffaflık hem iç hem de dış paydaşlarla güven ilişkisi kurar. Ayrıca, kurumsallaşmış yapılar, aile üyeleri arasındaki duygusal çatışmaların şirketin geleceğini olumsuz etkilemesini engelleyerek sürdürülebilir yönetim modelleri sunar. Kurumsal sürdürülebilirlik, KOBİ'lerin iş modellerini süreklilikten sürdürülebilirliğe dönüştürmeleri açısından kritik bir role sahiptir. KOBİ'lerin sürdürülebilirliği için yönetim ve organizasyon yapılarını güçlendirmeye yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri, çalışanların bilgi birikimini destekleyecek mekanizmalar ve bir şirket kültürü inşası önem taşımaktadır.

Çalışanlardan yöneticilere kadar tüm seviyelerde sürdürülebilirlik bilincinin yerleşmesi, bu stratejilerin kalıcı hale gelmesini sağlarken, iş modellerinin çevresel etkisini azaltmaya da katkıda bulunur. Düzenli eğitim programları, çevreye duyarlı uygulamalara yönelik teşvikler ve sürdürülebilirlik performansının izlenmesi gibi uygulamalar, KOBİ'lerin hem çevresel hem de kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak sürdürülebilirlik, yalnızca sosyal bir sorumluluk değil, KOBİ'lerin uzun vadeli büyümelerini ve rekabetçiliklerini destekleyen stratejik bir yaklaşımdır. Hem çevresel hem de kurumsal boyutta alınacak tedbirler, KOBİ'lerin geleceğini güvence altına alırken, ulusal ve küresel ekonomilerde daha güçlü bir yer edinmelerini sağlayacaktır.

Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Destek Programları

Türkiye'de KOBİ'ler, sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik alanında çeşitli kurum ve kuruluşların sunduğu desteklerden yararlanmaktadır. Bu destekler, finansal kaynak sağlamadan eğitim ve danışmanlık hizmetlerine kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. KOSGEB, enerji verimliliği, karbon ayak izinin azaltılması ve çevre dostu projeler için "Yeşil Dönüşüm Destek Programı" ile finansman ve eğitim imkânları sunarken, Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası, yenilenebilir enerji ve sosyal etki odaklı projeler için özel kredi paketleri sağlamaktadır. TÜBİTAK, özellikle Ar-Ge ve teknoloji odaklı projelerde "1501 Sanayi Ar-Ge Destek Programı" ve "1505 Üniversite-Sanayi İş birliği Programı" ile KOBİ'lerin yenilikçi sürdürülebilirlik projelerini teşvik etmektedir. Ayrıca, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) gibi uluslararası kuruluşlar, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için "Yeşil Ekonomi Finansman Programı" (GEFF) kapsamın-

da finansman ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Bunun yanı sıra, TOBB ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) gibi özel sektör kuruluşları, sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi için eğitim programları, atölye çalışmaları ve rehberlik hizmetleriyle KOBİ'lere destek vermektedir. Tüm bu mekanizmalar, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak tanırken, Türkiye'nin çevresel, sosyal ve ekonomik kalkınmasına da önemli katkılar sunmaktadır. Ancak bu desteklerin etkili bir şekilde hayata geçirilmesi ve KOBİ'ler tarafından daha yaygın bir şekilde kullanılması, sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir.

Türkiye'de KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçleri, iş dünyasının sürdürülebilirliği ve rekabet gücünün artırılması için kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda çeşitli kurum ve kuruluşlar, işletmelere finansal destek, eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri sunarak profesyonel yönetim yapılarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası (İSO) da "İSO Akademi" gibi programlarıyla KOBİ'lere liderlik, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal strateji oluşturma gibi alanlarda destek sağlamaktadır. KOSGEB ise kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atan KOBİ'lere yönelik teşvikler ve eğitim programları sunarak profesyonel iş süreçlerinin geliştirilmesini teşvik etmektedir.

Bu süreçte Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), KOBİ'lerin kurumsallaşma ve dijital dönüşüm süreçlerinde öncü bir rol oynamaktadır. TOBB, eğitim programları, birebir danışmanlık hizmetleri ve finansman desteği sağlayarak KOBİ'lerin iş süreçlerini profesyonelleştirmelerine katkıda bulunmaktadır. "TOBB Akademi" platformu üzerinden düzenlenen seminerler ve atölye çalışmaları, işletmelere kurumsallaşma ve liderlik konularında bilgi ve rehberlik sağlamaktadır.

Ayrıca, TOBB Nefes Kredisi gibi finansman programları, KOBİ'lerin kurumsal dönüşüm için gerekli yatırımları yapmalarını kolaylaştırmaktadır. TOBB'un uluslararası iş birliği projeleri de KOBİ'lerin global iş ağlarına entegre olmasına ve profesyonel yönetim uygulamalarını benimsemesine destek vermektedir. Tüm bu destek mekanizmaları, Türkiye'de KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçlerini hızlandırarak uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamayı hedeflemektedir. Ancak, bu hizmetlerin daha etkin bir şekilde hayata geçirilmesi ve KOBİ'lerin bu programlara erişiminin artırılması, işletmelerin kurumsal yapılarını güçlendirmek için büyük önem taşımaktadır.

1.5. Dijitalleşme KOBİ'lerde Çok Boyutlu Dönüşümü Nasıl Tetikler?

KOBİ'lerin güçlü bir ekonomik ekosistem oluşturabilmesi için finansmana erişim, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik unsurları bakımından desteklenmesi, her biri için farklı stratejiler ve eylem adımları gerektiren bu üç unsura yönelik çabaları güçlendiren faktör ise günümüzde dijitalleşmedir. Dijitalleşme KOBİ'ler için yalnızca dijital araçların kullanıldığı, ürün ve hizmetlerin daha teknolojik süreçlerle ortaya konulmasını sağlayan bir çerçeve ile sınırlandırılmamalı, çok daha geniş bir değer yarattığı görülmelidir. Dijitalleşme finansmana erişim ve sürdürülebilirlik unsurlarından farklı olarak bugünün ana değişim rüzgarı olan teknolojik gelişmeler ve yapay zeka gibi

yıkıcı inovasyonların etki çarpanını içinde barındırmaktadır. Bu yönü ile yeni finansal kaynaklara erişimden sürdürülebilirlik adımlarına uzanan her çaba dijitalleşmenin yatay kesen ve güçlendirici etkisini içermektedir.

Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde dijitalleşme KOBİ'lerin iş süreçlerini sadece modernize etmekle kalmaz, aynı zamanda kurumsal yapılarının güçlenmesine, finansal kaynaklara erişimlerinin kolaylaşmasına ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına doğrudan katkı sağlar. Bu nedenle, dijitalleşme bugünün dalgalı pazar şartlarında KOBİ ekosisteminin merkezinde yer alır ve diğer unsurları etkileyen bir kaldıraç görevi görür. Bunun temel nedeni, günümüzde sektörleri etkileyen en büyük dalganın dijitalleşmeden kaynaklanıyor olmasıdır.

1.5.1. Dijitalleşme ve Kurumsallaşma İlişkisi

Dijitalleşme, KOBİ'lerin iş süreçlerini düzenli ve şeffaf bir şekilde yönetmelerini sağlar ve bu durum kurumsallaşmayı hızlandırır. Örneğin, müşteri ilişkilerinin dijital uygulamalar ve e-posta gibi araçlarla yürütülmesi, işletmelerin iletişim süreçlerini düzenler ve daha şeffaf bir yapı oluşturur. Bunun sonucunda, iş süreçleri daha ölçülebilir hale gelir ve işletme içindeki görev ve sorumluluklar netleşir. Ayrıca, dijital iş yönetimi platformları, KOBİ'lerin organizasyonel yapılarını profesyonelleştirerek uzun vadeli bir kurumsal dayanıklılık oluşturmaya olanak tanır. Bu durum, aile şirketleri gibi kurumsallaşma konusunda zorluk yaşayan KOBİ'ler için özellikle önemlidir.

1.5.2. Dijitalleşmenin Finansmana Erişim Üzerindeki Etkisi

Finansman kaynaklarına erişimde şeffaflık ve düzenli kayıt tutma büyük bir öneme sahiptir. Dijitalleşme, KOBİ'lerin gelir-gider dengelerini ve muhasebe kayıtlarını daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur. Örneğin, dijital muhasebe ve ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) sistemleri, işletmelerin finansal bilgilerini kolayca denetlenebilir hale getirerek kredi ve yatırım gibi kaynaklara erişimlerini kolaylaştırır. Ayrıca, dijitalleşme sayesinde KOBİ'ler e-ticaret ve online satış platformlarına entegrasyon sağlayarak gelirlerini artırabilir ve yeni finansman kaynaklarına ulaşabilir. Bu durum, işletmelerin daha güçlü bir finansal pozisyona sahip olmasını ve rekabet gücünü artırmasını mümkün kılar.

1.5.3. Dijitalleşmenin Sürdürülebilirlik Açısından Önemi

Çevresel ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada dijitalleşme, KOBİ'ler için kritik bir araçtır. Dijitalleşme, işletmelerin enerji ve kaynak verimliliğini artırmaya, atık miktarını azaltmaya ve karbon ayak izini düşürmesine olanak tanır. Örneğin, dijital üretim yönetimi araçları, üretim süreçlerinde optimizasyon sağlayarak çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli kazanımlar elde edilmesini sağlar. Aynı zamanda, dijitalleşme kurumsal sürdürülebilirlik açısından da KOBİ'lerin operasyonlarını daha etkin bir şekilde yönetmesine olanak tanır. İş süreçlerinin dijital araçlarla takip edilmesi, görevlerin netleşmesini ve süreçlerin daha şeffaf hale gelmesini

sağlayarak işletmenin uzun vadeli dayanıklılığını artırır.

Daha güçlü bir KOBİ ekosistemi için gerekli üç unsur incelendiğinde dijitalleşmenin, KOBİ'ler için yalnızca bir teknoloji yatırımı değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik, kurumsallaşma ve finansmana erişim hedeflerine ulaşmada stratejik bir araç olduğu ortaya çıkmaktadır. Dijitalleşen bir KOBİ hem çevresel hem de kurumsal sürdürülebilirlik açısından önemli kazanımlar elde ederken, finansal şeffaflık ve denetlenebilirlik gibi avantajlarla yeni finansman kaynaklarına erişim potansiyelini artırır. Bu nedenle, dijitalleşmenin KOBİ'lerin diğer unsurlar üzerindeki merkezi etkisi göz önünde bulundurularak, bu alana yapılacak yatırımlar ve teşvikler artırılmalı, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerine uyum sağlamaları için uygun destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Dijitalleşme, KOBİ'lerin sadece mevcut zorlukları aşmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli bir ekonomik kalkınmanın temel taşı olarak hizmet eder.

1.6. Dijitalleşme, Dijital Olgunluk ve Türkiye'de KOBİ'lerin Durumu

Dijitalleşme, iş süreçlerinin, ürünlerin ve hizmetlerin dijital teknolojiler kullanılarak yeniden şekillendirilmesi anlamına gelir. Bu kavram, yalnızca analog bilgilerin dijital formata dönüştürülmesini değil, aynı zamanda işletmelerin çalışma yöntemlerini, müşteri etkileşimlerini ve stratejik yaklaşımlarını dijital araçlarla yeniden yapılandırmalarını da kapsar. Dijitalleşme süreci; büyük veri analitiği, bulut bilişim, yapay zeka, nesnelerin interneti (IoT) ve blockchain gibi modern teknolojilerin iş süreçlerine dahil edilmesiyle hayata geçirilir. Dijital olgunluk ise bir işletmenin dijitalleşme sürecindeki konumunu ve dijital teknolojileri stratejik bir şekilde iş süreçlerine entegre etme yetkinliğini ifade eder. Bu kavram, işletmenin dijital dönüşüm yolunda kaydettiği ilerlemeyi değerlendirmek ve ölçmek amacıyla kullanılır. Dijital olgunluk, yalnızca teknolojik altyapının varlığıyla sınırlı değildir; aynı zamanda organizasyonun dijital araçları verimli bir şekilde kullanabilme, bu araçları stratejik hedeflerle uyumlu hale getirebilme ve organizasyonel bütünlüğü sağlayabilme kabiliyetiyle de doğrudan bağlantılıdır.

Dijital olgunluk, genellikle belirli aşamalar üzerinden tanımlanır:

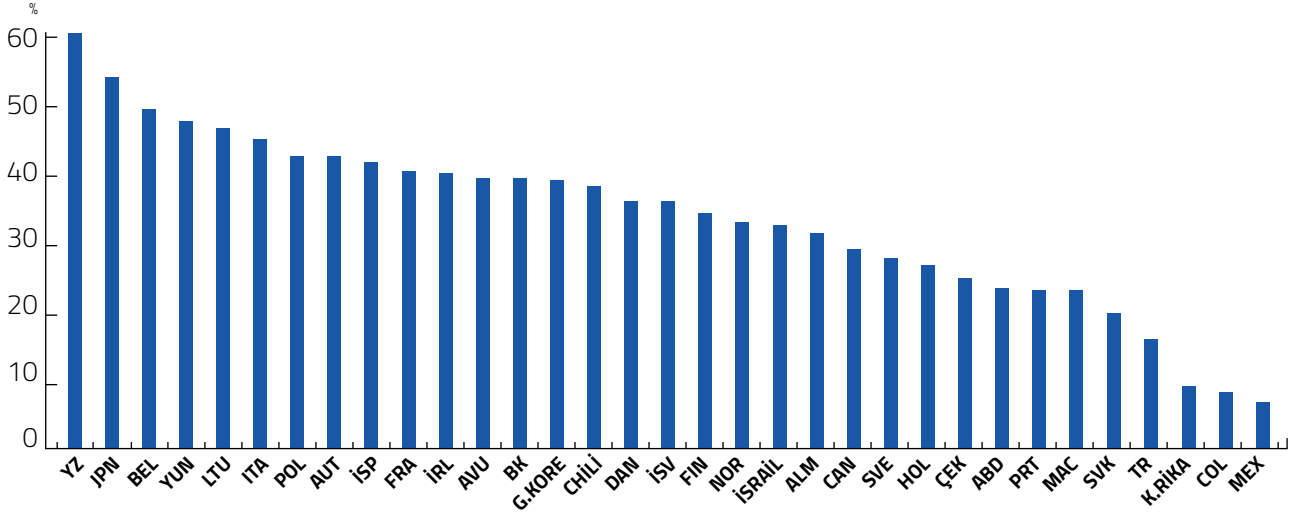
- **Başlangıç Aşaması:** Dijitalleşme konusunda farkındalık oluşmuş olsa da, teknolojik altyapının ve bilgi birikiminin sınırlı olduğu düzey.
- **Gelişim Aşaması:** Temel dijital araçların iş süreçlerine entegre edilmeye başlandığı, ancak dijital dönüşümün stratejik bir boyuta tam anlamıyla ulaşmadığı aşama.
- **Olgunluk Aşaması:** Dijital teknolojilerin organizasyonun stratejilerine ve kültürüne tamamen entegre edildiği, ileri düzeyde dijitalleşmenin sağlandığı düzey.

Dijital olgunluk işletmelerin dijital dönüşüm sürecindeki mevcut durumlarını analiz etme-

lerine ve eksikliklerini tespit ederek stratejik adımlar atmalarına yardımcı olur. Bu nedenle, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir bir büyüme elde etmek için dijital olgunluk seviyelerini düzenli olarak değerlendirmeleri ve iyileştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lerin dijitalleşme ya da dijital olgunluk seviyeleri üzerine yapılan araştırmalar, bu işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde çeşitli zorluklarla karşılaştığını göstermektedir. Örneğin, bir çalışmada KOBİ'lerin yalnızca %16,7'sinin dijital olgunluk düzeylerini yüksek yani olgunluk aşamasında olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir (TÜRKONFED, 2021). Bu durum, KOBİ'lerin büyük bir kısmının dijitalleşme konusunda kendilerini yeterince gelişmiş görmediklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki işletmelerin %99,8'ini oluşturan KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinde yeterli ilerleme kaydedememeleri, ülke ekonomisi için endişe verici bir tablo çizmektedir (TÜRKONFED, 2020). Bu eksiklikler, KOBİ'lerin rekabetçiliklerini ve sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Tüm bunlarla birlikte COVID-19 pandemisi, küresel düzeyde birçok sektörü derinden etkilerken, Türkiye'deki iş dünyası dijitalleşme ve teknolojik dönüşüm süreçlerinde önemli bir fırsat ortamı yakalamıştır. Özellikle KOBİ'ler için hazırlanan politikalar ve stratejik eylem planları, yenilikçi girişimciliği, beceri geliştirmeyi, üretkenliği ve ihracatı teşvik eden bir yapı sunmaktadır. Bu dönüşümde KOBİ'lere yönelik en önemli kılavuzlardan biri, KOSGEB Stratejik Planı (2019-2023) olmuştur. Söz konusu plan, Türkiye'nin On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) ile uyumlu bir şekilde tasarlanmış olup KOBİ'lerin gelişme eğilimlerini, potansiyellerini ve sektörel hedeflerini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu plan, özellikle Ar-Ge, teknoloji, inovasyon ve girişimciliği teşvik etmeyi ana hedefleri arasında saymaktadır. Stratejik Plan, KOBİ'lerin sadece dijitalleşme süreçlerine değil, aynı zamanda sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya olan katkılarını da artırmayı amaçlamaktadır. KOSGEB, 2021 yılı itibarıyla bu stratejik planın hedeflerinin %89'una ulaşıldığını ve belirlenen performans göstergelerinin %78'inin başarıyla karşılandığını açıklamıştır. Bu veriler, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijitalleşme ve yenilikçilik alanlarında önemli bir ivme yakaladığını göstermektedir. Ayrıca, bu başarı, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinde yalnızca bireysel çabalarının değil, aynı zamanda ulusal düzeyde oluşturulan stratejik politikaların ve hedeflerin etkili bir şekilde işlediğinin de bir kanıtıdır. (OECD, 2022).

OECD'nin 2023 KOBİ ve Girişimcilik Görünümü Raporu, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijitalleşme düzeyi, özellikle bulut bilişim hizmetlerinin benimsenmesinde, OECD ortalamasının gerisinde kalmaktadır. Raporda sunulan verilere göre, 2021 yılında Türkiye'deki işletmelerin bulut hizmeti kullanım oranı, diğer OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında en düşük seviyelerde yer almıştır. Bununla birlikte Türkiye'deki KOBİ'lerin e-ticaretin en önemli pazarlama ve satış kanallarından biri olan Facebook'tan aldıkları destek de OECD ülkeleri sıralamasında geride kalmıştır.⁸



Şekil 9. Pandeminin başlangıcı itibarıyla Facebook sayfası olan ve devlet desteği alan KOBİ oranları

OECD'nin 2023 KOBİ ve Girişimcilik Görünümü Raporu'nda sunulan verilere göre, 2021 yılında Türkiye'deki işletmelerin bulut hizmeti kullanım oranı, diğer OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında en düşük seviyelerde yer almıştır. Bu durum, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital teknolojileri benimseme ve uygulama konusunda daha fazla desteğe ve teşvike ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Dijitalleşme sürecinde yaşanan bu eksiklikler, KOBİ'lerin rekabetçiliklerini ve verimliliklerini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, dijital becerilerin geliştirilmesi, altyapı yatırımlarının artırılması ve dijital dönüşümün teşvik edilmesi, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital olgunluk seviyelerini yükseltmek için kritik öneme sahiptir.

Yine aynı raporda Türkiye'deki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin dijital beceri geliştirme için dış kaynak kullanımı, işe alım ve eğitim faaliyetlerine katılım oranları incelenmiştir. Bulut bilişim hizmetlerinin satın alınması, bilgi ve iletişim teknolojisi (ICT) uzmanlarının istihdam edilmesi ve ICT becerilerinin geliştirilmesi için eğitim sağlama oranları aşağıdaki grafikte karşılaştırılmıştır.

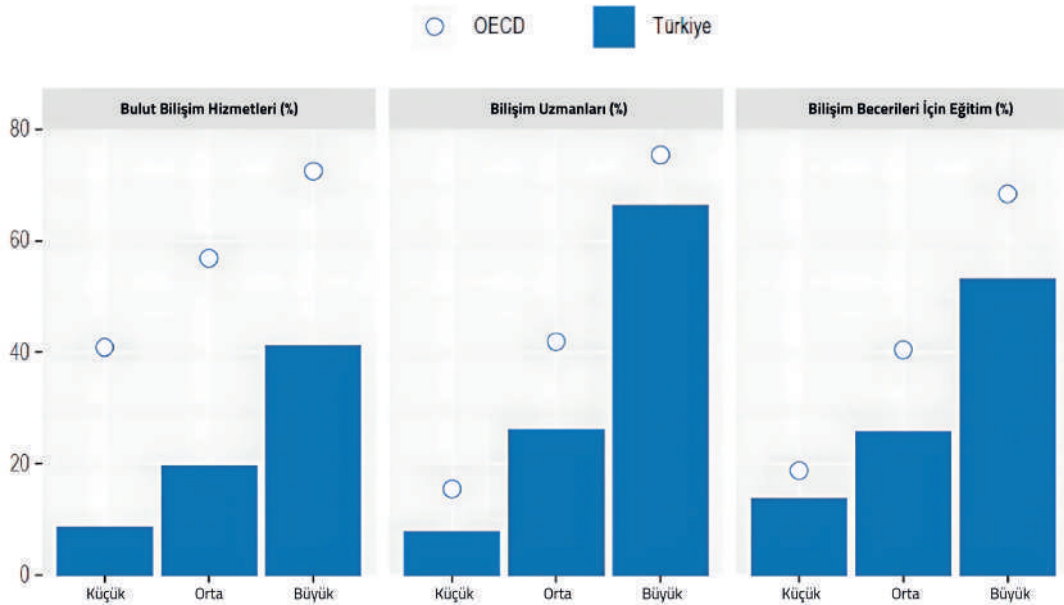
Rapor bu verileri ile dijitalleşme, konusunda Türkiye'deki KOBİ'lerin OECD ortalamalarına göre gelişim göstermesi gerekmektedir.

Türkiye On İkinci Kalkınma Planı, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerini hızlandırmak ve bu işletmelerin küresel rekabet gücünü artırmak için bir dizi stratejik hedef ortaya koymaktadır. Bu plan, KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerine entegre olmalarını ve bilgi iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Plan kapsamında, KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı teşvik edilecek ve bu teknolojiler KOBİ'lerin iş süreçlerine entegre edilecektir. Bu hedef KOBİ'lerin operasyonel verimliliklerini artırarak, kaynak kullanımını optimize etmelerine ve daha hızlı karar alma mekanizmaları oluşturmalarına olanak tanımaktadır. Dijital iş modellerine geçiş, aynı zamanda KOBİ'lerin global

pazarlarda daha güçlü bir konum elde etmelerine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, KOBİ'lerin dijitalleşme ihtiyaçlarını karşılamak için açık kaynak kodlu yazılımların kullanımı öncelikli bir hedef olarak belirlenmiştir. Açık kaynak çözümler, maliyet avantajı sağlarken aynı zamanda KOBİ'lere esnek, özelleştirilebilir ve güvenilir yazılım altyapıları sunmaktadır. Bu yaklaşım, yerli yazılım sektörünün gelişimini desteklemenin yanı sıra KOBİ'lerin bağımsız bir şekilde dijitalleşmelerine olanak tanıyacaktır.

Türkiye'nin dijitalleşme vizyonu, KOBİ'ler için güçlü bir rehber sunmakta ve bu işletmelerin küresel rekabet gücünü artırmaya yönelik adımlar atmalarını teşvik etmektedir. On İkinci Kalkınma Planı ve KOSGEB'in stratejik planında belirlenen hedeflerin hayata geçirilmesi, Türkiye'de KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinde kalıcı ve sürdürülebilir bir dönüşümün temelini oluşturacaktır. Bu hedeflerin başarıyla uygulanması, KOBİ'lerin dijitalleşme yolculuğunda önemli bir ilerleme sağlamanın yanı sıra işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda rekabet gücünü artıracaktır.

Pandemi döneminde hız kazanan dijitalleşme süreci, Türkiye'de KOBİ'ler için bir dönüm noktası olmuş ve işletmelerin sürdürülebilir büyüme için ihtiyaç duyduğu altyapıyı oluşturma yolunda önemli adımlar atılmasını sağlamıştır. Gelecekte bu ivmenin devam ettirilmesi, dijitalleşmenin işletmeler için yalnızca bir tercih değil, stratejik bir gereklilik olarak benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Türkiye'nin KOBİ'lere yönelik dijitalleşme stratejileri, sürdürülebilir ekonomik büyüme, yenilikçilik ve toplumsal refah hedeflerine ulaşmada hayati bir role sahip olmaya devam edecektir.



Şekil 11. Firma büyüklük sınıfına göre dış kaynak kullanımı, işe alma veya eğitim yoluyla dijital becerilere erişen firmaların payı (%)

SAYILARLA AKILLI KOBİ

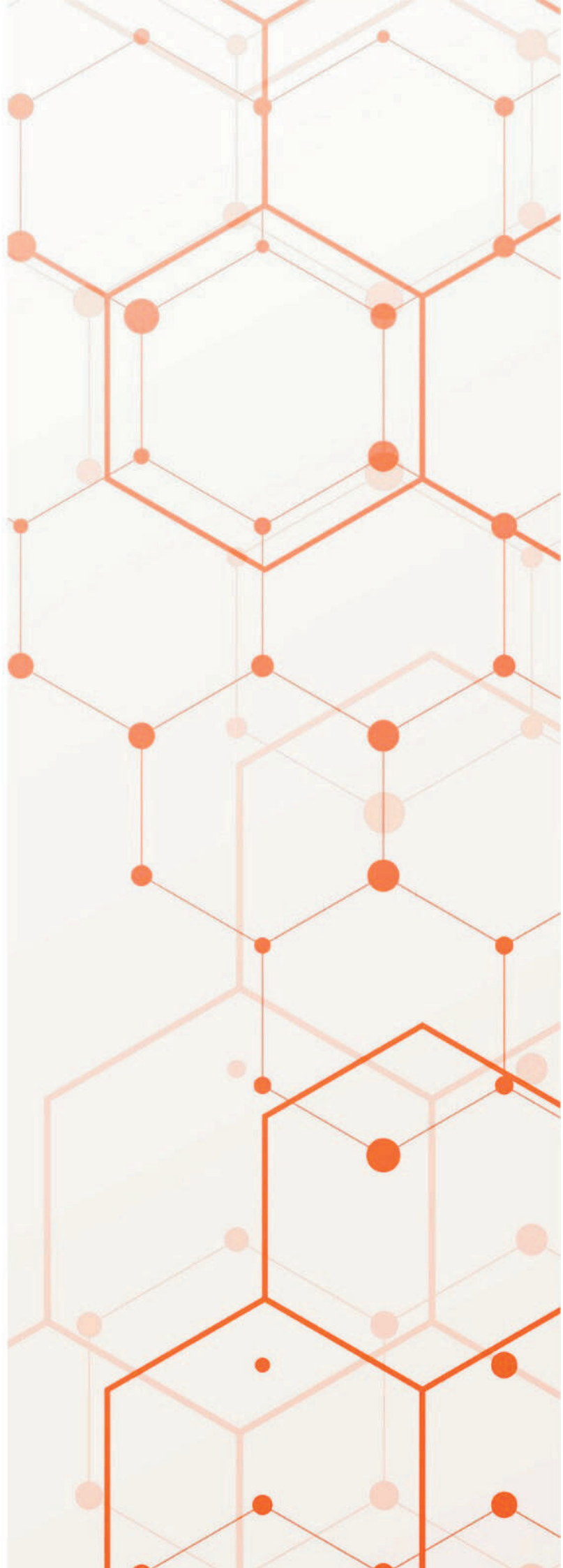


- Yaklaşık **350**'nin üzerinde arama sorgusunda Akıllı KOBİ sonuç sayfasının **1.** sırasında yer alıyor.
- Google aramalarından Akıllı KOBİ'ye gelen ziyaretçilerin **%52**'si masaüstü bilgisayar, **%47**'si mobil cihazlardan ve **%1**'i tablet cihazlardan siteyi ziyaret ediyor.
- Google'da Akıllı KOBİ'den **5.500**'ün üzerinde sayfa listeleniyor.

www.akillikobi.org.tr adresi üzerinden siz de hemen ücretsiz bir şekilde üye olabilir, dijital dönüşüm yolculuğunuza bugünden başlayabilirsiniz!

SEKTÖRLERİN VE EKONOMİNİN DİJİTALLEŞMESİ İÇİN BİR SIÇRAMA TAHTASI OLARAK KOBİ'LER

Bu bölümde dijitalleşmeyi yakalayan KOBİ'lerin büyük şirketlere katkıları, dijital yetkinlikleri yüksek KOBİ'lerle uluslararası pazarda değer yaratma, dijitalleşen KOBİ'lerle girişimcilik ekosistemi iş birlikleri ve sürdürülebilirlik konuları ele alınmaktadır.



2. SEKTÖRLERİN VE EKONOMİNİN DİJİTALLEŞMESİ İÇİN BİR SIÇRAMA TAHTASI OLARAK KOBİ'LER

KOBİ'ler dijital dönüşüm süreçlerinde bir ülkenin ekonomik yapısını ve rekabetçiliğini güçlendirme açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Büyük şirketlerin karar alma ve uygulama süreçlerinde KOBİ'ler kadar esnek ve çevik olamamaları, girişimlerin ise KOBİ'lerin sahip olduğu pazar deneyimine erken aşamada ulaşamamaları KOBİ'lerin ekonomik ve sektörel değişim süreçlerindeki rolünü güçlendirmektedir. Dijitalleşme, KOBİ'lere operasyonel maliyetlerini azaltma, verimliliklerini artırma ve daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşma imkanı sunarken yenilikçi ürün ve hizmet geliştirebilmenin de yolunu açmaktadır. Dijital teknolojileri bünyesinde barındıran ve doğru şekilde kullanan KOBİ'ler, veriye dayalı karar verme süreçlerini güçlendirerek pazardaki dalgalanmalara daha hızlı yanıt verebilir, yenilikçi ürün ve hizmet geliştirme potansiyelini artırır ve sektörün ihtiyaçlarına çok daha erken dönemlerde karşılık verebilir. Örneğin, e-ticaret platformları ve veri analitiği araçları kullanarak hem yerel hem de uluslararası müşterilere ulaşan KOBİ'ler, bu sayede ticaret hacmini artırarak ekonomik büyümeye doğrudan katkıda bulunur (OECD, 2021). Böyle bir dönüşüm, sadece işletme düzeyinde değil, aynı zamanda sırasıyla yerel, bölgesel ve makroekonomik göstergelerde de pozitif etkiler yaratır.

2.1. Dijitalleşen KOBİ'lerin Büyük Şirketlere Katkıları

Dijital teknolojileri kullanarak dönüşen KOBİ'ler, büyük şirketlerin tedarik zincirleriyle daha etkin bir şekilde entegre olabilir, yeni iş birlikleri için uygun zemini oluşturabilir. KOBİ'ler sahip oldukları dijital altyapı sayesinde daha hızlı teslimat, daha yüksek kalite standartlarında ürün ve hizmet sunmanın yanı sıra farklı paydaşların ihtiyaçlarına göre esnek hizmet sunma olanağına ulaşır. Dijitalleşmiş bir iş ortağı olarak konumlanan KOBİ'ler, büyük işletmelerin verimliliğini artırırken maliyetlerini düşürmelerine de yardımcı olur (Avrupa Komisyonu, 2020). Ayrıca dijital olgunluk seviyesi yüksek olan KOBİ'ler, dijital çözümleri ve yenilikçi iş yapış modellerini iş birlikleri geliştirdikleri büyük şirketlere sunarak onların dijitalleşme süreçlerini hızlandırmalarına katkıda bulunur. Örneğin gıda sektöründeki bir fabrikada hayata geçirilecek dijital dönüşüm süreçleri için dijital yetkinliği gelişmiş KOBİ'ler dijitalleşme alanında çalışmayan fakat kendi bünyesinde dijital dönüşümü yakalamak isteyen büyük şirketler için iyi bir tedarikçi ve iş ortağı olarak konumlanabilir. Benzer şekilde yapay zeka, bulut teknolojisi ve nesnelerin interneti gibi alanlarda atılımlar yapmak isteyen, kendi insan kaynağı ile yürüttüğü uygulamaları desteklemek isteyen büyük şirketleri KOBİ'lerle kurdukları iş birlikleri ile dönüşüm süreçlerinde daha hızlı ve esnek davranışları gösterebilirler.

KOBİ'ler büyük şirketlerin tedarik zincirlerinde kritik bir rol oynayarak üretim süreçlerinin verimliliğini ve esnekliğini artırmaktadır. Teknoloji tedarikçisi olarak faaliyet gösteren KOBİ'ler, yalnızca parçaların üretiminden sorumlu olmakla kalmayıp, büyük şirketlerin operasyonel yükünü azaltarak stratejik hedeflerine odaklanmalarını da sağlamaktadır. Bu dinamik ilişki, özellikle

otomotiv sektörü gibi yüksek teknolojiye dayalı endüstrilerde kendini göstermektedir. Otomotiv sektörü, karmaşık üretim süreçleri ve yüksek düzeyde koordinasyon gerektiren bir endüstridir. Bu dinamik ilişki, özellikle otomotiv sektörü gibi yüksek teknolojiye dayalı endüstrilerde kendini göstermektedir. Otomotiv sektörü, karmaşık üretim süreçleri ve yüksek düzeyde koordinasyon gerektiren bir endüstridir. Büyük otomobil üreticileri, genellikle araçlarının her bir parçasını kendi üretim tesislerinde üretmek yerine, bu parçaların önemli bir kısmını teknoloji tedarikçisi olan KOBİ'lere yaptırmayı tercih etmektedir. KOBİ'ler, belirli bir parça veya modül üzerinde uzmanlaşarak daha hızlı, maliyet etkin ve yenilikçi çözümler sunabilmektedir. Örneğin, bir otomobil üreticisi motor parçalarını veya elektronik kontrol ünitelerini (ECU) dış kaynaklı olarak KOBİ'lerden temin ettiğinde, kendi kaynaklarını daha kritik stratejik alanlara yoğunlaştırabilir. Bu sayede büyük şirketler, üretim süreçlerinin tamamını yönetme yükünden kurtularak tasarım, pazarlama veya ileri teknoloji geliştirme gibi yüksek katma değerli alanlara odaklanabilir. KOBİ'ler, sahip oldukları esnek yapılar sayesinde büyük şirketlerin ihtiyaçlarına hızla uyum sağlayabilir. Örneğin, bir otomobil modelinin dijital gösterge panelinde yapılacak bir değişiklik, büyük bir üretim tesisinde zaman alıcı ve maliyetli bir süreç olabilir. Ancak, KOBİ'ler daha küçük ölçekli ve çevik üretim yapılarıyla bu tür değişiklikleri hızla hayata geçirebilir. Bu esneklik, büyük şirketlerin ürünlerini pazara daha hızlı sunmalarına ve tüketici taleplerine anında yanıt vermelerine olanak tanır. Dijitalleşme bu iş birliğinin etkinliğini daha da artırmaktadır. KOBİ'ler, üretim süreçlerini dijital teknolojilerle optimize ederek, büyük şirketlerle gerçek zamanlı veri paylaşımı yapabilir ve üretim süreçlerini daha şeffaf hale getirebilir. Örneğin, bir KOBİ, nesnelerin interneti (IoT) tabanlı bir sistem kullanarak üretim hatalarını anında tespit edebilir ve büyük şirketlere hızlı bir şekilde bilgi sağlayabilir. Büyük şirketlerin, tüm üretim süreçlerini kendi tesislerinde gerçekleştirmek yerine KOBİ'lerle iş birliği yapması, operasyonel verimliliği artırır. Bu iş birliği modeli, büyük şirketlerin genel üretim maliyetlerini düşürmekle kalmaz, aynı zamanda ürün çeşitliliğini artırmaya ve inovasyon kapasitesini geliştirmesine olanak tanır. Örneğin, büyük bir otomobil şirketi, KOBİ'lerden temin ettiği parçalarla daha geniş bir ürün yelpazesi sunabilirken, kendi üretim süreçlerini optimize ederek üretim hızını artırabilir.

Sonuç olarak teknoloji tedarikçisi olarak faaliyet gösteren KOBİ'ler, büyük şirketlerin verimliliğini ve rekabet gücünü artırmada kilit bir rol oynamaktadır. Otomotiv sektörü örneği, KOBİ'lerin esneklikleri, yenilikçi çözümleri ve dijital uyum yetenekleriyle büyük şirketlere sağladıkları katkıyı açıkça göstermektedir. Bu iş birliği modeli, sadece ekonomik fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda büyük şirketlerin stratejik hedeflerine daha odaklı bir şekilde ilerlemesine olanak tanır. Gelecekte, dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerle bu iş birliğinin daha da güçlenmesi beklenmektedir. Bu bakış açısı ile KOBİ'lerin dijital olgunluk seviyesinin yükselmesi büyük şirketlerin de dijital dönüşüm süreçlerini kolaylaştırır ve desteklerken aynı zamanda KOBİ'lerin sıçrama yaparak yani ciro ve/veya verimlilik artışı göstererek büyük şirketler kategorisine çıkmasını da sağlayabilir (TÜSİAD, 2018).

2.2. Dijital Yetkinlikleri Yüksek KOBİ'lerle Uluslararası Pazarlarda Değer Yaratma

Dijitalleşme, günümüz iş dünyasında yalnızca büyük ölçekli şirketler için değil, aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) için de uluslararası ticarete yeni fırsatların kapısını aralayan bir araç haline gelmiştir. Dijital olgunluğu yüksek KOBİ'ler, dijitalleşme yoluyla uluslararası pazarlara açılarak, bir ülkenin ihracat hacmini artırmak, ticareti daha geniş coğrafyalara yaymak ve yenilikçi sektörlerde erken dönemde rekabet avantajı sağlamak gibi stratejik hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunur. Dijital platformlar ve e-ihracat çözümleri, KOBİ'lerin yalnızca coğrafi sınırları değil, aynı zamanda pazardaki rekabet sınırlarını aşmasını mümkün kılar. Bu sayede dijitalleşen KOBİ'ler, küresel değer zincirlerinde aktif rol oynayarak uluslararası müşterilere ulaşabilir ve döviz kazandırıcı faaliyetlerle ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayabilir. Örneğin, bir KOBİ'nin dijital pazarlama stratejilerini benimsemesi, yalnızca şirketin marka bilinirliğini artırmakla kalmaz; aynı zamanda ülkenin uluslararası ticarete tanınırlığını da güçlendirir. Bu süreç, yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkmasına olanak tanırken, dijitalleşmenin sunduğu verimlilik sayesinde geleneksel yöntemlere kıyasla daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilir. Dijital altyapıya sahip olmayan işletmelere göre daha avantajlı konuma gelen KOBİ'ler hem kendi rekabet güçlerini artırır hem de ülkenin küresel ticaret arenasındaki yerini sağlamlaştırır.

Dijital olgunluğu yüksek KOBİ'ler, yalnızca yeni pazarlara açılmakla kalmaz, aynı zamanda uluslararası ticarete yenilikçi iş modelleriyle fark yaratır. Dijital altyapının sunduğu imkanları etkin bir şekilde kullanan bu işletmeler, ürün ve hizmetlerini küresel ölçekte sunabilir, hedef pazarların ihtiyaçlarına hızla uyum sağlayabilir. Özellikle dijital platformlar ve veri analitiği araçları, KOBİ'lerin uluslararası müşterilere daha etkili bir şekilde ulaşmasını ve onların taleplerine uygun çözümler geliştirmesini kolaylaştırır. Örneğin, dijital pazarlama araçları ve e-ticaret platformlarını doğru şekilde kullanan bir KOBİ, ürünlerini yurt dışındaki müşterilere tanıtabilir ve yalnızca yerel pazarla sınırlı kalmayan bir işletme haline gelebilir. Avrupa'daki butik mağazalara ya da bireysel müşterilere ürün tedarik etmeye başlayan bir KOBİ, sosyal medya analitiği gibi araçları kullanarak müşterilerin tercihlerine uygun koleksiyonlar tasarlayabilir. Bu strateji, müşteri memnuniyetini artırırken markanın uluslararası alanda bilinirliğini de güçlendirir. Dahası, dijital altyapı, yalnızca mevcut ürünlerin satışını kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda müşteri geri bildirimlerinden elde edilen verilerle yeni ürün geliştirme süreçlerini hızlandırır. Üretim süreçlerinde dijitalleşmeyi benimseyen KOBİ'ler, otomasyon sistemleri sayesinde talebe göre hızlı üretim yapabilir ve tedarik sürelerini önemli ölçüde kısaltabilir. Bu durum, işletmelerin uluslararası müşterilerle güvenilir bir tedarikçi olarak iş birliği yapmasını sağlarken, küresel değer zincirinde güçlü bir konum elde etmelerine de yardımcı olur. Ayrıca, lojistik süreçlerini dijital platformlarla entegre eden KOBİ'ler, ürünlerini farklı coğrafyalara daha hızlı ve düşük maliyetle ulaştırabilir. Böylece, uluslararası pazarlarda daha geniş bir müşteri kitlesine hitap ederken ülke ekonomisine de önemli katkılar sağlar.

Dijitalleşmenin sunduğu maliyet avantajı, esneklik ve hız, KOBİ'lerin uluslararası ticarete daha büyük bir rol üstlenmesine olanak tanır. Yenilikçi iş modelleri sayesinde bu işletmeler, yalnızca kendi büyümelerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda ülkelerinin ekonomik kalkınmasına da katkıda bulunur. Örneğin, dijital altyapıya sahip bir KOBİ, lojistik süreçlerini optimize ederek ihracat operasyonlarını daha verimli hale getirebilir. Bu sayede hem uluslararası müşterilere daha hızlı hizmet sunar hem de döviz kazandırıcı faaliyetlerini artırır. Sonuç olarak dijitalleşme, KOBİ'lerin uluslararası arenada daha güçlü bir şekilde rekabet etmelerine olanak tanır. Dijital yetkinlikleri yüksek KOBİ'ler, yalnızca kendi başarılarını değil, aynı zamanda ülkelerinin küresel ticaretteki konumunu da güçlendiren stratejik aktörlerdir. Bu işletmeler, dijitalleşmenin sunduğu imkanlarla hem uluslararası ticarete yenilikçi çözümler sunar hem de ülke ekonomisinin sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunur.

2.3. Dijital Yetkinlikleri Yüksek KOBİ'lerle Girişimcilik Ekosistemi ve İş Birlikleri

Dijitalleşen KOBİ'ler, bulundukları bölgenin ve ülkenin girişimcilik ekosisteminin güçlenmesine önemli katkılar sağlar. Girişimciler, dijital altyapıya sahip KOBİ'lerle iş birliği yaparak yenilikçi projeler geliştirir, üretim ihtiyaçlarını çok daha hızlı ve düşük yatırım maliyetleriyle karşılar, böylece pazara daha hızlı giriş yapma avantajı elde eder. Dijitalleşen KOBİ'ler, yalnızca bir üretim ortağı değil, aynı zamanda bir inovasyon destekçisi olarak girişimlere değer katar. Örneğin, bir girişimin geliştirdiği yapay zeka tabanlı bir üretim yönetim sistemi, dijitalleşmiş bir KOBİ'nin süreçlerine entegre edildiğinde hem girişimin teknoloji ürünü test edilmiş olur hem de KOBİ'nin operasyonel verimliliği artar. Bu tür bir iş birliği, girişimin pazara daha hızlı ulaşmasını sağlarken, KOBİ'nin rekabet avantajını artırır. Böylece her iki taraf için kazan-kazan durumu oluşur (Avrupa Komisyonu, 2020).

Ayrıca dijitalleşmiş KOBİ'ler, girişimlere yüksek teknolojiye dayalı donanım ve üretim olanakları sağlayarak onların ihtiyaçlarını daha hızlı ve doğru bir şekilde karşılayabilir. Örneğin, 3D yazıcı teknolojisi kullanan bir girişim, dijital altyapıya sahip bir KOBİ ile çalışarak prototiplerini daha hızlı üretebilir ve bu süreçte maliyet avantajı sağlayabilir. KOBİ'ler, girişimcilik ekosistemine yalnızca üretim ve teknoloji desteği sağlamakla kalmaz, aynı zamanda mentorluk, iş ağı oluşturma, ortak ürün-hizmet geliştirme olanakları ve finansal katkılar sunar. Örneğin, bir KOBİ'nin sağladığı mentorluk desteği, girişimlerin iş planlarını optimize etmelerine ve potansiyel riskleri daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilir. Ortak ürün geliştirme projeleri ise girişimlerin yenilikçi fikirlerini gerçeğe dönüştürürken, KOBİ'lerin de yeni pazarlara açılmasını ve teknolojik yeteneklerinin artmasını sağlar. Bir teknoloji girişiminin geliştirdiği akıllı sensör teknolojisini ele alalım. Bu girişim, dijitalleşmiş bir makine üreticisi KOBİ ile iş birliği yaptığında, sensör teknolojisi, KOBİ'nin ürettiği makinelerde kullanılabilir. Bu iş birliği sonucunda girişim, teknolojisini endüstriyel ölçekte test etme fırsatı bulurken, KOBİ de makinelerinin katma değerini artırarak müşterilerine daha yenilikçi çözümler sunar. Sonuç olarak, girişim daha hızlı bir şekilde büyürken, KOBİ uluslararası pazarda rekabet gücünü artırır.

Dijitalleşen KOBİ'ler ile girişimlerin iş birliği, yeni pazar fırsatları yaratır ve iş dünyasında ortak başarı hikayelerinin ortaya çıkmasını sağlar. Bu iş birliği modeli, yalnızca bireysel işletmelerin başarısını artırmakla kalmaz, aynı zamanda girişimcilik ekosistemini güçlendirerek uzun vadeli sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunur. Birbirinden beslenen bu süreçler hem KOBİ'ler hem de girişimler için yenilikçi iş modelleri ve yepyeni pazarların kapılarını açar.

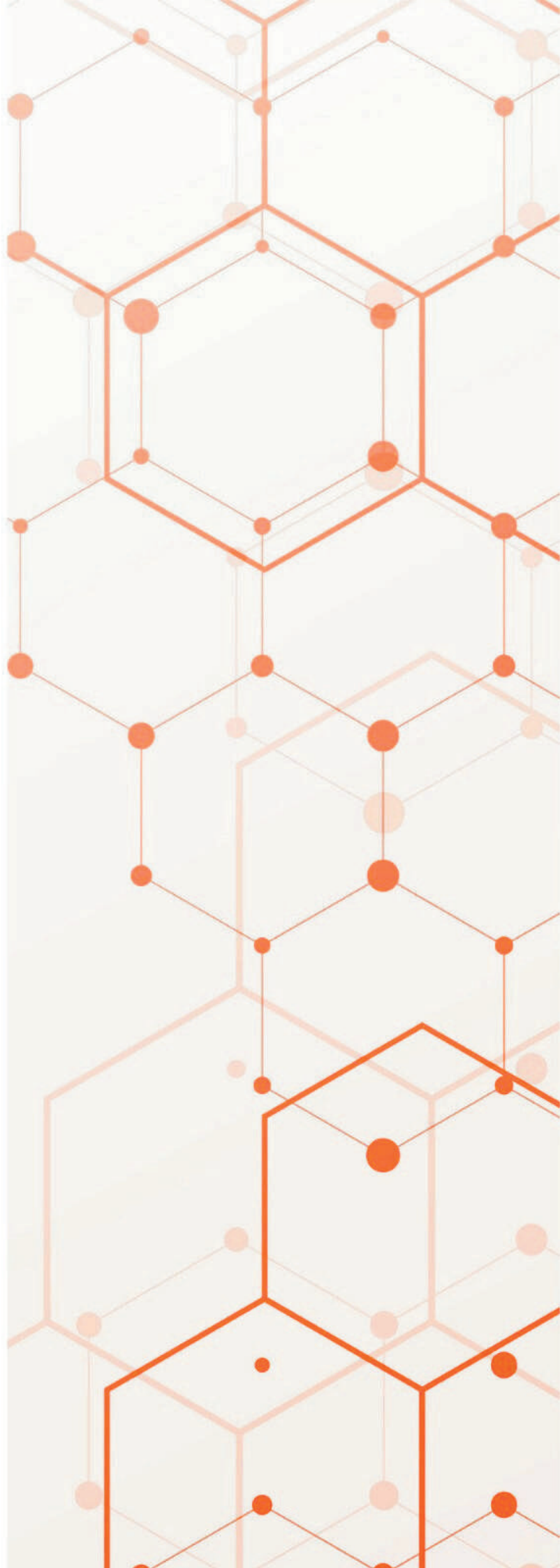
2.4. KOBİ'lerin Dijitalleşmesi ve Sürdürülebilirlik

Dijitalleşme süreci KOBİ'lerin yalnızca ekonomik anlamda değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel alanlarda da değer yaratmasını sağlayan çok yönlü bir dönüşüm sunmaktadır. Dijital teknolojilerin kullanımı enerji tüketiminin optimize edilmesi, iş verimliliğinin artırılması ve karbon ayak izinin azaltılması gibi sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır (OECD, 2021). Örneğin dijital üretim teknolojileri sayesinde bir tekstil KOBİ'si, enerji tüketimini azaltarak hem çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilir hem de maliyetlerini düşürebilir. Bu tür örnekler dijitalleşmenin çevresel etkilerinin ötesine geçerek ekonomik faydalar sunduğunu da göstermektedir. Dijitalleşme süreçleri ayrıca KOBİ'lerin çalışanlarının dijital becerilerini geliştirerek iş gücünü geleceğe hazırlamasını ve deneyim temelli yetkinlik artışını destekler. Örneğin bir KOBİ, çalışanlarına e-öğrenme platformları aracılığıyla dijital pazarlama eğitimi sağlayarak hem işletmenin pazarlama stratejilerini dijital platformlara taşımış hem de çalışanlarının yetkinliklerini artırabilir. Bu durum, yalnızca işletme içinde yenilikçiliği desteklemekle kalmaz, aynı zamanda bölgesel ya da ulusal ölçekte rekabet avantajı yaratır. Teknolojik gelişmeleri takip eden, dijitalleşme süreçlerinde deneyimli ve yeniliğe açık çalışanlar, KOBİ'lerin inovasyon iklimini güçlendirmesine ve toplumun genel dijital okuryazarlık seviyesinin yükselmesine önemli katkılar sunar. Dijitalleşmenin sosyal faydaları, yerel ürün ve hizmetlerin daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlayarak sosyal gelişimi hızlandırır.

Dijitalleşme süreçlerini başarıyla yöneten KOBİ'ler, yalnızca kendi rekabetçiliklerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda ülkenin ekonomik büyümesi, uluslararası pazardaki konumu ve toplumsal kalkınması için güçlü bir sıçrama tahtası haline gelir. Dijitalleşme, KOBİ'lerin inovasyonu teşvik ederek daha yenilikçi iş modelleri geliştirmelerine ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunmalarına olanak tanır. Türkiye gibi dinamik ekonomilerde KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinin desteklenmesi, yenilikçi, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir ekonomik kalkınma için kritik bir öncelik olarak ele alınmalıdır. Bu örnekler, dijitalleşmenin KOBİ'lere sağladığı ekonomik, sosyal ve çevresel faydaların, bir ülkenin kalkınma stratejilerinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu açıkça göstermektedir.

TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DİJİTALLEŞME ALGISI VE DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Akıllı KOBİ'nin Türkiye genelinde 40'ın üzerinde şehirden toplamda 598 görüşme eşliğinde gerçekleştirdiği nitel ve nitel sorulardan oluşan saha araştırmasının sonuçları yer almaktadır.



3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DİJİTALLEŞME ALGISI VE DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

KOBİ'ler, dijital dönüşüm süreçlerinde bir ülkenin ekonomik yapısını güçlendirme ve rekabet gücünü artırma açısından önemli bir potansiyel barındırmaktadır. Dijital teknolojileri benimseyen ve etkin kullanan KOBİ'ler, veriye dayalı karar alma süreçlerini güçlendirerek pazardaki değişimlere hızlı uyum sağlayabilir, yenilikçi ürün ve hizmet üretme kapasitelerini geliştirebilir, teknoloji tedarikçisi rolü ile diğer şirketler için dijitalleşme yolunda kilit aktör olabilir ve sektör ihtiyaçlarını erken dönemde karşılayabilir.

Bu perspektiften bakıldığında Türkiye'de KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerine adaptasyon yeteneklerini, yöneticilerin ve çalışanların dijital becerilerini ve dijitalleşmeye yönelik stratejik yaklaşımlarını doğru analiz etmek, hem geleceğe yönelik stratejik adımların planlanmasında hem de mevcut kaynakların verimli kullanımında kilit bir rol oynamaktadır. Bu rapor kapsamında Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerini anlamaya yönelik 598 görüşme gerçekleştirilmiş ve bu alandaki en kapsamlı araştırmalardan biri yapılmıştır. Araştırma, KOBİ'lerin dijitalleşme sürecindeki uyum becerilerini, karşılaştıkları fırsat ve zorlukları, dijital dönüşümün iş gücü ve işletme dinamikleri üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemiştir.

Araştırma, veri toplama sürecinde nicel ve nitel görüşme yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Mayıs-Aralık 2024 döneminde 7 aylık bir sürede gerçekleştirilen 446 nitel ve 152 nicel görüşme sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve tüm araştırmanın yürütücülüğünü üstlenen Doç. Dr. Didem Koca ve Dr. Ülkü İstiklal Ortakaya tarafından kapsamlı bir şekilde araştırma raporunda toplanmıştır. Söz konusu araştırmada öne çıkan bulguları bu rapor için derlenmiş ve kapsamlı bir özet şeklinde sunulmuştur.

Nicel Görüşme (Quantitative Interview):

Ölçülebilir veriler toplamak için yapılır. Araştırmacı, önceden belirlenmiş sorular ve yapılandırılmış bir form kullanarak yanıtları toplar. Veriler genellikle sayısal veya kategorik olarak ifade edilir.

Nitel Görüşme (Qualitative Interview):

Derinlemesine bilgi ve anlayış elde etmek için yapılır. Katılımcıların düşüncelerini, duygularını ve deneyimlerini anlamaya odaklanır.

Araştırma sonuçları, KOBİ'lerin dijital stratejiler konusunda büyük ölçüde farkındalık sahibi olduğunu, ancak bu farkındalığın uygulama aşamasına geçişinde sektörel ve organizasyonel farklılıkların belirgin şekilde etkili olduğunu göstermektedir. Yönetim kademesinin dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik rolü, işletmelerin stratejik planlama ve teknolojik yatırım kararlarında kilit bir unsur olarak öne çıkmıştır. Çalışanların dijital yetkinlikleri ise işletmelerin hem verimlilik hem de yenilikçilik kapasitelerini artırmada önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Dijitalleşme sürecinde KOBİ'lerin odaklanması gereken temel alanlar; dijital dönüşüm yatırımlarına ayrılan bütçe, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden faydalanma, çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programları ve organizasyon yapısının dijital dönüşüme uygun hale getirilmesi olarak sıralanmıştır. Ayrıca, işletme genelinde dijital kültürün yaygınlaştırılması ve çalışanların dijital teknolojilere adaptasyonunun sağlanması, dijital dönüşümün başarısı için stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

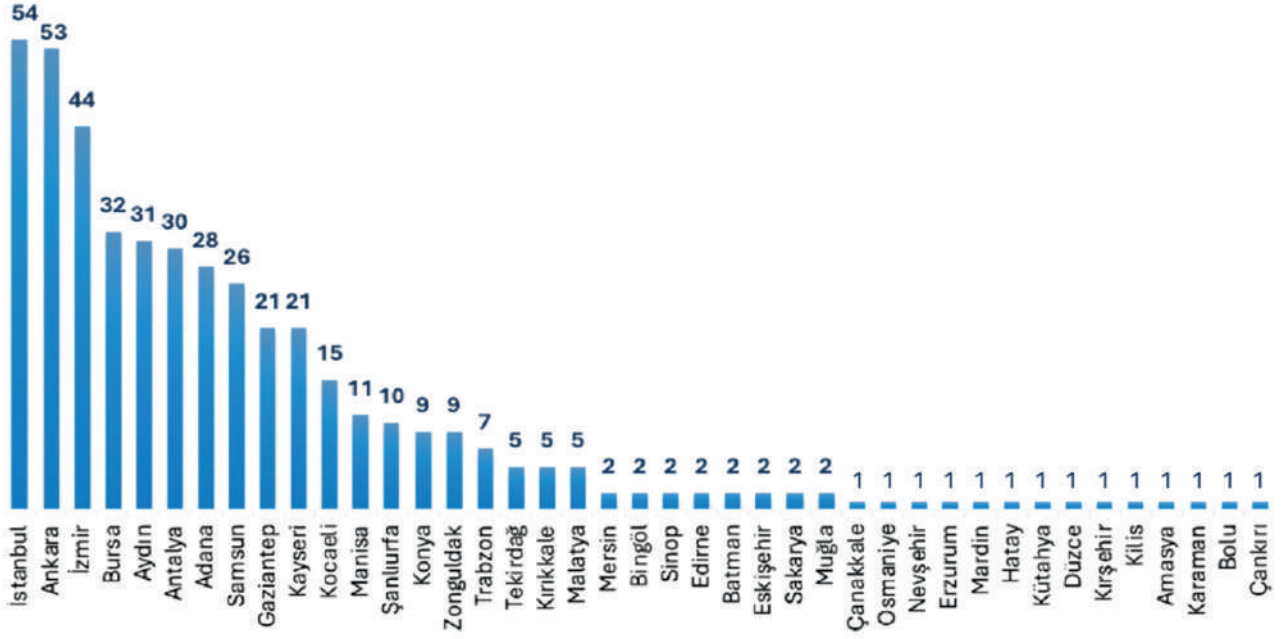
3.1. Türkiye’de KOBİ’lerin Dijital Dönüşümü Nitel Araştırması

Bu rapor kapsamında yürütülen nitel araştırma çerçevesinde katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri ile çalıştıkları şirketlere dair temel bilgiler toplanmıştır. Sorular, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışılan departman ve coğrafi konum gibi bireysel bilgilerin yanı sıra, şirketin faaliyet sektörü, çalışan sayısı ve kayıtlı olduğu oda/borsa gibi unsurları kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu bilgiler, şirketlerin büyüklükleri, sektörleri ve çalışan profilleri hakkında genel bir çerçeve sunmaktadır.

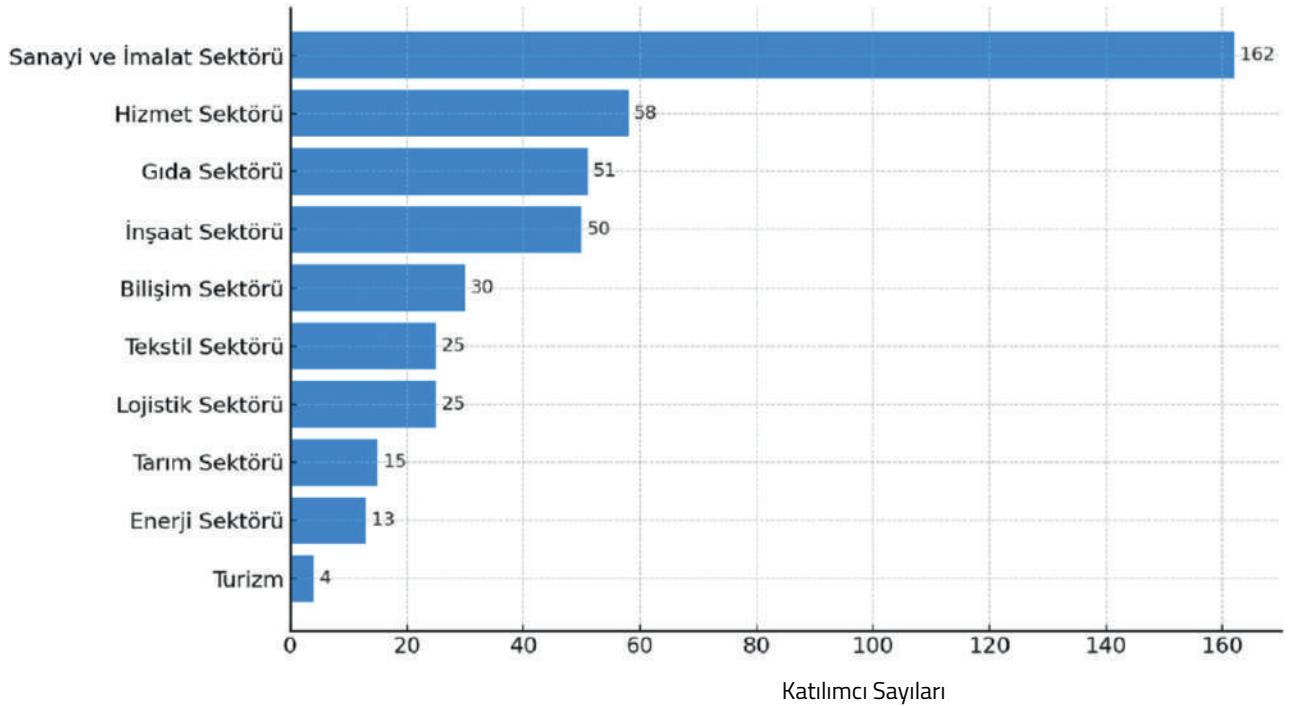
Araştırma, kapalı uçlu ve açık uçlu soruların bir araya geldiği bir anketle gerçekleştirilmiştir. Anket, çevrim içi platformlar ve yüz yüze görüşme yöntemleriyle uygulanmış olup, tamamlanması ortalama 15-20 dakika sürmüştür. Kapalı uçlu sorular istatistiksel analiz için, açık uçlu sorular ise katılımcıların derinlemesine düşüncelerini anlamak için tasarlanmıştır ve bu doğrultuda KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerindeki öncelikli ihtiyaçlarının anlaşılması hedeflemiştir. Katılımcılardan altyapı, eğitim ve finansman gibi unsurları öncelik sırasına koymaları istenmiş, ayrıca Türkiye’de KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerine yönelik önerilerini paylaşmaları talep edilmiştir.

3.1.1. Katılımcılar

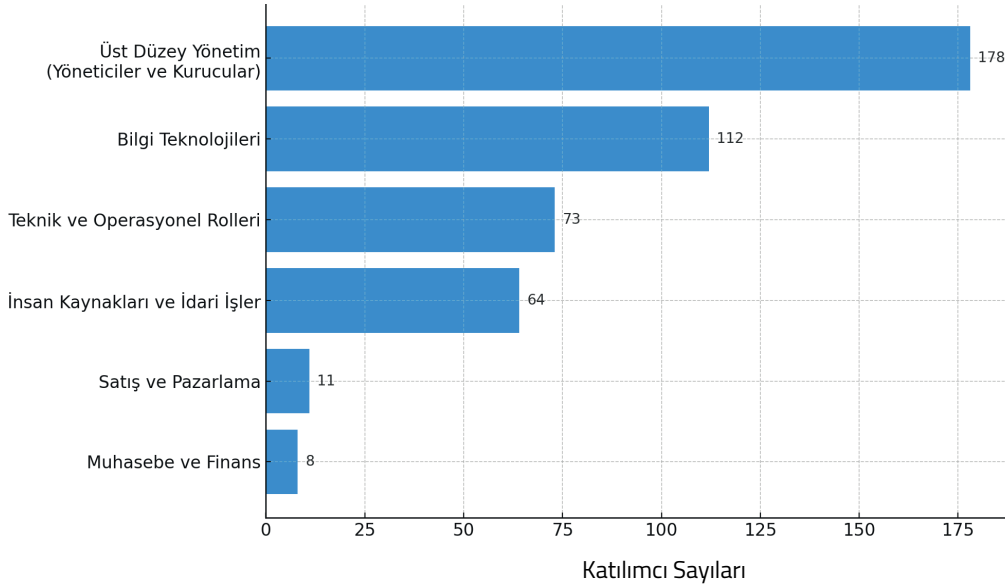
Araştırmada, deneyim ve çeşitliliği yansıtan katılımcıların seçilmesi hedeflenmiştir. Türkiye’nin farklı coğrafi ve ekonomik bölgelerinden toplam 446 kişi araştırmaya dahil edilmiştir. İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyükşehirlerden yoğun katılım sağlanırken, Bursa, Antalya, Adana gibi sanayi ve ticaret merkezlerinden de katılımcılar seçilmiştir. Düşük katılımlı şehirler arasında Mersin, Sinop ve Batman yer almıştır; bu durum, saha çalışmalarının sınırlı olduğu yerlerdeki erişim kısıtlarıyla ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların bölgesel dağılımı, Türkiye’nin ekonomik ve sosyal-kültürel çeşitliliğini temsil edecek şekilde planlanmıştır.



Şekil 12. Şehirlere Göre Katılımcı Sayıları



Şekil 13. Sektörlere Göre Katılımcı Sayıları



Şekil 14. Katılımcıların Şirket Bünyesindeki Rollerine Göre Dağılımı

3.1.2. Nitel Araştırma Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların dijital dönüşüm süreçlerindeki ihtiyaçları, öncelikleri ve çözüm önerilerine dair bulgular tematik bir analizle sunulmuştur.



Şekil 15. Başarılı Bir Dijital Dönüşüm Süreci İçin Şirketin Öncelikli Ana İhtiyaçları

Başarılı Bir Dijital Dönüşüm Süreci İçin Şirket İhtiyaçlarına Yönelik Öncelik Algısı

Şekil 15'te katılımcıların dijital dönüşüm süreçlerindeki öncelikli altı ihtiyaçları sırası ile Maddi Destek ve Kaynaklar, Altyapı ve Teknolojik Donanım, Personel ve Eğitim, Strateji ve

Liderlik, Farkındalık ve Kültürel Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik ve Devamlılık olarak görülmektedir.

ÜST KATEGORİ	ALTKATEGORİ	İHTİYAÇLAR
Maddi Destek ve Kaynaklar	Maddi Destek İhtiyacı	- Hibe ve Teşviklerin Artırılması - Faizsiz Kredi Sağlanması - Devlet Desteğinin Erişilebilirliği
	Kaynak Yönetimi	- Yatırım Sermayesi Eksikliği - Finansal Sürdürülebilirlik - Devlet Desteğinin Erişilebilirliği
Altyapı ve Teknolojik Donanım	Teknolojik Altyapı Eksiklikleri	- Hibe ve Teşviklerin Artırılması - Faizsiz Kredi Sağlanması - Uygun Bütçe Planlaması
	Teknolojik Donanım	- Fiber Altyapı Gerekliliği - ERP/CRM Sistemlerinin Entegrasyonu - Bulut Sistemleri Kullanımı
Personel ve Eğitim	İnsan Kaynağı Geliştirme	- Modern Yazılım ve Donanım İhtiyacı - Dijital Cihazların Temini - Teknik Altyapının Güncellenmesi
	Dijital Okuryazarlık ve Eğitim	- Nitelikli Personel İhtiyacı - Kalifiye Mühendis İhtiyacı - İşgücü Eğitimine Yatırım
Strateji ve Liderlik	Stratejik Planlama	- Sürekli Eğitim Programlarının Düzenlenmesi - Çalışanların Dijital Beceri Geliştirme Eğitimleri - Şirket İçi Eğitim ve Farkındalık Projeleri
	Liderlik İhtiyacı	- Doğru Strateji Geliştirme - İş Süreçlerine Uygun Planlama - Hedef Odaklı Planlama
Farkındalık ve Kültürel Dönüşüm	Dijital Farkındalık Yaratma	- Yönetim Kadrosunun Dönüşümü Sahiplenmesi - Üst Yönetimin Çalışanlara Liderlik Etmesi - Yönetici Rehberliği ve Teşviki
	Kültürel Dönüşüm	- Dijitalleşmenin Faydalarını Anlama - Çalışanların Sürece Uyumu - Dijitalleşme Kavramının Sıkça Dile Getirilmesi
Sürdürülebilirlik ve Devamlılık	Sürekli Yenilik ve Gelişim	- Dijital Dönüşüm Sürecine Direnç Gösteren Çalışanlar - Çalışan Motivasyonunun Artırılması - Multidisipliner Çalışma Kültürünün Yerleşmesi
	Uzun Vadeli Planlama	- Sürdürülebilir Hedeflerin Oluşturulması - Dijital Dönüşüm Yol Haritasının Oluşturulması - Şirket İçi Stratejik Koordinasyon

Şekil 16. Başarılı Bir Dijital Dönüşüm Süreci İçin Şirketin Öncelikli İhtiyaçları

Şekil 16'da "İhtiyaçlar" sütununda yer alan maddelerden koyu maviden (üstteki renkler) çok öncelikli, açık maviye (alttaki renkler) az öncelikli olarak ifade edilmiştir. Şekilde görülebileceği üzere en sık dile getirilen ihtiyaçlar arasında finansal kaynakların artırılması, hibe ve teşviklerin erişilebilirliği, uygun bütçe planlaması ve yatırım sermayesi eksikliğinin giderilmesi öne çıkmaktadır. Bu da KOBİ'lerin dijitalleşme yatırımları için finansmana erişim ve teşviklerle desteklenmesinin kritik rolünü göstermektedir. Dijital dönüşümün temeli olarak görülen teknolojik altyapı eksikliği ise fiber altyapı, ERP/CRM entegrasyonu ve modern donanım ihtiyaçlarıyla vurgulanmıştır. Tüm bu dijital alt yapılarla paralel olarak katılımcılar, nitelikli personel istihdamı, iş gücü eğitimi ve sürekli eğitim programlarına duyulan gereksinimi belirtmiş, çalışan becerilerinin geliştirilmesinin dijital dönüşümün başarısı için kritik olduğunu ifade etmiştir. Stratejik liderlik ve planlama, dönüşüm sürecini yönlendiren üst yönetimin rolünün önemini ortaya koyarken, dijital farkındalık ve çalışan motivasyonu gibi konular, dönüşümün kurumsal kültüre entegre edilmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir. Son olarak, dijital dönüşümün sürdürülebilir bir gelişim süreci olması gerektiği vurgulanmış, sürekli inovasyon, teknolojik altyapının güncellenmesi ve uzun vadeli stratejik hedeflerin önemi ifade edilmiştir.

Pozisyonlara Göre Dijital Dönüşüm İhtiyaçları

Farklı pozisyonlardaki katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde ifade ettikleri ihtiyaçlar, görev ve sorumluluklarına göre çeşitlilik göstermektedir. Her pozisyonun, sürece katkı sağlarken farklı önceliklere odaklandığı görülmektedir.

POZİSYON	ÖNCELİKLİ İHTİYAÇLAR
CEO, Genel Müdür Kurucular	Stratejik Planlama, Bütçe Artırma, Sürdürülebilirlik
IT Direktörleri	Altyapı Geliştirme, Siber Güvenlik, Veri Yönetimi
Sistem Yöneticileri	Teknik Altyapı, Veri Yönetimi, Süreç Otomasyonu
Bilgi İşlem Uzmanları	Eğitim, Süreç Otomasyonu, Dijital Becerilerin Geliştirilmesi
Departman Yöneticileri	Süreç Otomasyonu, Eğitim, Yenilikçi Teknolojiler
Muhasebe ve İdari İşler	Dijitalleşme, Veri Yönetimi, Eğitim
İnsan Kaynakları	Dijital Okuryazarlık, Motivasyon, Eğitim Programları
Diğer (Yönetici Asistanı, Teknik Personel Vb.)	Altyapı, Eğitim, Motivasyon

Şekil 17. Pozisyonlara Göre Dijital Dönüşüm İhtiyaçları

Üst Yönetim ve Liderlik: Stratejik hedeflerin belirlenmesi, finansal kaynakların artırılması ve uzun vadeli sürdürülebilirlik planlarının geliştirilmesi gibi konulara odaklanmaktadır. Bu grup, dijital dönüşümün genel yönetim ve stratejik karar alma süreçlerinde kritik rol oynar.

IT Direktörleri: Dijital dönüşümün teknik temellerinden sorumludur. Altyapı geliştirme, siber güvenlik ve veri yönetimi, süreçlerin güvenli ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bu pozisyonun öncelikli ihtiyaçlarıdır.

Sistem Yöneticileri: Teknik altyapının iyileştirilmesi ve süreç otomasyonunun geliştirilmesi gibi konulara odaklanmaktadır. Şirket içi operasyonel verimliliği artırmaya yönelik somut çözümler sunarlar.

Bilgi İşlem Uzmanları: Dijital becerilerin geliştirilmesi ve sürekli eğitim programları en önemli ihtiyaçlarıdır. Teknik bilgiye sahip personelin yetkinliklerini artırmak ve operasyonların otomasyonu bu pozisyonun temel öncelikleri arasındadır.

Departman Yöneticileri: Ekiplerini dijital dönüşüme adapte etmek ve süreç otomasyonunu yönetmek için yenilikçi teknolojilere ihtiyaç duymaktadır. Bu pozisyon, dönüşüm sürecinde liderlik rolü üstlenir.

Muhasebe ve İdari İşler: Dijitalleşmenin iş süreçlerine entegrasyonu, veri yönetimi ve çalışan eğitimi gibi operasyonel önceliklere odaklanmaktadır. Bu pozisyonlar dönüşüm sürecinde destekleyici bir rol oynar.

İnsan Kaynakları: Çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlaması için dijital okuryazarlık ve eğitim programlarına öncelik verir. Ayrıca çalışan motivasyonunu artırmak, iş gücü bağlılığı açısından önemli bir ihtiyaçtır.

Destek Pozisyonları: Altyapı geliştirme, çalışanların eğitimi ve motivasyon artırma gibi genel ihtiyaçlara dikkat çekmektedir.

Her pozisyonun ihtiyaçları, dijital dönüşüm sürecinin başarıyla ilerlemesi için bir bütün olarak değerlendirilmesi gereken kritik unsurlar sunmaktadır.

Deneyim Süresine Göre Dijital Dönüşüm İhtiyaçları

Şekil 18'de çalışanların deneyim sürelerine göre dijital dönüşüm süreçlerindeki önceliklerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

DENEYİM SÜRESİ	ÖNCELİKLİ İHTİYAÇLAR
0-5 Yıl	Eğitim ve gelişim, motivasyon
6-10 Yıl	Altyapı iyileştirme, dijital dönüşüm
11-15 Yıl	Bütçe artırma, sürdürülebilirlik

Şekil 18. Deneyim Süresine Göre Dijital Dönüşüm İhtiyaçları

0-5 Yıl Deneyim: İşe yeni başlayan çalışanlar, dijital becerilerini geliştirmek ve süreçlere uyum sağlamak için eğitim ve gelişim fırsatlarına ihtiyaç duymaktadır.

6-10 Yıl Deneyim: Bu gruptaki çalışanlar, dijital dönüşümün gerektirdiği teknolojik altyapının iyileştirilmesini temel bir ihtiyaç olarak görmektedir. Süreçlerin modernizasyonu ve dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu bu grup için önceliklidir.

11-15 Yıl Deneyim: Daha deneyimli çalışanlar, dijital dönüşümde finansal kaynakların artırılmasının önemine dikkat çekmektedir. Ayrıca, şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşması ve dönüşüm süreçlerinin sürekliliği için sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu farklılıklar, dijital dönüşüm stratejilerinin çalışanların deneyim düzeylerine uygun şekilde planlanmasının önemini göstermektedir.

Şirket Büyüklüğüne Göre Dijital Dönüşüm Öncelikleri

Şekil 19'da farklı büyüklükteki şirketlerin dijital dönüşüm süreçlerinde öncelik verdikleri ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Şirketlerin büyüklüğüne göre dijital dönüşüm öncelikleri farklılaşmaktadır.

ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜ	ÖNCELİKLİ İHTİYAÇLAR
50-250 çalışan	Sürdürülebilirlik, dijital dönüşüm
10-50 çalışan	Eğitim, altyapı iyileştirme
10'dan az çalışan	Dijitalleşme, eğitim, motivasyon

Şekil 19. Şirket Büyüklüğüne Göre Dijital Dönüşüm Öncelikleri

Mikro Ölçekli İşletmeler (10'dan az çalışan): Dijitalleşme, bu işletmeler için iş süreçlerinin otomasyonu ve rekabet gücünün artırılması açısından kritik bir gerekliliktir.

Küçük Ölçekli Şirketler (10-50 çalışan): Bu gruptaki işletmeler, dijital dönüşümün temellerini oluşturmak için altyapı geliştirme ve çalışan eğitime öncelik vermektedir.

Orta Ölçekli Şirketler (50-250 çalışan): Orta büyüklükteki şirketler, dijital dönüşüm süreçlerini tamamlamak, operasyonel sürekliliği sağlamak ve uzun vadeli stratejiler geliştirmek için daha kapsamlı planlara ihtiyaç duymaktadır.

Bu farklılıklar, dijital dönüşüm stratejilerinin şirket büyüklüğüne uygun olarak tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü Nicel Araştırması

Bu rapor kapsamında yürütülen nicel araştırma çerçevesinde katılımcıların demografik, sektörel ve yönetsel özelliklerini inceleyerek işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin kapsamlı bir analiz sağlamaktadır. Yaş ve cinsiyet dağılımları, farklı grupların teknoloji adaptasyonu ve perspektifleri açısından önemli bir veri kaynağıdır. Katılımcılar, sanayi, hizmet, gıda, bilişim ve inşaat gibi çeşitli sektörlerden gelerek dijitalleşme süreçlerinin sektörler arası farklılıklarını anlamayı mümkün kılmıştır. Araştırma, mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerindeki zorluk ve avantajlarını değerlendirmiştir. Mikro ve küçük işletmelerde sınırlamalar öne çıkarken, orta ölçekli işletmelerin stratejik avantajları dikkat çekmektedir. Bu profiller, araştırmanın güvenilirliği ve sonuçlarının genellenebilirliğini artırarak sektörel farklılıkları ve ortak zorlukları ortaya koymaktadır. Katılımcı profilleri, dijital dönüşüm süreçlerine dair detaylı analizler yapılmasına olanak sağlayarak işletmelere yol gösterici öneriler sunmak için sağlam bir temel oluşturmuştur.

3.2.1. Katılımcılar

Araştırma kapsamında 152 nicel görüşme gerçekleştirilmiş ve her görüşmede bir kişinin katılması sağlanmıştır. Farklı görev, bölüm ve yaş gruplarından katılan 152 kişinin yanıtları Türkiye'deki KOBİ'lerde farklı yaş gruplarının iş dünyasındaki rollerini ve katkılarını anlamak için önemli veriler sunmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı, girişimcilik, yenilikçilik ve liderlik gibi unsurların hangi yaş gruplarında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı:

25-35 yaş (%22): Yenilikçi fikirler ve teknolojik adaptasyon açısından önemli bir rol üstlenmektedir.

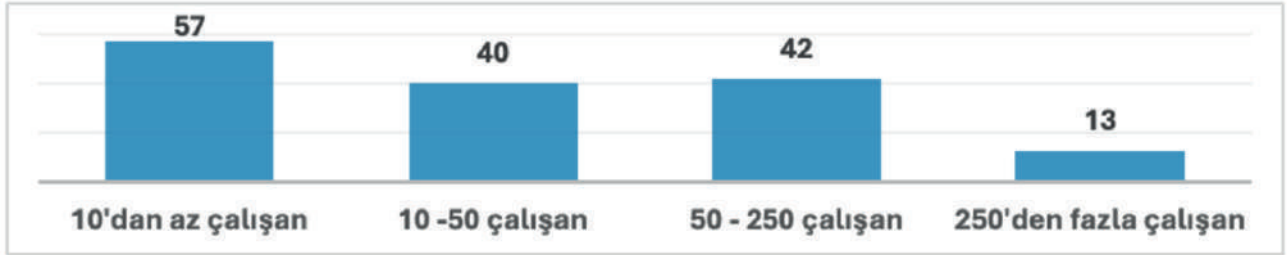
36-45 yaş (%41): En yüksek katılım oranına sahip bu grup, tecrübe ve karar alma süreçlerinde en aktif gruptur.

46-55 yaş (%24): Stratejik yönetim ve rehberlik rolleriyle iş dünyasında güçlü bir etkiye sahiptir.

56-65 yaş (%11) ve 66 yaş üstü (%2): Daha az aktif olmalarına rağmen, deneyim ve bilgelik açısından katkı sağlamaktadırlar.

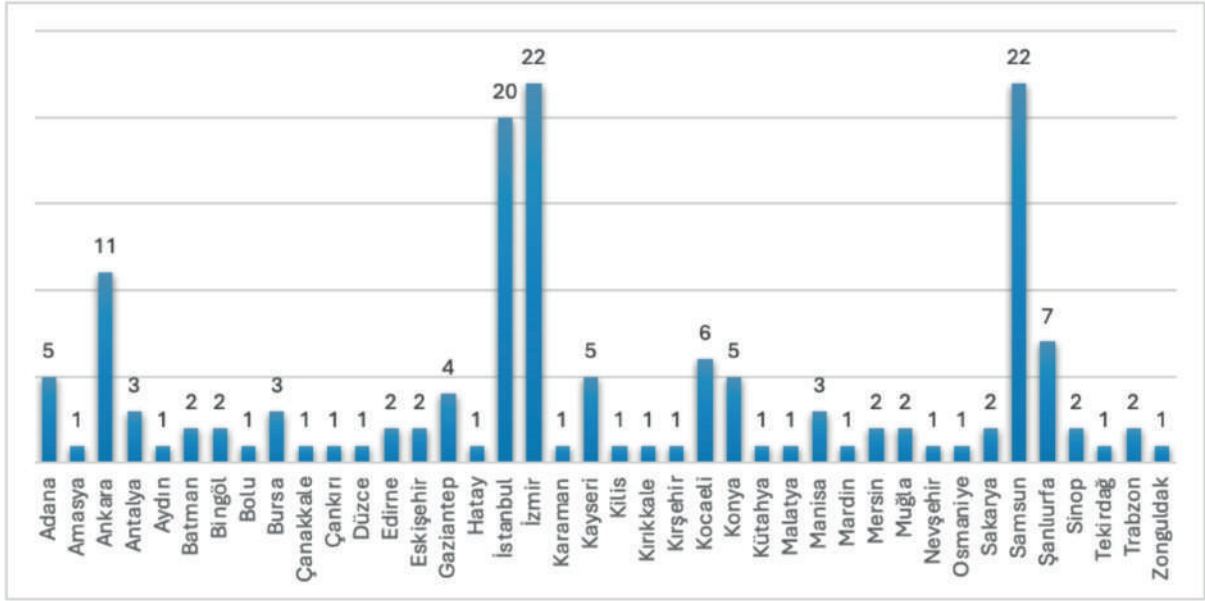
Bu yaş dağılımı, Türkiye'deki KOBİ yöneticileri ve karar vericilerinin çoğunlukla 36-55 yaş aralığında olduğunu, yani yönetim ve stratejik karar alma süreçlerinin büyük ölçüde orta yaş grubunda yoğunlaştığını göstermektedir. Genç yaş grubunun (%22) katılımı ise, genç liderlerin ve girişimcilerin KOBİ'lerin yenilikçilik ve büyüme süreçlerindeki önemini vurgulamaktadır.

Araştırma, Türkiye'deki KOBİ'lerde cinsiyet dağılımını incelemiş ve erkeklerin %71, kadınların ise %29 oranında temsil edildiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, TOBB VE TÜİK gibi kuruluşların raporlarında belirtilen, erkeklerin KOBİ yönetiminde baskın olduğu ve kadınların üst düzey pozisyonlara erişimde sınırlı kaldığı bulgularla uyumludur. Veriler, Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim kademelerindeki cinsiyet dengesizliğini ve kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştığı fırsat eşitsizliklerini yansıtmaktadır.



Şekil 20. Nicel Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayıları

Ankete katılan KOBİ'lerin illere göre dağılımı, Türkiye genelindeki geniş bir coğrafi çeşitliliği temsil etmektedir. Katılımcı yoğunluğunun İstanbul, Samsun, Ankara ve İzmir gibi sanayi üretiminin yüksek olduğu şehirlerde artması, bu bölgelerin Türkiye'nin ekonomik yapısındaki kritik rolünü yansıtmaktadır. Bu şehirler, KOBİ'lerin üretim, ihracat ve ticaret faaliyetlerinde önemli merkezler olarak öne çıkmaktadır. Araştırmanın bu coğrafi çeşitliliği, Türkiye'nin farklı bölgelerindeki KOBİ dinamiklerini anlamak için güçlü bir temel sunmaktadır.



Şekil 21. Nicel Araştırma Katılımcılarının İllere Göre Dağılımları

3.2.2. Nicel Araştırma Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların dijital dönüşüm stratejisi ve vizyonu, dijital dönüşüm ve dijital liderlik, dijital kültür, dijital teknoloji kullanımı ve çalışanların dijital yetkinliklerine dair ifadelerle yönelik yanıtlarından elde edilen bulgular tematik bir analizle sunulmuştur.

3.2.2.1. Dijital Dönüşüm Stratejisi ve Vizyonu

Dijital Strateji

Dijital strateji, işletmelerin teknolojiyi kullanarak rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemesi açısından KOBİ'ler için stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Teknolojinin bir maliyet unsuru yerine değer yaratma aracına dönüştürülmesi, vizyon sahibi bir yaklaşımla mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerindeki stratejik planlama, dijitalleşme hedefleri, vizyon paylaşımı, performans göstergelerinin kullanımı ve bütçe tahsisleri gibi unsurlar incelenmiştir.

Bu bölümde, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine yönelik yaklaşımları değerlendirilerek, dijitalleşme hedeflerinin belirlenmesi, performans göstergeleriyle izlenmesi ve stratejik bütçeleme süreçlerinin önemi ele alınacaktır. KOBİ'lerin bu alanlardaki uygulamaları, dijitalleşmenin kurum kültürüne entegrasyonu ve karşılaşılan zorlukların anlaşılması için kritik bir çerçeve sunmaktadır.

İFADE-1: İşletmemiz dijital strateji konusunda yeterince bilinçlidir.

"Katılıyorum" (%76): Katılımcıların büyük çoğunluğu, işletmelerinin dijital strateji konusunda bilinçli olduğunu belirtmiştir. Bu durum, KOBİ'lerin dijitalleşme ve teknoloji entegrasyonunda önemli bir ilerleme kaydettiğini göstermektedir.

"Ne katılıyorum ne katılmıyorum" (%10): Kararsız olan bu grup, işletmelerinde dijitalleşme farkındalığının bulunduğunu ancak stratejilerin etkin uygulanması konusunda net bir duruş olmadığını işaret etmektedir.

"Katılmıyorum" (%14): Katılımcıların bir kısmı, işletmelerinin dijital strateji bilincine sahip olmadığını ifade etmiştir. Bu oran, dijitalleşmeye ilişkin farkındalık veya kaynak eksikliğinin bazı KOBİ'lerde devam ettiğini göstermektedir.

Sonuçlar KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun dijital strateji bilincine sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, %24'lük bir kesimin (kararsız ve katılmayanlar) varlığı, dijitalleşme farkındalığını artırmaya yönelik eğitim ve rehberlik programlarına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Dijital stratejinin, işletme hedeflerini destekleme ve rekabet avantajı sağlama konusundaki önemi göz önüne alındığında, farkındalığın daha geniş kitlelere yayılması, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerine adaptasyonunu hızlandırabilir ve teknoloji odaklı büyümeyi destekleyebilir.

Dijital Dönüşüm ile İlgili Amaç ve Hedefler

Araştırma, Türkiye'deki KOBİ'lerin çoğunluğunun dijital dönüşüm konusunda farkındalık kazandığını ve stratejik planlar oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Ancak %35'lik kararsız ve olumsuz yanıtlar, dijital dönüşüm sürecinin tüm işletmelere eşit şekilde yayılmadığını göstermektedir. Bu durum, dijitalleşme sürecinin başlangıç aşamasında olan veya yeterli bilgi ve desteğe sahip olmayan işletmelere yönelik politika, eğitim ve rehberlik programlarının önemini vurgulamaktadır. Dijital dönüşüm hedeflerinin belirlenmesi, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırması ve sürdürülebilir büyüme sağlaması açısından kritik bir adımdır. Genel olarak, KOBİ'lerin dijitalleşmeye olan ilgisi olumlu bir düzeyde olup, daha fazla destekle bu sürecin yaygınlaştırılabileceği görülmektedir.

İFADE-2: Dijital dönüşüm ile ilgili amaç ve hedeflerimizi oluşturduk.

"Katılıyorum" (%65): Katılımcıların çoğunluğu, işletmelerinde dijital dönüşüm hedeflerini oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu, KOBİ'lerin büyük bir kısmının stratejik planlama yaparak dijitalleşme süreçlerine yön verdiğini göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%14): Kararsız kalan bu grup, dijital dönüşüm sürecinin henüz

netleşmediğini veya başlangıç aşamasında olduğunu düşündürmektedir.

"Katılmıyorum" (%21): Katılımcıların bir kısmı, işletmelerinde dijital dönüşümle ilgili hedefler belirlemediklerini belirtmiştir. Bu durum, bilinç eksikliğini, kaynak yetersizliğini veya dijital dönüşümüne yönelik bir ihtiyaç görmeme eğilimini yansıtmaktadır.

Sonuçlar, KOBİ'lerin çoğunluğunun dijital dönüşüm hedefleri doğrultusunda stratejik adımlar attığını, ancak belirli bir oranda işletmenin bu süreçte dahil olmakta zorlandığını göstermektedir.

Plan ve Strateji

Araştırma, işletmelerin yaklaşık yarısının dijital dönüşüm konusunda bilinçli bir yaklaşım sergilediğini, ancak toplamda %51'lik bir kesimin kararsız veya olumsuz görüşlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, dijital dönüşüm süreçlerinin işletmeler arasında homojen bir şekilde ilerlemediğini ve farkındalık artırıcı eğitim ile rehberlik programlarının gerekliliğini vurgulamaktadır. Sonuçlar, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijitalleşme seviyelerinde farklılıklar olduğunu ve adaptasyonun sağlanması için sektörel ve bölgesel odaklı stratejiler geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dijital dönüşümün, işletmelerin rekabet gücünü ve verimliliğini artırmada kritik bir öneme sahip olduğu açıktır.

İFADE-3: Tüm iş planlarımızı ve işletme stratejilerimizi dijital dönüşüm hedeflerimiz ile uyumlu hale getirdik.

"Katılıyorum" (%49): Katılımcıların yaklaşık yarısı, dijital dönüşümle ilgili farkındalığa ve adım atma isteğine sahip olduklarını belirtmiştir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%24): Kararsız olan bu grup, dijital dönüşüm hedefleri ve stratejilerinde belirsizlik yaşamaktadır. Bu durum, bilgi eksikliği veya net bir yönelim olmamasından kaynaklanabilir.

"Katılmıyorum" (%27): Olumsuz görüş bildiren katılımcılar, dijital dönüşümün gerekliliğini veya faydalarını henüz benimsememiş işletmeleri temsil etmektedir.

Bu dağılım, işletmeler arasında dijital dönüşüm farkındalığının farklı seviyelerde olduğunu ve kararsız veya olumsuz görüşlerin azaltılması için rehberlik ve eğitim programlarının önemini ortaya koymaktadır.

Performans Göstergelerinin Takibi

Dijital dönüşüm stratejilerinin başarısı, üst yönetimin bu süreçleri etkin bir şekilde izleme ve değerlendirme kapasitesine bağlıdır. Performans göstergeleriyle stratejik takibin yapılması,

dijitalleşme süreçlerinin ne kadar etkin yönetildiğini anlamak açısından kritik öneme sahiptir. Bu analiz, işletmelerin üst yönetim desteği, stratejik takip ve hesap verebilirlik düzeylerini değerlendirerek, farklı sektör ve büyüklükteki işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerine yaklaşımlarını ve bu stratejilerin iş süreçlerine entegrasyon düzeylerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

İFADE-4: Dijital dönüşüm stratejimiz performans göstergeleri ile üst yönetim tarafından izlenmektedir.

"Katılıyorum" (%64): Katılımcıların çoğunluğu, dijital dönüşüm stratejilerinin performans göstergeleriyle üst yönetim tarafından izlendiğini belirtmiştir. Bu, birçok işletmenin dijitalleşme süreçlerini stratejik düzeyde ciddiyetle ele aldığını göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%11): Bu grup, izleme süreçleri konusunda belirsizlik yaşamaktadır. Bu durum, bazı işletmelerde takip mekanizmalarının net olmamasını veya farkındalık eksikliğini işaret edebilir.

"Katılmıyorum" (%25): Katılımcıların dörtte biri, üst yönetimin dijital dönüşüm stratejilerini izlemediğini ifade etmiştir. Bu oran, yönetim katılımı ve takip süreçlerinin eksik olduğu işletmelerin varlığını ortaya koymaktadır.

Sonuçlar, Türkiye'deki birçok işletmenin dijital dönüşüm stratejilerini üst yönetim seviyesinde takip ettiğini gösterse de %36'lık (kararsız ve olumsuz) bir oran, bu süreçlerin tüm işletmelerde etkin bir şekilde yönetilmediğini ortaya koymaktadır. Özellikle "Katılmıyorum" oranı, dijital dönüşümün iş stratejilerine tam anlamıyla entegre edilmediğini işaret etmektedir. Daha düşük farkındalık gösteren işletmeler için stratejik planlama ve yönetim eğitimleri gibi destek programlarının uygulanması önerilmektedir.

Dijital Dönüşüm Yatırımları

Dijital dönüşüm yatırımları, işletmelerin süreçlerini çağdaşlaştırması, verimliliğini artırması ve rekabet avantajı elde etmesi için stratejik bir araçtır. İşletmelerin bu yatırımlara yaklaşımı, dijitalleşme süreçlerinin hangi aşamada olduğunu ve karşılaşılan fırsatlarla zorlukları anlamak açısından kritik bir veridir. Analiz, dijital dönüşüm yatırımlarına olan ilginin sektörler, işletme büyüklükleri ve diğer faktörlere göre nasıl farklılık gösterdiğini değerlendirmektedir. Bu bulgular, dijitalleşme sürecinde politika yapıcılar ve işletmeler için stratejik kararlar almada yol gösterici bir temel sunacaktır.

İFADE-5: Dijital Dönüşüm yatırımları için ayrı bir bütçe tahsis etmekteyiz.

"Katılıyorum" (%44): Katılımcıların yaklaşık yarısı, dijital dönüşüm yatırımları için işletmelerinde

ayrı bir bütçe tahsis edildiğini belirtmiştir. Bu, dijitalleşmenin birçok işletme tarafından stratejik bir öncelik olarak kabul edildiğini göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%22): Kararsız olan bu grup, dijital dönüşüm yatırımları için bütçe planlamalarının net olmadığını veya yatırımların belirgin şekilde ayrıştırılmadığını işaret etmektedir.

"Katılmıyorum" (%34): Katılımcıların üçte birinden fazlası, dijital dönüşüm için ayrı bir bütçe ayırmadığını ifade etmiştir. Bu oran, özellikle küçük ölçekli işletmelerde kaynak yetersizliği veya dijitalleşme süreçlerinin önceliklendirilmediğini göstermektedir.

Sonuçlar, Türkiye'deki işletmelerin dijital dönüşüm yatırımlarına yönelik bütçe tahsis etmeye başladığını, ancak bu sürecin tüm işletmelere eşit şekilde yayılmadığını ortaya koymaktadır. %34'lük "Katılmıyorum" oranı, dijital dönüşümde bütçe planlaması ve kaynak tahsisi konularında yaşanan zorluklara işaret etmektedir. Bu durum, özellikle küçük işletmelere yönelik finansal teşvikler ve rehberlik programlarının geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, sektör ve işletme büyüklüklerine göre özelleştirilmiş stratejik destek mekanizmalarının uygulanması önem taşımaktadır.

3.2.2.2. Dijital Dönüşüm ve Dijital Liderlik

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojinin entegrasyonu değil, aynı zamanda işletme süreçlerini modernize ederek rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için bir paradigma değişimini ifade eder. Bu süreçte, dijital liderlik kritik bir rol oynar. Dijital liderler, teknolojiyi sadece uygulamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanları ve süreçleri dönüştürerek işletmelere rehberlik eder. Özellikle Avrupa Birliği ve ABD gibi bölgelerde dijital liderlik, dijital dönüşümün başarısında temel bir unsur olarak kabul edilmektedir. Türkiye'deki KOBİ'ler için de dijital liderlik, yerel ve küresel rekabette güçlü bir konuma ulaşmak için büyük bir fırsat sunmaktadır.

Daha küçük yapıya ve sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'ler için dijital liderlik, stratejik yönlendirme, inovasyonu teşvik, kültürel dönüşümü sağlama ve verimlilik artışı gibi alanlarda doğrudan etkili olmaktadır. Dijital liderler, dijital dönüşüm stratejilerini işletmenin genel hedefleriyle uyumlu şekilde planlar ve yönetir, teknolojik yenilikleri entegre ederek inovasyonu teşvik eder ve çalışanların dijitalleşme süreçlerine adaptasyonunu kolaylaştırır.

İFADE – 6: İşletmemizde dijital dönüşümden sorumlu bir yönetici vardır.

"Katılıyorum" (%63): Katılımcıların büyük bir kısmı, işletmelerinde dijital dönüşümden sorumlu bir yöneticinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu, birçok işletmenin dijital dönüşüm süreçlerini yönetmek

için özel bir sorumluluk alanı oluşturduğunu göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%14): Kararsız kalan bu grup, işletmelerinde böyle bir rolün varlığı konusunda belirsizlik yaşamaktadır. Bu durum, dijital dönüşümle ilgili rollerin netleştirilmediğini ya da yeterli bilgi eksikliğini işaret edebilir.

"Katılmıyorum" (%23): Katılımcıların yaklaşık dörtte biri, işletmelerinde dijital dönüşümden sorumlu bir yöneticinin bulunmadığını ifade etmiştir. Bu oran, dijital dönüşümün bazı işletmelerde henüz kurumsal bir sorumluluk çerçevesinde ele alınmadığını göstermektedir.

Sonuçlar, işletmelerin çoğunluğunun dijital dönüşüm süreçlerini yönetmek için adımlar attığını, ancak %37'lik (kararsız ve olumsuz yanıtlar) bir kesimin bu süreçlerde liderlik eksikliği yaşadığını ortaya koymaktadır. Dijital dönüşümden sorumlu bir yöneticinin varlığı, planlama, uygulama ve denetim açısından kritik bir öneme sahiptir. Yönetim kademelerinin dijital dönüşümü bir maliyet yerine bir yatırım olarak görmesi ve bu süreci bütüncül bir yaklaşımla ele alması, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak ve küresel pazarda sürdürülebilir bir konum elde etmek için hayati önem taşımaktadır.

Yönetimin Dijital Teknoloji Yaklaşımı

Dijital dönüşüm süreçlerinin başarısı, işletme yönetiminin dijital teknolojilere olan yaklaşımıyla doğrudan ilişkilidir. Yönetim, sadece teknolojilerin benimsenmesini yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonel kültürün dönüşüme uyum sağlamasını sağlar. Bu tutum, özellikle sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerini stratejik bir öncelik haline getirerek rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemelerine olanak tanır.

KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde yönetim liderliğinin güçlendirilmesi, bu süreçlerin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması için hayati önem taşımaktadır. Yönetim kademelerinin dijitalleşmeyi bir yatırım olarak görmesi ve stratejik bir yaklaşımla ele alması, işletmelerin gelecekteki başarılarını garanti altına alacaktır.

İFADE-7: İşletmemizde yönetim kademesinde çalışanlar dijital teknoloji kullanımına yönelik araştırma ve geliştirmeye önem verir.

"Katılıyorum" (%75): Katılımcıların büyük çoğunluğu dijital teknolojiye olumlu yaklaşıtlarını ifade etmiştir. Bu oran, KOBİ'lerin dijitalleşmeyi benimsemeye ve bu yönde adımlar atmaya istekli olduklarını göstermektedir. Dijital teknolojilere duyulan bu ilgi, rekabet avantajı sağlama ve operasyonel verimliliği artırma hedeflerinin bir yansımasıdır.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%13): Kararsız kalan katılımcılar, dijital teknolojilerin faydalarını tam değerlendirememiş veya bu konuda yeterli bilgiye sahip olmamış olabilir.

"Katılmıyorum" (%12): Katılımcıların küçük bir kısmı, dijital teknolojilere şüpheyle yaklaştıklarını veya bu süreçlere dahil olmadıklarını belirtmiştir. Bu durum, farkındalık eksikliği, kaynak yetersizliği ya da geleneksel iş modellerine bağlılıktan kaynaklanıyor olabilir.

Bu sonuçlar, KOBİ'lerin dijitalleşme sürecinde ilerleme kaydettiğini ve gelecekte daha yenilikçi, verimli ve rekabetçi bir yapıya kavuşma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, dijitalleşmeye mesafeli veya kararsız yaklaşan işletmelerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu engellerin aşılmasına yönelik stratejik çözümler geliştirilmesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinin hızlandırılması, KOBİ'lerin ekonomik performansı ve sürdürülebilir büyümesi açısından kritik öneme sahiptir.

Yönetim Kademesinin Dijital Yetkinlikleri

Dijitalleşme çağında işletmelerin rekabet gücünü artırması ve sürdürülebilir büyüme sağlaması, yöneticilerin dijital yetkinlikleriyle yakından ilişkilidir. Dijital yetkinlik, yöneticilerin teknolojiyi benimseme, yenilikçi çözümler geliştirme ve organizasyonu dijital dönüşüm süreçlerinde yönlendirme becerilerini ifade eder. Bu yetkinlikler, teknolojinin doğru kullanımının ötesinde, dijitalleşme stratejilerinin çalışanlar ve organizasyon kültürüyle uyumlu bir şekilde uygulanmasını sağlar. Özellikle KOBİ'lerde liderlerin dijital becerileri, dijitalleşme sürecinin hızını ve kapsamını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür.

İFADE-8: İşletmemizde yönetim kademesinde çalışanlar kendilerine sunulan veri, bilgi ve dijital içerikleri, dijital teknolojiler yardımıyla yorumlayabilirler.

"Katılıyorum" (%70): Katılımcıların büyük çoğunluğu, yönetim kademesinin dijital dönüşüm süreçlerinde yetkin olduğunu belirtmiştir. Bu durum, dijital liderlik becerilerinin yaygın bir şekilde kabul gördüğünü ve işletmelerin bu alanda ilerleme kaydettiğini ortaya koymaktadır.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" (%30): Her üç KOBİ'den birinde dijital liderlik yetkinliklerinin eksikliği veya bu konuda farkındalık yetersizliği olduğu görülmektedir.

Bu bulgular, yönetim kademesinin dijital dönüşüm süreçlerindeki rolünü strateji geliştirme, değişim yönetimi ve organizasyonel dönüşümde liderlik yapma gibi alanlarda şekillendiren kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Özellikle KOBİ'ler için dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi, dijitalleşme yolunda atılması gereken temel adımlardan biridir.

3.2.2.3. Dijital Kültür

Dijitalleşme çağında, sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamak için teknolojik yatırımlar kadar dijital kültürün organizasyon genelinde benimsenmesi de kritik öneme sahiptir. Dijital kültür, işletmelerin dijital teknolojileri nasıl kullandığını, değişim süreçlerine nasıl adapte olduğunu ve çalışanların bu dönüşüme nasıl katkı sağladığını belirleyen değerler ve normlardan oluşur.

Dijital kültür; adaptasyon yeteneği, veri odaklılık, iş birliği ve sürekli öğrenme gibi unsurları içerir. Bu unsurlar, KOBİ'lerin sınırlı kaynaklarını etkin kullanarak teknolojik dönüşümü hızla içselleştirmelerine olanak tanır. Aynı zamanda dijital kültür, çalışanların dönüşüm süreçlerine katılımını teşvik ederek organizasyonel verimliliği artırır ve müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini yükseltir. KOBİ'lerde dijital kültürü geliştirmek için liderlik, eğitim ve stratejik entegrasyon temel unsurlardır. Vizyoner liderler, dijital beceri geliştirme programları ve dijital araçların iş süreçlerine entegrasyonu, dönüşüm sürecini kolaylaştırır. Çalışan katılımı teşvik edilerek, dönüşümün yalnızca teknolojik değil, insan odaklı bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

Çalışanların Dijital Yetkinliklerine Yönelik Yatırımlar

Çalışanların dijital yeteneklerini geliştirme çalışmalarına yönelik işletmelerdeki yatırımların değerlendirilmesi, takibi ve geliştirilmesine yönelik adımlar dijital dönüşümde kritik bir rol oynar.

İFADE-9: Çalışanlarımızın dijital yeteneklerini arttırmak için sürekli yatırımlar yapmaktayız.

"Katılıyorum" (%57)

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%26)

"Katılmıyorum" (%17)

Katılımcıların %57'si bu tür yatırımların yapıldığını kabul ederken, %26'sı çekimser kalmış, %17'si ise bu yatırımların yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Sonuçlar işletmelerin dijital yetenek geliştirme konusunda belirli bir farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, %43'lük kararsız ve olumsuz görüş oranı, bu çalışmaların tüm çalışanlar tarafından hissedilmediğini ya da iletişim eksikliği olduğunu işaret etmektedir. Bu durum, eğitimlerin erişimi ve etkinliği konularında daha kapsamlı değerlendirmeler yapılması gerektiğini göstermektedir.

Dijital yetenek geliştirme yatırımları, KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde kritik bir öneme sahiptir. Bu yatırımların kapsam ve etkisinin artırılması, çalışanların dijital becerilerini geliştirmelerine ve işletmelerin dijitalleşme süreçlerinin daha başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.

Dijital Dönüşüme Yönelik Alınan Destekler

Dijital dönüşüm, işletmelerin iş yapış biçimlerini, süreçlerini ve stratejilerini köklü bir şekilde yeniden şekillendiren çok boyutlu bir süreçtir. Özellikle sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'ler için bu dönüşüm, büyük fırsatlar sunarken çeşitli zorluklar da yaratmaktadır. Bu noktada rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, işletmelere dijital dönüşüm süreçlerini planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında kritik destek sağlar.

İFADE-10: İşletmemiz dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm konusunda rehberlik veya danışmanlık hizmeti almış veya halen almaya devam etmektedir.

"Katılıyorum" (%53): Katılımcıların yarısından fazlası, dijital dönüşüm süreçlerinde danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmiştir. Bu durum, işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde uzman desteğinin önemini fark ettiğini göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%18): Bu oran, danışmanlık hizmetlerinin etkisinin veya bilinirliğinin işletme içinde tam olarak hissedilmediğini işaret etmektedir.

"Katılmıyorum" (%29): Katılımcıların yaklaşık üçte biri, işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde danışmanlık hizmeti almadığını ifade etmiştir. Bu, bazı işletmelerin süreci kendi kaynaklarıyla yürütmeye çalıştığını veya danışmanlık desteğini gerekli görmediğini ortaya koymaktadır.

Sonuçlar, danışmanlık hizmetlerinin yaygın olarak kullanıldığını ancak bu hizmetlere erişim veya gereklilik konularında eksiklikler bulunduğunu göstermektedir. Danışmanlık hizmeti almayan %29'luk oran, bu işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde rehberlik eksikliği yaşayabileceğini ve bu durumun dönüşüm başarısını olumsuz etkileyebileceğini düşündürmektedir.

Organizasyon Yapısı

Dijital dönüşüm, işletmelerin teknolojik altyapıları kadar organizasyonel yapısını da yeniden şekillendiren kapsamlı bir süreçtir. KOBİ'ler için dijital dönüşüm, rekabet avantajı sağlama ve operasyonel verimliliği artırma açısından stratejik bir önem taşır. Ancak bu sürecin başarısı, organizasyon yapısının esnek, uyarlanabilir ve iş birliğine dayalı hale getirilmesine bağlıdır. Geleneksel hiyerarşik yapılar yerine yatay ve iş birliğini teşvik eden modellerin benimsenmesi, dijital dönüşümün tüm işletmede etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Ayrıca, dijital platformların entegrasyonu, çalışanlar arasındaki etkileşimi artırarak organizasyonel yapının dijitalleşmeye uyumunu kolaylaştırır.

İFADE-11: Organizasyon yapımızı dijital dönüşümün yeniliklerine göre revize etmekteyiz.

"Katılıyorum" (%56): Katılımcıların çoğunluğu, organizasyon yapılarını dijital dönüşüme uygun şekilde yenilediklerini ifade etmiştir. Bu durum, KOBİ'lerde dijitalleşme sürecine yönelik farkındalığın ve yapılan çalışmaların önemli bir düzeye ulaştığını göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%23): Kararsız olan katılımcılar, organizasyonel değişikliklerin henüz işletme genelinde hissedilmediğini ya da tam anlamıyla uygulanmadığını düşündürmektedir.

"Katılmıyorum" (%21): Katılımcıların beşte biri, organizasyon yapılarında dijital dönüşümle ilgili bir değişiklik yapmadıklarını belirtmiştir. Bu, işletmelerin organizasyonel değişim ihtiyacını hissetmediğini ya da bu süreçte zorluklar yaşadığını göstermektedir.

Sonuçlar, organizasyon yapılarını dijital dönüşüm gerekliliklerine uygun şekilde yeniden şekillendirmenin, KOBİ'lerin sürdürülebilir başarı elde etmesi için kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Kararsızlık bildiren %23'lük oran, işletmelerin organizasyonel değişimin gerekliliği konusunda daha fazla rehberlik ve bilgilendirme ihtiyacı olduğunu işaret etmektedir. Organizasyon yapılarını revize etmeyen işletmeler, dijital dönüşüm sürecinde rekabet avantajını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilir.

3.2.2.4. Dijital Teknoloji Kullanımı

Dijital teknolojiler, KOBİ'ler için operasyonel süreçleri kolaylaştırmanın ötesinde, inovasyonu teşvik eder, veri odaklı karar alma süreçlerini güçlendirir ve esnek iş modellerini destekler. Bulut bilişim, ERP sistemleri ve büyük veri analitiği gibi teknolojiler, KOBİ'lerin verimliliklerini artırırken, piyasa değişimlerine daha hızlı yanıt vermelerini sağlar. Ayrıca yapay zeka, nesnelerin interneti (IoT) ve artırılmış gerçeklik gibi yenilikçi teknolojiler, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerini dönüştürerek işletmelere rekabet avantajı kazandırır. Dijital pazarlama araçları ve sosyal ağlar ise müşteri kitlesine erişimi kolaylaştırarak marka bilinirliğini artırır. KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde kullandıkları teknolojiler, uzun vadeli başarı için kritik bir faktördür. Teknolojik altyapıların etkin kullanımı, veri toplama ve iş analitiği süreçleriyle desteklenmeli ve dijital dönüşüm hedeflerine uygun şekilde geliştirilmelidir. Araştırma kapsamında KOBİ'lerin mevcut teknolojileri ne ölçüde etkin kullandıkları ve dijital iş uygulamalarına sahip olup olmadıkları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, dijital teknolojiler KOBİ'ler için sadece bir araç değil, aynı zamanda küresel rekabette sürdürülebilirliği ve büyümeyi sağlayan stratejik bir bileşen olarak öne çıkmaktadır.

Dijital İş Uygulamaları Teknolojileri

Dijital iş uygulamaları teknolojileri, işletmelerin stratejik ve operasyonel süreçlerini optimize etmek, verimliliklerini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için kullandıkları yenilikçi araçlardır. Bulut tabanlı ofis uygulamaları, ERP yazılımları, iş analitiği araçları ve dijital pazarlama platformları gibi teknolojiler, daha iyi karar mekanizmaları sağlayarak müşteri memnuniyetini artırırken iş süreçlerini daha çevik hale getirir.

KOBİ'ler açısından, dijital iş uygulamaları sınırlı kaynakların etkin kullanımını sağlamada ve büyüme hedeflerine ulaşmada kritik bir öneme sahiptir. Bu teknolojiler, yalnızca operasyonel esneklik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların işbirliğine dayalı ve yenilikçi bir ortamda verimliliğini artırır. Dijital iş uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir.

İFADE-12: Dijital iş uygulamaları (Bulut Tabanlı Ofis Uygulamaları, İş Analitiği ve Veri Görselleştirme, Dijital Pazarlama Araçları, İşletme Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları vb.) için gerekli teknolojiye sahibiz.

"Katılıyorum" (%62): Katılımcıların çoğunluğu, işletmelerinin dijital iş uygulamaları için gerekli teknolojilere sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu, KOBİ'lerin dijital altyapıyı büyük ölçüde benimsediğini ve dijital dönüşüm süreçlerinde önemli bir ilerleme kaydettiğini göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%16): Kararsız olan bu grup, işletmelerin dijital iş uygulamalarındaki eksikliklerini veya mevcut teknolojilerin etkinliğini tam olarak hissedememelerini işaret edebilir.

"Katılmıyorum" (%22): Katılımcıların beşte biri, işletmelerinin bu teknolojilere sahip olmadığını belirtmiştir. Bu durum, dijitalleşme süreçlerinde bazı işletmelerin kaynak yetersizliği veya farkındalık eksikliği nedeniyle geride kaldığını göstermektedir.

Sonuçlar, KOBİ'lerin büyük bir kısmının dijital iş uygulamaları için temel altyapıya sahip olduğunu ancak dijital dönüşümün tüm işletmelere eşit düzeyde yayılmadığını ortaya koymaktadır. Dijital iş uygulamaları, işletmelerin operasyonel verimliliği artırması, veri odaklı karar alma yeteneğini geliştirmesi ve rekabet gücünü yükseltmesi açısından kritik öneme sahiptir. Ancak, bu teknolojilere sahip olmayan işletmelerin, dijital rekabet ortamında dezavantaj yaşama riski bulunmaktadır. Bu eksikliklerin giderilmesi, dijital dönüşümün daha kapsayıcı bir şekilde yaygınlaştırılmasını gerektirmektedir.

Teknoloji Bütçesi

Dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı olmak için, teknoloji yatırımlarını destekleyen etkin bir bütçe planlaması kritik öneme sahiptir. Teknoloji bütçesi, dijital altyapının güçlendirilmesi, yenilikçi çözümler geliştirilmesi ve çalışan eğitimi gibi alanlara yönelik finansal kaynakların ayrılmasını içerir. KOBİ'ler için bu bütçe, sınırlı kaynakların öncelikli hedeflere yönlendirilmesi ve dijital dönüşüm süreçlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından hayati bir araçtır. Esnek ve değişen önceliklere uyum sağlayan bir bütçe yapısı, işletmelerin dijitalleşme yolculuğunda rekabet avantajını korumalarına olanak tanır. Teknoloji bütçelerinin planlanması ve yönetimi, dijital dönüşümün stratejik başarısını destekleyen temel unsurlardan biridir ve bu bütçelerin kapsamlı bir değerlendirmesi, işletmelerin dijitalleşme hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynar.

İFADE-13: İşletmemizin teknoloji bütçesi, değişen önceliklere izin verecek şekilde tasarlanmıştır.

"Katılıyorum" (%41): Katılımcıların %41'i, işletmelerinin teknoloji bütçelerinin değişen önceliklere uyum sağlayacak şekilde tasarlandığını belirtmiştir. Bu, birçok işletmenin dijital dönüşüm süreçlerinde esnek bir bütçe yaklaşımını benimsediğini göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%23): Kararsız kalan bu grup, teknoloji bütçesinin esnekliği konusunda belirsizlik yaşadığını veya bütçeleme süreçlerinin tam şeffaf olmadığını düşündürebilir.

"Katılmıyorum" (%36): Katılımcıların %36'sı, teknoloji bütçelerinin esneklikten yoksun olduğunu ifade etmiştir. Bu durum, dijital dönüşüm süreçlerinde stratejik esneklik eksikliğinin işletmeler için kısıtlayıcı bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar, KOBİ'lerde teknoloji bütçelemesinin esnekliği konusunda farklılıklar olduğunu göstermektedir. %41'lik olumlu yanıt oranı, birçok işletmenin stratejik bir yaklaşım benimsediğini işaret ederken, %36'lık olumsuz oran, teknoloji bütçelerinin hala geleneksel yapıda olduğunu ve yeniliklere uyum sağlama konusunda zorluk yaşandığını ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm süreçlerinde teknoloji bütçesi, yalnızca mevcut ihtiyaçları karşılamak için değil, gelecekteki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlamak için de tasarlanmalıdır. Esneklik eksikliği, KOBİ'lerin rekabet avantajını kaybetmesine ve dijitalleşme yolunda geride kalmasına neden olabilecek önemli bir zorluk olarak öne çıkmaktadır.

Yapay Zeka Kullanımı

Yapay zeka (YZ), işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini destekleyen ve rekabet avantajı sağlayan yenilikçi bir teknoloji olarak öne çıkmaktadır. İş süreçlerinin otomasyonu, büyük veri analitiği, müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması gibi faydaları

sayesinde YZ, işletmelerin stratejik karar alma mekanizmalarını dönüştürmektedir. Özellikle KOBİ'ler için yapay zeka, sınırlı kaynaklarla daha büyük bir etki yaratma ve küresel rekabette güçlü bir konum elde etme imkanı sunmaktadır. Makine öğrenimi, doğal dil işleme ve tahmine dayalı analiz gibi yapay zeka uygulamaları, işletmelere hızlı ve doğru kararlar alma olanağı sağlarken, maliyet etkin çözümlerle süreç iyileştirme ve müşteri memnuniyetini artırma gibi somut sonuçlar doğurur. Yapay zekanın KOBİ'lerdeki yaygınlığını ve etkisini değerlendirmek, dijitalleşme stratejilerinin daha etkin bir şekilde planlanmasına katkıda bulunarak dijital dönüşümün başarısını artırabilir.

İFADE-14: İşletmemizde yapay zeka teknolojileri kullanılmaktadır.

"Katılıyorum" (%43): Katılımcıların %43'ü işletmelerinde yapay zeka teknolojilerinin kullanıldığını belirtmiştir. Bu oran, yapay zekanın belirli bir düzeyde benimsendiğini ancak henüz tüm işletmelerde yaygınlaşmadığını göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%16): Kararsız olan bu grup, yapay zekanın işletmelerindeki etkisinin tam olarak hissedilmediğini veya kullanımına dair net bir farkındalık olmadığını düşündürmektedir.

"Katılmıyorum" (%41): Katılımcıların %41'i, işletmelerinde yapay zeka teknolojilerinin kullanılmadığını ifade etmiştir. Bu durum, birçok işletmenin yapay zeka teknolojilerine erişimde zorluk yaşadığını veya bu teknolojilerin avantajlarını henüz benimsemediğini göstermektedir.

Bu bulgular, yapay zeka kullanımının KOBİ'lerde henüz yaygınlaşmadığını ancak belirli bir farkındalık ve kullanım düzeyinin olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin %41'lik bir kısmının yapay zeka entegrasyonu yapmaması, bu teknolojilere erişim, bilgi birikimi ve finansal kaynaklar konusunda eşit olmayan bir durum olduğunu işaret etmektedir. Sonuç olarak, KOBİ'lerin yapay zekayı daha yaygın bir şekilde benimseyebilmesi için altyapı, eğitim ve finansal desteklerin artırılması gerekmektedir. Bu tür destekler, yapay zekanın sunduğu verimlilik, maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı gibi potansiyel faydaların daha fazla işletme tarafından kullanılmasını sağlayacaktır.

3.2.2.5. Çalışanların Dijital Yetkinlikleri

Dijital dönüşümde işletmelerin başarısı, yalnızca teknolojik altyapıya yapılan yatırımlarla değil, çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesiyle de yakından ilişkilidir. Dijital yetkinlikler, çalışanların dijital teknolojilere uyum sağlayabilme, bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanma ve yenilikçi çözümler üretebilme becerilerini kapsar. Bu yetkinlikler, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmada, operasyonel verimlilik sağlamada ve dijital dönüşüm hedeflerine ulaşmada kritik bir öneme sahiptir.

Çalışanların Bilgisi

Dijital dönüşüm sürecinde, çalışanların dijital teknolojiler konusundaki bilgi düzeyi, işletmelerin başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynar. Dijital bilgiye sahip çalışanlar, teknolojik araçları etkin bir şekilde kullanarak iş süreçlerinde yenilikçi çözümler geliştirebilir ve karşılaşılan zorluklara çözüm üretebilir. Bu durum, özellikle sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'ler için dijitalleşmenin getirdiği fırsatları değerlendirme ve zorlukları aşma açısından stratejik bir öneme sahiptir.

İFADE-15: Çalışanların dijital teknolojiler hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarını değerlendiren bir soruya verilen yanıtların dağılımını göstermektedir.

"Katılıyorum" (%64): Katılımcıların çoğunluğu, çalışanlarının dijital teknolojiler hakkında bilgi sahibi olduğunu ifade etmiştir. Bu oran, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların bilgi düzeyine önem verdiğini ve bu alanda gelişim sağladığını göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%20): Kararsız olan bu grup, dijital bilgi düzeyinin işletme genelinde eşit dağılmadığını veya bu konuda henüz yeterli bir değerlendirme yapılmadığını düşündürmektedir.

"Katılmıyorum" (%16): Katılımcıların %16'sı, çalışanlarının dijital teknolojiler konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtmiştir. Bu, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların bilgi eksikliklerinin işletmelerde zorluklara neden olabileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların dijital bilgi düzeyi birçok işletmede önemli bir farkındalık ve gelişim alanı olarak öne çıkmaktadır. Ancak %36'lık kararsız ve olumsuz yanıt oranı, işletmelerde dijital bilgi düzeyini artırmak için daha fazla eğitim ve destek programlarına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu alanın geliştirilmesi, dijital dönüşüm süreçlerinde başarının artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Dijital Teknolojilerin Kullanımının Önemine Dair Çalışan Farkındalığı

Dijital dönüşüm sürecinde teknolojilerin etkin kullanımı, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve süreçlerini optimize etmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak bu başarı, yalnızca teknolojik altyapıya yapılan yatırımlara değil, çalışanların dijital teknolojilere yönelik farkındalığının artırılmasına da bağlıdır. Çalışan farkındalığı, dijital araçların benimsenmesini ve etkili kullanımını destekleyerek işletme genelinde dönüşümün hızını ve başarısını artırır. Farkındalığı yüksek çalışanlar, dijital teknolojileri sadece iş süreçlerinde kullanmakla kalmaz, aynı zamanda bu süreçlerin işletmeye sağlayabileceği stratejik avantajları da kavrar. Bu durum,

operasyonel verimliliğin yanı sıra yenilikçi çözümler geliştirme, iş birliğini güçlendirme ve müşteri memnuniyetini artırma gibi önemli katkılar sağlar. Çalışan farkındalığının artırılması, işletmelerin dijitalleşme hedeflerine daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmasını mümkün kılar.

İFADE-16: Şirket çalışanları bulut teknolojisi, nesnelerin interneti, mobil cihazlar, sosyal medya vb. dijital teknolojilerin önemini farkındadır.

"Katılıyorum" (%69): Katılımcıların büyük çoğunluğu, çalışanlarının dijital teknolojilerin önemini fark ettiğini belirtmiştir. Bu oran, KOBİ'lerin çalışan düzeyinde dijital farkındalığı artırmada başarılı olduğunu ve dijitalleşme süreçlerine çalışan katılımını sağladığını göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%15): Kararsız kalan bu kesim, çalışanların dijital teknolojilerin önemini tam olarak kavrayıp kavramadığı konusunda emin olmayan işletmeleri temsil etmektedir. Bu durum, farkındalığın tüm işletmelere eşit şekilde yayılmadığını gösterebilir.

"Katılmıyorum" (%16): Katılımcıların %16'sı, çalışanlarının dijital teknolojilerin önemini farkında olmadığını ifade etmiştir. Bu, dijital farkındalık eksikliğinin bazı işletmelerde dijital dönüşüm süreçlerini olumsuz etkileyebileceğini işaret etmektedir.

Bu bulgular, çalışanların dijital farkındalığının genel olarak yüksek olduğunu, ancak bu konuda iyileştirilmesi gereken alanlar bulunduğunu göstermektedir. Farkındalığı artırmak, yalnızca teknolojilerin etkin kullanımı için değil, aynı zamanda yenilikçilik, süreç iyileştirme ve iş birliği gibi alanlarda da işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır. Eksikliklerin giderilmesi, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerindeki başarı oranını ve rekabet gücünü artıracaktır.

Şirket Tanıtımında Dijital Materyallerin Kullanımı

Dijitalleşme, işletmelerin pazarlama ve tanıtım stratejilerinde köklü değişiklikler yaratarak hedef kitlelere ulaşmayı daha etkili, hızlı ve maliyet etkin bir hale getirmiştir. Sosyal medya platformları, video içerikleri, infografikler ve web siteleri gibi dijital materyaller, markaların görünürlüğünü artırmanın yanı sıra müşteri ilişkilerini güçlendirme ve marka sadakati oluşturma açısından da önemli bir role sahiptir.

İFADE-17: Şirket tanıtımı, ürün ve hizmetlerin pazarlaması için çalışanlar tarafından dijital materyal kullanılmaktadır.

"Katılıyorum" (%70): Çoğunluk, çalışanlarının tanıtım ve pazarlama süreçlerinde dijital materyalleri etkin kullandığını ifade etmiştir. Bu, KOBİ'lerin dijital araçları pazarlama stratejilerine entegre etmede önemli bir yol katettiğini göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%15): Bu kesim, dijital materyallerin işletmelerde kullanımına dair belirsiz bir durumu ifade etmektedir. Bu, uygulamanın yaygınlığı veya etkinliği konusundaki eksik değerlendirmelere işaret edebilir.

"Katılmıyorum" (%15): Katılımcıların %15'i, dijital materyallerin tanıtım süreçlerinde kullanılmadığını belirtmiştir. Bu durum, bazı işletmelerin dijital pazarlama araçlarına entegrasyon sürecinde geride kaldığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, KOBİ'lerin büyük bir kısmının dijital materyalleri pazarlama stratejilerinde kullandığını ortaya koyarken, dijitalleşme seviyelerindeki farklılıkların da altını çizmektedir. Dijital materyaller, düşük maliyetle geniş kitlelere ulaşma imkanı sunarak KOBİ'ler için güçlü bir pazarlama aracı olma niteliği taşımaktadır. Etkin kullanım, yalnızca tanıtım faaliyetlerinde değil, müşteri ilişkilerinde, marka bilinirliğinde ve rekabet avantajında da işletmelere önemli fırsatlar sağlamaktadır.

Ortaya Çıkan Sorunların Çözümü

Dijital dönüşümün etkinliği, çalışanların dijital teknolojileri kullanma ve sorun çözme yetkinliklerine bağlıdır. Bu beceriler, teknik problemleri hızlıca analiz edip çözerek işletmelerin verimliliğini artırır, maliyet ve zaman kayıplarını önler. KOBİ'ler için dijital sorun çözme yetkinlikleri, dış destek ihtiyacını azaltırken rekabet gücünü artırır. Çalışanların bu alandaki yetkinliklerini geliştirir.

İFADE-18: Çalışanlar dijital teknolojileri kullanırken ortaya çıkan sorunları çözebilir.

"Katılıyorum" (%49): Katılımcıların neredeyse yarısı, çalışanlarının dijital sorun çözme becerilerinin yeterli olduğunu belirtmiştir. Bu durum, birçok işletmede çalışanların dijital becerilerinin gelişmiş olduğunu göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%31): Kararsız kalan bu grup, çalışanların sorun çözme yetkinlikleri konusunda net bir değerlendirme yapamamış veya farkındalık eksikliği yaşamaktadır.

"Katılmıyorum" (%20): Katılımcıların %20'si, çalışanlarının bu becerilerden yoksun olduğunu ifade etmiştir. Bu oran, dijital dönüşüm süreçlerini olumsuz etkileyebilecek önemli bir eksikliğe işaret etmektedir.

Bu bulgular, KOBİ'lerde çalışanların dijital sorun çözme yetkinliklerinin genel olarak yeterli olduğunu ancak işletmeler arasında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. %20'lik olumsuz ve %31'lik kararsız oranlar, dijital becerilerin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymak-

tadır. Çalışanların dijital sorun çözme becerilerini artırmak, işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde süreklilik sağlaması ve rekabet avantajı elde etmesi için kritik bir adımdır.

İşe Alımda Dijital Yetkinliklerin Önceliklenmesi

Dijital dönüşüm, işletmelerin insan kaynakları politikalarını değiştirerek dijital yetkinliklere sahip adayların işe alımda önceliklendirilmesini önemli hale getirmiştir. Dijital yetkinlikler, teknolojik araçları kullanabilme, yeniliklere uyum sağlama ve dijital süreçlere katkı sunma becerilerini ifade eder. Özellikle KOBİ'ler için bu becerilere sahip çalışanları istihdam etmek, sınırlı kaynakların daha etkin kullanılmasını, dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasını ve yenilikçi çözümler geliştirilmesini sağlar. İşe alımda dijital yetkinliklerin önceliklendirilmesi, işletmelerin hem kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamasına hem de uzun vadeli dijitalleşme hedeflerine ulaşmasına katkı sunar. Bu stratejik adım, işletmelere rekabet avantajı sağlayarak, dijital dönüşüm süreçlerinin başarısını destekler.

İFADE-19: Dijital yetenekler, yeni çalışanların işe alınmasında önemli seçim kriteridir.

"Katılıyorum" (%61): Çoğunluk, dijital yeteneklerin işe alım süreçlerinde önemli bir kriter olduğunu belirtmiştir. Bu durum, KOBİ'lerin dijitalleşme stratejilerine uyum sağlamak için dijital becerilere öncelik verdiğini göstermektedir.

"Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (%21): Kararsız kalan bu kesim, işletmelerin dijital yeteneklere işe alımda ne ölçüde önem verdiği konusunda net bir strateji belirlemediğini işaret edebilir.

"Katılmıyorum" (%18): Katılımcıların %18'i, dijital yeteneklerin işe alım süreçlerinde önemli bir rol oynamadığını ifade etmiştir. Bu, dijitalleşme süreçlerine yeterince entegre olmayan işletmelerin varlığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, dijital yeteneklerin KOBİ'lerde insan kaynakları stratejilerinde giderek daha fazla önem kazandığını, ancak bu yaklaşımın tüm işletmelerde eşit düzeyde benimsenmediğini göstermektedir. Dijital yeteneklerin işe alım süreçlerine entegrasyonu, işletmelerin hem mevcut teknolojilere uyum sağlaması hem de yeniliklere hızla uyum sağlaması için kritik bir adımdır. Kararsız ve olumsuz yanıtların %39'luk oranı ise bu alanda iyileştirme ve farkındalık artırıcı çalışmalara ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

TÜRKİYE’NİN DAHA GÜÇLÜ BİR KOBİ EKOSİSTEMİNE ULAŞMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KRİTİK ROLÜ VE ATILMASI GEREKEN ADIMLAR

Bu bölümde Türkiye’deki KOBİ’lerin dijital dönüşümlerini başarıyla sağlayabilmeleri ve daha dayanıklı işletmeler haline gelebilmeleri için 10 stratejik öneriye yer verilmektedir.

4. TÜRKİYE'NİN DAHA GÜÇLÜ BİR KOBİ EKOSİSTEMİNE ULAŞMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KRİTİK ROLÜ VE ATILMASI GEREKEN ADIMLAR

KOBİ'ler esnek ve çevik yapıları sayesinde hem Türkiye'de hem de dünyada ekonomilerin büyüme, yenilikçilik ve istihdam açısından temel aktörleri arasında yer almaktadır. KOBİ'ler, büyük şirketlere tedarik zinciri desteği sunarak rekabetçiliği artırmanın yanı sıra bölgesel kalkınmada da stratejik bir role sahiptir. Ekonomik dalgalanmalara hızla uyum sağlayabilen yapılarıyla kriz dönemlerinde çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirebilmekte, bazen yeni pazarlara açılma konusunda kritik rol oynamaktadırlar. Bu esneklik, yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli bir avantaj sağlarken, KOBİ'lerin girişimcilik ekosistemi içinde de güçlü bir konuma yerleşmesini mümkün kılmaktadır. Dijitalleşmenin getirdiği zorunlu dönüşüm süreçlerinde teknoloji tedarikçisi rolü ile büyük şirketlerin dijital dönüşümünde önemli roller üstlenirken, girişimlerin ürün hizmet geliştirme ve sunma süreçlerinde kilit ortak olarak konumlanmaktadır. Tüm bu yönleriyle ele alındığında ülkelerin güçlü bir ekonomik altyapıya ve inovasyon iklimine sahip olmasının temel koşullarından biri, rekabetçi ve sürdürülebilir bir KOBİ ekosisteminin varlığıdır. Ancak, KOBİ'lerin tam potansiyellerini gerçekleştirebilmesi için üç temel alanda desteklenmeleri gerekmektedir:

1. Finansmana Erişim: KOBİ'lerin sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için finansman kaynaklarına kolay erişim kritik bir öneme sahiptir. Mikro finansman, düşük faizli krediler, teşvikler ve finansal teknoloji çözümleri bu alandaki sorunları çözmek için önemli araçlardır.

2. Dijital Dönüşüm: Dijitalleşme, KOBİ'lerin iş süreçlerini çağdaşlaştırarak verimlilik, müşteri deneyimi ve küresel pazarlara erişim açısından büyük fırsatlar sunmaktadır. Ancak dijital dönüşüm, yüksek maliyetler, bilgi eksikliği ve organizasyonel direnç gibi zorluklar barındırmaktadır. Eğitim programları, düşük maliyetli yazılımlar ve devlet teşvikleri bu süreci kolaylaştırabilir.

3. Sürdürülebilirlik: KOBİ'lerin uzun vadeli başarısı, çevresel ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına bağlıdır. Enerji verimliliği, atık yönetimi ve karbon ayak izini azaltma gibi çevresel önlemler, maliyetleri düşürüp rekabet gücünü artırmakta; kurumsallaşma ve stratejik planlama gibi adımlar ise şirketin devamlılığı ve uzun vadeli dayanıklılığı desteklemekte önemli rol oynayabilir.

Dijitalleşme, bu üç alanın kesişim noktasında yer alarak KOBİ'lerin kurumsal yapılarını güçlendirir, finansal şeffaflık sağlar, çevresel ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

Türkiye'de KOBİ'lerdeki istihdamın yarıya yakınının düşük bilgi yoğun hizmet sektörlerinde toplanması ve bununla birlikte onda birinin düşük teknoloji imalat sanayi sektörlerinde

gerçekleşmesi dijital dönüşüm eksikliğine dikkat çekmektedir. Türkiye'nin bu alanlarda atacağı adımlarla verimliliği artırması, bilgi yoğun hizmet sektörlerine yatırım yapması ve imalat sanayinde dijital dönüşümü gerçekleştirebilmesi KOBİ'lerin performansını olduğu kadar ülke ekonomisini de olumlu etkileyecek çarpan görevi üstlenecektir. TÜİK 2023 verilerine göre Türkiye'de toplam işletme sayısının ve istihdamın büyük kısmını oluşturan, personel maliyeti ve ciroda da önemli bir paya sahip olan KOBİ'lerin temsil ettiği büyüklükler verimlilik ve ekonomik gelişmişlik temelli incelendiğinde dijitalleşmenin kritik etkisi ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin dijitalleşmesi yalnızca iş yapış şekillerinin dijital araçlar kullanılarak teknoloji yoğunluğunun artırılması değil aynı zamanda istihdamın dijital yetkinliklerle güçlendirilmesi, üretimin ve hizmetin bilgi yoğunluğunun artırılması ve katma değerli iş yapışın yükseltilmesi anlamı taşımaktadır. Türkiye ekonomisi için büyük bir gelişme alanı ve potansiyel artırıcı unsur olan KOBİ'lerin dijitalleşmesi konusunda ise kararlı ve sürekli adımlar atılması şarttır. 2022 yılında yapılan bir araştırmaya göre⁹ yüksek teknoloji sektörü istihdamın binde 3'lerde, orta düşük ve orta yüksek teknoloji sektörlerinin istihdamdaki paylarının ise sırasıyla yüzde 6,9 ve 3,6 seviyesinde seyrettiği Türkiye'deki KOBİ'lerin bu alanlarda atılım yapması gerekmektedir. Aynı araştırmaya göre son 10 yıllık dönemde teknoloji yoğunluğuna göre istihdam dağılımında önemli bir gelişme olmazken, olumlu bir gelişme olarak bilgi yoğun sektörlerin toplam istihdamdaki payının yüzde 7,2'den 8,7 ye ulaşmış olması dijitalleşme konusundaki adımların daha kararlı ve güçlü şekilde atılması zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'nin On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) çerçevesinde, KOBİ'lerin dijitalleşmesi ve yeşil dönüşüm süreçlerinin desteklenmesi, ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği ve küresel rekabet gücünün artırılması açısından stratejik öncelikler arasında yer almaktadır. Dijitalleşme, KOBİ'lerin üretimden müşteri ilişkilerine ve tedarik zincirine kadar tüm iş süreçlerinde verimlilik sağlamalarını, uluslararası piyasalara erişimlerini artırmalarını ve yenilikçi iş modelleri geliştirmelerini mümkün kılmaktadır. Plan kapsamında, Türkiye'nin doğru adımları atması durumunda 2028 yılı itibarıyla 120 milyar dolarlık ihracata ulaşması, 40 bin KOBİ'nin ciro bazında büyüme kaydetmesi ve 1 milyar dolar değerini aşan 25 şirkete sahip olması hedeflenmektedir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi, dijital dönüşümü üretim, müşteri ilişkileri ve tedarik zincirinde bütünsel bir şekilde uygulayan, dijital yetkinliklerini artırarak küresel rekabet edebilirliğini güçlendiren KOBİ'lerle mümkün olacaktır. Avrupa Birliği'nin "Dijital Ekonomi ve Toplum Endeksi" (DESI) raporuna göre dijitalleşme seviyesini artıran KOBİ'ler, ciroda ortalama %20 oranında bir artış elde etmekte ve küresel pazarlara erişimde daha başarılı olmaktadır. Almanya'da yürütülen Endüstri 4.0 programı kapsamında dijitalleşmeye yatırım yapan KOBİ'lerin operasyonel maliyetlerini %30'a kadar düşürdüğü ve müşteri memnuniyetini önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir. Özellikle dijitalleşmeyi sürdürülebilir iş modelleriyle entegre eden ve teknolojinin desteği ile üretim verimliliklerini artıran KOBİ'ler, yalnızca büyüme hedeflerine ulaşmakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliklerini güçlendirecek ve Türkiye ekonomisinin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda, dijital altyapının güçlendirilmesi, dijital yetkinliklerin

artırılması ve kamu-özel sektör iş birliklerinin geliştirilmesi, dijitalleşme ve yeşil dönüşüm süreçlerinin hızlandırılmasında kritik öneme sahiptir.

Başka bir taraftan dijitalleşmiş KOBİ'ler, yalnızca kendi ekonomik faaliyetleri ile değil büyük şirketlerin tedarik zincirlerinde üstlendikleri roller ile ülke ekonomilerini çarpan etkisi ile geliştirme ve büyük şirketlerin dijital dönüşüm süreçlerini destekleme özelliğine sahiptir. Dijitalleşmiş KOBİ'ler iş birliği yaptıkları büyük şirketlerin operasyonel verimliliğini artırmakta, büyük şirketlerin ihtiyaç duyduğu yeni teknolojileri hızlı ve ihtiyaca uygun şekilde uygulamaya alabilmekte ve pazardaki değişimlere göre kolay uyum sağlamaları ile büyük şirketler için çevik ortaklar olarak rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Dijital altyapıya sahip KOBİ'ler, daha hızlı teslimat, yüksek kalite standartları ve esnek hizmet sunumu gibi avantajlar sayesinde büyük işletmelerle etkili iş birlikleri geliştirebilir. Bu bağlamda, KOBİ'ler sadece bir tedarikçi değil, aynı zamanda büyük şirketlerin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandıran stratejik birer iş ortağı haline gelmektedir.

Bu rapor çalışması kapsamında yürütülen "Türkiye'de KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü Nitel Araştırması" KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaştıkları başlıca ihtiyaçları ve zorlukları altı ana başlık altında sıralamaktadır: Maddi Destek ve Kaynaklar, Altyapı ve Teknolojik Donanım, Personel ve Eğitim, Strateji ve Liderlik, Farkındalık ve Kültürel Dönüşüm, Sürdürülebilirlik ve Devamlılık. Katılımcılar, maddi destek ve kaynakları en yüksek öncelik olarak belirterek, hibe ve teşviklerin artırılması, faizsiz kredi sağlanması ve devlet desteğinin erişilebilirliğinin dijitalleşme sürecini hızlandıracağını belirtmişlerdir. Altyapı eksiklikleri, özellikle fiber altyapı, ERP/CRM entegrasyonu ve modern donanım ihtiyaçları, KOBİ'lerin teknolojik gelişmelere ayak uydurmasında önemli bir engel olarak görülmüştür. Personel ve eğitim başlığında, nitelikli personel istihdamı, dijital becerilerin geliştirilmesi ve sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Strateji ve liderlik ihtiyacı, dijital dönüşüm süreçlerinin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve stratejik planlamanın iş süreçleriyle uyumlu hale getirilmesini gerektirmektedir. Farkındalık ve kültürel dönüşüm açısından, dijitalleşmenin faydalarını anlamanın ve çalışanların bu sürece adaptasyonunun önemine dikkat çekilmiş; dijital dönüşüme karşı gösterilen direnç ve motivasyon eksiklikleri önemli zorluklar arasında yer almıştır. Sürdürülebilirlik ve devamlılık başlığında ise, dijitalleşmenin uzun vadeli hedeflerle desteklenmesi, sürekli inovasyonun sağlanması ve teknolojik altyapının güncellenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırma, katılımcıların görev ve sorumluluklarına göre dijital dönüşüm ihtiyaçlarının farklılaştığını ortaya koyması yönüyle de dikkat çekmektedir. Üst yönetim stratejik planlama, bütçe artırma ve sürdürülebilirlik konularına odaklanırken, IT direktörleri altyapı geliştirme, siber güvenlik ve veri yönetimini önceliklendirmiştir. Sistem yöneticileri teknik altyapı iyileştirmesi ve süreç otomasyonuna odaklanırken, bilgi işlem uzmanları dijital becerilerin geliştirilmesini ve sürekli eğitim programlarını vurgulamıştır. Deneyim süresi açısından bakıldığında, 0-5 yıl deneyi-

mi olan çalışanlar eğitim ve gelişim ihtiyacına öncelik verirken, 6-10 yıl deneyimli çalışanlar dijital dönüşümde teknolojik altyapının iyileştirilmesine odaklanmıştır. 11-15 yıl deneyime sahip olanlar ise bütçe artırımı ve sürdürülebilirlik konularını öncelikli ihtiyaç olarak belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçları katılımcıların görev ve sorumluluklarında ortaya çıkan ihtiyaç farklılıklarına benzer şekilde şirket büyüklükleri bakımından da dijital dönüşüm önceliklerinin değiştiğini göstermektedir. Mikro ölçekli işletmeler (10'dan az çalışan) için dijitalleşme ve eğitim, rekabet gücünü artırmak ve iş süreçlerini otomatikleştirmek için kritik önem taşımaktadır. Küçük ölçekli işletmeler (10-50 çalışan) altyapı iyileştirme ve çalışan eğitimine öncelik verirken, orta ölçekli işletmeler (50-250 çalışan) dijital dönüşüm süreçlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için stratejik planlamalara ihtiyaç duymaktadır.

Çalışma Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde ilerleme kaydetmesine rağmen, finansman eksikliği, altyapı yetersizlikleri, dijital beceri eksikliği ve stratejik liderlik eksikliği gibi temel zorluklarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Dijital strateji bilincinin artması ve dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi, dijital dönüşüm süreçlerinin daha etkin yönetilmesi için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, dijital kültürün işletmelerde benimsenmesi ve çalışanların dijital becerilerinin artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Dijitalleşmenin sadece teknolojik değişim olarak değil, aynı zamanda iş yapış şekillerini dönüştüren stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Hibe ve teşviklerin artırılması, dijital altyapının güçlendirilmesi, sürekli eğitim programlarının yaygınlaştırılması ve dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinin başarıyla ilerlemesi için gerekli adımlar olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak küresel rekabet gücünü artırması için, dijitalleşme stratejilerinin sektörel farklılıklara ve işletme büyüklüğüne göre özelleştirilmesi önem taşımaktadır. Araştırmanın bulguları, dijitalleşme sürecinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ve bu sürecin yalnızca teknolojik gelişmelerle değil, aynı zamanda stratejik liderlik, kültürel dönüşüm ve çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılmasıyla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

Bu rapor çalışması kapsamında yapılan ikinci araştırma olan "Türkiye'de KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü Nicel Araştırması" ise Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde sektörel farklılıklar gösterdiğini ve bu süreçlerin işletmelerin ölçeklerine göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle küçük işletmelerde dijital dönüşüm sürecinde finansal ve teknik sınırlamalar ön plana çıkarken, orta ölçekli işletmelerin stratejik avantajları ve dijitalleşmeye olan eğilimleri dikkat çekmektedir. Bu farklılıklar, dijital dönüşümün her sektörde ve işletme ölçeğinde aynı hızda ve aynı kolaylıkla gerçekleşmediğini göstermektedir. Araştırma, KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecine adaptasyonlarını etkileyen faktörlerin başında finansal kaynak yetersizliği, dijital altyapı eksiklikleri ve dijital beceri eksikliği gibi unsurların geldiğini göstermektedir. Özellikle küçük işletmelerin dijitalleşme konusunda karşılaştıkları maliyet engelleri, bu işletmelerin dijital

dönüşüm süreçlerinde yavaş ilerlemelerine neden olmaktadır. Buna karşılık orta ölçekli işletmelerde dijitalleşme sürecinin daha hızlı ilerlediği, bunun da daha fazla kaynak ve stratejik yönetim yetkinliklerine sahip olmalarından kaynaklandığını fakat insan kaynağının yetkinliğinin bu aşamada sınırlayıcı bir faktör olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Araştırmanın bulguları, dijital dönüşüm stratejisinin KOBİ'ler için kritik bir başarı faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı işletmelerinde dijital strateji bilincinin olduğunu belirtmiş olsa da stratejik planlamanın etkin bir şekilde uygulanmadığı ve dijitalleşmenin kurumsal kültüre tam anlamıyla entegre edilmediği görülmektedir. Dijital strateji ve vizyon oluşturma sürecinde kararsız olan veya olumsuz görüş bildiren katılımcıların oranı, dijital dönüşüm süreçlerinin planlama aşamasında eksiklikler bulunduğunu ve dijitalleşmenin işletmelerin geneline yayılamadığını göstermektedir. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde bütçe tahsisleri, performans göstergeleriyle izleme ve dijitalleşme hedeflerinin belirlenmesi gibi stratejik adımların yeterince uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Dijital stratejilerin belirlenmesi kadar bu stratejilerin işletme genelinde benimsenmesi de önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma, dijital liderliğin dijital dönüşüm süreçlerinin başarısındaki kritik rolünü ortaya koymaktadır. Dijital liderlerin teknolojiyi sadece uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanları ve iş süreçlerini dönüştürerek işletmelere rehberlik ettiği görülmektedir. Ancak Türkiye'deki KOBİ'lerin yaklaşık %37'sinde dijital liderlik eksikliği olduğu veya bu sürecin stratejik olarak yönetilmediği belirlenmiştir. Bu durum, dijital dönüşümden sorumlu yöneticilerin rol ve sorumluluklarının tam anlamıyla belirlenmediğini ve dijital liderlik becerilerinin yaygınlaştırılması gerektiğini göstermektedir. Özellikle mikro ve küçük işletmelerde dijital liderliğin kurumsal bir sorumluluk olarak ele alınmadığı, bu nedenle dijital dönüşüm süreçlerinin yeterince etkin yönetilmediği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini stratejik bir şekilde yönetmesi ve dijitalleşmenin getirdiği fırsatlardan en iyi şekilde yararlanması için kritik bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır.

Çalışanların dijital yetkinlikleri ve dijital kültürün benimsenmesi, dijital dönüşüm sürecinin başarısı için önemli faktörler arasında yer almaktadır. Araştırma çalışanların dijital bilgi düzeylerinin işletmeler arasında farklılık gösterdiğini ve bu durumun dijitalleşme sürecine doğrudan etki ettiğini ortaya koymaktadır. Özellikle küçük işletmelerde dijital bilgi düzeyinin daha düşük olduğu ve bu nedenle dijital teknolojilerin etkin kullanılmadığı görülmektedir. Çalışanların dijital bilgi düzeyini artırmak için dijital yetkinlik eğitimlerinin yaygınlaştırılması gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, dijital kültürün işletmelerde benimsenmesi, sadece teknolojilerin entegrasyonunu değil, aynı zamanda yenilikçi iş yapış şekillerinin kabulünü de gerektirmektedir. Ancak araştırma sonuçları, dijital kültürün henüz tüm işletmelerde yeterince benimsenmediğini ve dijitalleşmenin sadece teknolojik değişim olarak algılandığını göstermekte-

dir. Bu bağlamda, dijital kültürün organizasyon genelinde benimsenmesini sağlamak ve çalışanların dijitalleşme süreçlerine daha aktif katılımını teşvik etmek için kurumsal değişim yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma dijital iş uygulamalarının kullanımının KOBİ'ler arasında giderek arttığını ancak bu uygulamaların etkin kullanımında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle bulut tabanlı ofis uygulamaları, ERP yazılımları ve dijital pazarlama araçlarının kullanımı yaygınlaşırken, büyük veri analitiği ve yapay zeka gibi daha ileri düzey dijital teknolojilerin kullanımının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinde daha temel teknolojilere odaklandığını ve daha gelişmiş dijital çözümlere geçişte zorluklar yaşadığını göstermektedir. Dijital iş uygulamalarının etkin kullanımı, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmak, müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve stratejik karar alma süreçlerini iyileştirmek için kritik bir öneme sahiptir. Ancak bu uygulamaların işletme geneline yayılması ve etkin kullanımı için dijital okuryazarlık düzeyinin artırılması ve dijital iş uygulamalarının entegrasyonunu destekleyen stratejik yatırımların yapılması gerekmektedir.

Bu rapor çalışması kapsamında yapılan nicel araştırma genel anlamda Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde önemli ilerlemeler kaydettiğini ancak dijital liderlik, dijital kültür ve stratejik planlama konularında gelişime ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Dijitalleşmenin sadece teknolojik değişim olarak algılanmaması, aynı zamanda iş yapış şekillerini dönüştüren stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi, dijital iş uygulamalarının etkin kullanımı ve çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılması, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinin başarısını artıracak kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinin daha etkili bir şekilde yönetilmesi için stratejik planlama, dijital kültürün benimsenmesi ve çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılması konularında daha fazla yatırıma ve eğitim programlarına ihtiyaç olduğu açıktır. Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak küresel rekabet gücünü artırması, ancak bütüncül ve stratejik bir dijitalleşme yaklaşımıyla mümkün olacaktır.

Bu rapor kapsamında yapılan her iki araştırma da Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde maddi destek ve kaynak eksikliği, dijital altyapı ve teknolojik donanım ihtiyacı, dijital becerilerin geliştirilmesi, stratejik liderlik eksikliği ve dijital kültürün benimsenmesi unsurlarını temel zorluklar olarak ortaya koymaktadır. Hem nitel hem de nicel bulgular dijital dönüşümün sadece teknolojik adaptasyondan ibaret olmadığını, aynı zamanda iş yapış şekillerini dönüştüren stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle dijital liderlik eksikliği ve dijital stratejilerin işletme genelinde benimsenmemesi, dijitalleşmenin sürdürülebilirliği önünde önemli engeller olarak belirlenmiştir.

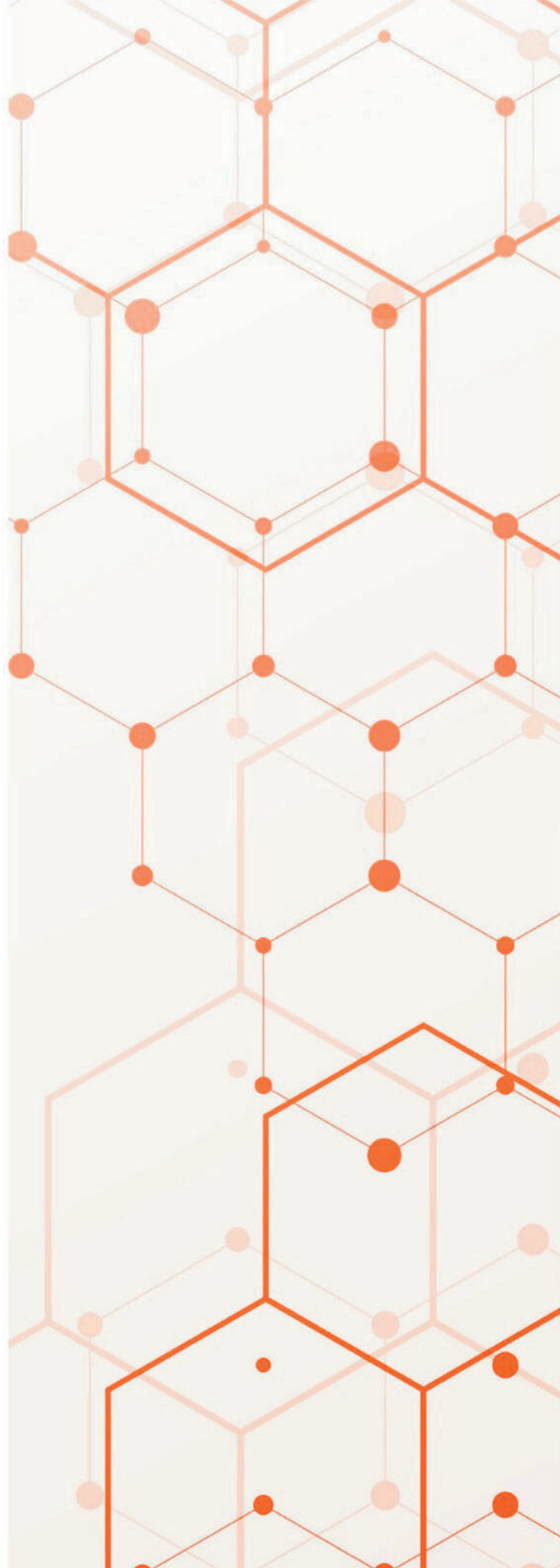
Her iki araştırma da dijital dönüşümün sektörel farklılıklar ve işletme ölçeğine göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koyarak, küçük işletmelerin finansman eksikliği ve dijital beceri yetersizliği

nedeniyle dijitalleşme süreçlerinde daha fazla zorluk yaşadığını, orta ölçekli işletmelerin ise stratejik planlama ve sürdürülebilirlik konularında gelişime ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Araştırmalar, dijital iş uygulamalarının kullanımının yaygınlaştığını ancak etkinliğinin işletmeler arasında farklılık gösterdiğini ve dijital kültürün henüz tam anlamıyla benimsenmediğini ortaya koymaktadır. Her iki çalışmanın ortak bulguları, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijitalleşme sürecini hızlandırmak için maddi desteklerin artırılması, dijital altyapının güçlendirilmesi, dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve dijital kültürün benimsenmesini teşvik eden stratejik eğitim programlarının hayata geçirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bulgular, dijital dönüşüm sürecinin sadece teknolojik değişimle sınırlı kalmayıp, stratejik liderlik, kültürel dönüşüm ve çalışan yetkinliklerinin artırılmasıyla bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lerin dijitalleşme oranlarının henüz istenilen seviyeye ulaşmadığı, ancak bu alanda yapılan yatırımlar ve teşvik mekanizmalarının artarak devam ettirilmesi gerektiği görülmektedir. Türkiye özelinde dijital altyapının geliştirilmesi, çalışanların dijital becerilerinin artırılması ve bu alanda daha fazla teşvik sağlanması, dijital dönüşüm kültürünün desteklenmesi KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerindeki başarılarını artıracaktır.

Tüm bunların yanı sıra Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM) gibi ülkelerin iklim nötr hedefleri kapsamında getirdikleri sınırlamalara uyum sağlamak için dijital dönüşüm ve yeşil dönüşüm (ikiz dönüşüm) Türkiye'deki KOBİ'lerin ihracat hedefleri için kritik önem taşımaktadır. Türkiye'nin toplam ihracatının yaklaşık %40'ının Avrupa Birliği ülkelerine yapıldığı göz önüne alındığında, AYM'nin getirdiği düzenlemelere uyum sağlama Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri bir gereklilik haline gelmiştir. Bu açıdan KOBİ'lerin çevresel ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında dijitalleşmenin sonuç belirleyici bir rol oynadığı açıktır. Enerji verimliliği sağlayan dijital araçların kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması ve kaynak yönetiminin optimize edilmesi, iş yapış şekillerinde dijital performans araçlarının kullanılması, mali ve yönetsel işlemlerin dijital süreç takibi süreçler hem çevresel hem de kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu stratejiler geliştirilmesini desteklemektedir. Aynı şekilde, dijitalleşme, KOBİ'lerin organizasyonel dayanıklılığını artırarak daha şeffaf ve sürdürülebilir iş modelleri oluşturmalarına olanak tanır. Türkiye'de KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinde sürdürülebilirlik odaklı politikaların daha fazla vurgulanması, bu işletmelerin uzun vadeli büyümelerine katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerindeki başarısı, onların ekonomik sistemdeki rollerini güçlendirerek Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasını hızlandıracaktır. Bu nedenle, kamu ve özel sektör iş birliğiyle, KOBİ'lerin dijitalleşme sürecini destekleyecek kapsamlı politikalar ve stratejiler oluşturulmalıdır.

**TÜRKİYE'DEKİ KOBİ
EKOSİSTEMİNİN
DİJİTAL DÖNÜŞÜM
İLE
GÜÇLENDİRİLMESİ
İÇİN 10 STRATEJİK
ÖNERİ**



Türkiye'deki KOBİ Ekosisteminin Dijital Dönüşüm ile Güçlendirilmesi İçin 10 Stratejik Öneri

Türkiye'deki KOBİ ekosisteminin dijital dönüşüm ile güçlendirilmesi hem ekonomik büyüme hem de küresel rekabet gücünün artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bakış açısı ile Türkiye'deki KOBİ ekosisteminin dijital dönüşüm ile güçlendirilmesi için teorik incelemeler ve Mayıs-Aralık 2024 döneminde yapılan araştırma sonucunda 10 stratejik öneri hazırlanmış ve öncelik sırasına göre aşağıda sunulmuştur.



1. Dijital Strateji ve Vizyon Belirleme

Hedef: KOBİ'lerin dijital dönüşüm hedeflerini netleştirmesi ve bu hedeflere ulaşabilmesi.

Alınması Gereken Tedbirler:

- İşletmelere dijital dönüşüm süreçlerini planlama konusunda rehberlik edecek yol haritaları sunulmalıdır. Teşvikler ve finansman destekleri için bu haritalara göre iş modellerini ve planlamalarını güncellemeleri bir kriter olarak belirlenmelidir.
- Dijitalleşme hedefleri işletme genelinde şeffaf bir şekilde paylaşılmalı ve tüm çalışanlar bu sürece dahil edilmelidir. Bu konuda danışmanlık desteği de dahil eylem adımlarını güçlendirecek adımlar atılmalıdır.



2. Finansmana Erişimin Desteklenmesi

Hedef: KOBİ'lerin dijital dönüşüm için ihtiyaç duyduğu finansmana kolayca ulaşabilmesi.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Finansal çözümler ile kredi değerlendirme süreçlerinin hızlandırılması sağlanmalıdır. KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu yüksek maliyetli dijital dönüşüm yatırımlar için özel teşvik finansman araçları geliştirilmelidir.
- KOBİ'lerin finansal şeffaflığını artıracak mekanizmalar destek süreçlerinde zorunlu tutulmalı, sunulan finansal destekler ve teşviklerin takibi sağlanarak verimlilik artırılmalıdır.
- Bu anlamda yapılan yatırımların ve KOBİ'lerdeki dijital dönüşüm süreçlerinin daha verimli ve şeffaf ilerlemesi için kademeli finansman desteği sağlanmalıdır. Aldığı teşvik ve desteklerle hızlı ve verimli bir dönüşüm yakalayan işletmelere finansmana erişimde çeşitli avantaj ve kolaylıklar sağlanarak işletmeler dönüşüme ve farkındalık sahibi olmaya teşvik edilmelidir.



3. Dijital Altyapıya Erişimin Kolaylaştırılması

Hedef: KOBİ'lerin düşük maliyetli ve erişilebilir dijital çözümlere ulaşmasını sağlamak.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Açık kaynaklı yazılımların kullanımını teşvik edecek farkındalık kampanyaları düzenlenmelidir.
- Mikro finansman programları ve düşük faizli kredilerle dijital altyapı yatırımları desteklenmelidir.
- KOBİ'lere uygun maliyetli bulut teknolojileri ve dijital altyapı hizmetleri sunulmalıdır.

- Yüksek teknolojiye erişimi kritik olan KOBİ'ler ve/veya yüksek teknoloji üreten KOBİ'lerin üniversite ve AR-GE merkezileri ile iş birliğini sağlayacak mekanizmalar geliştirilmelidir.



4. Dijital Eğitim Programlarının Yaygınlaştırılması

Hedef: KOBİ çalışanlarının ve yöneticilerinin dijital becerilerinin artırılması.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Sektöre özel dijital teknolojilerin kullanımına odaklanan eğitim programları düzenlenmelidir.
- Dijitalleşme süreçlerine liderlik edebilecek yönetim kadroları için dijital liderlik eğitimleri hazırlanmalıdır.
- Eğitimlere erişimi kolaylaştırmak için online ve yüz yüze seçenekler sunulmalıdır. Eğitim tamamlama ve sertifika alma süreçleri performans kriterleri arasında yer alarak çalışan ve yöneticilerin dijital becerilerini geliştirmeleri müfakatlandırılmalı böylece diğer çalışan ve yöneticiler de beceri geliştirme noktasında teşvik edilmelidir.



5. Dijital Kültür ve Liderlik Gelişimi

Hedef: İşletme içinde dijital dönüşümü teşvik eden bir kültür oluşturmak.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Yönetim kadrolarının dijital dönüşümde liderlik rolü üstlenmesi için özel eğitim programları hazırlanmalıdır.
- Çalışanların yenilikçi projelere katılımını teşvik eden ödüllendirme mekanizmaları kurulmalıdır.
- Dijital kültür oluşturmak için düzenli farkındalık kampanyaları yürütülmeli, iyi uygulama örnekleri ödüllendirilmelidir.



6. Sektörel ve Bölgesel İşbirliklerinin Artırılması

Hedef: KOBİ'ler arası bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik etmek.

Alınması Gereken Tedbirler:

- KOBİ'lerin dijital dönüşümde karşılaştıkları zorlukları paylaşabileceği platformlar oluşturulmalıdır.
- Gelişmiş bölgeler ile az gelişmiş bölgeler arasında bilgi ve teknoloji transferini destekleyen iş birliği mekanizmaları geliştirilmelidir.



7. Ar-Ge ve İnovasyon Ekosisteminin Geliştirilmesi

Hedef: KOBİ'lerin yenilikçi ürün ve hizmet geliştirme kapasitelerini artırmak.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Üniversiteler ve araştırma merkezleri ile KOBİ'ler arasında iş birliği teşvik edilmelidir.
- KOBİ'lerin Ar-Ge projelerini desteklemek için fonlama imkanları artırılmalıdır.

- Aynı sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ortak Ar-Ge projeleri geliştirebilmesi için sektörel kümelenme teşvik edilmelidir.
- Avrupa ve diğer uluslararası fonlar ile iş birlikleri artırılmalı, KOBİ'lerin küresel pazarlara erişimi desteklenmelidir.



8. Veri Güvenliği ve Yönetiminin Güçlendirilmesi

Hedef: KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde güvenli bir şekilde ilerlemesini sağlamak.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Veri güvenliği standartları ve politikaları oluşturulmalı ve bu standartlar KOBİ'lere rehberlik edecek şekilde yaygınlaştırılmalıdır.
- Çalışanlara düzenli olarak veri güvenliği ve siber saldırılardan korunma eğitimleri verilmeli, çalışanlar için erişim kontrolleri ve yetkilendirme süreçleri tanımlanmalıdır.
- KOBİ'ler, uluslararası veri güvenliği standartlarına (ISO 27001, GDPR vb.) uyum sağlamalıdır.
- Hassas veriler şifrelenmeli ve bulut sistemlerinde güvenli veri saklama yöntemleri uygulanmalıdır.
- Düzenli yedekleme (backup) politikaları oluşturulmalı, yedekler farklı fiziksel ve dijital ortamlarda saklanmalıdır.
- Veri kaybına karşı günlük, haftalık ve aylık periyotlarla yedekleme stratejileri uygulanmalıdır. Olası siber saldırılara veya sistem çökmesine karşı felaket kurtarma (Disaster Recovery) planları hazırlanmalıdır.



9. E-Ticaret ve Küresel Pazara Erişimin Artırılması

Hedef: KOBİ'lerin uluslararası pazarlara entegrasyonunu kolaylaştırmak.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Devlet destekleri ve KOBİ kredileri ile e-ticaret altyapı yatırımları finanse edilmeli, e-ticaret platformlarına entegrasyonu kolaylaştıran devlet destekli programlar oluşturulmalıdır.
- İhracat teşvikleri genişletilerek KOBİ'lerin küresel ticaret ağlarına katılımı artırılmalıdır.
- KOBİ'lere yönelik e-ihracat mevzuatı ve uluslararası ticaret anlaşmaları hakkında eğitimler verilmelidir.
- Fikri mülkiyet ve marka tescili konularında danışmanlık sağlanarak yasal riskler en aza indirilmelidir.
- KOSGEB, TÜBİTAK ve Ticaret Bakanlığı gibi kurumların e-ticaret teşvik programları genişletilmelidir.



10. Performans Takibi ve Sürekli İyileştirme

Hedef: KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerindeki ilerlemesinin düzenli olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi.

Alınması Gereken Tedbirler:

- Dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve finansman süreçlerinde ilerlemeyi ölçen performans göstergeleri belirlenmelidir.
- Stratejik planların etkinliğini artırmak için düzenli raporlama ve geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Bu stratejik öneriler, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak rekabet güçlerini artırmalarına, küresel pazarda daha güçlü bir şekilde yer almalarına ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Bu büyüme ve KOBİ'lerin dönüşümlerini başarı ile gerçekleştirebilmeleri ise ancak kamu, özel sektör ve iş dünyası örgütlerinin ortak çabaları sonucunda mümkün olabilir. Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Platformu Akıllı KOBİ olarak iş dünyasına ve kamu kurumlarına çağrımız finansmana erişim, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm ekseninde KOBİ'lerin farkındalık ve vizyon, teknolojik altyapı, finansal kaynak ve nitelikli iş gücü alanlarında desteklenmesi ve nihayetinde katma değeri ve küresel sahnede marka değeri yüksek bir Türkiye ekonomisi inşa etmektir.

Kaynaklar:

- TÜRKONFED. (2021). KOBİ'lerin Dijital ve Finansal Karnesi.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/kobilerindijitalvefinansalkarnesipandemininisletmelereetkisi1-6885.pdf>
- TÜRKONFED. (2020). Kriz ve Fırsat Zamanı: Türkiye'de KOBİ'lerin Dijitalleşmesi.
<https://turkonfed.org/files/contentfile/krizfirsatzamaniturkiyedekobilerindijitallesmesi-6960.pdf>
- OECD (2022). SME Policy Index Western Balkans and Turkey, 2022
https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2022_b47d15f0-en.html
- OECD (2023). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023.
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html
- European Commission. (2020). Annual report on European SMEs 2019/2020: SMEs and sustainable development. Publications Office of the European Union.
<https://ec.europa.eu>
- NielsenIQ. (2022). Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin evrimi.
<https://nielseniq.com/global/tr/insights/analysis/2022/avrupa-birliginde-kobilerin-evrimi/>
- Eurostat (2024)
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview
- TÜSİAD (2023). Türkiye'nin 2. Yüzyılında Yüksek Teknoloji için Eylem Çağrısı Raporu.
<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/11278-turkiye-nin-2-yuzyilinda-yuksek-teknoloji-icin-eylem-cagrisi>
- Avrupa Komisyonu. (2023). SMEs and Regional Innovation Strategies in the EU.
- KOSGEB. (2023). KOBİ Destek Programları ve Bölgesel Raporlar.
- OECD. (2023). Regional Development and SMEs: A Comparative Analysis.
- TÜİK. (2023). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) İstatistikleri.

- European Commission. (2019). The definition of SMEs. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- World Bank. (2020). The role of small businesses in economic development. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/sme>
- European Commission. (2020). Annual report on European SMEs 2019/2020: SMEs and sustainable development. Publications Office of the European Union.
- OECD. (2021). Financing SMEs and entrepreneurs 2021: An OECD scoreboard. OECD Publishing.
- European Commission. (2020). Annual report on European SMEs 2019/2020: SMEs and sustainable development. Publications Office of the European Union.
- World Bank. (2022). Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions.
- OECD. (2021). Digital Transformation in SMEs. Retrieved from <https://www.oecd.org>
- Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). Türkiye'de KOBİ'ler ve Dijitalleşme. Retrieved from <https://www.sanayi.gov.tr>
- TÜİK. (2021). KOBİ'ler ve Dijital Dönüşüm Süreci. Retrieved from <https://www.tuik.gov.tr>
- World Bank. (2020). Digital Transformation and SMEs in Emerging Economies. Retrieved from <https://www.worldbank.org>
- European Commission. (2020). Annual report on European SMEs 2019/2020: SMEs and sustainable development. Publications Office of the European Union.
- OECD. (2021). Financing SMEs and entrepreneurs 2021: An OECD scoreboard. OECD Publishing.
- World Bank. (2022). Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions.



© 2025, AKILLI KOBİ

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca, kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, çoğaltma, yayma, temsil, işleme ve herhangi bir yolla iletim suretiyle kullanılamaz. Raporda yer alan tüm veriler anonim nitelikte olup, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uygun şekilde toplanmış ve işlenmiştir.

Yayına Hazırlayanlar: Ümit Öncel, Başar Ceylan, Güniz Şengün, Melis Karagöz

Katkıda Bulunanlar: Dr. Hasan Çağlayan Dünder, Cahit Ceren, Aslı Parmak

Saha Araştırması Yazarları: Doç. Dr. Didem Koca, Dr. Ülkü İstiklal Ortakaya





MasterKOBİ Her Adımda KOBİ'lerin Yanında!



**FIRSATLARI
KEŞFET**



QR KODU TARA



KOBİ'lerin sürdürülebilir başarısı için Mastercard yanınızda. İşletmenizin ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen özel çözümler ve ayrıcalıklı fırsatlar Mastercard platformunda sizi bekliyor. Kampanyalardan hemen yararlanmak için QR kodu okutabilir ya da sayfamızı ziyaret edebilirsiniz.

www.mastercard.com.tr/masterkobi



MasterKOBİ | Her alanda KOBİ'lerin gücüne güç katan ayrıcalıklar



akillikobi.org.tr



/ akillikobiorgtr