



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

11. KOBİ'LER ve VERİMLİLİK KONGRESİ BİLDİRİ KİTABI

“Yüksek Teknoloji ve Dijitalleşme, KOBİ'lere Yarattığı Fırsatlar”

Editörler

Prof. Dr. Müge Çetiner

Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

© İstanbul Kültür Üniversitesi, 2024

Yayın Tarihi: Ocak 2024

İstanbul Kültür Üniversitesi

Ataköy 34156 Bakırköy-İstanbul

Tel: 0212 498 41 41 Faks: 0212 498 43 06

E-posta: iku@iku.edu.tr www.iku.edu.tr

Kütüphanesi Kataloglama Bilgisi:

11. KOBİ'ler ve verimlilik kongresi bildiri kitabı “yüksek teknoloji ve dijitalleşme, kobi'lere yarattığı fırsatlar / ed. Müge Çetiner; Andaç Toksoy. – İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2023. s. ; cm. (İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No; 318) 978-625-8180-35-0 Konferans Adı: 11. KOBİ'ler ve verimlilik kongresi (11: 2023: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)

I. Yönetim II. Kongreler

E-ISBN: 978-625-8180-35-0

11. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı
“Yüksek Teknoloji ve Dijitalleşme, KOBİ'lere Yarattığı Fırsatlar”
1-2 Kasım 2023

<https://isl.iku.edu.tr/tr/kobikongresi-11>

Editörler:

Prof. Dr. Müge Çetiner

Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ÖNSÖZ

Bu kitap, 1-2 Kasım 2023 tarihlerinde İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü tarafından düzenlenen 11. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi kongresinde sunulan bildirilerin tam metinlerinin yer aldığı 11. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kitabı olarak hazırlanmıştır.

Türkiye'nin bilgi toplumuna geçişinde küresel rekabet gücüne katkı sağlamak amacıyla, KOBİ'lerin dijital dönüşümden etkin şekilde faydalanabilmeleri için gereken Dijital Türkiye Vizyonu ele alınmış ve sunulan bildirilerin KOBİ'ler, dijitalleşme, dijital dönüşüm ve işletme fonksiyonlarının önemine ilişkin araştırmaları içeren bir "kaynak kitap" olma özelliğini korumasına özen gösterilmiştir. Amaç, Türkiye'nin dijitalleşmesi için gerekli olan fikirleri, teknolojileri ve uygulamaları tartışmak için fırsatlar sunmak ve ülkemizin dijital geleceğine yönelik adımlar atılmasına aracılık etmektir. Teknolojideki hızlı ilerlemeyle dijitalleşen KOBİ'ler açısından, müşterilere daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşılması, verilerin daha etkin bir şekilde yönetilerek üretkenliğin artmasına yönelik araştırmalara öncelik verilmiştir.

Son yıllarda ülkemizde ve dünyada yaşanan bilgi çağının değişimi ve dönüşümünden etkilenen KOBİ'lerin yakından incelenerek, bundan sonraki araştırmalara yol açılmasına aracılık etme yoluyla kongremizin devamlılığı hedeflenmektedir.

Kongre dönem başkanı olarak emeği geçen herkese içtenlikle teşekkür ederim. Bu çerçevede kongremize katkıda bulunan iş dünyasının önde gelen iş adamlarına, yöneticilerine ve çeşitli üniversitelerimizden katılım sağlayarak, sundukları bildirileriyle Kongre kitabının içeriğini oluşturan akademisyenlerimize şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla

Prof. Dr. Müge Çetiner

İstanbul Kültür Üniversitesi

İİBF Dekanı

Kongre Dzenleme Kurulu

- Prof. Dr. Muge Cetiner
- Dr. Ogr. Uyesi Andaç Toksoy

Kongre Dış Paydaşlarımız

- Dr. Meri Taksi Deveciyan
- Dr. Mustafa Cenk Uludağ
- Dr. Umit Ozuren
- Ender Yazıcıoğlu

Kongre Bilim Kurulu

- Prof. Dr. Başak Ataman, Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Başaran Öztürk, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
- Prof. Dr. Dilek Ünalın, İstanbul Kültür Üniversitesi
- Prof. Dr. Evren Ayrancı, Beykent Üniversitesi
- Prof. Dr. Göksel Ataman, Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Mahmut Paksoy, İstanbul Kültür Üniversitesi
- Prof. Dr. Muge Cetiner, İstanbul Kültür Üniversitesi
- Prof. Dr. Peyami Çarıkcıoğlu, İstanbul Kültür Üniversitesi
- Prof. Dr. Recep Baki Deniz, Beykent Üniversitesi
- Prof. Dr. Serdar Durmuşoğlu, Kadir Has Üniversitesi
- Prof. Dr. Sinan Alçın, İstanbul Beykoz Üniversitesi
- Prof. Dr. Uğur Yozgat, Nişantaşı Üniversitesi
- Doç. Dr. Çiğdem Kaya, İstanbul Kültür Üniversitesi
- Doç. Dr. Murat Taha Bilişik
- Dr. Ogr. Uyesi Andaç Toksoy
- Dr. Ogr. Uyesi Kemal Özkan Yılmaz
- Dr. Ogr. Uyesi Burçin Ataseven
- Dr. Ogr. Uyesi Tuğçe Kumral
- Dr. Ogr. Uyesi Tuğçe Ezgi Soyaltın

Kongre Programı

01 Kasım 2023 Çarşamba

09:15 – 09:45 KAYIT

09:45 – 10:00 AÇILIŞ KONUŞMALAR

Prof. Dr. Müge ÇETİNER T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF Dekanı

Prof. Dr. Fadime ÜNEY YÜKSEKTEPE T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Rektör

Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Mtevelli Heyet Başkanı

10:00 – 10:15 Öner ÇELEBİ Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) Başkan Yardımcısı

10:15 – 10:30 Dr. Gül Elçim POLAT KOSGEB Teknoloji, Yenilik ve Yerlileştirme Dairesi Yerlileştirme Müdürlüğü Müdürü

10:30 – 10:45 Dr. Hakan BAHADIR Bahçelievler Belediye Başkanı

10:45 – 11:00 Dr. Hasan Hüseyin CAN İstanbul Vali Yardımcısı

11:00 – 12:00 TÜRKONFED KOBİ ve DİJİTALLEŞME PANELİ – AKINGÜÇ ODİTORYUMU

“Verimlilik ve Katma Değer Artışında Sektörlerin ve KOBİ'lerin Dijitalleşmesi”

Moderatör:Tuğrul GÜNAL TÜRKONFED Dijital Dönüşüm Komisyonu, TEDAR YK Başkanı Panelistler

Sefa TARGIT SEDEFED Onursal Başkanı, ASRAY A.Ş. YK Başkanı

Tuğrul BARAN TÜRKONFED Dijital Dönüşüm Komisyonu, ODE Yalıtım YK Üyesi ve COO

Engin Ali KAPLAN TÜRKONFED Dijital Dönüşüm Komisyonu, Allkaria.com Kurucu

12.00 – 12.15 KAHVE ARASI

12:15 – 12:45 BANKA PANELİ – Akingüç Oditoryumu

Moderatör : Hakan GÜLDAĞ Ekonomi Gazetesi YK Başkanı

Panelist: Bülent OĞUZ Akbank KOBİ Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı

12:45 – 14:00 ÖĞLE YEMEĞİ – (Ataköy Kampüs B1 Katı Arka Bahçe)

14:00 – 15:00 TEKSTİL VE HAZIR GIYİMDE DİJİTALİZASYON PANELİ – AKINGÜÇ ODİTORYUMU (Paralel Oturum)

Moderatör: Dr. Can Fuat GÜRLESEL Ekonomist / Danışman

Panelistler Güven KARACA İstanbul Deri ve Deri Mamulleri İhracatçıları Birliği – İDMİB,
YK Başkanı

Sanem DİKMEN Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği- TGSD YK Başkanı

Ergin AYDIN Tekstil İhracatçıları ve Çalışanları Derneği – TİHCAD, YK Başkanı

Sultan TEPE İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği-İTHİB YK Üyesi

14:00 – 15:00 PANEL: KOBİ'LERE MENTORLUK – İş Modeli Hazırlanması Atölye
Çalışması - 1.Kat Çok Amaçlı Salon (Paralel Oturum)

Moderatör Dr. Meri TAKSİ DEVECİYAN, İstanbul Kültür Üniversitesi Montörler:

Ayfer ADIGÜZEL, TUGİM YK Üyesi / Mentör

Doç. Dr. Metin DUYAR, Serhat Teknopark / Genel Müdür

Dr. Öğr. Üyesi Didem KAYALIDEREDEN, İstanbul Kültür Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart MUMCU, İstanbul Kültür Üniversitesi

15:00 – 15:15 KAHVE ARASI

15:15 – 16:15 PANEL: KOBİ'LERDE YÜKSEK TEKNOLOJİ KULLANIMI VE ÖNEMİ –
AKINGÜÇ ODİTORYUMU

Moderatör Vahap MUNYAR Gazeteci / Yazar Panelistler

Murat KOLBAŞI Asya&Pasifik Koordinatörü, Türkiye Hong Kong İş Konseyi Başkanı, Çin
İş Konseyi Başkan Yrd., Arzum YK Başkanı

Selahattin ESİM Esim Yazılım YK Başkanı, Elektrik Elektronik ve Hizmet. İhracatçıları
Birliği 11. Dönem YK Üyesi, Yazılım İhracat Komisyonu Başkanı

İbrahim ELBAŞI Bilgi Ticarileştirme Merkezi-BTM, Genel Müdür

2 Kasım 2023 Perşembe

10:00 – 13:00 Akademik Bildiri Sunumları

“Dijitalleşme Sonrası İş Gücünün Uluslararasılaşması Sınıraşan Uzaktan Çalışma”

Ahmet Burak Beldüz

“Dijitalleşmenin de Etkisi ile Artan Kobi Kapanışları ve Esnaf İşsizlik Sigortası Üzerine Bir Çalışma”

Hakan Özcan, Hüsniye Doğa

“Dijitalleşmenin Kobilere Sunduğu Fırsatlar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma”

Remzi Durmuş

“Elektronik Ticaret Alanında Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi Yök Tez Merkezinde Bir Araştırma”

Nevzat Zengin , Fatma Ulu

“İşgücü Piyasasında Dijitalleşmenin Cinsiyet Boyutu Çalışma Haklarına Dair Bir Değerlendirme”

Halit Targan Ünal, Hanife Candır Şimşek, Roza Süleymanoğlu

“Kobi’lerde Pazarlama ve Dijital Dönüşüm Üzerine Bir Araştırma”

Aynur Candaş

“Kobi’lerin Dijital Dönüşümü ile Finansal Performansı Arasındaki İlişkide Stratejik Çevikliğin Aracı Rolü”

F. Oben Ürü, Ebru Gözükara

“Kobilerde Sosyal Sermaye ve Çatışma Yönetimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”

Artür Yetvart Mumcu

“Teknolojik Gelişim ve Kobi’ler Avantajlar, Zorluklar ve Genel Bir Literatür İncelemesi”

Aras Yolusever

“Yerel Yönetimlerde Yönetişim Kültürünü Geliştirmek: Kobi’lerle İlişkilerde Dijital Araçları Etkin Kullanmak”

Murat Karaca

“Yıkıcı Teknolojiler Uluslararası Rekabette Kobi’ler İçin Bir Fırsat mı?”

Nuray Türkeş, Mehmet Yazıcı

“Kobi’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Dönüşüm”

Habibe Akşit

“Kobi’ler ve Dijitalleşme”

Zafer Kıvanç Özay

“Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kobi’ler Bağlamında Değerlendirilmesi”

Caner Günaydın, Merve Gerçek, Sevgi Elmas-Atay

DİJİTALLEŞMENİN DE ETKİSİ İLE ARTAN KOBİ KAPANIŞLARI VE ESNAF İŞSİZLİK SİGORTASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA*

Hakan ÖZCAN**, Hüsniye Doğan YILMAZ***

ÖZET

Türkiye'de her yıl 100 bin üzeri işveren işletmelerini kapatmak durumunda kalmaktadır. Dijitalleşmenin de etkisi ile e-ticaretin yükselmesi ve buna ayak uydurmayan işletmelerin küçülmesine veya kapanmasına sebebiyet vermektedir. Yürürlükteki 4A sigortalıları için, işsizlik sigortası benzeri bir uygulamanın, işletmeyi kapatma durumunda olan esnaf işletmesi için işsiz kaldıkları dönemler için sosyal güvencesini oluşturmaya yönelik bir sigortacılık sistemi kurulmasına karar verilmiştir. Bu amaç ile Esnaf Ahilik Sandığı Kanunu 2017'de yürürlüğe girmiş olup uygulama 2024'e ertelenmiştir. Çalışmada esnafın bu sigortaya bakışı ve ihtiyaç durumuna yönelik görüşlerinin alınması hedeflenmiştir. Çalışmanın nitel araştırma yaklaşımına uygun olacağı düşünülmüştür. Sigortalının esnaf sıfatı ile istekleri ve yaşayabileceği sorunları hakkında detaylı bilginin sağlanması ve örnekler üzerinde detaylı tespitler yapılabilmesi için çalışmanın bu yaklaşım ile yapılması uygun görülmüştür. Bu amaçla İstanbul Pendik'te 50 esnaf ile görüşülerek uygulamaya başlanmış, yeni sistem hakkındaki genel görüşleri alınmıştır. İşverenler genel olarak uygulamayı olumlu bulmakla birlikte; işsizlik primi yatıracak olmalarının kendilerine ilave bir mali yük olacağını düşünmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Esnaf, İşsizlik, Sigorta

* Bu çalışma Hüsniye Doğan Yılmaz'ın İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ahilik (İşsizlik) Sigortasının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Mali ve Sosyal Boyutunun İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma konulu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Doç. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimleri Fakültesi, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü
hozcan@gelisim.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4000-9830

*** Yüksek Lisans Öğrenci, İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Muhasebe ve Muhasebe Denetim Bölümü
husniyedogan34@hotmail.com, Orcid: 0000-0003-4748-4105

A STUDY ON INCREASING SME CLOSINGS AND TRADESMAN'S UNEMPLOYMENT INSURANCE WITH THE EFFECT OF DIGITALIZATION

ABSTRACT

Every year, over 100 thousand employers in Turkey have to close their businesses. With the effect of digitalization, the rise of e-commerce and businesses that do not keep up with it cause downsizing or closing. It has been decided to establish an insurance system for the current 4A insured, an application similar to unemployment insurance, to create social security for the tradesman's business, which is in a state of closing the business, for the periods when they are unemployed. For this purpose, the Tradesmen Ahi Fund Law entered into force in 2017 and the implementation was postponed to 2024. In the study, it is aimed to get the views of the tradesmen about this insurance and their needs. It was thought that the study would be suitable for the qualitative research approach. It was deemed appropriate to carry out the study with this approach in order to provide detailed information about the wishes of the insured as a tradesman and the problems that he may experience, and to make detailed determinations on the samples. For this purpose, 50 tradesmen in Istanbul Pendik were interviewed and the implementation was started, and their general opinions about the new system were taken. Employers generally find the application positive; thinks that paying unemployment premiums will be an additional financial burden on them.

Keywords: SME, Tradesman, Unemployment, Insurance

1.GİRİŞ

Türkiye'de her yıl 100 bin üzeri işveren işletmelerini kapatmak durumunda kalmaktadır. Dijitalleşmenin de etkisi ile e-ticaretin yükselmesi ve buna ayak uydurmayan işletmelerin küçülmesine veya kapanmasına sebebiyet vermektedir. Yürürlükteki 4A sigortalıları için, işsizlik sigortası benzeri bir uygulamanın, işletmeyi kapatma durumunda olan esnaf işletmesi için işsiz kaldıkları dönemler için sosyal güvencesini oluşturmaya yönelik bir sigortacılık sistemi kurulmasına karar verilmiştir. Günümüzdeki Haliyle Esnaf Ahilik Sandığı, esnaf ve üyelere prim toplamak, toplanan primleri uygun araçlarda değerlendirmek, bu kanununun şartlarını yerine getiren üyelere yapılacak ödemeleri yapmak, kanunun hükümlerine uygunluğu denetlemek için kurulmuştur. Sandıkta toplanan primler, esnafın şartları sağlaması durumunda belirlenen sürelerce işsizlik ödeneği vb. Şekilde esnaf için kullanılacaktır. Bireyler Tarih

boyunca kendilerini güvence bir başka ifade ile garanti altında hissetmeyi istemiş, bu ihtiyacını sağlayabilmek için farklı tedbirler alarak, kişisel veya toplumun tümünü kapsayan ortak çalışmalar başlatmıştır. Çalışma ve sosyal güvenlik kurumlarının öncelikle ilk adımları da böylece atılmıştır. Sosyal politikanın daha geniş kapsamlı çalışmalarını oluşturmuş sosyal güvenlik, diğer tüm politika araçlarından farklılaşmış olarak, bir topluluğu oluşturan bütün kişileri, yaşamlarının başlangıçlarından ölümlerine kadar uzanan bütün yaşamları süresinde yakinen ilgilendirmiştir. Bu nedenle en geniş ve çok farklı yönlü bir ilginin odağını teşkil etmiştir.

Esnaf işsizlik sigortası Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu, Türkiye Maliye Bakanlığı ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından ortak çalışılarak hazırlanmış yasal düzenlemedir. Ülkemizde yürürlükte olan 4A sigortalıları için, İşsizlik sigortasına benzer bir uygulamanın, işletmeyi kapatmak zorunda kalan esnaf işletmesi için işsiz kaldıkları dönemler için sosyal güvence kurulmasına yönelik bir sigorta sistemi hedeflenmiştir. İşsizlik sigortasının etkinliğinden, esnaflarında aynı kapsamda yararlanabilmeleri amaçlanmıştır. Çalışmada esnafın bu sigortaya bakışı ve ihtiyaç durumu değerlendirilmiştir.

Çalışmada ahilik (işsizlik) sigortasının küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (Kobi) mali ve sosyal boyutunun incelenmesi hedeflenmiştir. Görüşülen esnafın ile yürürlüğe girecek sigorta hakkındaki görüşleri alınması hedeflenmiştir. Bu amaç ile 50 esnaf ile mülakat yöntemi ile görüşme yapılmıştır. Genellikle işsizlik sigortası ve ahilik uygulamaları üzerine çalışmalara rastlanılmıştır. Esnaf ve işsizlik sigortasını birlikte değerlendiren çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu yönden araştırma alana yönelik çalışmalara örnek olması bakımından da önemli olup diğer yeni çalışmalar için bir başlangıç olabilecektir.

Ahilik sandığı da mevcut işsizlik fonu ile tamamen aynı olduğundan, ileride fonda biriken gelirlerin başka amaçlar için kullanılacağını bugünden tahmin etmek mevcut örnekten bellidir. Bu acıdan bakıldığında ahilik sandığı fonu ülkemizdeki esnafın ve ülke ekonomisinin kalkınmasına fayda sağlanması için kanaatimizce esnafın iflasını önlemek amaç edinmesi ve ekonomik kriz, salgın hastalıklar gibi dönemde esnafı ayakta tutmak için kullanılmalıdır.

2.TÜRKİYEDE SOSYAL GÜVENLİK

Türkiye’de sosyal güvenlik sistemi özellikle Osmanlı Devleti’nde sanayileşme stratejisi benimsenmemesi, sosyal politikalar alanında Avrupa tarzında yenilikler, düzenlemeler yapmayarak geride kalmış ve ilerleme kaydedilememiştir. Sosyal yaşamı etkileyen basit ve

sistemsiz koruma güvenlikleri, bir yapıya kavuşturulamadan sistemsiz olarak bir sosyal güvenlik sistemine çevrilememiştir. Günümüz anlamında olmasa dahi dönemin güncelini yakalamak adına sosyal güvenlik sisteminin oluşmasının başlangıcı 1936 yılında kabul edilen İş Kanunu ile yapılabilmektedir. Ancak yine teorik sistemin pratik bir sisteme oturtulması, halkın tam anlamıyla kuşatılmaya çalışılması ikinci dünya savaşından sonrasında olmuştur. 1930'lardan günümüze dek hükümetler bu konuda adımlar atsa dahi parça parça olan bu sistem günümüzde ancak yeni halini alabilmiştir (Güzel, Okur, & Caniklioğlu, 2016).

Osmanlı Devleti'nde yaşamsal düzen ile dinin iç içe geçmesi nedeniyle aile yapısının ve hayır kurumlarının etkinliği sayesinde sosyal yardımlar toplum içerisinde hep var olmuştur. Dini yardımlar, aile içi dayanışma ve Ahi teşkilatının var olması nedeniyle meslek kuruluşları olan loncalar arasındaki dayanışma ve yardımlaşma bu dönemde modern olarak bir sosyal güvenlik sisteminin oluşmasına imkân vermemiştir. Sosyal yardımların bu şekilde var olması ülke genelinde farklı bir sosyal güvenlik sisteminin oluşmasına engel olmuştur (Güvercin, 2004: 91). Cumhuriyet döneminin öncesinde Ahi teşkilatının yanında vakıflar da sosyal yardım anlamında büyük destek oluyordu. Sosyal güvenlik sisteminin yapı taşlarından birisi olan vakıflar köprü, su yolu, medrese, çeşme, kervansaray, camiler vakıflar sayesinde yapılmakta ve yaşatılmaktaydı. Bunu takip eden süreçlerde asker, memur ve emekli vatandaşlara sosyal yardım sağlanması amacıyla sandıklar kurulmuştur (Tuncay & Ekmekçi, 2012).

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında tüm toplumu ilgilendiren bir sosyal güvenlik sistemi oluşturulamamıştır. Kamu hizmeti kavramı gelişmediği için memur sayısı az ve emeklilik hakkı ise sınırlı olarak uygulanmıştır (Erdoğan, 2004). İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle beraber Türkiye sosyal güvenlik alanında ortaya çıkan yeniliklere ayak uydurmaya çalışılmıştır. 1949 yılında Yaşlılık, 1950 yılında ise hastalık sigortası yasaları yürürlüğe girmiştir (Dilik, 1992: 49). Daha sonra 1957 yılında birkaç yasa birleştirilerek Malullük, yaşlılık ve ölüm sigortası kanunu olarak tek çatı altında toplanmıştır. 1971 yılında çıkarılan 1479 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu Yasası'dır. Bu yasayla birlikte sosyal güvenlik hizmetlerinin kapsamı genişletilmiş, sunulan sosyal güvenlik sistemleri standardize edilmiştir (Güvercin, 2004: 92).

İşçiler, yaşlılar, maluller, sakatlar gibi grupların birçoğu sosyal güvenlik kapsamına alınmış toplum içerisinde sosyal güvenlik haklarından faydalanmayacak olan bir birey dahi bırakılmamış seviyeye getirilmiştir. Burada son kalan grup ise işsizler kalmıştır. Toplumda

çalışmayan, iş akitleri sona erdirilen kimseler için düzenleme 1999 yılında yapılan yasa ile getirilmiştir.

5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Yasası 16.05.2006 yılında kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Yasa kapsamı gereği Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu ve BAĞ-KUR kurumları lağvedilerek ortadan kaldırılmış tek kurum olan Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) bu kurumların görevlerini üstlenmiştir. Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile kurulan, kamusal tüzel bir yapıya sahip, mali ve idari bakımdan bağımsız, 5502 sayılı kanundaki hükümler yok ise özel hukuk kurallarına tabi, sosyal sigortacılığın ilkelerine dayanan, adil, etkin herkes tarafından kolayca erişim imkânı olan aktüerya ve ekonomik yönden sürdürülebilir, gelişmiş standartları esas alarak sosyal güvenlik sürecini işletecek bir kurum olarak yapılanmıştır (Özdamar, Çakar, & Göktaş, 2011).

3.ESNAF İŞSİZLİK (AHİLİK) SİGORTASI

19. yüzyılda işsiz, çalışmayan denilince genelde ilk zihinde beliren durum, kabiliyetsizliğinden ötürü bir meslek, bir zanaat sahibi olamamış veya geçimsizliği, yoksulluğu nedeniyle iş bulamayan, vaktini boş geçiren insan gelmekteydi (Zaim, 1968: 124). Bu tanımlama günümüz şartlarına uygun olmamış, geçerliliğini kaybetmiş bir tanımlamadır. Çünkü bu tanımlama tek bir bakış açısı irdelenerek yapılmıştır. İşsiz kalmayı, iş bulamamayı tamamen insanın şahsına bağlamıştır. Günümüzde değişen koşullara uygun tanımlamalar yapılmaktadır. Günümüzde işsizlik kavramından anlaşılacak olan şahsın iş aramasına rağmen iş bulamayışıdır.

23.02.2017 tarihli 6824 sayılı kanununun 25 inci maddesi ile, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanuna ilave dilen Esnaf Ahilik Sandığı Kanununun, 1/1/2018 tarihinden itibaren uygulamaya konulacağı belirtilmiştir. Fakat Ahilik sandığı fon toplaması, sisteme gelen eleştiriler ve ekonomik hayatı etkileyen pandemi sebebi ile son olarak birkaç sefer ertelenenmiş, en son 2022'de, Esnaf Ahilik Sigorta Sandığı uygulaması 2023 yılbaşına kadar ertelenmiştir.

Esnaf ahilik sandık sigorta prim havuzu; prime konu günlük kazançlarının, %2'sini sigortalıdan ve %1'i ise Devlet payı olmak üzere düzenlenmiştir. Ancak toplanacak günlük prim miktarı, prime dayalı günlük gelir alt sınırı 2 katı üzerinden hesaplaması yapılacak miktarın üzerinde olamaz. 4b BAĞ-KUR sigortasının herhangi bir neden ile sonlanması durumunda, sigortalının ödediği Ahilik Sigorta Sandık primleri ile Devletin katkı payı geri ödenmez.

Ahilik Sigorta Sandığında 4b (Kendi nam ve hesabına çalışan) sigortalılarından primlerin toplanarak, kayıtların tutulmasından, bu primlere ile uygulanacak erteleme cezası ve gecikmeden kaynaklı zammın Ahilik Sigorta Sandığına aktarımından, hak edişlerin prim

borcuna karşılık mahsubundan ve haksız alınan primlerin iade edilmesinden SGK sorumlu ve yetkilidir. SGK son ayda tahsil edilen primler ve gecikme ceza ve zammını tahsilatın yapıldığı ayın 15'e kadar Ahilik Sigorta Sandığına aktaracaktır. SGK ve Türkiye İş Kurumu, aylık olarak Ahilik Sigorta Sandığına belirlediği sigortalının paylarını hesaba alarak Devletin payını Sosyal Güvenlik Bakanlığında isteyecektir. Bakanlık kendinden talep edilen tutarı talep tarihinden 15 gün içinde Ahilik Sigorta Sandığına gönderecektir. Esnaf Ahilik Sigorta Sandığına yatırılan primler, gider olarak değerlendirilecektir.

Ahilik Sandığına üye olan sigortalının iflası durumunda ve iflas olmadan işyerini kapatma durumunda; 30 gün içinde başvurmak ve prim borcu olmamak şartı ile Esnaf Ahilik Sigorta Sandığından ödenek alma hakkına sahip olur. Mücbir bir sebep hariç olmak üzere, başvuru aşamasında geç kalınan süre Esnaf Ahilik Sigorta Sandık ödeneği toplam süreden tenzil edilerek işlem yapılır. İşsizlik ödeneği alınırken tekrardan faaliyete başlanırsa alınan işsizlik maaşı kesilir. İşsizlik maaşı alan esnaf, Sandık ödeneğinden süresi dolmadan tekrar faaliyete başlarsa; önceden hak edilen Sandık ödenek süresi tamamlana kadar bu haktan faydalanmaya devam edebilir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

4447 Sayılı Kanun'a 2017'de eklenen ve 2018 yılında yürürlüğe girmesi hüküm altına alınmasına rağmen, ilk olarak 2018 yılında, 2 yıl ertelenerek 2020 yılına, 2020 yılında ise tüm dünyayı saran ve ülkemizi de etkisi altına alan Pandemi şartlarından dolayı son olarak 2023 yılına ertelenmiştir. Ülkemizde ilk olarak 1999 tarihin de yürürlüğe giren İşsizlik sigortasının, Esnaf için düzenlenmiş benzer bir modelidir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Henüz Yürürlüğe alınmadığı için hakkında fazla kaynağa ulaşamadığımız esnaf işsizlik sigortası SGK, Maliye Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından ortak çalışılarak hazırlanmış yasal düzenlemedir. Ülkemizde yürürlükte olan işsizlik sigortasına benzeyen bir sistem, işyerini kapatmak zorunda kalan esnaflar için de uygulamaya konulmuştur. İşsizlik sigortasının etkinliğinden, esnaflarında aynı kapsamda yararlanabilmeleri amaçlanmıştır. Çalışmada esnafın bu sigortaya bakışı ve ihtiyaç durumu değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada ahilik (işsizlik) sigortasının küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (Kobi) mali ve sosyal boyutunun incelenmesi hedeflenmiştir. Görüşülen esnafın ile yürürlüğe girecek sigorta hakkındaki görüşleri alınması hedeflenmiştir.

4.4. Literatür

Kaptan (2021), tarafından yapılan bir çalışmada da ilk olarak işsizlik ve işsizlik sigortası kavramları üzerinde durulmuş, izleyen kısımda işsizlik sigortasının kapsamı, yönetimi ve finansmanı incelenecek, daha sonra işsizlik sigortasına hak kazanma koşulları, hukukumuzda uygulanan işsizlik sigortası yardımları ile ele alınacak, nihayet son kısımda ülkemizdeki sistemde karşılaşılan sorunlar, birtakım istatistiksel veriler ışığında değerlendirilerek sistemin sürdürülebilirliği tartışılmıştır.

Küreselleşmenin dayattığı liberalizm politikaları çalışma hayatımızı kararsızlaştırmaya başlamış ve teknolojik gelişmeler ile özelleştirmeler sonucu, yeni işler ve işsizlik çeşitleri gündeme gelmiştir. Türkiye’de 1950’den itibaren işsizlik sigorta kavramı gündeme gelmiştir. Uzun çalışmalardan sonra Türkiye’de uygulanması başlanan İşsizlik Sigortası; fondaki yüksek birikime rağmen, ödemelerin yetersiz olması, ödeme süresinin az olması, yeni istihdam ve iş geliştirme gayretleri gibi pek çok yeterli olmayan uygulamalar sebebi ile eleştirilere hedef olmuştur (Öner, 2006).

Yapılan bir çalışmada Özağaçkaya (2016) ya göre; Ahilik 12. yüzyılda Anadolu’da kültürel, sosyal ve ekonomik alanda temelleri atılmış olan ve her zaman toplumsal faydaları gözetten sivil toplum kuruluşlarıdır. Ahiliğin günümüzdeki esnaf teşkilatları boyutu hep ön plana çıkarıldığı için, ahilik organizasyonlarının inanç, ahlak, bütünleşme ve toplumsal dayanışma gibi fonksiyonel diğer esas öğeleri anlatılamamıştır. Ahilik sadece bir ekonomik bir olgu değildir. Geleneklerimizden geleceğe ışık tutabilen bir sosyal refah, adalet anlayışını benimseyen bir sosyal yapıdır. İnsanlık onuru ve insan onuru gibi kabul görmüş ben duygusunu biz olarak yaşatmayı amaç edinmiştir. Ahilik bu hedef için var olmuş olup; temel sistemini manevi ve maddi boyutlarıyla şekillendirmiştir.

Özdemir (2017) tarafından yapılan çalışmaya göre; Ahilik Esnaf Sandığı sigortası sistemi zorunludur. Halen faaliyette bulunanlar yasal düzenlemenin yürürlüğe gireceği 01.01.2018 tarihinde, faaliyetine bu tarih sonrası başlayacak olanlar ise başlangıç tarih itibarı ile Ahilik Esnaf Sandık sigortalısı olacaklardır.

Metin ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan araştırmanın temel hedefi; Kahramanmaraş ilinde çalışan esnafın Ahilik Sandık Sigortası sistemine yönelik tutumları belirlemektir. Bu amaç ile, çalışmada Esnafın Ahilik Sandığının sosyal güvenlik sisteminin içindeki yerinin daha iyi ifade edilmesi için kavramsal çerçeve belirlenmiştir.

Genellikle işsizlik sigortası ve ahilik uygulamaları üzerine çalışmalara rastlanılmıştır. Esnaf ve işsizlik sigortasını birlikte inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu yönden araştırma benzer çalışmalar için emsal teşkil etmesi açısından da önemli olup diğer yeni çalışmalar için bir başlangıç olabilecektir.

4.5. Yöntem

Çalışmanın nitel araştırma yaklaşımına uygun olacağı belirlenmiştir. Sigortalının esnaf sıfatı ile istekleri ve yaşayabileceği sorunları hakkında detaylı bilginin sağlanması, analizinin yapılması ve örnekler üzerinde detaylı tespitler yapılabilmesi için çalışmanın bu yaklaşım ile yapılması uygun görülmüştür. Ekiz (2009), Şimşek ve Yıldırım (2005) ve Patton (1987) nitel çalışmanın nicel çalışmaya göre konu olan hakkında detaylı kavrayış ve bilgi sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada esnafın bu tür sigorta ihtiyacının detaylı araştırılması hedeflendiği için tanımlayıcı bir özel durum araştırması olarak kurgulanmıştır.

Nitel araştırma, mülakat, gözlem ve dokümanların analiz edilmesi gibi nitel verilerin toplandığı bir araştırma olarak tanımlanmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2008). Bu tip nitel araştırmalar, disiplinler arasında bir yaklaşımı temel alarak konu veya olayı kendi özelinde yorumlarlar (Altunışık, 2010).

4.6. Veriler

Araştırmanın verileri 50 adet esnaf ile yapılan mülakat ile toplanmıştır. Mülakat soruları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

4.6.1. Kişisel bilgiler

1-) Cinsiyet

2-) Yaş

3-) Unvan

4-) Mesleki Tecrübe (Deneyim)

5-) Eğitim Durumu

4.6.2. İşletme Bilgileri

- 6-) İşletmenin Çalışma Süresi
- 7-) İşletmenin Konumu
- 8-) İşletmenin faaliyet konusu
- 9-) İşletmenin Çalışan Sayısı
- 10-) İşletmenin Ciro

4.6.3.Genel Sorular& Esnaf Ahilik Sandığı

- 11-) Sosyal güvenlik sistemi hakkında bilgi
- 12-) Ülkemizdeki sosyal güvenlik sisteminden memnuniyet
- 13-) BAĞ-KUR sistemi hakkında bilgi sahibi olunma
- 14-) BAĞ-KUR primi düzenli ödenebilme
- 15-) BAĞ-KUR sistemi ve sosyal haklarından memnuniyet
- 16-) İşsizlik sigortası hakkında bilgi sahibi olunma
- 17-) Ülkemizdeki işsizlik sigortası sisteminden ücretli çalışanlara faydası
- 18-) Ücretli Çalışanlara uygulanan işsizlik sigortası gibi bir sistemin, işverenler için de uygunluğu
- 19-) Esnaf ahilik sandığı hakkında bilgi
- 20-) Esnaf ahilik sandığı geçiş süreleri uygunluk
- 21-) Ahilik Sandığı primlerinin iade durumu
- 22-) Alınacak işsizlik maaşının yeterlilik durumu
- 23) Sigorta primlerinin gider olarak kabul edilmesi
- 24-) Sigorta primi ve asgari ücret arasındaki ilişki durumu
- 25-) Sigortanın maddi ve sosyal açıdan esnafı rahatlatma durumu

4.7. Mülakat Sonrası Alınan Sonuçlar

- 1-) Mülakata katılanların cinsiyet dağılımı

Mülakat yapılan 50 yöneticiden, 18'i Bayan 32'si ise erkek yönetici şeklindedir. Yüzdeler ifade ile %36'sı bayan %64'ü ise erkek katılımcıdan oluşmuş dur.

2-) Mülakata Katılanların Yaş Dağılımı aşağıdaki şekildedir.

18- 25 yaş arasında	5 katılımcı	%10
25- 40 yaş arasında	34 katılımcı	%68
40 yaş üstü	11 katılımcı	%22

3-) Mülakata Katılanların Unvanı

Mülakata katılanların tamamı firma sahibi 4 B Bağ kur sigortalısı küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinden oluşmaktadır.

4-) Mesleki Tecrübe (Deneyim)

0-5 yıl arası	11 katılımcı	%22
5-10 yıl arası	26 katılımcı	%52
10 ve üzeri	13 katılımcı	%26

5-) Eğitim Durumu

İlköğretim	18 katılımcı	%36
Lise	19 katılımcı	%38
Ön lisans	3 katılımcı	%6
Lisans	8 katılımcı	%16
Lisans üstü	2 katılımcı	%4

6-) İşletme Süresi

0-10 Yıl	34 katılımcı	%68
10-25 yıl	13 katılımcı	%26
25 yıl üzeri	3 katılımcı	%6

7-) İşletmenin konumu

Evet	41 katılımcı	%82
------	--------------	-----

Hayır 9 katılımcı %18

8-) İşletmenizin faaliyet konusu

Alım-Satım 36 katılımcı %72

Hizmet 14 katılımcı %28

9-) İşletmenin çalışan sayısı

0-5 arası 23 katılımcı %46

5-15 arası 19 katılımcı %38

15 ve üzeri 8 katılımcı %16

10-) İşletmenin aylık cirosu

5,000- 100.000 22 katılımcı %44

100.000-500.000 16 katılımcı %32

500.000 üzeri 12 katılımcı %24

11-) Sosyal güvenlik sistemimiz hakkında bilgi sahibi olma durumu

Evet 18 katılımcı %36

Hayır 32 katılımcı %64

Mülakat yapılan esnafın 37'si yani %74'ü bilgi sahibi olduğunu ifade etmiştir. 8 kişi (%16) ise az bilgi sahibi olduğunu 5 kişi (%10) ise bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmiştir.

12-) Ülkemizdeki sosyal güvenlik sisteminden memnuniyet

Katılımcılardan 27'si yani %54'ü memnun olduğunu, 12 kişi (%24) sistemi yeterli bulmadığını, kalan 11 Kişi ise memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

13-) BAĞ-KUR sistemi hakkında bilgi sahibi olunma

Katılımcıların 45'i yüzde ifade ile %90 konuya vakıf olduklarını, Kalan 5 kişi (%10) ise konu hakkında detaylı bilgileri olmadığını bildirmişlerdir.

14-) BAĞ-KUR primi düzenli ödenebilmesi

Katılımcıların 35'i yani %70'i ödemelerini düzenli yapamadığını kalan 15 kişi (%30)'u ise düzenli ödediklerini ifade etmişlerdir.

15-) BAĞ-KUR sistemi ve sosyal haklarından memnuniyet

Katılımcılardan 29'u yani %58'i memnun olduğunu bildirmiş kalan 21 kişi (%42) ise emeklilik yaşı veya prim ödeme gün sayısının fazlalığından ötürü memnun olmadıklarını iletmişlerdir.

16-) İşsizlik sigortası hakkında bilgi sahibi olunma

Katılımcıların 37 kişi yüzde ifade ile %74'ü evet olarak cevap vermiş 10 kişi (%20) genel olarak bilgimiz var demişler, kalan 3 kişi (%6) ise tam olarak bilmediklerini ifade etmişlerdir.

17-) Ülkemizdeki işsizlik sigortası sisteminden ücretli çalışanların, verimli bir şekilde faydalanması

Katılımcılardan 27'si (%54)'ü işsizlik fonunun verimli olduğunu, kalan 23'ü (%46) ise işsizlik fonundan yararlanma şartlarının zor olduğunu bu nedenle işsizlerin yeterli faydalanamadığını ifade etmişlerdir.

19-) Esnaf ahilik sandığı hakkında bilgi sahibi olunma

Katılımcıların 42'si (%84) hiç duymadıklarını 6'sı (%12) sadece duyduklarını ayrıntıları hakkında bilgi sahibi olmadığını 2 (%4) kişi ise konuyu bildiklerini ifade etmiştir.

20-) Sisteme geçiş süresinde yeterlilik

Katılımcıların 38'i (%76) süreyi yeterli bulduğunu 12'si (%24) yetersiz bulmuştur.

21-) Ahilik Sandığı uygulaması prim ödeme süreci

Katılımcılardan 48'i (%94) bu tutarı ödemekte zorlanmayız olarak cevaplamışlar, kalan 3 (%6) kişi ise esnafın sırtında vergi yükü ve diğer yüklerle toplandığında yeni bir borç yükü doğuracağını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

22-) İşsizlik maaşının yeterliliği

Katılımcıların 42 kişi (%84) bu tutar ile günümüz şartlarından geçinmenin zor olduğunu, kalan 8 kişi ise geçinebileceğini ifade etmiştir.

Katılımcılar son 23-24 ve 25. sorulardaki görüşleri sorulmuş ve 27'si(%54) olumsuz görüş bildirmiş 12'si (%24) sistemi yeterli bulmamış kalan 11 kişi (%22) ise olumlu görüş bildirmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcılara sistem hakkında genel bilgiler verilerek yüz yüze yapılan mülakat sonucunda, ülkemizdeki esnafın özellikle geçirdiğimiz şu zor dönemlerde esnaf için işsizlik fonuna sıcak baktıklarını söyleyebiliriz. Fakat henüz yürürlüğe girmeyen ahilik sandığı fonunun detaylarını öğrendiklerinde işsizlik sigortasına hak kazanmanın zorlukları, fondan faydalanmak için iflas etme şartı, borcu olan zorda olan esnafın fondan faydalanması için borcundan mahsubu gibi detayları duyduklarında, esnafa fayda sağlamaktan çok ek olarak maddi ve sosyal yük getireceğini düşünen esnafın sayısı oldukça fazla gözlemlenmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı ülkemizdeki sosyal güvenlik sistemi hakkında bilgi sahibi değildir. Katılımcıların yaklaşık yarısının Sistemi sadece prim toplayan bir kurum ve hak edilenden daha düşük bir emekli maaşı alınan bir yapı olarak ifade etmektedir.

Mülakat esnasında katılımcı esnafın özellikle 2020 yılından beri etkisi altında olduğumuz Covit-19 Pandemisi nedeniyle sosyal ve ekonomik açıdan zor dönemler geçirdiği vergi borçlarını ödemekte zorlanan işletmelerin sayısının fazla olduğu ve aslında bu tür zor dönemlerde esnafa destek olacak bir fon beklediklerini, bu haliyle yürürlüğe girerse ve sisteme giriş mecburi olması nedeniyle esnafa ek bir mali yük getireceğini düşünenlerin sayısı oldukça fazla gözlemlenmiştir.

Belirtildiği üzere işsizlik ödeneğinin temel iki hedefi bulunmaktadır. Birincisi, işsiz kalındığı süreçte ekonomik destek olması; ikincisi ise bireyin özgüveni ile kendine uygun, bilgi ve mesleki tecrübesi ile uzun vadeli olarak istihdama katılmasını sağlamak. Fakat yıllara bakıldığında, işsizlik ödeneği için başvuruda bulunan kişi sayısının en fazla yarısı kadarı ancak faydalanabilmektedir. Ülkemizde şartların daha ağır olduğunu savunanlara göre, işsiz kalan bireyde bu durumda baskı altında iş bulması ve zor koşullarda çalışmasına sebep olacaktır. Oysaki gelişmiş ülkelerde işsizlik ödeneğinin bağlanamadığı hallerde işsizlik yardımı ile destek olunmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında işsizlik sigortası esnafın iflası durumunda bir süspansiyon görevi görecektir. Fakat esnaf işletmesini ayakta tutacak çözümler getirilmesini

beklemektedir. Hiçbir işletme sahibi işletmesini kapatmak düşüncesi ile açmamış olduğundan kapatmak değil devam ettirmek için öneri ve yardımlar beklemeleri gayet normaldir. Mevcut İşsizlik fonu günümüzde İşsiz kalan işçiden çok farklı amaçlara hizmet etmektedir, örneğin işverene sağlanan teşviklerle istihdamı artırmak için kullanıldığını görülmektedir. Elbette istihdamın artması ülkemiz ve işçinin lehine bir uygulamadır. Fakat fonun kuruluş amacı ile örtüşmemektedir.

Ahilik sandığı da mevcut işsizlik fonu ile tamamen aynı olduğundan, ileride fonda biriken gelirlerin başka amaçlar için kullanılacağını bugünden tahmin etmek mevcut örnekten bellidir. Bu açıdan bakıldığında ahilik sandığı fonu ülkemizdeki esnafın ve ülke ekonomisinin kalkınmasına fayda sağlanması için kanaatimizce esnafın iflasını önlemek amaç edinmesi ve ekonomik kriz, salgın hastalıklar gibi dönemde esnafı ayakta tutmak için kullanılmalıdır.

Anadolu da yayılmış olan Ahilik birliklerinin günümüz koşullarına uyarlanarak, esnafa dünyadaki yeni teknoloji ve günümüzün hızlı değişim ve gelişimine ayak uyduracakları gerekli eğitimlerin verilmesini sağlayacak kursların açılmasında kullanılması hem esnafın işletmesini büyütmesine hem de ülke ekonomisinin büyümesine fayda sağlayacağını düşüncesi doğmuştur.

2021 yılında SGK tarafından primlerini düzenli ödeyen Esnafa %5 teşvik indirimi uygulanmıştır. Bu uygulama kamu bütçesine yaklaşık 30 Milyar TL yük getirmesine rağmen; çalışanların sistemden yeterli teşvik alamadığı görüşü hakimdir. Ekonominin mihenk taşı olan işletmelerin sürekliliğine ve büyümelerine katkıda bulunabilecek, işletmeleri maddi ve sosyal yönden destekleyerek fonun gelirlerinin kullanılması daha yerinde olacağı kanaati oluşmaktadır.

KAYNAKÇA

Ahilik Sandığı Kanunu, 6824 sayı, 23.02.2017

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Dilik, S. (1992). Sosyal Güvenlik. Ankara: Yükseköğretim Kurulu Matbaası.

Ekiz, D. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Yaklaşım, Yöntem ve Teknikler. Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdoğan, Z. (2004). Sosyal Güvenlik Nedir? 04 20, 2021 tarihinde:<http://www.iscikonseyi.org/modules.php?name=News&file=article&sid=1501>, adresinden alındı

Güvercin, C. H. (2004). Sosyal Güvenlik Kavramı ve Türkiye’de Sosyal Güvenliğin Tarihçesi. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 2(57), 90-93.

Güzel, A., Okur, A. R., & Caniklioğlu, N. (2016). Sosyal Güvenlik Hukuku (16 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

İşsizlik Sigortası Kanunu, 4447 sayı, 25.08.2006,

Kaptan, R. (2021) Türkiye’de işsizlik sigortası uygulamaları ve sistemin sürdürülebilirliği, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Özel Hukuk Ana Bilim Dalı / Özel Hukuk Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Yalova.

Metin, T., Baylan, M. & Günalan, M. (2022). Esnafların Ahilik Sandığı Uygulamasına Karşı Tutumları: Kahramanmaraş Örneği. Journal Of Economics And Research , 3 (1) , 38-54 . Doi: 10.53280/Jer.1080047

Öner, İ. (2006). Türkiye’de işsizlik sigortası ve işsizlik sigortası fonu: kuruluşu gelişimi ve denetimi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık Ana Bilim Dalı, Yüksel Lisans Tezi, İstanbul

Özağaçkaya, M (2017). Ahilik ve sosyal hizmet, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmet Ana Bilim Dalı, Sosyal Hizmet Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Yalova

Özdamar, M., Çakar, E., & Göktaş, M. (2011). Türk Sosyal Güvenlik Sisteminde Emeklilik ve Primsiz Rejim. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

Özdemir, M. Ç. (2018). İradi İşsizlik. Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar II, 113-150.

Patton, M.Q. (1987). How to Use Qualitative Methods in Evaluation. London: Sage Publishing.

Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu, 5502 sayı, 16.05.2006,

Tuncay, A. C., & Ekmekçi, Ö. (2012). Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri. İstanbul: Beta Yayınevi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Zaim, S. (1968). Çalışma Ekonomisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını.

DİJİTALLEŞMENİN KOBİLERE SUNDUĞU FIRSATLAR: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

REMZİ DURMUŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi

remzi.durmus@istanbulticaret.edu.tr

ÖZET

Bilginin artması, bilgi ve bilişim ağlarının gelişmesiyle birlikte endüstri 4.0 kavramı hayatımıza girdi. Buna bağlı olarak dijitalleşme kavramı ortaya çıktı. Bu kavramda; akıllı evler, akıllı yollar, akıllı sağlık gibi birçok sektörde baş göstermeye başladı. Bu değişim hiç şüphesiz ki imalat sanayini de etkiledi. İmalat sanayinde; yatay- dikey entegrasyon, katmanlı üretim, simülasyon, MRP, ERP programları, bulut bilişim, sensörler, yapay zeka, otonom robotlar gibi birçok teknoloji kullanılmaya başlandı. Nitel araştırmaya konu olan KOBİ statüsündeki işletmenin 2021 yılı içinde kullanmış olduğu ERP programının işletmenin gelişimine etkisi bir yıllık gözlem metoduyla ve kullanıcı deneyimlerinden de yararlanılarak incelenmiştir. İnceleme neticesinde programın, işletmenin büyümesine, verim ve performansına katkı sağladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Fırsatlar, KOBİ

ABSTRACT

With the increase in knowledge and the development of information and information networks, the concept of Industry 4.0 entered our lives. Accordingly, the concept of digitalization emerged. In this concept; It has started to appear in many sectors such as smart homes, smart roads, smart health. This change undoubtedly affected the manufacturing industry. In the manufacturing industry; Many technologies such as horizontal-vertical integration, layered production, simulation, MRP, ERP programs, cloud computing, sensors, artificial intelligence and autonomous robots have begun to be used. The effect of the ERP program used by the SME status company, which is the subject of the qualitative research, on the development of the business in 2021 was examined with a one-year observation method and by benefiting from

user experiences. As a result of the review, it was seen that the program contributed to the growth, efficiency and performance of the business.

Keywords: Digitalization, Opportunities, SME

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0 ile birlikte KOBİ'lerde de dijital teknolojiler gittikçe artan bir yoğunlukta kullanılmaya başlanmıştır. Bu teknolojilerin kullanımı şirketlerin iş yapma şekillerini etkilerken yeni iş modelleri ve yeni pazarları da ortaya çıkarmıştır. Yine bu dijitalleşme kapsamında Türkiye'de KOBİ'lerin belli bir noktaya gelebilmesi için başta, Sanayi Bakanlığı, KOSGEB, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, TÜSİAD, TÜBİSAD, Kalkınma Ajansları ve MÜSİAD başta olmak üzere birçok kurum, kuruluş ve şirket kendi ölçeğinde çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar gerek finansal gerek teşvik noktasında gerek dijital olgunluk analizleri yaptırma noktasında gerekse eğitim ve seminerler ve de rapor ve analizler noktasında olmaktadır. Üniversitelerin Teknoloji Transfer Ofisleri de bu sürece katkı sağlamaktadır.

Yapılan araştırmanın amacı, KOBİ ölçeğindeki şirkette, kullanılan ERP programının gerek gözlem vasıtasıyla gerekse kullanıcı deneyimlerinden yararlanarak şirketin verim ve performansına nasıl bir katkı sağladığını sahadan gerçek zamanlı verilerle analiz ederek gözler önüne sermek. Bu vesile ile gerek araştırmacıların bilimsel çalışmalarına gerekse literatüre katkı sağlamak. Çalışma yapılırken şirket 2021 yılında belirli aralıklarla ziyaret edilerek; üretim, finans, satış, satın alma ve stok- depo bölümündeki değişim ve dönüşümler gözlenmiş ayrıca kullanıcı deneyimlerinden de yararlanılmıştır.

2. ENDÜSTRİ 4.0 VE DİJİTALLEŞME

Dijitalleşme bilginin sayısallaşması olarak tanımlanmaktadır (Ersöz, Özmen, 2020). Özellikle günümüze doğru geldikçe bilginin artması, mühendislik teknolojilerinin gelişimi ve bunun çeşitli iletişim araç gereçleri ile yayılması bu süreci hızlandırmıştır. Tablo 1'e bakacak olursak, 18. yüzyılın sonlarında su ve buhar enerjisiyle mekanik olarak üretim yapan tesislerin devreye girişi birinci endüstri devrimini tetiklemiş, 20. yüzyılın başlangıcında elektrik enerjisinin sanayide kullanımı ikinci endüstri devrimini tetiklemiş, 1970'li yılların başlangıcında otomasyon sistemlerinin kullanımı üçüncü endüstri devrimini tetiklemiş ve günümüzde kullanılan siber- fiziksel sistemlerde dördüncü sanayi devrimini tetiklemiştir.

Tablo 1: Tarihsel süreç içinde endüstriyel devrimler ve yapılan çalışmalar

İlk endüstriyel dokuma tezgahı 1784	İlk üretim hattı, Cincinnati Mezbahaları 1870	İlk programlanabilir mantıksal denetleyici(PLC), Modicon 084 1969	4. Endüstri Devrimi
1. Endüstri Devrimi Su ve buhar enerjili mekanik üretim tesislerinin devreye girişi	2. Endüstri Devrimi İş bölümüne dayalı elektrik enerjili kitlesel üretimin devreye girişi	3. Endüstri Devrimi İmalat otomasyonunu ileri safhalara taşımayı başaran elektronik ve bilgi teknolojilerinin devreye girişi	Siber- fiziksel sistemlere dayalı imalatın devreye girişi
18. yüzyılın sonları	20. yüzyılın başlangıcı	1970'lerin başlangıcı	Günümüz

Kaynak: (Kesayak, 2018)

Endüstri 4.0 Devrimini Oluşturan Teknolojiler: Şekil 1'e bakacak olursak endüstri 4.0'ı, otonom robotlar, simülasyon, büyük ver, arttırılmış gerçeklik, eklemeli üretim(3 D yazıcılar), bulut bilişim, siber güvenlik, nesnelerin interneti ve sistem entegrasyonundan meydana geldiğini görebiliriz.

Otonom Robotlar: Birbirleri ile etkileşim içinde hareket edebilen, yeri geldiği zaman kendi kendini şarj eden, 7/ 24 esaslı çalışabilen robotlardır. Ali Baba'nın deposundaki robotlar bu çalışma prensibine örnek olarak gösterilebilir. Yapay zeka temelli olan otonom robotlar sürekli kendisini geliştirmekte ve güncelleyebilmektedir.

Simülasyon: Gerçek dünyada var olan verilerin sanal bir boyuta taşınarak gerçek sistemdeki özelliklerin izlenebilir kılınmasına altyapı oluşturabilen bir modelleme olduğunu ifade edebiliriz. Simülasyonlar, sağlıktan eğitime yönetime imalat sanayine ve otomotive kadar bir çok alanda kullanılmaktadır (Çelen, 2017) .



Şekil 1: Endüstri 4.0 modelini oluşturan bileşenler

Kaynak: (Esmer& Alan, 2019)

Büyük Veri: Büyük boyutlarda, büyük hızda ve çeşitlilikte üretilen tamamen yapısal olan ya da kısmen yapısal olan veya yapısal olmayan verilerin tamamını büyük veri olarak adlandırabiliriz (Aktan, 2018). Bilginin gelişmesi ve bilgi üreten kaynakların artmasıyla birlikte veri de artmaya başladı. Günümüzde internete bağlı olan hemen hemen her araç gereç veri üretiyor. GPS sistemlerinden, akıllı ulaşım ağlarına akıllı binalara imalat sektöründe kullanılan akıllı makinelere, giyilebilir teknolojilere, sosyal medyaya kadar birçok aygıt büyük veriye katkıda bulunuyor.

Arttırılmış Gerçeklik: Bilgisayarda oluşturulan bir video, yazı ya da resim gibi materyalleri gerçek dünya üzerine yansıtan geniş spektrumlu bir teknoloji olarak tanımlayabiliriz. Sağlıktan eğitime savunmaya, eğlence ve dijital oyunlara kadar birçok sektörde arttırılmış gerçeklik teknolojisi kullanılmaktadır (Bingöl, 2018).

Eklemeli Üretim(3 D Yazıcılar): Katmanların üst üste dizilmesi ile istenilen şeklin üretilmesi yöntemine denir. Adından da anlaşılacağı gibi geleneksel yöntemden farkı katmanların üst üste dizilerek oluşturulmasıdır. Eklemeli üretimin avantajları; maliyeti daha düşüktür, lojistiği daha

kolaydır, çok zor parçalar dahi üretilebilme olanağı vardır, teslimat süreleri daha kısadır (Özer, 2020).

Bulut Bilişim: İnternet ve intranet üstünden sunulan ve sistematik bir şekilde çalışan servis tabanlı bir teknolojidir. Bulut bilişim kurum veya kuruluşların bilgiye hızlı bir şekilde, uzaktan ve daha düşük bir maliyetle erişim imkanı verir (Çelik, 2021). Verinin önem kazanması ile birlikte bulut bilişim teknolojisinin kullanımı da artmıştır.

Siber Güvenlik: Bilgi ya da verinin gizliliğini, bütünlüğünü sağlayan ve de buna erişebilme imkanı tanıyan bir dizi faaliyettir (Aydın, 2022). Verinin önemli hale gelmesi, savunmadan sağlığa ekonomiye kadar artık her şeyin veri üzerinden yönetilebilir konuma gelmesi verinin korunması gerektiğini göstermiştir. Buda siber güvenliğe olan ihtiyacı üst seviyelere çıkarmıştır. Artık günümüzde kamudan özel sektöre kadar birçok kurum ve kuruluş kendi bünyesinde siber güvenlik birimleri kurmuştur ya da dış destek almıştır.

Nesnelerin İnterneti: İngilizce (IoT: Internet of Things) olarak ifade ettiğimiz nesnelerin interneti birbirlerini algılayabilen ve nesnelere aracılığı ile iletişime geçebilen akıllı bağlantı şeklinde ifade edebiliriz (Ercan & Kutay, 2016). Günümüzde alt yapı hizmetlerinden hayvancılığa ve enerjiye kadar birçok alanda kullanılmaktadır. Örneğin bahçeler için geliştirilmiş olan Edyn sensörü çevresel faktörleri de gözlemleyerek toprağa neyin nasıl ekilmesi gerektiği gibi bilgileri çiftçiye öneriler şeklinde sunarak verim artışına katkıda bulunmaktadır (Bıçakçı, 2019).

Sistem Entegrasyonu: Sistem entegrasyonu yatay ve dikey entegrasyon olarak iki şekilde ele alınır. Yatay entegrasyon, müşteri grupları aynı olan şirketlerin birleşmesidir. Dikey entegrasyon ise aynı pazarda olan fakat farklı pazarlarda da müşterisi olan şirketlerin birleşmesidir. Sistem entegrasyonu Endüstri 4.0 ile birlikte kaynak verimliliğinin artmasına, tedarik zincirinde optimizasyona, işletmelerin daha esnek bir yapıya bürünmesine katkı sağlamıştır (Yelis, 2019).

3. LİTERATÜR TARAMASI

Tonga & Tonga (2022), “Endüstri 4.0’a Genel Bir Bakış: Sanayinin Geleceği” konulu makale çalışmasında Endüstri 4.0’ın avantajları olarak, üretimde esnekliği arttırması, verimlilikte artış, düşük hata oranı, yeni iş modellerinin geliştirilmesi, çalışan kaynaklı hatanın ortadan kaldırılması, üretim maliyetlerindeki düşüş olarak ifade etmiştir. Ayrıca bilişim teknolojilerindeki gelişime bağlı olarak akıllı fabrika çağına geçiş sağlanacağı, makinelerin her

bir parçasının birbiri ile iletişim kurabildiği kendiliğinden karar alan ve kendi kendini denetleyebilme kapasitesine sahip olan üretim sistemleri döneminin başlayacağını vurgulamıştır.

Çam & Eke (2022), yönetimdeki dijitalleşme kavramının, zaman ve belirli bir yer kısıtı olmadan çalışabilme, teknolojik kabiliyet ve yeniliklerin yönetim tarafından kullanılması, fiziki ortamdaki yazılı dökümanların elektronik ortamda gerçekleştirilmesi ve yönetimin diğer fonksiyonlarının dijitalle taşınması olarak algılandığını ifade etmiştir.

Kırmızısaç (2021), “Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm” başlıklı makalesinde İKY uygulamalarının günümüz organizasyonlarında dijital dönüşüme bağlı olarak yeni model İKY’ye evrildiğini söylemiştir. Hatipoğlu (2021), Dijital Dönüşüm ve İşletmecilik kitabındaki “Bulut Bilişim: KOBİ’ler İçin Fırsatlar ve Zorluklar” başlıklı makalesinde, bilgi ve iletişim teknolojileri doğru ve etkin bir şekilde kullanıldığında KOBİ’nin daha rekabetçi ve daha üretken olabileceği aynı zamanda maliyetlerini daha fazla düşürebileceğini ifade etmiştir.

TÜBİSAD (2021), “Türkiye’nin Dijital Dönüşüm Endeksi 2021” raporuna göre, Türkiye’nin dijital dönüşüm endeksinin 2019 yılında 2,94, 2020 yılında 3,03, 2021 yılı itibarıyla ise 3,24 olmuştur. Bu veriler ışığında bakıldığında zaman, 2019- 2021 yılları arası Türkiye’nin dijital dönüşüm endeksinde bir gelişim olduğu söylenebilir.

Kırılmaz (2020), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması” konulu makalesi kapsamında 16 şirketin İKY uygulamalarını İK yöneticileri ile yapılan röportajlardan elde edilen verilerden yola çıkarak yapmışlardır. Bu verilere erişmek için ise İK, dijital dönüşüm vb. başlıklarla araştırma yaparak bulmuşlardır. Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin birçok İKY çalışmasını dijitalle taşıdığını görmüştür. En çok kullanılanların ise, Chatbot, QR KOD ve mobil uygulamalar olduğu ayrıca KOBİ’lerin rekabet avantajını elde etmek için bu dijital dönüşümü takip etmelerinin önemli olduğu sonucuna varmışlardır.

Ersöz & Özmen (2020), “Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri” konulu çalışmasında dijitalleşme ve bilişimin çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu ifade etmiştir.

Demirkan & Arslan (2019), “Endüstri 4.0 ve Muhasebe Sistemine Etkisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme” konulu çalışmasında muhasebe sisteminin dijitalleşmesi ile birlikte hata oranının azalacağı, iç ve dış muhasebenin şeffaf hale geleceğini ifade etmiştir. Ayrıca endüstri 4.0 ile

birlikte bilişim teknolojisini bilen uzmanlara ihtiyaç olacağını bu nedenle kodlama eğitimlerinin eğitim müfredatında olması gerektiğini vurgulamıştır.

Alan & Esmer (2019), “Endüstri 4.0 Perspektifinde İnovasyon” konulu çalışmasında dördüncü sanayi devrimi için süreç, ürün ve pazarlama inovasyonlarından ziyade örgütsel inovasyonların önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca endüstri 4.0 modeline geçmek için örgütsel olarak birçok radikal inovasyonun yapılması gerektiğini söylemiştir.

Öğünç (2018), “Nesnelerin İnterneti Uygulamalarının Tam Zamanında Üretim Sistemi Üzerindeki Etkisi” konulu çalışmasında nesnelerin internetinin yetkisiz kişilerin eline geçme riskinden dolayı tam olarak güvenilmemekle birlikte her geçen gün yaygınlaştığını ifade etmiştir.

Ercan & Kutay (2016) “Endüstride Nesnelerin İnterneti (IoT) Uygulamaları” konulu çalışmasında nesnelerini interneti ve sensörler aracılığıyla yaşadığımız çevreden olayları izleyebilenin ve bilgi toplayabilenin mümkün olduğunu söylemiştir. Aynı şekilde imalatta kullanılan bu sistemlerinde Endüstriyel IoT (IIoT) kavramını ortaya çıkardığını vurgulamıştır.

4. DİJİTAL TEKNOLOJİLERİN DEPARTMAN DÜZEYİNDE KULLANIM ALANLARI VE SUNDUĞU AVANTAJLAR

KOBİ’lerde Dijital teknolojileri departman bazında ele aldığımız zaman, genel olarak, KOBİ’lerin insan kaynakları, finans, üretim, stok- depo, kurumsal iletişim departmanlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle şirketlerin yönetim organizasyon yapısında yoğun olarak kullanılmaktadır.

İnsan Kaynakları Departmanı: şirketlerin İK departmanlarında dijital teknolojiler kullanılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda personel bilgilerinin dijital ortama taşınması, eğitimlerin dijital ortamda gerçekleştirilmesi, iş başvurularında QR kodun kullanımı, personele yönelik online performans ölçümlerinin yapılabilmesi, insan kaynakları fonksiyonlarının mobil olarak gerçekleştirilebilmesi bunlara birkaç örnek olarak gösterilebilir. Geleneksel İK’ya nazaran dijital İK’nın avantajlarına bakacak olursak, veriye gerçek zamanlı erişim, kağıttan tasarruf sağlanması, daha sağlıklı performans ölçümü ve takibinin gerçekleştirilmesi, online olarak daha çok personel adayına ulaşabilme ve zamandan tasarruf gibi faktörleri sayabiliriz (Kırmızısaç, 2021).

Finans Departmanı: Finans birimlerinde de dijital teknolojiler kullanmaya başlandı. Örneğin ERP yazılımlarının kullanımı ile birlikte veriye gerçek zamanlı erişim, muhasebe evraklarının dijitalde tutulması, alım satımların online olarak görülebilmesi, iş süreçlerinin online olarak takip edilmesi ve bir kısım verilerin grafiklere dökülmesi gibi imkanlar elde etmişlerdir. Bu teknolojinin kullanımı ile birlikte kağıt tasarrufu elde edilmiş, veri kaybının önüne geçilmiş, daha kısa zamanda belge bilgiye erişilmiş, kayıtlar daha çok şeffaflaşmış ayrıca veriye uzaktan ulaşım gibi bir kısım avantajlar elde edilmiştir. Kağıt kullanımının azalmasıyla birlikte çevreye daha az zarar verilir hale gelinmiştir.

Üretim Departmanı: Fabrikalardaki imalat bölümlerinde birçok dijital teknoloji kullanılmaktadır. Örneğin şirketin ilgili yöneticileri makinelerdeki sensörler vasıtasıyla, makinenin gün içinde kaç saat çalıştığı, ne kadar ürün ürettiği, hangi saat aralığında durduğu, tekrar ne zaman çalıştığı gibi verilere erişebilmektedir. Diğer bir nokta ise, nesnelere interneti vasıtasıyla makineler hem veri üretmekte hem de birbirleri ile eş güdüm içerisinde çalışmaktadırlar. MRP, ERP gibi programlarda hem malzemenin hem de üretimin planlanmasına katkıda bulunmaktadırlar.

Dijital teknolojilerin üretim departmanlarında kullanılmasıyla birlikte veri kaybının önüne geçilmiş, üretimdeki hatalar minimize edilmiş, maliyetler düşürülmüş, tasarruf sağlanmış, istatistiğe dayalı süreç yönetimi gerçekleştirilmiş oldu, ayrıca ürün kalitesinin daha iyi seviyelere gelmesine, zamanında teslimata ve müşteri memnuniyetinin artmasına da katkı sağlamış oldu.

Stok- Depo Departmanı: Stok takip programları, el terminalleri gibi yazılım ve araç - gereçler işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca Ali Baba gibi bir kısım şirketlerde de otonom robotlar kullanılmaktadır. Bu otonom robotlar haftanın yedi günü yirmi dört saat esaslı olarak çalışmakta ve kendi kendini şarj edebilmektedir. Kullanılan bu teknolojiler vesileyle stok giriş çıkışları gerçek zamanlı olarak kontrol edilebilmekte, ürün sayıları tam olarak bilinebilmektedir. Ayrıca gereksiz stokların önüne geçilebilmekte, hata oranı azalmakta, verimlilik ve karlılıkta artmaktadır (bizimhesap.com, 2018). Otonom robotlar kullanımı ile de, maliyet düşürülmüş, hata payı azaltılmış, çalışma süresi uzatılmış ve verim artmıştır. El terminalleri vasıtası ile de uçtan uca ürün takibi kolay bir şekilde yapılabilmektedir.

Kurumsal İletişim Departmanı: Dijital teknolojiler şirketlerin iletişim departmanlarının iletişim şeklini de değiştirmiştir. Bu kapsamda geleneksel iletişim aygıtlarının yerini daha çok sosyal medyaya bırakmıştır. Bu vesileyle gerçek zamanlı etkileşimi görebilme imkanı elde edilmiş,

kağıt tasarrufu sağlanmış oldu. Ayrıca geleneksel iletişim araçlarına nazaran daha düşük bütçe gerektiğinden maliyetler düşürülmüş ve de daha geniş kitleye erişme fırsatı doğmuş oldu.

Satın Alma Departmanı: MRP, ERP, gibi programların kullanımı satın alma süreçlerini de kolaylaştırmaktadır. Bunun dışında satın alma programları da vardır. Böylelikle anlık olarak şirketteki ürün trafiği takip edilebilmekte, hangi ürün, araç - gerece ne kadar ihtiyaç olduğu ve ne zaman tedarik edilmesi gerektiği gibi bilgilere erişilebilmektedir. Bu kapsamda hem tasarruf sağlanmaktadır hem de üretimin durması gibi büyük risklerin önüne geçilebilmektedir.

5. VAKA ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI

Şirket Hakkında: Dar dokuma sektöründe yirmi beş yılı aşkın süredir hizmet vermektedir. 90 personeli olan şirketin yüzde elliden fazlası kadın personelden oluşmaktadır. Şirket 13 sektöre hitap etmekte ve dar dokumaya dayalı olarak üç yüzden fazla ürün üretmektedir. Şirket son yıllarda ara mamül olmayan kedi- köpek tasma, kemer, çanta kolonu gibi sonlandırılmış ürünleri de piyasaya sürmeye başlamıştır. Şirket ayda üç milyon metre dar dokuma lastiği üretme kapasitesine sahiptir.

Uygulanan Model: Şirketin farklı departmanlarında belirli aralıklarla bir yıl boyunca gözlem yapılmış ve kullanıcı deneyimlerinden de yararlanılarak ERP programının şirkete sağladığı fayda ve avantajlar not edilmiştir.

Modelin Gereçesi: Sahadan gerçekçi veriler toplamanın en önemli metotlarından birisi de yerinde gözlem yöntemidir. Böylelikle elde edilen veriler hem birinci elden görülür hem de daha çok ve gerçekçi veriye ulaşma imkanı elde edilmiş olunur.

Yetkilendirme: Şirket genel müdürü akademik amaçla kullanılması ve gelecekteki araştırmacılara da yol göstermesi amacıyla veri erişimine izin vermiştir.

Veri Oluşturma Yöntemi: Belirli aralıklarla şirket ziyaret edilmiş ve ERP programının kullanımı sonucunda şirketteki değişimler gözlenerek notlar alınmıştır. Ayrıca ilgili birim yöneticilerinin kullanıcı deneyimlerinden de yararlanılmıştır. Bu kapsamda ERP programının kullanımı sonucu oluşan faydalar ile ilgili personeller bilgiler vermiştir.

Vaka Çalışmasının Amacı: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) statüsünde olan ve 25 yılı aşkındır dar dokuma sektöründe hizmet veren bir şirketin ERP programını kullanımı sonrası olan değişimleri gözlem yöntemiyle ve kullanıcı deneyimlerinden yararlanılarak analiz edilmiştir.

Vaka Çalışmasının Kapsamı: 2021 yılı içerisinde şirketin; üretim, finans, satış, satın alma, stok-depo gibi departmanlarda ERP kullanımı sonucu oluşan değişimler vaka çalışmasının kapsamını oluşturmaktadır.

6. ERP YAZILIM PROGRAMININ ŞİRKETE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Şirkette ERP programı önceden de olmasına rağmen; şirket, 2021 yılında pandeminin etkisiyle bu programı aktif bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Bu kullanım ile birlikte şirket; üretim, satın alma, stok- depo, finans ve satış departmanı gibi alanlarda bir kısım avantajlar elde etmiştir. Bu çalışmada hem gözlem yöntemiyle değişimler incelenmiş hem de ilgili birim yöneticilerinden kullanıcı deneyimlerinden de yararlanılmıştır. Bu kapsamda birim yöneticilerinden ERP programının faydaları sorularak bilgi alınmıştır. Şirkette yapılan gözlem ve kullanıcı deneyimlerinden elde edilen bilgileri departman düzeyinde teker teker ele alacağız.

Üretim Departmanı: Şirket ERP yazılım programı ile verilere uçtan uca ve hızlı bir erişim imkanına kavuşmuş oldu, zamandan tasarruf etti, birimler arası hızlı koordinasyon sağlanmasına katkı sunmuş oldu, işletme üretimin sağlıklı planlanmasında ve veriye erişimde avantajlar elde etti, önceden fiziki olarak yapılması gereken bir takım işleri dijital olarak yapılmaya başlandı, maliyet raporları ve stok yönetimi olduğundan dolayı müşterilere hızlı bir şekilde geri dönüş yapılabilirdi.

Satın Alma Departmanı: Şirket ERP programı ile elindeki ham maddelerin oranını ve anlık olarak değişimleri görebilmeye başladı, hangi ham maddenin nereden, ne zaman, ne miktarda ve ne fiyatta alındığını görebilmeye başladı, oluşturulan siparişleri, sonlanan ya da devam eden siparişleri gerçek zamanlı olarak kontrol edebilme imkanına kavuştu, hangi tedarikçiye ne kadar borcunun ya da alacağının olduğunu görme olanağı elde etmiş oldu.

Stok- Depo: Şirket kullanmış olduğu ERP programı ile, stoktaki sevk edilecek ürünlerin adedini görebilme olanağı elde etti aynı şekilde stoktaki ham maddenin son durumunun ne olduğunu gerçek zamanlı olarak görmeye başladı. Stoktaki ürünün ne zaman depoya giriş yaptığı, nereye ve ne zaman sevk edileceği gibi bilgilere tek tuşla erişim imkanı elde etti, aynı şekilde stokta ne kadar ham maddenin ne zaman depoya giriş yaptığı, hangi departmana ne zaman gönderileceği gibi bilgilere de tek tuşla erişim olanağı elde etmiş oldu.

Finans Departmanı: Şirket ERP programı ile gerçek zamanlı olarak müşterilerin ödeme bilgilerinin son durumunu, müşterilerin ne zaman, hangi üründen, kaç adet aldığı ile ilgili

bilgileri elde etme imkanına erişmiştir. Şirket ayrıca zamandan tasarruf etmiş ve evrak bürokrasinin de önüne geçerek süreç yönetimini daha hızlı yapmaya başlamıştır.

Satış Departmanı: Şirket ERP programı ile, şirket müşterinin isteklerini ve taleplerini daha hızlı ve kolay bir şekilde yapabilmiş, ilgili departman ya da kişilerden bilgi istendiğinde siparişler ile ilgili detay verebilmiş, siparişte sevk edilen ürünlerin miktarı ve son durumlarını görebilmiş, sipariş açılma ve kapanma tarihleri ile ilgili veriye erişebilmiş, caride ve mamülde dosya ekleme, Sipariş ve cari bazlı geriye dönük hareketlere bakabilme imkanı elde edilmiştir.

7. PERSONEL TUTUMUNDAKİ DEĞİŞİMLER

ERP programının aktif olarak kullanımı ile birlikte kullanıcıların tutumlarında değişimler yaşandığı gözlenmiştir. Önceden birimler arası telefon akışı fazla iken bu akış verilerin sistem üzerinden gerçek zamanlı kontrolü ile azalmıştır. Özellikle mavi yakalı personel geleneksel şekilde iş yapmaya alışmışken ERP yazılım programını öğrenmek durumunda kalmıştır. Burada ilk zamanlarda personelin direnci ile karşı karşıya kalındığı görülmüştür. Nitekim zamanla bu durum aşılmıştır. Personel, önceden kağıt ile not tutarken ya da ekip arkadaşları veya birim yöneticilerine sözlü bilgi verirken artık bilgiler anlık olarak programa girilmeye başlanmıştır.

İşle ilgili geleneksel dil büyük oranda kendisini ERP programının kavramsal diline terk etmiştir. Mesai başladığında ilk çalışma şekli de programı açarak ve işle ilgili verileri girerek veri akışları üzerinden yapılmaya başlanmıştır. Nitekim önceden genel olarak EXCELL üzerinden not tutuluyor ya da sözlü veya yazılı bir bildirim yapılıyordu. Yöneticiler önceden tek tek personelden çalışma hakkında sürekli sözlü veya duruma göre yazılı bilgi alırken artık yönetici sabah mesaiye başladığında son durumu sistem üzerinden elde etmeye başlamıştır. Değerlendirme ve analizleri de bunun üzerinden yapmaya başlamıştır. Şirket içinde akış oluşturan ve belirli aralıklarla doldurulması gereken bir kısım evraklar artık sistem üzerinden de doldurulmaya başlanmıştır.

8. SONUÇ

Endüstri 4.0 her alanda bir değişim olacağını bizlere gösterdi. Bu değişimden en çok etkilenen noktalardan biriside imalat sanayidir. Siber fiziksel sistemler ile makineler birbirleri ile etkileşim haline girmekteyken yapay zeka ile bu makineler her geçen gün daha akıllı hale gelmekte ve hata payları gittikçe azalmaktadır. İnternet, bilgi ve bilişim sistemleri uçtan uca ürün ve ham madde takibini kolaylaştırmıştır. ERP, MRP gibi programlar veriye erişimi, koordinasyon ve planlamayı daha basit hale getirmiştir.

Vaka çalışmasına konu olan firmamıza bakıldığında; üretim, stok- depo, satış, finans ve satın alma gibi departmanlarda ERP programının kullanımı sonucu bir kısım imkanlar elde ettiği görülmüştür. Kısaca bu imkanları ele alacak olursak, şirketin dijital dönüşümüne katkı, zamandan ve kağıttan tasarruf, uçtan uca veriye erişim, birimler arası etkileşim, planlama ve koordinasyon kolaylığı, müşteriye hızlı geri dönüş, veriye gerçek zamanlı ulaşım, üretimde hata paylarının azalması, kalitenin yükselmesi ve standardizasyonun artması gibi avantajlar sıralanabilir.

ERP programı kullanımı şirketin dijitalleşmesine katkı sağlamıştır. Nitekim şirketin bu mesleyi daha tabana indirmesi ve dijital kültürü oluşturması için personeline dijitalleşme, nesnelere interneti, endüstri 4.0, yapay zeka ve dijital dönüşüm ile ilgili eğitimler vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda daha köklü bir dönüşüm için dijital dönüşüm yol haritası oluşturmalı ve bunun ile ilgili bu sürecin takibi için dijital dönüşüm birimi kurmalıdır. Dijitalleşme anlık bir konu değildir. Sürekli güncellenmesi gereken bir durumdur bu nedenle şirket gerek sektör bazlı gerekse küresel ölçekli dijital yeniliklere açık olmalı ve bu yenilikleri işletmesine kazandırmalıdır.

Şunu da hatırla tutmak gerekir dijitalleşemeyen firmalar ya da dijitalleşme akımını es geçen şirketler her geçen gün gerek verim gerek üretim kapasitesi gerek kalite gerek müşteri memnuniyeti gerek zamanında teslimat noktasında geride kalmaktadırlar. Buda onları zamanın ruhunu sağlıklı bir şekilde algılayamama, kendisini güncelleyememe ve nihayetinde zamana karşı yenilme riski ile karşı karşıya getirmektedir. Bu bağlamda hem şirketler daha vizyonist bir bakış açısına sahip olması gerekirken hem de kamu gerek finansal olarak gerek eğitsel olarak gerekse URGE ve Ar& Ge projeleri ile şirketleri teşvik etmelidir.

KAYNAKÇA

- Aktan, E. (2018). Büyük Veri: Uygulama Alanları, Analitiği ve Güvenlik Boyutu . Bilgi Yönetimi , 1 (1) , 1-22 . DOI: 10.33721/by.403010
- Aydın, H. (2022). Yönetim Bilgi Sistemlerinde (YBS) Siber Güvenliğin Önemi . Bilgisayar Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi , 3 (2) , 38-45 .
- Bingöl, B. (2018). Yeni Bir Yaşam Biçimi: Artırılmış Gerçeklik (AG) . Etkileşim , (1) , 44-55
- Bizimhesap.com, (2018). Stok Takip Sistemi Kullanmanın Avantajları, <https://bizimhesap.com/blog/stok-takip-sistemi-kullanmanin-avantajlari>, Erişim Tarihi: 26.01.2023
- Bıçakçı, S. N. (2019). Nesnelerin İnterneti . Takvim-i Vekayi , 7 (1) , 24-36
- Çam, S. & Eke, E. (2022). Yükseköğretim Kurumu Çalışanlarının Yönetimde Dijitalleşme Algısı: Nitel Bir Araştırma . Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi , Cilt:13 Sayı:30. Yön Org 2022 , 273-287 ..
- Çelik, K. (2021). Bulut Bilişimde Temel Konular . Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi , 5 (2) , 236-250 .
- Çelen, S. (2017). Sanayi 4.0 ve Simülasyon . International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry , 1 (1) , 9-26 .
- Demirkan, S. & Coşkun Arslan, M. (2019). Endüstri 4.0 ve Muhasebe Sistemine Etkisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme . Enderun , 3 (1) , 40-56 .
- Ersöz, B.& Özmen, E. (2020), Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi 2020 Summer/Yaz – Cilt/Vol: 11 - Sayı/Num: 42. s. 1- 10
- Esmer, Y. & Alan, M. A. (2019). Endüstri 4.0 Perspektifinde İnovasyon . Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi , Cilt:7 Sayı: 18 , 465-478 .
- Ercan, T. & Kutay, M. (2016). Endüstride Nesnelerin İnterneti (IoT) Uygulamaları . Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Ve Mühendislik Bilimleri Dergisi , 16 (3) , 599-607 .

- Hatipoğlu, C. (2021), Bulut Bilişim: KOBİ'ler İçin Fırsatlar ve Zorluklar, Dijital Dönüşüm ve İşletmecilik Kitabı, Efe Akademi Yayınları, s. 64
- Kesayak, B. (2018). Endüstri Tarihine Kısa Bir Yolculuk, <https://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/> Erişim Tarihi: 21.01.2023
- Kirilmaz, S. K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması. *Research Journal of Business and Management* , 7 (3) , 188-200 . DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1282
- Kırmızısaç, E. (2021). Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm . *European Journal of Educational and Social Sciences* , 6 (2) , 156-169 .
- Özer, G. (2020). Eklemeli Üretim Teknolojileri Üzerine Bir Derleme . Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi , 9 (1) , 606-621 .
- Öğün, H. (2018). Nesnelerin İnterneti Uygulamalarının Tam Zamanında Üretim Sistemi Üzerindeki Etkisi . Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı , 1651-1673.
- TÜBİSAD, (2021). “Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi 2021, s. 2-47
- Yıldız Tonga, M. & Tonga, M. (2022). Endüstri 4.0'a Genel Bir Bakış: Sanayinin Geleceği . G.Ü. İşlahiye İİBF Uluslararası E-Dergi , 6 (6) , 40-60 .
- Yelis, B. (2019). Yatay ve Dikey Entegrasyon Nedir? <https://www.endustri40.com/yatay-ve-dikey-entegrasyon-nedir/> Erişim Tarihi: 25.01.2023

**ELEKTRONİK TİCARET ALANINDA YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİN
BİBLİYOMETRİK ANALİZİ: YÖK ULUSAL TEZ MERKEZİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Dr. Nevzat Zengin Beykent Üniversitesi 0000-0001-8411-140X

Fatma Ulu Beykent Üniversitesi 0000-0002-2932-1268

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Yüksek Öğretim Kurumu Tez merkezinde yer alan “e-ticaret”, “elektronik ticaret” konu başlıklı lisansüstü tezlerin bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesidir. İnternet kullanımı artık günlük yaşamın vazgeçilmez parçası haline gelmiştir. Özellikle alışverişte giderek daha yoğun bir şekilde kullanılması ile tüketicilerin alışveriş alışkanlıkları da değiştirmiştir. Araştırma dahilinde 789 lisansüstü tez dahil edilip, incelenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, çalışmaların %90’dan fazlası yüksek lisans tezi olduğunu, konu dahilinde en çok tezin 2019 yılında gerçekleştiğini, tezlerin %60’tan fazlasını devlet üniversitesinde ve işletme, ekonomi ve bilgisayar mühendisliği alanlarında yazıldığını göstermektedir. Tezlerin çoğu erkek öğrenciler tarafında yazılmıştır. Online ticaretin bu kadar ivme kazandığı günümüzde çalışma bulgularının, ileride yapılacak araştırmalar için fikir verici ve yönlendirici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelime: E-Ticaret, Elektronik Ticaret, Bibliyometrik Analizi, Ulusal Tez Merkezi

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the postgraduate theses titled "e-commerce" and "electronic commerce" in Council Of Higher Education Thesis Center by bibliometric analysis method. Internet usage has become an indispensable part of daily life. Especially with its increasingly intensive use in shopping, consumers' shopping habits have also changed. Within the scope of the research, 789 postgraduate theses were included and examined. The findings show that more than 90% of the studies are master's theses, the most theses within the subject were conducted in 2019, more than 60% of the theses were written in public universities and in the fields of business, economics and computer engineering. Most of the theses were written by male

students. In today's world where online commerce has gained so much momentum, it is thought that the findings of the study will provide insight and guidance for future research.

Keywords: E-Commerce, Electronic Commerce, Bibliometric Analysis, National Thesis Center

GİRİŞ

Geleneksel ticaretle karşılaştırıldığında, e-ticaretin sunduğu avantajlar yalnızca işletme ve tüketiciler arasındaki doğrudan etkileşimi değil aynı zamanda küresel erişimi de içermektedir. İnternetin sınır ötesi yapısı sayesinde bir işletme, fiziksel mağazalarla sınırlı kalmadan dünya çapındaki potansiyel müşterilere ulaşabilmektedir. Bu, işletmelerin pazarlama stratejilerini yeniden şekillendirmelerine, rekabet dinamiklerini değiştirmelerine ve tüketicilere daha sürükleyici bir deneyim sunmalarına olanak tanımaktadır. Elektronik ticaret, dijital platformlar üzerinden ürün ve hizmetlerin alım-satımının gerçekleştirildiği, ödeme ve teslimat işlemlerinin elektronik yollarla yönetildiği bir ticaret modelini ifade etmektedir. Bu bağlamda, e-ticaret sadece bir ticaret biçimi olarak değil aynı zamanda teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan karmaşık bir fenomen olarak da ele alınabilir.

Türkiye’de e-ticaret alanında bibliyometrik çalışmalar incelendiğinde; Türkoğlu ve arkadaşları (2022) Türkiye’de E-Ticaret Üzerine Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi” konulu araştırma makalesi, 2000-2021 yılları arasında hazırlanan ve Ulusal Tez Merkezi’nde yayımlanan lisansüstü tezleri incelemiştir. Lisansüstü tezlerde erkekler, kadınlara göre e-ticaret konusunu daha yoğun çalışmaktadır. Konu ile ilgili yüksek lisans tezleri sıklıkla, Dr. Öğr. Üyesi unvanlı akademisyenler tarafından hazırlanmaktadır. Yüksek lisans çalışmaları; e-pazarlama ve e-ticaret, toplam kalite yönetimi, tüketici davranışları ve pazarlama iletişimi konularına yoğunlaşmaktadır. Doktora çalışmalarında da en fazla e-pazarlama ve e-ticaret konuları ön plana çıkmaktadır. Devlet üniversitelerinde e-ticaret alanında hazırlanan tezler daha fazladır. Konuyla ilgili en fazla tez Marmara Üniversitesi’nde, en az tez ise Çankaya Üniversitesi’nde hazırlanmıştır (Türkoğlu, 2022). Aynı yıl içinde Saadet Sağtaş ve diğerleri, “YÖK ulusal tez merkezine kayıtlı e-ticaret alanında yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi” çalışmalarının amacı, YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde e-ticaret alanında yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesidir. Araştırma kapsamına “izinli” ve işletme konulu 154 lisansüstü tez dahil edilmiştir. E-ticaret konulu lisansüstü tezler yıl, üniversite türü, örneklem yöntemleri, veri kaynakları ve analiz yöntemleri başlıklarıyla

incelemişler. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre, e-ticaret konulu lisansüstü tezlerin 2015 sonrası arttığı, en çok devlet üniversitelerinde yayın yapıldığı ve çoğunlukla birincil veri kaynaklarından yararlandığı tespit etmişlerdir (Sağtaş, 2022).

E-Ticaret ile ilgili bölümlerin üniversitelerde açılması, bu alana olan öğrenci ilgisini artırabilir. Ancak ülkemizde üniversitelerin E-Ticaret altında açtığı bölüm sayısı yeterli düzeyde değildir. Mevcutta, Bingöl, Gaziantep, Ankara, Kars ve İstanbul olmak üzere 5 ilde 9 üniversitede, “E-Ticaret ve Pazarlama ve E-Ticaret ve Yönetim” başlığı altında dersler verilmektedir. Bölümlerden İstanbul Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi Açıköğretim programı olup, üniversitelerin 2 tanesi (Bingöl ve Gaziantep Üniversiteleri) 2 yıllık programlar dahilinde ders vermekte diğer üniversiteler ise 4 yıllık programlar çerçevesinde dersler vermektedir. (ÖSYM, 2023)

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde internetin yaygın kullanımıyla birlikte e-ticaret, geleneksel ticaret modellerine kıyasla önemli bir ivme kazanmıştır. Bu süreçte, e-ticaret işletmeleri karmaşık ve dinamik bir kavramsal çevre içerisinde faaliyet göstermektedir. Elektronik ticaret (e-ticaret), dijital platformlar aracılığıyla mal ve hizmetlerin alım, satım, pazarlama ve dağıtım işlemlerinin gerçekleştirildiği ticaret faaliyetlerini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, bilgisayar vasıtasıyla mal ve hizmetlerin reklamlarının yapılması, ürünlerin satılması, satış sonrası desteklerinin gerçekleşmesi ve ödemelerin tamamlanması şeklinde tanımlanabilir (Akdemir, 2017). Elektronik ticaret (e-ticaret), coğrafi mesafelere bakılmasın tüm ticari işlemlerin en basit hali ile kolaylaştırılmasıdır. Bu anlamda ucuz olması nedeni ile küçük ölçekli işletmelerin küreselleşmesini kolaylaştırmaktadır (Dikkaya, 2018). OECD, “e-ticaret, işletmelerin ve tüketicilerin katılımcı olarak yer aldığı ve ses, görsel ve metin gibi sayısallaştırılmış verilerin işlenerek, açık veya kapalı ağlar üzerinden iletilmesine dayanan ticaretle ilgili işlemlerin tamamı” olarak tanımlamaktadır (Özler, 2017).

2.1.Bibliyometrik Analiz

Bibliyometrik analiz, bilgisayar destekli bilimsel bir incelemedir. Temel araştırmayı veya yazarları ve onların tanımını yapabilen metodoloji belirli bir konuyla ilgili tüm yayınları kapsayarak veya alan literatür taraması için, sistematik literatür taraması veya e-ticaret alanında

ana araştırma metodolojisi olmuştur. Sınırlı sayıdaki yayınları örnekleme yöntemiyle ele alınması ve içerik analizi uygulanmasıdır.

(Hana, 2000–2019)

Bibliyometrik; kişi veya kuruluşların belirli bir alanda, belirli bir zamanda ve belirli bir alanda yayımladığı yayınların sayısının ve yayınlar arasındaki ilişkilerin incelenmesidir (Ulakbim, 2023). Bibliyometrik araştırmalarda, yayınların yıllar itibariyle belirli özellikleri analiz edilerek çeşitli bulgular elde edilmektedir. Özetle, belgelerle ilgili tüm süreçlerin ölçümü bibliyometrinin alanı dahilindedir (Cevizkaya, 2014) .

Bibliyometrik analiz bol miktarda ve ilişki bilgisi sağlayabilir konuyla ilgili genel entelektüel anlayışın anlaşılması mümkün olabilir. Özetle Bibliyometrik;

“Matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin kitaplar ve diğer iletişim ortamlarına uygulanmasıdır” “Yayınların ya da belgelerin yazar, konu, yayın bilgisi, atıf yapılan kaynaklar vb. özelliklerinin niceliksel analizidir.

Bibliyometrik araştırma ne sağlar;

- Herhangi bir konudaki en verimli araştırmacıların belirlenmesi,
- Ülkeler arasında, kurumlar arasında vb. karşılaştırmalar yapılabilmesi,
- Çeşitli disiplinlerde bilimsel iletişimin nasıl gerçekleştirildiği konusunda destek olmaktadır.

LİTERATÜR TARAMASI

Bibliyometrik analiz aracı olarak çok çeşitli durumlarda uygulanır. Bilimsel ilerlemenin, iş birliğinin ve sıralamanın güvenilir bir şekilde haritalanması, giderek artan mevcut verilerin istatistiksel analizinin kullanılmasıyla mümkün olmaktadır (Ellegaard, 2018). Sue Greener'a (2022) göre bibliyometrik analiz son birkaç yılda gerçekten büyük bir ilerleme kaydetti. Yaklaşık 1994'ten bu yana, bilgi bilimi alanı, bilgisayar destekli inceleme metodolojisinin ilerlemeleriyle dolup taşmaktadır. Artık giderek daha fazla konu alanı bu metodolojiyi benimsiyor. Belirli bir konu veya alanla ilgili tüm yayınları dikkate alan bu analiz türü, temel araştırmaları, coğrafi yeterlilik merkezlerini, önemli yazarları ve bunların bağlantılarını belirleyebilir. Özellikle, makalelerin aynı referanslar tarafından alıntılandığı bibliyografik

eşleştirme veya ortak alıntı analizi yoluyla entelektüel eğilimler, yapılar veya yöntemler kümeleri yoluyla literatürde temalar ararken, bibliyometrik analiz olgun ve etkili bir araç haline gelmiştir (Sue, 2022).

Bibliyometri, yayınlanmış çalışmalar arasındaki ilişkileri tanımlamak veya aydınlatmak amacıyla yayınlanmış bilgilerin (kitaplar, dergi makaleleri, veritabanları ve bloglar gibi) ve bununla ilişkili meta verilerin (özetler, anahtar kelimeler ve alıntılar gibi) analitik olarak incelenmesidir. Bibliyometrinin temeli, bir alandaki yayınlanmış literatürün o alanın bilimsel üretimini yeterince temsil ettiği fikridir. Bibliyometri uzmanları, bir konunun literatürdeki yayılımını takip ederek, konunun gelişim haritasını çıkarabilir. Araştırmacılar ayrıca etkiyi ölçmek için hararetle indirilen dergi makalelerinin özelliklerini de analiz edebilirler. Bibliyometri ve epidemiyoloji, titiz istatistikler, kesitsel araştırmalar ve korelasyon bulma girişimlerinin yanı sıra benzer yöntemleri de kullanır (Ninkov, vd., 2022).

1895'ten 1944'e kadar Science dergisinin editörü James McKeen Cattell'e atfedilir (Godin, 2006). O zamandan beri bibliyometristler, araştırmanın etkisini ölçmek için ölçümler (dergi etki faktörü, hindeksi gibi) oluşturma ve değerlendirmenin yanı sıra araştırmacılar arasındaki bağlantıları görmek için veri görselleştirme tekniklerini kullanma dahil olmak üzere önemli çalışmalar yürüterek disiplini geliştirdiler. Bibliyometrinin kökeni bilgi biliminin daha geniş bir alanından kaynaklansa da teknikler artık HPE dahil olmak üzere çok çeşitli diğer alanlarda da yaygın olarak kullanılmaktadır.

Araştırmacılar tarafından çok sayıda bibliyometrik teknik kullanılmaktadır; bunlar genel olarak iki gruba ayrılabilir: değerlendirici ve ilişkisel. Yayınlanan bilgilerin nitelikleri, değerlendirici bibliyometrikler kullanılarak tanımlanır. Örneğin bir araştırmacı, klinik akıl yürütmeyi kullanan akademisyenleri ortaya çıkarmak veya belirli bir konunun gelişimini haritalandırmak için değerlendirici bibliyometriyi kullanabilir (Ninkov, vd., 2022). Dergi etki faktörü (JIF) ve diğer etki faktörleri (hindeksi gibi), bir araştırma çıktısının önemini ifade etmek için değerlendirici bibliyometrikleri kullanır. Alıntı veya yayın sayısı gibi verilere dayanan bu etki ölçümleri, bilimsel çalışmaları hızlı bir şekilde değerlendirmenin bir yolunu sunar; ancak bu göstergelerin uygulamada kullanılmadan önce dikkate alınması gereken önemli sınırlamaları vardır. Değerlendirmeli bibliyometri, HPE'de son 20 yılda 400'ün üzerinde yayınlara kullanılmıştır (Maggio, et.al., 2021). Bunlar çoğunlukla sistematik incelemeler ve meta-analizler şeklini almıştır. HPE araştırmacıları bir dizi sorunu ele almak için değerlendirmeli bibliyometriyi de benimsedi. Örneğin, HPE araştırmacıları, gönderilen bir makalenin yayınlanmasının ne kadar

süreceğini belirlemek için değerlendirmeli bibliyometrik yöntemlerden yararlandı (Madden, et.al., 2021).

Donthu, vd., (2021)' e göre Gephi, Leximancer ve VOSviewer gibi bibliyometrik yazılımların yanı sıra Scopus ve Web of Science gibi bilimsel veri tabanlarının yanı sıra disiplinler arası etkileşimin geliştirilmesi, erişilebilirliği ve kullanılabilirliği nedeniyle Bibliyometrik metodolojinin bilgi biliminden iş araştırmalarına kadar yaygınlaşmasıyla birlikte, bibliyometrik analizin popülaritesi son yıllarda muazzam bir artış göstermiştir. Daha da önemlisi, iş araştırmalarında bibliyometrik analizin popülaritesi geçici bir eğilim değildir; daha ziyade, bu yöntemin büyük miktarda bilimsel veriyi yönetme ve çok etkili araştırmalar üretme konusundaki etkinliğinin bir yansımasıdır. Bibliyometrik analiz, akademisyenler tarafından makale ve dergi performansındaki, iş birliği modellerindeki ve araştırma bileşenlerindeki eğilimleri ortaya çıkarmak için kullanılan bir yöntemdir. Mevcut literatürdeki belirli bir alanın entelektüel yapısını keşfetmeye yardımcı olur. Bibliyometrik analizde kullanılan veriler genellikle çok büyük ve objektiftir; alıntıları, yayımları ve anahtar kelime oluşumlarını içerir. Yorumlar çoğunlukla nesnel ve öznel değerlendirmeleri içerir. İyi yapılmış bibliyometrik çalışmalar, tek noktadan genel bakış sağlayarak, bilgi boşluklarını belirleyerek, yeni fikirler üretmek ve alana yönelik amaçlanan katkıları konumlandırarak bir alanı ilerletmek için temeller oluşturabilir (Donthu, vd., 2021). Tibaná-Herrera ve diğerleri. (2018a), SCOPUS kullanarak 2003 ve 2015 yılları arasındaki e-öğrenme yayınları üzerine bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. "Sosyal Bilimler" in çok sayıda yayın ürettiğini, "Bilgisayar Bilimleri" nin ise önemli ölçüde azaldığını buldular. Çalışma, e-öğrenmenin doğasının, büyüme dinamiklerinin ve ilgili bilgi alanı davranışının anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak, ilgili bilgi alanlarının davranışını açıklamaya değil, yalnızca bibliyografik meta verilerden eöğrenmedeki bilimsel üretimin evrimini açıklamaya odaklanır. Akıllı Öğrenme Ortamları (SLE) dergisindeki 108 makalenin bibliyometrik çalışması Chen ve arkadaşları tarafından gerçekleştirildi. (2020a, 2020b) 2014'ten 2019'a kadar SLE araştırmasının durumu ve eğilimleri hakkında kapsamlı bir anlayış kazanmak için. SLE makalelerinin eğilim analizi, yıllık SLE makale sayısının 7'den 29'a yükseldiğini gösterdi. "Öğrenme ortamı" terimlerinden en çok kullanılanlar ise "akıllı öğrenme ortamı", "öğrenme süreci" ve "öğrenme analitiği" oldu. ABD, Kanada, Çin, Tayvan ve

Türkiye "Akıllı Öğrenme" sektöründe en üretken ülkeler olup, Kuzey Teksas Üniversitesi (ABD), Athabasca Üniversitesi (Kanada), Pekin Normal Üniversitesi (Çin), Hacettepe Üniversitesi (Türkiye) ve Ulusal Sun Yat-Sen Üniversitesi (Tayvan) en verimli üniversitelerdir. Song ve diğerleri. (2019), "Sınıf diyalogu" hakkında kapsamlı bir genel bakışa sahip olmak için WoS veri tabanından elde edilen, 1999 ile 2018 yılları arasında yayınlanan 3914 yayın üzerinde bibliyometrik bir analiz gerçekleştirdi. Yazarların bulgularına göre, son 20 yılda sınıf tartışmalarıyla ilgili çok daha fazla yayın ve alıntı yapıldı. ABD bu eğilimi özellikle 2012'den beri önemli ölçüde artırdı. En saygın iki dergi (Song ve diğerleri, 2019) Computers & Education ve Journal of Research in Science Teaching'dir. Anahtar kelime analizi yoluyla, sınıftaki tartışma araştırmalarıyla ilişkili tematik özellikler keşfedildi. Bu dönem boyunca bilim insanları "sınıf", "söylem" ve "öğrenci" gibi bir dizi ortak terim bulurken, aynı zamanda "teknoloji" ve "bilgisayar aracılı iletişim" gibi yeni anahtar kelimeler de ortaya çıktı. Göksu (2021), Eylül 2019'da "mobil öğrenme" ile ilgili toplam 5167 yayını analiz etmek için WoS'tan alınan bilgileri kullanmıştır. Bibliyometrik araştırma, Tayvan, ABD, Çin ve İngiltere'nin mobil öğrenmede ilk dört ülke olduğu sonucuna varmıştır. Anahtar kelime birlikteliği çalışmasına göre mobil öğrenme alanında mobil cihazlar, yüksek öğrenim, mobil teknolojiler, tabletler ve akıllı telefonlar öne çıkıyor. Genel olarak eğitim teknolojileri ve özellikle tabletler, akıllı telefonlar, KAÇD'ler ve öğrenme metodolojileri 2015'ten 2019'a kadar en popüler konulardı. En etkili kurum Ulusal Tayvan Bilim ve Teknoloji Üniversitesi iken, Hwang en etkili araştırmacıdır. Dergilerde yapılan araştırmalar, "Computers & Education", "British Journal of Educational Technology" ve "Educational Technology & Society" dergilerinin en fazla katkı sağlayan dergiler olduğunu göstermektedir. Yazar ayrıca VoSViewer ve Scimat kullanılarak belirlenen alıntı ve TLS gibi özelliklere ek olarak Harzing'in Publish and Perish yazılımını kullanarak etkili varlıkları derecelendirmek için h-indeksini kullanmıştır.

Cheng ve diğerleri. (2014), 2000 ve 2012 yılları arasında yayınlanan işyerinde e-öğrenme üzerine bibliyometrik bir çalışma yürütmek için akademik dergilerden ve konferans tutanaklarından 324 makaleyi inceledi. Bu alandaki altı çalışma teması, bulgularına göre belirlendi ve daha sonra dörde bölündü. Kapsanan konular arasında sosyal medyanın e-öğrenme için kullanılması, bilgi yönetiminin

e-öğrenme ile entegre edilmesi ve e-öğrenmenin sağlık sektöründe sürekli eğitim ve mesleki gelişim için kullanılması yer almaktadır. Yazarlar dört alana odaklanmaktadır: mesleki gelişim ve sürekli eğitim için e-öğrenme; sağlık sektöründe e-öğrenme (en yaygın e-öğrenme girişimlerinden biri); öğrenme için sosyal medyayı kullanma ve bilgi yönetiminin e-öğrenmeye dahil edilmesi.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde yer alan “e-ticaret”, “elektronik ticaret” konu başlıklı lisansüstü tezlerin bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesidir. Çalışmada 1998-2023 yılları arasında “e-ticaret” ve “elektronik ticaret” konu başlıklı doktora ve yüksek lisans tezleri incelenmiştir. *Belirtilen incelemede ilgili tez verilerine Ulusal Tez Merkezine 29.08.2023 14:30 itibariyle erişim sağlanmıştır.* Yapılan incelemede, 789 adet lisansüstü teze erişilmiştir. Bu tezlerin 733 adeti yüksek lisans, 56 adedi ise doktora tezi olarak tespit edilmiştir. Doktora tezleri her yıl 10'un altında yazıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Elektronik Ticaret alanında yazılan tezlerin yıl bazında dağılımları nelerdir?
- Elektronik Ticaret alanında yazılan tezlerin yazarların cinsiyet bazında dağılımları nedir?
- Elektronik Ticaret alanında yazılan tezlerin il bazında dağılımları nelerdir?
- Elektronik Ticaret alanında yazılan tezlerin dilleri nelerdir?
- Elektronik Ticaret alanında yazılan tezlerin üniversitelerin türlerine göre dağılımı nelerdir?
- Elektronik Ticaret alanında yazılan tezler hangi konular üzerinde yazılmıştır?
- Elektronik Ticaret alanında yazılan tezler hangi üniversitelerde yazılmıştır?

4.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, 1998-2023 yılları arasında “e-ticaret” ve “elektronik ticaret” konu başlıklı doktora ve yüksek lisans tezleri oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi,

Araştırmada bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tez merkezinde yer alan toplam 789 adet lisansüstü tez veri tarama yöntemi ile incelenmiştir.

5. BULGULAR

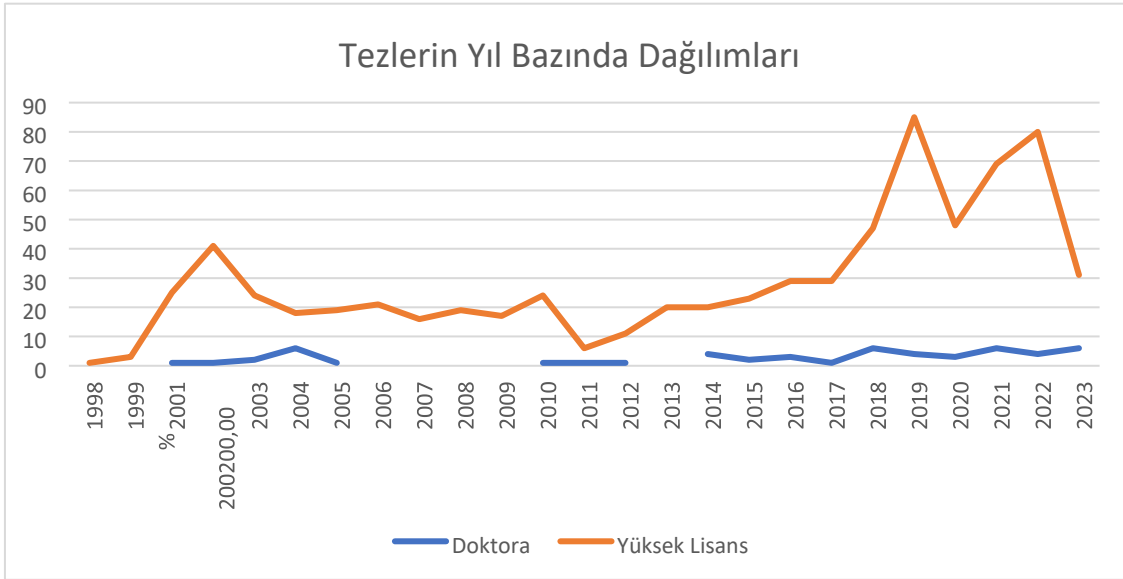
Araştırmanın bu bölümünde yazılmış lisan üstü tezleri ile ilgili bulgulara yer verilecektir. Aşağıdaki Tablo 1’de yıl bazında tezlerin dağılımları, yine aşağıdaki Şekilde 1’de ise çizgi grafiği incelenmiştir. Dağılımda yüksek lisans tezleri %92’lik kısmında, %7’lik kısmında ise doktora tezleri gözlemlenmiştir.

Dikkat çeken bir nokta ise doktora tez sayısının düşük olması, özellikle yıl dağılımı incelendiğinde 1998 yılında 2023’e kadar dönemde 10’un altında olmayan tezlerin yıllık ortalaması 3 olarak gözlemlenmiştir. Yani 15 yıl içinde ortalama 2 tane doktora tezi yayımlanmış. Aynı süreç yüksek lisans üzerinden değerlendirildiğinde ise ortalaması 28 olarak gözlemlenmiştir. Yani 15 yıl içinde ortalama 28 tane yüksek lisans tezi yayımlanmış.

Yıllar	Yüksek Lisans	Doktora
	Frekans(n)	Frekans(n)
1998	1	0
1999	3	0
2000	7	0
2001	25	1
2002	41	1
2003	24	2
2004	18	6
2005	19	1
2006	21	0
2007	16	0
2008	19	3
2009	17	0
2010	24	1
2011	6	1
2012	11	1
2013	20	0
2014	20	4
2015	23	2
2016	29	3

2017	29	1
2018	47	6
2019	85	4
2020	48	3
2021	69	6
2022	80	4
2023	31	6
Toplam	733	56
%	92,90%	7,10%

Tablo 1. Tezlerin Yıl Bazında Dağılımları



Şekil 1. Tezlerin Yıl Bazında Grafik Dağılımları

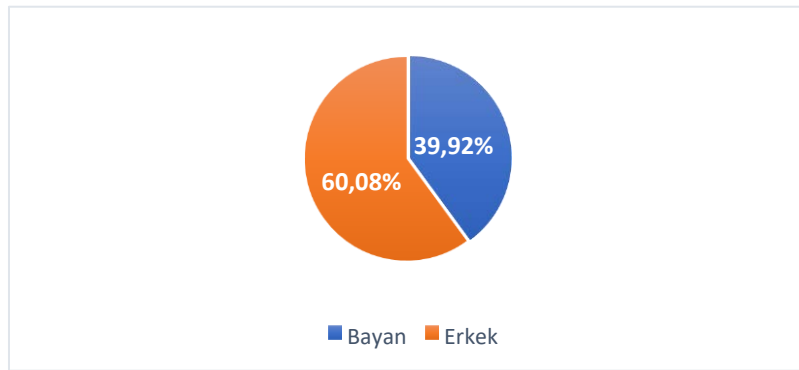
Şekil 1, 1998'den 2023'e kadar Doktora ve Yüksek Lisans dağılımlarını (toplam sayı) göstermektedir. Turuncu çizgi yüksek lisans sayısını, mavi çizgi ise doktora sayısını göstermektedir. Şekil 1, 1998 yılında yüksek lisans sayısının sadece bir olduğunu, daha sonra zamanla bu sayının yavaş yavaş arttığını göstermektedir. Ancak bu artış sabit bir artış olmayıp, zamana bağlı olarak değişkenlik

göstermektedir. Hatta 2000 yılında bu sayı 41'e ulaştı. Ancak daha sonra düşüşe geçerek 2011 yılında en düşük seviyeye (6 yüksek lisans) ulaştı ve zirve noktası ise 2019'da bu sayı 85'ti. Ancak şu anda yüksek lisansların sayısı azalıyor bu sayı 31 (2023 yılı) civarında. Öte yandan, ortalama doktora sayısı 10'un altında. Uzun yıllar üst üste bu sayı sadece 1, en yüksek rakam ise 6'dır.

Tablo 2.'de Tezleri yazan kişilerin cinsiyet bazında dağılımları incelenmiştir. Dağılımda erkek yazarlarında daha yoğun olarak e-ticaret alanında tez yazdığı gözlemlenmiştir. Yazarların yoğun olarak Devlet Üniversitelerinde olduğu incelenmiştir.

Cinsiyet	Devlet	Vakıf	Toplam	%
	Frekans(n)	Frekans(n)		
Bayan	205	110	315	39,92%
Erkek	290	184	474	60,08%
Toplam	495	294	789	100,00%
%	62,74%	37,26%	100,00%	

Tablo 2. Cinsiyetlerin Üniversite Türüne Göre Dağılımları



Şekil 2. Cinsiyetlerin Üniversite Türüne Göre Dağılımları
Şekil 2 devlet ve vakıf üniversitelerindeki kadın ve erkek öğrenci sayılarını

göstermektedir. Nitekim devlet üniversitelerinde kadın öğrenci sayısının 205 civarında olduğu, vakıf üniversitelerinde ise kadınların katılımının 110 olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan devlet üniversitelerinde vakıf üniversitelerine göre erkeklerin de ön plana çıktığı görülmektedir. Hatta devlet üniversitelerinde erkek nüfusu 290, vakıf üniversitesinde ise 184 kişidir. Cinsiyet bazında bakıldığında hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde kadınlarla erkekler arasında cinsiyet farkı öne çıkmaktadır.

Tablo 3'te il bazında dağılımlar incelenmiştir. Dağılımlarda İstanbul, Ankara, Bursa illeri ilk üçte karşımıza çıkmıştır. Aksaray, Şanlıurfa, Bartın dahilinde 13 il en az iller arasında yer almaktadır.

İller	İl		Yıllar	İl	
	Frekans(n)	%		Frekans(n)	%
İstanbul	362	45,88%	Kars	3	0,38%
Ankara	59	7,48%	Zonguldak	3	0,38%
Bursa	45	5,70%	Kastamonu	3	0,38%
İzmir	41	5,20%	Çorum	3	0,38%
Konya	28	3,55%	Edirne	3	0,38%
Kütahya	19	2,41%	Çankırı	2	0,25%
Isparta	15	1,90%	Tekirdağ	2	0,25%
Eskişehir	15	1,90%	Afyonkarahisar	2	0,25%
Kocaeli	12	1,52%	Bilecik	2	0,25%
Elazığ	12	1,52%	Burdur	2	0,25%
Sakarya	10	1,27%	Düzce	2	0,25%
Çanakkale	9	1,14%	Osmaniye	2	0,25%
Erzurum	8	1,01%	Niğde	2	0,25%
Mersin	8	1,01%	Adıyaman	1	0,13%
Sivas	8	1,01%	Nevşehir	1	0,13%
Antalya	7	0,89%	Uşak	1	0,13%
Trabzon	7	0,89%	Azerbaycan	1	0,13%
Malatya	7	0,89%	Bayburt	1	0,13%
Manisa	6	0,76%	Samsun	1	0,13%
Kahramanmaraş	6	0,76%	Gümüşhane	1	0,13%
Yalova	6	0,76%	Sırt	1	0,13%
Kayseri	6	0,76%	İğdır	1	0,13%
Balıkesir	5	0,63%	Kırgızistan	1	0,13%
Bohu	5	0,63%	Bartın	1	0,13%
Van	5	0,63%	Şanlıurfa	1	0,13%
Aydın	5	0,63%	Aksaray	1	0,13%
Kırıkkale	5	0,63%			
Karaman	5	0,63%	Toplam	789	100,00%
Tokat	4	0,51%			
Gaziantep	4	0,51%			
Adana	4	0,51%			
Muğla	4	0,51%			
Denizli	3	0,38%			

Tablo 3. İl Bazında Yazılmış Tezlerin Sayıları

Diller	Doktora	Yüksek Lisans	Toplam	%
	Frekans(n)	Frekans(n)		
Almanca	0	3	3	0,38%
Arapça	0	1	1	0,13%
Fransızca	0	1	1	0,13%
İngilizce	11	105	116	14,70%
Türkçe	45	623	668	84,66%
Toplam	56	733	789	100,00%

Tablo 5. Yazılan Tezlerin Dil Bakımında Dağılımlarının Tez Türüne Göre Oranı

Aşağıdaki Tablo 6’da yazılan tezlerin üniversite bazında dağılımları incelenmiştir. Toplam 139 Üniversitede yazılan “e-ticaret” içerikli tezlerde; Marmara, Bahçeşehir, İstanbul Ticaret Üniversitesinde daha çok yazıldığı, Siirt, Aksaray ve Iğdır üniversitede daha az yazıldığı gözlemlenmiştir.

Üniversite	Üniversite Frekans(n)	%	Üniversite	Üniversite Frekans(n)	%	Üniversite	Üniversite Frekans(n)	%	Üniversite	Üniversite Frekans(n)	%
Marmara Üniversitesi	82	10,39%	Cumhuriyet Üniversitesi	5	0,63%	Toros Üniversitesi	2	0,25%	Istinye Üniversitesi	1	0,13%
Bahçeşehir Üniversitesi	39	4,94%	Galatasaray Üniversitesi	5	0,63%	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	2	0,25%	Koç Üniversitesi	1	0,13%
İstanbul Ticaret Üniversitesi	36	4,56%	Akdeniz Üniversitesi	5	0,63%	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2	0,25%	Adıyaman Üniversitesi	1	0,13%
Gazi Üniversitesi	34	4,31%	İstanbul Arel Üniversitesi	5	0,63%	Gaziantep Üniversitesi	2	0,25%	Avrasya Üniversitesi	1	0,13%
İstanbul Üniversitesi	31	3,93%	Uludağ Üniversitesi	4	0,51%	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi	2	0,25%	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	1	0,13%
Selçuk Üniversitesi	20	2,53%	Erciyes Üniversitesi	4	0,51%	Düzce Üniversitesi	2	0,25%	Bingöl Üniversitesi	1	0,13%
Dokuz Eylül Üniversitesi	19	2,41%	Başkent Üniversitesi	4	0,51%	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	2	0,25%	Harran Üniversitesi	1	0,13%
İstanbul Aydın Üniversitesi	19	2,41%	İstanbul Kültür Üniversitesi	4	0,51%	Doğuş Üniversitesi	2	0,25%	Deniz Harp Okulu Komutanlığı	1	0,13%
İstanbul Teknik Üniversitesi	17	2,15%	Niğantaşı Üniversitesi	4	0,51%	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	2	0,25%	Antalya Bilim Üniversitesi	1	0,13%
Dumlupınar Üniversitesi	16	2,03%	Çukurova Üniversitesi	4	0,51%	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	2	0,25%	Mersin Üniversitesi	1	0,13%
Süleyman Demirel Üniversitesi	15	1,90%	Bursa Uludağ Üniversitesi	4	0,51%	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2	0,25%	Siirt Üniversitesi	1	0,13%
Ankara Üniversitesi	14	1,77%	İzmir Ekonomi Üniversitesi	4	0,51%	Çankırı Karatekin Üniversitesi	2	0,25%	Aksaray Üniversitesi	1	0,13%
Maltepe Üniversitesi	13	1,65%	İbn Haldun Üniversitesi	4	0,51%	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	2	0,25%	Iğdır Üniversitesi	1	0,13%
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	13	1,65%	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	3	0,38%	Altınbaş Üniversitesi	2	0,25%	Toplam	789	100,00%
Fırat Üniversitesi	12	1,52%	Okan Üniversitesi	3	0,38%	İstanbul Esenyurt Üniversitesi	2	0,25%			
Kadir Has Üniversitesi	11	1,39%	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	3	0,38%	Bayburt Üniversitesi	1	0,13%			
Beşiktaş Üniversitesi	11	1,39%	Kağızhanlı Üniversitesi	3	0,38%	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1	0,13%			
Anadolu Üniversitesi	11	1,39%	Burdur Üniversitesi	3	0,38%	Zonguldak Karadeniz Üniversitesi	1	0,13%			
Ege Üniversitesi	10	1,27%	Adnan Menderes Üniversitesi	3	0,38%	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	1	0,13%			
Yeditepe Üniversitesi	10	1,27%	Trakya Üniversitesi	3	0,38%	Eskişehir Teknik Üniversitesi	1	0,13%			
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	9	1,14%	Kastamonu Üniversitesi	3	0,38%	İstanbul Okan Üniversitesi	1	0,13%			
Boğaziçi Üniversitesi	9	1,14%	Üsküdar Üniversitesi	3	0,38%	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1	0,13%			
Sakarya Üniversitesi	9	1,14%	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	3	0,38%	Muğla Üniversitesi	1	0,13%			
İstanbul Bilgi Üniversitesi	9	1,14%	Bursa Teknik Üniversitesi	3	0,38%	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1	0,13%			
Yaşar Üniversitesi	8	1,01%	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	3	0,38%	Namık Kemal Üniversitesi	1	0,13%			
Atatürk Üniversitesi	8	1,01%	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	3	0,38%	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	1	0,13%			
Çankaya Üniversitesi	7	0,89%	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	3	0,38%	İstanbul Rumeli Üniversitesi	1	0,13%			
İnönü Üniversitesi	7	0,89%	Gebze Teknik Üniversitesi	3	0,38%	Uşak Üniversitesi	1	0,13%			
İstanbul Gelişim Üniversitesi	7	0,89%	Fatih Üniversitesi	3	0,38%	Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	1	0,13%			
Atılım Üniversitesi	7	0,89%	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	3	0,38%	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	1	0,13%			
Yıldız Teknik Üniversitesi	7	0,89%	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	3	0,38%	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	1	0,13%			
Halıcıoğlu Üniversitesi	6	0,76%	Baldırcı Üniversitesi	3	0,38%	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	0,13%			
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	6	0,76%	Celal Bayar Üniversitesi	3	0,38%	Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi	1	0,13%			
Karadeniz Teknik Üniversitesi	6	0,76%	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	3	0,38%	Milli Savunma Üniversitesi	1	0,13%			
Yalova Üniversitesi	6	0,76%	Hitit Üniversitesi	3	0,38%	Gümüşhane Üniversitesi	1	0,13%			
Kocaeli Üniversitesi	6	0,76%	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	3	0,38%	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	1	0,13%			
Necmettin Erbakan Üniversitesi	6	0,76%	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	2	0,25%	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	0,13%			
Hacettepe Üniversitesi	6	0,76%	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	2	0,25%	Bartın Üniversitesi	1	0,13%			
Üfuk Üniversitesi	5	0,63%	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	2	0,25%	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	1	0,13%			
Kırıkkale Üniversitesi	5	0,63%	KTO Karayitimi Üniversitesi	2	0,25%	Kırğızistan-Türkmenistan Manas Üniversitesi	1	0,13%			
Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi	5	0,63%	İstanbul Gedik Üniversitesi	2	0,25%	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	1	0,13%			
Çağ Üniversitesi	5	0,63%	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	2	0,25%	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	1	0,13%			

doktora tezi ile devam etmiştir. Dağılımda yüksek lisans tezleri %92'lik kısmında, %7'lik kısmında ise doktora tezleri gözlemlenmiştir. Dikkat çeken bir nokta ise doktora tez sayısının düşük olması, özellikle yıl dağılımı incelendiğinde 1998 yılında 2023'e kadar dönemde 10'un altında olmayan tezlerin yıllık ortalaması 3 olarak gözlemlenmiştir. Özetle 1 yıl içinde 3 adet doktora tezi yazılırken, 28 adet yüksek lisans tezi yazılmaktadır. Toplam 139 üniversitede yazılmış tezlerin dağılımları incelendiğinde Marmara, Bahçeşehir ve İstanbul Ticaret üniversitesinde konuyla ilgili daha çok tezin yazıldığı gözlemlenmiştir.

Özellikle ülkemizde son dönemlerde açılan e-Ticaret ile ilgili eğitim bölümlerinin öğrencilerin e-ticaret e olan ilgilerini daha da arttıracak ve bundan sonraki süreçte akademik tezleri aynı ölçüde artacaktır. Şu an ülkemizde, Bingöl, Gaziantep, Ankara, Kars ve İstanbul olmak üzere 5 ilde 8 üniversitede, "E-Ticaret ve Pazarlama ve E-Ticaret ve Yönetim" başlığı altında dersler verilmektedir. Üniversitelerden sadece Ankara Üniversitesi Açıköğretimde bir programı olup, üniversitelerin 2 tanesi (Bingöl ve Gaziantep Üniversiteleri) 2 yıllık programlar dahilinden ders vermekte diğer üniversiteler ise 4 yıllık programlar çerçevesinde dersler vermektedir.

Elektronik ticaret alanında lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi, gelecekteki araştırmacıların bu konuda daha fazla çalışma yapmaları için tezlerin ve bu tür akademik kaynakların değerini vurgulamaktadır. Bu analiz, gelecekteki tezlerin konu seçimlerine ve araştırma yöntemlerine rehberlik edebilir, böylece elektronik ticaret alanında daha kapsamlı ve derinlemesine çalışmaların yapılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akdemir, A. (2017). Elektronik Ticarete Kişisel Özelliklerin Satın Alma Davranışlarına Etkisi Üzerine

Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dikkaya, M. A. (2018). Küresel E-ticaret ve Türkiye. Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası, 66-88.

Gülhan Cevizkaya, S. İ. (2014). Turizm Alan Yazınında Engelliler İle İlgili Çalışmaların Bibliyometrik Profili. 15. Ulusal Turizm Kongresi, Gazi Üniversitesi, 145-151.

Musa Türkoğlu, G. D. (2022). Türkiye’de E-Ticaret Üzerine Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler, 462-476.

Özler, İ. (2017). Bilgi Güvenliği ve Elektronik İmza Kavramları, Ekonomik Boyutlarının (Yüksek Lisan Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.

Saadet Sağtaş, S. E. (2022). YÖK ulusal tez merkezine kayıtlı e-ticaret alanında yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. Journal of Awareness , 47-55.

Ulakbim. (2023, 08 30). <https://cabim.ulakbim.gov.tr/bibliyometrik-analiz/bibliyometrik-analiz-sikcasorulan-sorular/>. <https://cabim.ulakbim.gov.tr/>: <https://cabim.ulakbim.gov.tr/bibliyometrikanaliz/bibliyometrik-analiz-sikcasorulan-sorular> adresinden alındı

ÖSYM. (2023, 09 10). <https://www.osym.gov.tr/TR,25658/2023-yuksekokretim-kurumlari-sinavi-yksyuksekokretim-programlari-ve-kontenjanlari-kilavuzu.html> adresinden alındı

Mapping the intellectual structure of research on surgery with mixed reality: Bibliometric network analysis (2000–2019) Jieun Hana , Hyo-Jin Kangb , Minjung Kimc , Gyu Hyun Kwona, Bakanlığı, T. (2021, 05 11) “E-Ticaret GOV”, <https://www.eticaret.gov.tr/>: <https://www.eticaret.gov.tr/haberler/10040/detay> adresinden alındı.

- Torun, S. (2021). <http://www.psikofarmakoloji.org>.
<http://www.psikofarmakoloji.org/>: <http://www.psikofarmakoloji.org/yapay-zeka-karar-verici-asamalarda-doktorlar-ile-calisacak/> adresinden alındı.
- Say, C. (2018) “50 Soruda Yapay Zeka”, İstanbul: 7 Renk Basım Yayın ve Filmcilik Ltd
- Doğan, G. • Bibliyografik eşleştirme.62. Page 63. Atıf analizi. • Direkt atıf hesabı / Kesirli atıf hesabı.
- Tibaná-Herrera, G., Fernández-Bajón, M. T., & de Moya-Anegón, F. (2018a). Global analysis of the Elearning scientific domain: A declining category? *Scientometrics*, 114(2), 675–685.
- Ellegaard, O. (2018). The application of bibliometric analysis: disciplinary and user aspects. *Scientometrics*, 116(1), 181-202.
- Godin, B. (2006). On the origins of bibliometrics. *Scientometrics*, 68(1), 109-133.
- Maggio, L. A., Costello, J. A., Norton, C., Driessen, E. W., & Artino Jr, A. R. (2021). Knowledge syntheses in medical education: A bibliometric analysis. *Perspectives on medical education*, 10(2), 7987.
- Madden, C., O'Malley, R., O'Connor, P., O'Dowd, E., Byrne, D., & Lydon, S. (2021). Gender in authorship and editorship in medical education journals: A bibliometric review. *Medical education*, 55(6), 678-688.
- Sue Greener (2022) Evaluating literature with bibliometrics, *Interactive Learning Environments*, 30:7, 1168-1169, DOI: 10.1080/10494820.2022.2118463
- Ninkov, A., Frank, J. R., & Maggio, L. A. (2022). Bibliometrics: Methods for studying academic publishing. *Perspectives on medical education*, 11(3), 173-176.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296.
- Tibaná-Herrera, G., Fernández-Bajón, M.-T., & De-Moya-Anegón, F. (2018b). Output, collaboration and impact of e-learning research: Bibliometric analysis and

visualizations at the country and institutional level (Scopus 2003–2016). *El Profesional De La Información (EPI)*, 27(5), 1082–1096.

Chen, X., Zou, D., & Xie, H. (2020a). Fifty years of British Journal of Educational Technology: A topic modeling based bibliometric perspective. *British Journal of Educational Technology*, 51(3), 692–708.

Chen, X., Zou, D., Xie, H., & Wang, F. L. (2020b). Smart learning environments: A bibliometric analysis. *International Conference on Blended Learning*, 1, 353–364. Return to ref 2020b in article

Chen, X., Zou, D., Xie, H., & Wang, F. L. (2021). Past, present, and future of smart learning: A topicbased bibliometric analysis. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 1–29.

Göksu, I. (2021). Bibliometric mapping of mobile learning. *Telematics and Informatics*, 56, 101491.

Cheng, B., Wang, M., Mørch, A. I., Chen, N.-S., Spector, J. M., et al. (2014). Research on e-learning in the workplace 2000–2012: A bibliometric analysis of the literature. *Educational Research Review*, 11, 56–72.

Song, Y., Chen, X., Hao, T., Liu, Z., & Lan, Z. (2019). Exploring two decades of research on classroom dialogue by using bibliometric analysis. *Computers & Education*, 137, 12–31.

İŞGÜCÜ PİYASASINDA DİJİTALLEŞMENİN CİNSİYET BOYUTU: ÇALIŞMA HAKLARINA DAİR BİR DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL¹
Dr. Öğr. Gör. Hanife CANDIR ŞİMŞEK²
Dr. Öğr. Üyesi Roza SÜLEYMANOĞLU³

ÖZET

İşgücü piyasasında dijital uygulamaların artan şekilde kullanımı yeni istihdam alanlarının açılmasında fayda sağlamaktadır. Ancak istihdamın niceliğiyle ilgili yaşanan gelişmelerin aksine niteliği konusundaki etkilerinde durum değişkenlik göstermektedir. Çünkü dijital uygulamaların işgücü üzerindeki etkisi karmaşık bir konudur. Olumlu ve olumsuz taraflar söz konusu olabilmektedir. Öte yandan geleneksel işgücü piyasasında var olan cinsiyete dayalı eşitsizlikler dijital platformlar aracılığıyla devam etmektedir. Bu platformların kadınlar için bazı avantajları olduğu gibi cinsiyet temelli eşitsizlikleri ve riskleri de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Dijital platformların işgücüne çalışma yaşamında esneklik sağlama açısından faydaları dile getirilse de kırılgan gruplar arasında yer alan kadınlar açısından çalışma hakkını tamamlayıcı unsurlarda kayba yol açabilmektedir. Bu açıdan piyasaya katılan kadınlar temel çalışma haklarına erişimde çeşitli eşitsizliklere maruz kalmaktadır. Dolayısıyla çalışmada dijital platformların kadın işgücü açısından ortaya koyduğu etkiler çok yönlü değerlendirilecek ve kadınların dijital platformlarda daha iyi koşullarda çalışmalarını teşvik etmek ve haklarını korumak için ihtiyaç duyulan politika ve düzenlemeler ele alınacaktır.

Anahtar kelimeler: Dijitalleşme, Kadın işgücü, Çalışma hakları

ABSTRACT

The increasing use of digital applications in the labor market is beneficial in creating new employment opportunities. However, unlike developments in the quantity of employment, the effects on the quality of employment can vary. This is because the impact of digital applications on the workforce is a complex issue, encompassing both positive and negative aspects. Furthermore, gender-based inequalities existing in the traditional labor market persist through digital platforms. While these platforms offer certain advantages for women, they are also known to bring gender-based inequalities and risks. Although the benefits of digital platforms

¹ Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tunal@dogus.edu.tr

² Doğuş Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, İş Sağlığı ve Güvenliği Programı, hsimsek@dogus.edu.tr

³ Doğuş Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Sosyal Hizmetler Programı, rsuleymanoglu@dogus.edu.tr

in providing flexibility in the workforce are highlighted, for women belonging to vulnerable groups, they can lead to losses in complementary elements of their right to work. Consequently, women entering the market are exposed to various inequalities in accessing fundamental labor rights. Therefore, the effects of digital platforms on female labor should be evaluated comprehensively, and policies and regulations to encourage women to work under better conditions on digital platforms and to protect their rights will be needed.

Key words: Digitalization, Women in the workforce, Labor rights

1. GİRİŞ

Günümüzde dijital uygulamaların hızla gelişmesi ve yayılması, işgücü piyasasında büyük bir dönüşüm yaşanmasına neden olmakta ve iş yapma biçimlerini kökten değiştirerek yeni istihdam fırsatlarını açığa çıkarmaktadır. Dijitalleşmenin özellikle gig ekonomisinin yükselişi, çevrimiçi platformlar, serbest çalışma imkanının artması gibi yöntemlerle işgücü piyasasına etkisi, kadınlar dahil birçok kişi için yeni iş olanaklarının artmasına yol açmaktadır. Bu dönüşümün cinsiyet boyutu dikkate alındığında ise geleneksel işgücü piyasası içerisinde cinsiyete dayalı mevcut eşitsizlikler, farklı bir boyut kazanarak dijital platformlar aracılığıyla devam etmektedir. Kadınlar, kimi durumlarda temel teknolojilere erişimde kısıtlamalarla karşılaşırken, kimi durumlarda da işgücü piyasasında cinsiyet temelli ayrımcılık yaşayabilmektedir. Çoğu zaman esnek çalışmanın, güvencesiz çalışma koşullarıyla birleştiği durumlarda ise sıklıkla bakım yükümlülüğünü üstlenmek zorunda kalmaktadır.

Cinsiyet temelli ayrımcılık, dijital dünyada da varlığını sürdürmektedir. Bu nedenle, kadınların çalışma hakları açısından daha dezavantajlı konumda oldukları görülmektedir. Bu platformlarda cinsiyet temelli eşitliğin sağlanabilmesi için yasal düzenlemelerin yapılması, farkındalık çalışmalarının yürütülmesi, işverenlerin işletme politikalarında bu farkındalığı hayata geçirmesi gerekmektedir.

2. CİNSİYET VE DİJİTALLEŞME: ERİŞİM VE EŞİTSİZLİK

Makineleşmenin işgücünün yerini alarak işçi talebini azaltması söz konusu olmakla birlikte işgücü verimliliğini artırmakta ve ancak bilim kurgu dünyasında hayal edilen birçok yeni sektörün kapılarını açmaktadır. Teknolojinin ilerlemesiyle firmalar yeni üretim yöntemlerini benimsemekte, mevcut pazarlar gelişmekte ve toplumlar ilerlemektedir. Diğer bir ifadeyle firmalar, sermayeyi daha iyi kullanmak, bilgi engellerini aşmak, dış kaynak kullanmak ve yenilik yapabilmek için yeni teknolojilere güvenmekte ve yeni teknolojiler, firmaların

operasyonlarının daha verimli yönetilmesine olanak tanımaktadır (World Bank, 2019, s. 18). Özetle teknoloji, hizmet sunumunu artırmakta; koşulların değişmesi ise işçiler, firmalar ve hükümetler açısından avantajları da beraberinde getirebilmektedir.

Teknoloji, dijitalleşmeyi mümkün kılan temel unsurları sağlamaktadır. Bu nedenle teknolojinin gelişmesi, toplumları hızla dijitalleştirmektedir. Dijitalleşme “dijital hale getirilebilecek her şeyin dijitalleştirilmesi ile dijital teknolojilerin günlük hayata entegrasyonu” olarak tanımlanmaktadır (IGI-Global Dictionary, 2019). Dijitalleşmenin sadece bireysel değil, aynı zamanda kültürel, toplumsal, eğitsel, ekonomik ve sosyal birçok etkisi vardır.

Dijitalleşme, dijital iş platformlarının büyümesini ve yaygınlaşmasını teşvik etmektedir. Dijital iş platformları ise Pesole vd.’nin (2018) belirttiği üzere, organizasyonların veya bireylerin belirli hizmetleri başka organizasyonlara veya bireylere sunmalarına yardımcı olan araçlardır. Çalışma ilişkisi bağlamında değerlendirildiğinde, dijital iş platformları iki farklı çalışma ilişkisi türüne sahiptir. Bunlardan ilki doğrudan iş vermedir. Doğrudan iş verme durumunda, çalışanlar ücretli çalışan pozisyonundadır ve platformun işleyişinden sorumlu olan küçük bir grubu oluşturmaktadır. İkinci ise işin verilmesinde aracılık etme şeklindedir. Bu durumda ise çalışanlar serbest çalışan veya bağımsız yüklenici konumundadır ve işe aracılık yapan geniş bir grubu oluşturmaktadır (ILO, 2021, s. 2). Bu bağlamda, dijitalleşme ve dijital iş platformları, iş dünyası ve toplum üzerindeki derin etkileri ile birlikte değerlendirildiğinde, günümüzün karmaşık dijital ekonomisini şekillendiren önemli faktörler olarak ortaya çıkar.

Dijital ekonomi yükselirken, dijital platformların yaygınlaşması ve platform çalışmanın tanımlanması ve sınıflandırılması konularında yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Bu nedenle dijital çalışma platformlarına yönelik bir dizi sınıflandırma önerisi ortaya konmuştur. Örneğin, Berg vd. (2018), işin internet tabanlı platformlar aracılığıyla coğrafi olarak yayıldığı, aynı zamanda işin belirli bir coğrafi alandaki bireylere atanmasını sağlayan konum temelli uygulamalar arasında bir ayırım yapmışlardır. Schmidt (2017) ise platformların işleyiş şekilleri, çalışanların koşulları, yasal çerçeve ve düzenleyici önlemlerin etkileri açısından dijital çalışma platformlarını sınıflandırmada, platformlar aracılığıyla sunulan hizmetlerin ve görevlerin belirli bir konuma ve bireye bağlı olup olmadığına vurgu yaptıkları bir sınıflandırma önermektedir. Bu öneride, bulut tabanlı çalışma platformları altında serbest çalışma platformları, kitlesel çalışma platformları ve rekabetçi kitlesel çalışma platformları gibi kategoriler bulunmaktadır. Ayrıca konum tabanlı gig çalışma platformları, taşıma platformları, dağıtım platformları, ev hizmetleri platformları ve yerel mikro görevler içermektedir. Bulut tabanlı çalışma platformlarında hizmetler ve görevler genellikle çevrimiçi veya uzaktan gerçekleştirilirken,

konum tabanlı platformlarda ise bu görevler fiziksel konumda yerine getirilir. İnternet tabanlı çevrimiçi platformlara çeviri, tasarım, yazılım ve hukuki hizmetler gibi işler örnek verilebilir. Konum tabanlı platformlara ise teslimat, ev işleri hizmetleri, ev içi hizmetler ve bakım gibi örnekler gösterilebilir (ILO, 2021, s. 1).

Dijitalleşme, dijital teknolojilerin iş süreçlerine, istihdam modeline ve iş arama süreçlerine entegre edilmesidir. Dijitalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan istihdam modellerinden biri gig work'tür. Gig work platformları, Smith(20160)'in belirttiği gibi çalışanlara esnek çalışma imkânı sunmaktadır. Gig work, dijital teknolojilerden faydalanarak işlerin belirli şartlara bağlı olarak parçalar halinde yapılmasına, bu işlerin denetlenmesine, bitirilerek teslim edilmesine ve bu işlerin ne kadar bir ücrete karşılık geleceğine imkân tanıyan bir platform aracılığıyla istihdam olanağının sağlanması şeklinde ifade edilmektedir (Flanagan, 2017). Gig work, özellikle esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma fırsatları gibi avantajları nedeniyle kadınlar tarafından bir istihdam seçeneği olarak giderek önem kazanmaktadır.

Sadece gig work açısından değil, dijitalleşme alanındaki çalışmalarda cinsiyet önemli bir faktör haline gelmiştir. Zira dijitalleşme Dağ ve Çoşkun (2019)'un da belirttiği üzere yeni fırsatları ve olanakları analiz ederek kadınların kalkındırılmasında, kendilerini ifade etmelerinde ve toplumsal yaşama katkılarının artırılması için mevcut becerilerinin geliştirilmesinde bir köprü görevine sahip olabilir. Bu nedenle cinsiyet temelli eşitsizliklerin azaltılmasında bir anahtar olarak kullanılabilir. Dolayısıyla dijital çalışma platformları, cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmasına yönelik çabaların önemli bir bileşenidir.

Dijitalleşme, iş yaşamında meslek tanımlarının değişmesine, bazı mesleklerin tercih edilirlğini ortadan kaldırarak teknolojiyle ilişkili siber güvenlik uzmanı, sosyal medya uzmanı gibi yeni meslek alanlarının ilgi odağı haline gelmesine neden olmaktadır (Sorgner ve Krieger-Boden, 2017). Bu dönüşüm, kişilerin kariyerlerini geliştirebilmeleri için dijital okuryazarlık becerilerini geliştirmelerini gerekli kılmakta ve zamanla daha çok kişinin dijital teknolojileri temel alan mesleklere yönelme ihtiyacını açığa çıkarmaktadır (Dağ ve Çoşgun, 2019, s. 476). Bununla birlikte kadınlar, günümüzde internet aracılığıyla sanal ortamda çalışarak gelir elde edebilmektedir. Sanal asistanlık, amigurumi, kahvaltılık ya da yemek satışı, blog yazarlığı, online butik sahipliği, çevirmenlik, online öğretmenlik, youtube kanalı açmak gibi pek çok işte yer alabilmektedir.

Dijitalleşme ve kadının ilişkilendirilmesinde karşılaşılan kavramlar arasında “dijital toplumsal cinsiyet ayrımı” yer almaktadır. Toplumsal cinsiyet ve dijitalleşme üzerine yapılan bir

araştırmada, dijitalleşme literatürünün önemli bir bölümde kadınların ve dolayısıyla toplumsal cinsiyet olgusunun önemsenmediği, toplumsal cinsiyetten söz edilen sınırlı sayıdaki örnekte ise yalnızca bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM), bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT) alanlarında kadınların temsil oranlarının düşük olduğuna dikkat çekilmiştir (Bergmann vd, 2021). Küresel ölçekte bakıldığında kadınlar STEM mezunlarının %36'sını oluşturmaktayken STEM çalışanlarının %25'i kadındır ve bu kadınların sadece %9'u karar alma pozisyonundadır (Aydınbaş, 2022, s. 4). Bu veriler, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin dijitalleşme alanında sürdüğünü göstermektedir.

ILO (2021) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre kadınlar internet tabanlı çevrimiçi platformlarda çalışan her 10 kişiden 4'ünü, konum tabanlı platformlarda çalışan her 10 kişiden 1'ini temsil etmektedir. Bununla birlikte araştırma, kadınların teknoloji ve veri analizi gibi işlerde daha az sayıda temsil edildiğini göstermektedir. Avrupa Birliği düzeyinde platform çalışanlarına yönelik yapılan araştırmalarda, kadın platform çalışanlarına dair elde edilen veriler, son yıllarda bu meseleye daha fazla dikkat çekildiğini göstermektedir. Ancak bu platformlardaki kadınların durumunun daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gereklidir (European Parliament, 2017).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yaşanan gelişme neticesinde, birçok alanda yeni dijital olanaklarla karşılaşmaktadır. Çoğu olanağa internet sayesinde bilgisayar, tablet ya da akıllı telefonlar yardımıyla erişim sağlanmaktadır. Bu nedenle herhangi bir dijital olanağı kullanmanın yolu, internet erişimine ve bu interneti kullanabilecek teknolojik aletlere sahip olma imkânına bağlıdır. Bu imkân, dijital olanakların kullanılmasına ve buna bağlı olarak da kişilerin çeşitli faktörler sonucu uyum sağlamasına etki etmektedir (Dinç, 2017, s. 1771). Örneğin Türkiye bağlamında incelediğimizde, internete erişim imkânı olan hane oranı %95,5'tir. İnternet kullanan bireylerin oranı %87,1 iken internet kullanım oranının erkeklerde %90,9; kadınlarda ise %83,3 olduğu görülmektedir (TÜİK, 2023). İnternet kullanım oranında cinsiyetler arası yoğun bir farkın olmadığı gözükmektedir. Fakat bu verilerin Türkiye'nin genelini kapsadığını, bölgeler arasında cinsiyetler arası internet ve bilgisayar kullanımına ilişkin farkların olabileceği unutulmamalıdır. Zira kadınların en fazla internet kullanımı %90,6 ile İstanbul iken en düşük internet oranına %73,5 ile Ortadoğu Anadolu Bölgesi sahiptir. Erkekler arasında ise en yüksek kullanım oranına sahip bölge, %95,6 ile İstanbul olurken en düşük kullanım oranı %85,5 ile Batı Karadeniz'dir (TÜİK, 2023). İnternete ulaşımı etkileyen coğrafi varyasyonların varlığı, yaşanan bölgenin dijital platformlarda sunulan fırsatlara adapte olma konusunda, özellikle kadınlar arasında farklılıklara yol açmaktadır.

3. DİJİTAL PLATFORMLARDA KADIN İŞGÜCÜ: ÇALIŞMA HAKLARI AÇISINDAN FIRSATLAR VE ZORLUKLAR

Dijital çalışma platformlarının içerdiği işlerde erkeklerin ve kadınların istihdam edildikleri işler sayısal ve niteliksel açıdan farklılık göstermektedir. Genel olarak araştırmalar bu tür çalışma platformlarında cinsiyete dayalı mesleki ayrışmanın yoğun olduğunu, özellikle yapay zeka gibi yüksek bilgi ve beceri gerektiren alanlarda çalışanların daha çok erkek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte platform çalışmanın, kadınların işgücüne katılım oranını yükselteceği, çalışma saatlerini, işlerini ve ev sorumluluklarını uyumlaştırma hususunda kolaylık sağlayacağı şeklinde beklentiler bulunmaktadır (Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022, s. 86). Fakat diğer yandan dijital platformların çalışanlara sağladığı bahsi geçen birçok fırsatın yanında zorlukları da söz konusudur. Çalışanlar bağlamında bu zorluklar özellikle iş ve gelir düzenliliği, çalışma koşulları, sosyal koruma, becerilerin kullanımı ile örgütlenme ve toplu pazarlık haklarına erişim konularında belirgin hale gelmektedir. Bu zorlukların birçoğu, kayıt dışı ve standart dışı çalışma düzenlemelerine tabi çalışanlar açısından yoğunlaşır ve işgücünün hızla büyüyen bir kesimini oluşturan dijital çalışma platformlarında istihdama katılanları gittikçe artan biçimde etkiler (ILO, 2021). Öte yandan dijital çalışma platformlarının kırılgan gruplar arasında yer alan kadınlara gelir kapısı sağlama potansiyeli olduğu ve gelecek imkanı sunan iş fırsatları taşıdığı ifade edilmektedir (Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022, s. 86). Bu doğrultuda işgücü piyasasına erişimde zorluklar yaşayan kadınlar için esnek çalışma ve ek gelir sağlama açısından bu platformlar bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Işıkcı, 2022, s. 207). Ancak çalışma, sadece bir işe sahip olma anlamına gelmez. İnsan onurunu koruyacak bir gelir ile hayatını sürdürmeyi güvenceye alan temel insan hakkı (Kaya, Ertuğrul Yılmaz, 2016, s. 55) olarak çalışma hakkı, görünüşte tek bir hakkı ifade ediyor gözükse de buna bağlı olarak pek çok hakkı da içerir. Dolayısıyla çalışma hakkı kavramını çalışma hakları olarak belirtmek mümkündür (Şen, 2014, s. 148). Bunlar arasında; iş güvenliği, işyerlerinin çalışma ve sağlık koşullarına uygun olması, çalışma sürelerinin uygun ölçülerde tutulması, adil ücret, ücretli tatil, dinlenme, boş zaman, yaşına, gücüne ve cinsiyetine uygun işlerde çalıştırılma, örgütlenme özgürlüğü, ayrımcılık yasağı, feshe karşı korunma ve sosyal güvenlik gibi meseleler önem taşır (Kaya, Ertuğrul Yılmaz, 2016, s. 62).

Dijital platform işleri geleneksel işgücü piyasasına nazaran kadınların çalışma yaşamına katılımı ve şartlarının iyileştirilmesi konusunda önemli avantaj ve fırsatlar sunar. Fakat diğer yandan bu platformların kadınlara sağladığı işlerin niteliği bakımından avantajlarını

sınırlandıran durumlar mevcuttur (Işıkcı, 2022, s. 215). Elbette bunun öncesinde dijital piyasada kadın ve erkek oranları ele alındığında cinsiyet temelli farklılaşmanın kadın aleyhine işlediğinden bahsetmek gerekmektedir. Araştırmalar dijital çalışma platformlarında çalışanların çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek ve erkek olduğunu göstermektedir. Kadınlar da dijital çalışma platformlarında iş bulabiliyor olsa da, internet temelli çevrimiçi platformlarda çalışan her on kişiden yalnız dördünü, konum temelli platformlarda çalışan her on kişiden yalnız birini oluşturmaktadır (ILO 2021).

Öte yandan dijital platformda kadınların geleneksel işgücü piyasasında cinsiyetlerinden ötürü karşılaştıkları zorluk ve engeller varlığını devam ettirmektedir. Bu açıdan geleneksel piyasada var olan mesleklerin cinsiyetler açısından ayrımcı yapısının dijital platformlar aracılığıyla kendini tekrar ettiğini söyleyebiliriz. Bu durum yapılan araştırmalarda da ortaya konmaktadır. Kadınların araba kullanmayı gerektiren ya da ev dışında yapılan platform işlerini arama ihtimallerinin erkeklere kıyasla daha düşük olduğu, platform çalışanlarından önemli sayıdaki kadının çocuk ya da yaşlı bakımı hizmetleri içeren platform işlerde çalıştıkları, fakat inşaat, yazılım geliştirme ve ulaşım sektörlerinde erkeklerin platform işlere hakim olduğu görülmektedir (Huws vd., 2018; EIGE, 2021; Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022, s. 92). Yine benzer şekilde kadınlar, hukuk hizmetleri, çeviri, yazma ve düzeltme gibi profesyonel hizmetler ile satış ve pazarlamaya ilişkin görevlerde daha fazla iş yaparken, teknoloji ya da veri analiz işlerinde çok az oranda yer almaktadır (ILO 2021, s. 5). Bu yönde yapılan bir başka çalışmada dijital platformlarda kadınların toplumun genelince yazılım geliştirme gibi erkek işi olarak kabul görmüş olan işler için işe alınma ihtimalinin önemli derecede daha düşük olduğunu, fakat çeviri işi gibi kadınsı işler için işe alınma ihtimalinin eşit derecede nitelikli erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu gösteren bulgular elde edilmiştir (Işıkcı, 2022, s. 208). Bu durum bizlere görevlerin toplumsal cinsiyete dayalı mesleki ayrışmasının dijital platformlarda yaygınlığı hakkında bilgi vermektedir (ILO 2021, s. 5).

Öte yandan bu tür platformlarda cinsiyetler arası ücret eşitsizliği de söz konusudur. Gelirin cinsiyete göre farklılaştığı ve kadınların daha düşük gelirli makro ve mikro işlerde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu tür çalışmada yer alan kadınların genel olarak toplam geliri, erkeklere kıyasla daha düşük gelir dilimlerinde yer almaktadır (Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022; (Urhan, 2022, s. 2601). Ücret eşitsizliği ILO'nun da belirttiği gibi dijital platform işlerinde bazı durumlarda ülke düzeyinde önemli derecede cinsiyete dayalı ücret farklılıklarını ortaya koymaktadır (ILO 2021, s. 6). Platform çalışanlarının oransal olarak daha yüksek bir toplam aylık gelir elde ettiği örneğin; Hollanda, Polonya gibi ülkelerde bile kadınların gelirinin

erkeklerden daha düşük olması, geleneksel işgücü piyasalarındaki ücret eşitsizliğinin platform çalışmasında da sürdüğünü göstermektedir (EIGE, 2021; Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022, s. 97). Bu yönde yapılan birçok araştırma da bulguları teyit etmektedir. Örneğin; dijital çalışma platformları arasında yer alan Uber sürücülerinin gelirlerini araştıran bir çalışmada (2021), kadınların erkeklere kıyasla %7 daha az kazandığı ortaya çıkmıştır. Yine Amazon'un çevrimiçi görev platformu olan MTurk'un dijital izleme ve anket verilerine dayanarak, MTurk'teki kadınların erkeklere göre saat başına %20 daha az kazandığı görülmüştür (Cook vd., 2021; Adams-Prassl vd., 2020; Işıkcı, 2022, s. 208).

Esneklik, çalışanların esnek çalışma saat ve sürelerine karar verme özerkliğine sahip olabilmeleri açısından dijital çalışmanın cezbedici yönü olarak görülmektedir. (Hunt, 2016; De Stefano, 2016). Bu türden platformlar kadınların ev içindeki bakım yükleri göz önüne alındığında özellikle kadınları cezbetmektedir. Onlara iş yaşam dengelerini yönetme esnekliği vermekte ve alternatif işler ile gelir ve kazançlı istihdam açısından önemli bir fırsat sunmaktadır (Hunt 2019; De Stefano, 2016; Kasliwal, 2020; IWWAGE, 2020: 4-5; Ghosh vd., 2021, s. 3; Işıkcı, 2022, s. 210; Chung, 2018; Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022, s.99). Konuyla ilgili bir araştırmada, ne zaman ve nerede çalışacağını seçme fırsatı olarak dile getirilen esnekliğin, kadınların neredeyse %43'ünü ve erkeklerin ise %35'ini motive ettiği görülmüştür. Kadınlar (%36) erkeklere (%28) kıyasla daha yüksek oranda ev işleri ve/veya aile sorumluluklarını birleştirebildikleri için platform çalışmaya da katıldıklarını belirtmiştir (Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022, s.99). Fakat bu durum kadınlar için dezavantaj yaratma potansiyeline de sahip olabilmektedir. Zira platform çalışma işin yoğunluğuna, daha uzun çalışma saatlerine ve özellikle iş- özel yaşam dengesinde kadınların ev içi yüklerini daha da artırma potansiyeli taşıyabilir. Araştırmalar platform çalışmada zaman kısıtlamasının olmadığı durumlarda çalışma süresinin uzadığını, bu durumun ise daha yoğun çalışmaya ve fazla mesaiye neden olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla esnek çalışma koşulları zaman zaman olumsuzluk yaratabilme potansiyeline de sahiptir (Rodríguez-Modroño ve López-Igual, 2021; Rodríguez-Modroño vd., 2022). Böylesi bir çalışma düzeni kadınlar için erkeklere kıyasla daha çok olumsuz etki yaratmaktadır. Çünkü kadınlar hem profesyonel işlerini hem de ev içi işleri/ bakım işini dengeli bir şekilde yürütmek zorunda kalmakta ve sonuçta kadınların maruz kaldığı eşitsizlik artmaktadır. Platform çalışma modelinde de iş ve ev içi sorumluluklar kadınların yükünü artırmakta, beklenenin aksine iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması konusunda pozitif bir etki yaratmamaktadır (Rodríguez-Modroño vd., 2022, s. 44; Oktay Yılmaz, Ünlü, 2022, s.100). Diğer yandan kadınların istihdama esnek çalışma ile katılımı sonucu ortaya çıkabilecek sosyal

güvenceden yoksun kalmanın da önüne geçilmelidir. Dijital çalışma platformlarında çalışanların çoğunun sosyal güvenliği yoktur (ILO 2021, s. 7). Çünkü dijital platformlar işgücü piyasasında güvencesiz çalışmanın yarattığı aynı türden zorlukları içermektedir (Kalleberg, 2018, s. 1; Işıkcı, 2022, s. 211). Sağlık sigortası, iş kaynaklı yaralanma yardımları, işsizlik ve engellilik sigortası, yaşlılık aylığı veya emekli yardımları bakımından büyük açıklar bulunmaktadır. Sosyal korumaya erişimin sınırlı olduğu bu tür çalışma platformlarında özellikle kadınlar, çeşitli iş sağlığı ve güvenliği riskleriyle karşı karşıya kalmaktadır (ILO 2021, s.7).

Bahsedildiği gibi dijital çalışmanın önü açıktır ve özellikle kadınlara istihdam açısından birçok yol sunmaktadır. Ancak, kadınları iş kanunları veya koruyucu düzenlemelerden yoksun olan bu piyasaya katılmaktan caydıran birçok engel ve sorun arasında iş güvencesi eksikliği ve belirsiz istihdam durumu önemli bir unsur olarak karşımızdadır (Işıkcı, 2022, s. 212) Dile getirilen bu nitelikler, geleneksel işgücü piyasası ile dijital işgücü piyasası arasında cinsiyet, standart dışı ve güvencesiz çalışma bağlamında karşılıklı ve sıkı bir ilişkinin olduğunu gözler önüne sermektedir (Tubaro vd., 2022, s. 7; Urhan, 2022, s. 2596).

SONUÇ

Dijitalleşme olgusu günümüzde birçok alanda değişim ve dönüşümleri hızla gerçekleştirmektedir. Bu farklılaşma sürecinin işgücü piyasalarına olan etkileri göz ardı edilemez. Çünkü işgücü piyasasında artan oranda hayat bulan dijital çalışma platformlarının çalışanlara olan etkileri konusunda belirsizlikler olmakla birlikte meselenin cinsiyet boyutu özellikle ele alınmayı hak eder. Çünkü alan yazından yola çıkılarak ele alınan bu çalışmada geleneksel işgücü piyasasında çalışan kadınların yaşamakta olduğu zorlukların dijital çalışma platformlarına da yansıdığı görülmektedir. Dijital çalışma platformlarının çalışan kadınlara yönelik etkilerini fırsat ve zorluklar olarak değerlendirme çabası, bu çalışmanın hayata geçirilmesinde belirleyici olmuştur. İlk olarak fırsat olarak değerlendirilebilecek durumlarda; dijital platformların kadınların işgücüne katılması açısından ve esnek çalışma düzenlemeleri ile istihdam edilmede kolaylık içerdiği için olumlu etkileri bulunmaktadır. Fakat diğer taraftan çalışan kadınların geleneksel işgücü piyasasında yaşadıkları zorlukları çalışma hakları açısından değerlendirdiğimizde; cinsiyet temelli farklılaşmanın kadınlar aleyhine işlediği ve mesleklerin cinsiyetlere göre ayrıştığını görmekteyiz. Bu ayrışmada kadınların daha çok dijital alanda kadınsı işler olarak görülen işlerde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Bu duruma ek

olarak ücretler konusunda da kadınlar eşitsizlikle karşılaşmaktadır. Cinsiyetler arası ücret eşitsizliği bu platformlarda kadınları dezavantajlı konuma sokmaktadır. Son olarak dijital çalışma platformlarında esnek çalışma düzeni özellikle kadınlar için ilk etapta fırsat olarak ele alınsa da geleneksel rol dağılımı bağlamında bakıldığında kadının yükünü artırıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır. Bu durum çoğu zaman kadının iş yükünün artmasına sebep olup cinsiyetler arasında eşitsizliği artırmaktadır. Esnek çalışma düzeni geleneksel piyasanın güvencesiz çalışma zorluklarını bünyesinde barındırarak sosyal güvenceden ve iş sağlığı güvenliği düzenlemelerinden kadınların mahrum kalmasına da yol açabilmektedir.

Özetle çalışma hakları bağlamında kadınların yaşamış olduğu dezavantajlı durumların arka planında aslında toplumsal cinsiyetin etkili olduğu görülmektedir. İşgücü piyasasının eril yapısı, kadınların çalışma yaşamında ikinci plana itilmesine ve ayrımcı uygulamalara maruz kalmasına yol açmaktadır. Geleneksel işgücü piyasasında çoğu durumda kemikleşmiş bir yapı gösteren bu durumun, dijital platformlara da benzer şekilde yansıdığını belirtmek mümkündür. Dolayısıyla kadınların dijital platformlarda daha iyi koşullarda çalışmalarını teşvik etmek ve haklarını korumak için ihtiyaç duyulan politika ve düzenlemeler konusunda yapılması gerekenler arasında işgücü piyasasının genelinde görülen cinsiyete dayalı ayrımcı uygulamaların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının çalışma hayatının gerekleri doğrultusunda ele alınması ve gerek kamunun gerekse özel sektörün desteğinin sağlanması önemlidir.

KAYNAKÇA

Adams-Prassl, A. (2020). The gender wage gap on an online labour market: The cost of interruptions. C.E.P.R. Discussion Papers.

Aydınbaş, G. (2022). Endüstri 4.0 ile dijitalleşme çağında kadının işgücüne katılımı: türkiye üzerine bir değerlendirme. Teorik Anlamda İktisadi ve Finansal Olaylara Akademik Yaklaşımlar kitabı içinde. (Ed. Şahin Karabulut). ss. 1-20. Bursa: Ekin Yayınevi.

Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U., Silberman S. M. (2018). Digital labour platforms and the future of work: towards decent work in the online world. Cenevre: ILO.

Bergmann, N., Meissner, J. L., Haselsteiner, E. ve Pretterhofer, N. (2021). The hidden technological labour of the hero[in]es of the everyday. Conference: 19th Annual Community Informatics Research Network Conference [CIRN 2021].

Chung, H.M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72.

Cook, C., Diamond, R., Hall, J. V., List, J. A., Oyer, P. (2021). The gender earnings gap in the gig economy: Evidence from over a million rideshare drivers. *The Review of Economic Studies*, 88(5), 2210-2238.

Dağ, F. ve Çoşgun, E. (2019). Dijitalleşen toplumda kadının yeri. VIth International Eurasian Educational Research Congress Bildiri Kitabı içinde. (Ed. Şakir Çınkır). Ss. 475-494. Ankara: Anı Yayıncılık.

De Stefano, V. (2016). Introduction: Crowdsourcing, the gig-economy and the law. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 37(3), 461-470.

Dinç, S. (2017). Kadınların dijital olanaklara uyumu: Türkiye örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22, 1761-1783.

EIGE. (2021). Artificial intelligence, platform work and gender equality. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Parliament. (2017). The social protection of workers in the platform economy. Study for the EMPL Committee. Erişim adresi: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/614184/IPOL_STU\(2017\)614184_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/614184/IPOL_STU(2017)614184_EN.pdf)

Flanagan, F. (2017). Symposium on work in the ‘gig economy: Introduction, *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), pp.378-381.

Ghosh, A. (2021). Women workers in the gig economy in India: An exploratory study. Institute of Social Studies Trust.

Hunt, A.; Samman, E. (2019). Gender and the gig economy. Critical steps for evidence-based policy. Evidence Ideas Change. Overseas Development Institute Working Paper 546, London.

Huws, U., Spencer, N., Syrdal, D. S., Holts, K. (2018). Working in the gig economy: research results from the UK, Sweden, Germany, Austria, the Netherlands, Switzerland and Italy. FEPS – Foundation For European Progressive Studies.

IGI GLOBAL Dictionary (2019, 10 Mayıs). Erişim adresi: <https://www.igi-global.com/dictionary/digitalization/7748>

ILO (2021). Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm, Çalışma Yaşamının Dönüşümünde Dijital Çalışma Platformlarının Rolü. Erişim adresi: https://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS_774395/lang--tr/index.htm

Işıkcı, S. O. (2022). Emegın dijitalleşmiş hali: Gig ekonomisinin kadınlar açısından avantajları, zorlukları ve gelecek potansiyeli. ISOEVA-6, 203-219.

IWWAGE (2020). Gig study: summary and recommendations. Erişim adresi: https://iwwage.org/wpcontent/uploads/2020/08/Gig_Report_Summary.pdf.

Kalleberg, A. (2018). Precarious lives: Job insecurity and well-being in rich democratic countries. London: Polity.

Kasliwal, R. (2020). Gender and the gig economy: A qualitative study of gig platforms for women workers (ORF Issue Brief No. 359, May 2020), New Delhi: Observer Research Foundation.

Kaya, P. A. ve Ertuğrul Yılmaz, I. U. (2016). Uluslararası insan hakları hukukunda çalışma hakkı. *Sosyal Politika Konferansları Dergisi*, 70, 55-80, İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Oktay Yılmaz, B. ve Ünlü, A. D. (2022). Dijital çalışma platformlarının toplumsal cinsiyet eşitliğine etkisi. *Dijitalleşen Dünyada Birey, Toplum, Siyaset Kongresi Bildiri Kitabı*. (s.86-103). İstanbul: Işık Üniversitesi Yayınları.

Pesole, A., Urzı B., M.C, Fernández-Macías, E., Biagi, F., González Vázquez, I. (2018). Platform workers in Europe, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Rodríguez-Modroño, P., Pesole, A, López-Igual, P. (2022). Assessing gender inequality in digital labour platforms in Europe, *Internet Policy Review*, 11(1), s.1-23.

Schmidt, F. A. (2017). Digital labour markets in the platform economy: mapping the political challenges of crowd work and gig work. Friedrich-Ebert-Stiftung. Erişim adresi: library.fes.de/pdf-files/wiso/13164.pdf

Smith, A. (2016). Gig Work, Online Selling and Home Sharing. Pew Research Center. Erişim adresi: <https://www.pewresearch.org/internet/2016/11/17/gig-work-online-selling-and-home-sharing/>

Sorgner, A., Krieger, B. C. (2017). Empowering women in the digital age. G20 Insights, Erişim adresi: https://www.g20-insights.org/policy_briefs/empowering-women-digital-age/

Şen, M. (2014). İnsan hakları bağlamında çalışma hakkı. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 143-162.

Tubaro, P., Coville, M., Le Ludec, C., Casilli, A. A. (2022) Hidden inequalities: the gendered labour of women on micro-tasking platforms. *Internet Policy Review*, 11(1), 1-26.

TÜİK (2023). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, 2023. Erişim adresi: [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2023-49407](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2023-49407)

TÜİK (2023b). İstatistiklerle Kadın, 2022. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2022-49668&dil=1>

Urhan, B. (2022). Dijital emek platformlarında toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri. *alışma ve Toplum*, 4 (75), 2583-2612.

World Bank (2019). The Changing Nature of Work. ISBN: 978-1-4648-1328-3 Erişim adresi: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>

KOBİ'LERDE PAZARLAMA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Nafize Aynur CANDAS, a.candas@iku.edu.tr,

İstanbul/Türkiye, Orcid ID : 0000-0003-0735-7320

ÖZET

KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde gerek istihdam gerekse üretim faaliyetleri açısından önemli bir yere sahiptir. KOBİ'ler bugün dünya ekonomisinde tüm ülkelerin ekonomik faaliyetlerinde vazgeçilmez bir role sahip olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de önemli bir lokomotifdir. Tüm ülkeler tarafından bu işletmelerin sorunlarına çözüm yolları aranmaktadır. Özellikle ülkemizdeki ekonomik konjonktür ve dalgalanmalar KOBİ'lerin ayakta kalma mücadelesini zorlaştırmaktadır. KOBİ'ler ülkeler için rekabet ortamının gelişmesi, ekonomik ortamın sürdürülebilirliği ve ülkenin sosyal yapısındaki istikrarın temini bakımından büyük öneme sahiptir. Bu anlamda KOBİ'ler dünyada ve ülkemizde ekonominin ve sosyal hayatın temel yapı taşlarındandır. Global dünyadaki özellikle teknolojik gelişmeler, dijital dünyadaki hızlı dönüşüm ve bu alandaki yatırımların maliyeti KOBİ'lerin pek çok alanda büyük ölçekli işletmeler ile rekabet etme olasılığını zorlaştırmıştır.

Bu çalışma ile KOBİ'lerin pazarlama alanındaki sorunlarına yönelik yapılan literatür çalışmaları incelenerek KOBİ'lerin bu alanda karşılaştıkları temel sorunlar mercek altına alınmıştır. Bununla birlikte Türkiye'de üretim ve istihdam ölçekleri bakımından değerlendirildiğinde önem teşkil eden KOBİ'lerin özellikle pazarlama alanında dijitalleşme ve yüksek teknolojiye uyum konusunda hangi nokta ve yetkinlikte oldukları kısa bir anket çalışması ile değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Pazarlama, Dijital dönüşüm

ABSTRACT

SMEs have an important place in the Turkish economy in terms of both employment and production activities. SMEs have an indispensable role in the economic activities of all countries in the world economy, and they are also an important locomotive in the Turkish economy. All countries seek solutions to the problems of these businesses. Especially the economic conjuncture and fluctuations in our country make it difficult for SMEs to survive. SMEs are of great importance for the development of the competitive environment for the

countries, the sustainability of the economic environment and the stability of the social structure of the country. In this sense, SMEs are one of the basic building blocks of economy and social life in the world and in our country. Especially technological developments in the global world, rapid transformation in the digital world and the cost of investments in this field have made it difficult for SMEs to compete with large-scale enterprises in many areas.

In this study, the literature studies on the problems of SMEs in the field of marketing were examined and the main problems faced by SMEs in this field were examined. However, the point and competence of SMEs, which are important when evaluated in terms of production and employment scales in Turkey, especially in the field of digitalization and adaptation to high technology in the field of marketing, was evaluated with a short survey study.

Key Words: SME, Marketing, Digital transformation

GİRİŞ

Günümüzde, dijital teknolojilerin eğitimden eğlenceye, alışverişten iletişime günlük yaşamın içerisinde rolü büyüktür. Kurumlar ve şahıslar birbiriyle sosyal medya platformları üzerinden iletişime geçiyor, öğrenciler online sınıflarda ders alıyor, uçak biletimizden haftalık ev alışverişimize hemen her türlü satın almayı internet üzerinden yapıyor, hemen her türlü banka işlemlerimizi, para transferlerimizi şubeye gitmeden mobil olarak gerçekleştiriyoruz. Dijital dünyanın artıları ve eksileri apayrı bir tartışma konusu olsa da dijital teknolojilerin profesyonel hayatta bir devrim yarattığı yadsınamaz. Peki tüm dünya dijitalleşme yönünde bir evrim geçirirken, dijital teknolojilerin KOBİ'lerin iş yapma tarzındaki etkileri ve yeri nedir? Biz bu çalışmada dijital teknolojilerin özellikle pazarlama alanındaki konumuna odaklanacağız.

KOBİ'ler esnek ve dinamik yapıları ile ekonomik canlanma, yapısal değişim ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda önemli bir ekonomik birimdir. Bununla birlikte bölgeler arası kalkınmışlık farkı ve sosyal sınıflar arasındaki maddi eşitsizliği dengeleme yönünde sosyal bir araç niteliği taşır (Dinçer,1996). KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde üretim ve istihdam anlamında önemli bir paya sahip olmalarına rağmen, katma değer ve özellikle ihracat içinde yeterli paya sahip değildirlere.

KOBİ'ler yapılarının küçük olması ve sermaye miktarlarının düşük olması nedeni ile bankacılık sisteminden yeterince yararlanamamaktadır. Teknoloji düzeylerinin rekabet güçlerini arttıracak seviyede olmaması bir diğer olumsuz etkidir (Cansız,2008).

Ülkemizde satış ve pazarlama kavramları karıştırılmaktadır. Oysa pazarlama başlı başına bir faaliyet olup, işletmelerin geleceği için yatırım yapılması gereken bir birimdir. Birçok KOBİ pazarlama faaliyetini bir maliyet unsuru olarak görmekte, bu nedenle bu alana yapılması gereken yatırımları bir gider olarak kabul etmektedir. Bu nedenle stratejik pazarlama fonksiyonlarını geliştirmek yerine daha iyi bildikleri satış faaliyetlerine odaklanmaktadırlar (Sagar,2016).

Dünya pazarının rekabet ve bununla birlikte kaynaklara bağlı olarak daralması ile pazarlama konusu işletmeler için daha önemli bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Buna rağmen KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının temelinde bilgi eksikliği yatmaktadır. İşletmeler en son teknoloji ile üretim yapmalarına rağmen, ürettikleri mal ve hizmeti doğru şekilde pazara sunamazlar ise karlılık ve sürdürülebilirlik anlamında sorun yaşarlar. Pazarlama faaliyetleri sunulan ürün ve hizmetin fiyatlandırma stratejisinin belirlenmesinde de önemli rol oynar. KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırabilmek için pazarlama bilgilerini arttırmaları ve pazarlama faaliyetlerini geliştirmeleri gerekir.

Yapılan bu çalışmada İstanbul ilinde yerleşik 108 firmanın dijital pazarlama dönüşümleri incelenmiştir. Araştırma kümesi olarak uygulamada Avrupa yakasındaki firmalarının sorunlarına yönelik yapılan anket çalışmasının verileri değerlendirilmiştir.

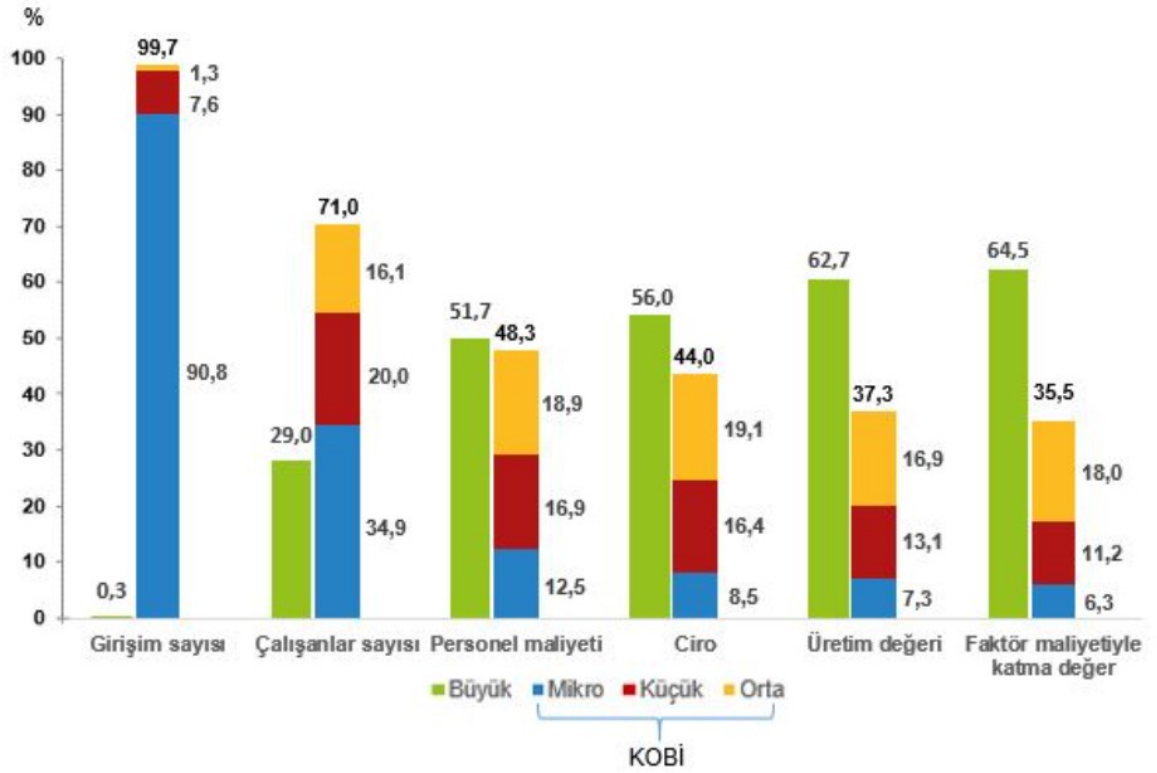
KOBİ ve Pazarlama Kavramı

KOBİ'ler inovasyon ve ekonomik büyümenin desteklenmesinde çok önemli bir role sahiptir. Çoğunlukla rekabetin artmasına, istihdam yaratılmasına ve ekonomik büyümeye yol açabilecek yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk olarak sunan KOBİ'lerdir. KOBİ'ler aynı zamanda farklı pazarlara hitap eden geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunarak ekonomik çeşitliliğe de katkıda bulunurlar.

Bir işletmenin KOBİ kapsamına girmesi ve KOBİ'lere özel teşvik, hibe gibi desteklerden yararlanabilmesi için yönetmelik ile belirlenen yapısal ve mali şartları sağlıyor olması gerekmektedir. Buna göre yıllık çalışan kişi sayısı 250'den az olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu (bunlardan herhangi bir tanesi) 250 milyon TL'den fazla olmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (kosgeb.gov.tr).

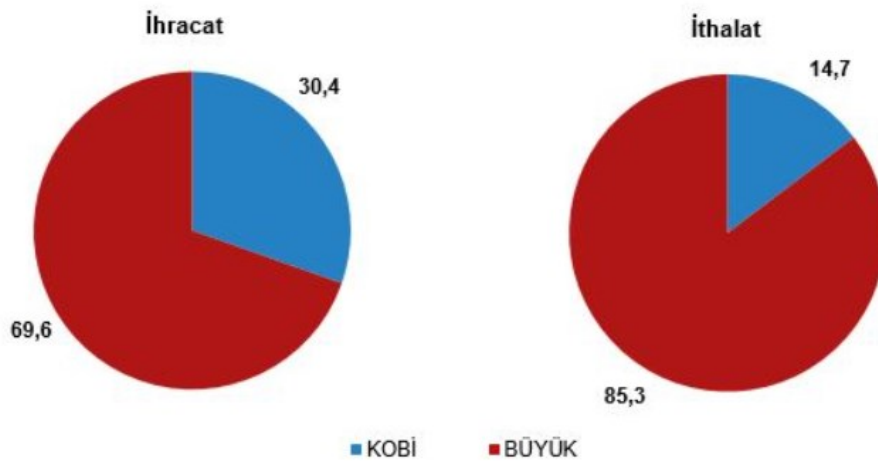
TÜİK'in 2021 yılında yayınladığı KOBİ istatistiklerine göre, Türkiye'de KOBİ kapsamında sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 3 milyon 568 bin girişim bulunmaktadır. KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ'ler istihdamın %71'ini,

personel maliyetinin %48,3'ünü, cironun %44'ünü, üretim değerinin %37,3'ünü ve faktör maliyetiyle katma değer %35,5'ini oluşturmaktadır (TÜİK, 2021).



Şekil 1: Büyüklük Gruplarına Göre Temel Göstergelerin Oransal Dağılımı, 2021 (TÜİK)

Yine 2021 yılı TÜİK verilerine göre, 2021 yılına ilişkin toplam ihracatın %30,4'ü, ithalatın ise %14,7'si KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2: İhracat ve ithalatın KOBİ ve büyük ölçekli girişimlere göre oransal dağılımı (%), 2021 (TÜİK)

Bir işletme için pazarlama önemlidir çünkü pazarlama müşterilerin ürünleriniz veya hizmetleriniz hakkında bilgi sahibi olmasını, onlarla etkileşime geçilmesini ve müşterilerin satın alma kararı vermelerine yardımcı olmasını sağlar. Ayrıca, iş planınızın bir parçası olan etkin bir pazarlama planı, talep, alaka düzeyi, itibar, rekabet vb. yaratmanıza ve sürdürmenize yardımcı olur. Bu nedenle, pazarlamanın işinizi büyük bir başarıya ulaştırmada oynayacağı rolün önemini anlamadan günümüz dünyasında karlı bir işi yönetmek ve yürütmek zordur.

Amerikan Pazarlama Derneğinin 2006 yılında yaptığı tanıma göre, Pazarlama, temel olarak müşteriler için değer yaratmak ve sunmak olup, aynı zamanda ilişkileri işletmeye ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde yönetmek için tasarlanmış örgütsel işlev ve süreçler dizisidir. Bu tanım, daha büyük kuruluşların “pazarlama” yaparken üstlendikleri faaliyetler açısından yorumlanarak, pazarlamaya stratejik ve operasyonel bir yaklaşım önermektedir. Bununla birlikte, literatürde küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ’ler) için pazarlamanın hiçbir tanımı kolayca bulunamaz ve bu tanımlama veya tartışma girişimleri genellikle pazarlamayı girişimci davranışla ilişkilendirir (Simpson, Padmore, Taylor, Hughes 2006).

Simpson ve Taylor’ın tarafından uyarlanan KOBİ’lerde pazarlamanın rolü ve uygunluk modellenmesine göre, Şekil 3 ve Şekil 4’teki temel tanımlayıcı matris pazarlama faaliyetleri için iç organizasyondaki pazarlamanın rolü ve dış rekabetçi ortamın talepleri arasındaki ilişkiye göre oluşturulmuştur. Teoriye göre KOBİ’ler matriste buldukları alandan Pazarlama Liderliğindeki Organizasyon yapısına doğru hareket etmelidir ve operasyonlarını bu ekseninde geliştirmelidir. Pazarlama liderliğindeki organizasyonlar pazarlama departmanı odaklı aktif bir iş planına sahiptirler (Simpson, Padmore, Taylor, Hughes 2006).

PAZARLAMANIN ROLÜ (İç Yapıya Odaklanma)	ikincil	Pazarlama Ağırlıklı Organizasyon	Pazarlama Liderliğindeki Organizasyon
	ana	Pazarlama Bağımsız Organizasyon	Pazarlama Zayıf Organizasyon
		ikincil	ana

PAZARLAMA İLİŞKİ DÜZEYİ
(Dış Faktörlere Odaklanma)

kaynaklardır (finansman, pazarlama bilgisi, uzman kadro eksikliği ve pazardaki sınırlı etkidir). KOBİ'lerin iş yapma şekli genellikle informal olup, KOBİ pazarlaması muhtemelen teorik kavramlardan ve standartlara uymayan gayri resmi, gevşek, endüstri normlarına uygun olarak yapılandırılmamış, kendiliğinden, reaktif, inşa edilmiş gelişigüzel karar verme teknikleri ile şekillenir (Gilmore,Carson,Grant, 2001). Tamda bu nedenle dijital dönüşümün işletmelerin tüm iş süreçlerinde, iş yapış tarzında şekillenmesi ve benimsenmesi işletmeye önemli katkılar sunar.

Dijitalleşme geleneksel yöntemleri şekillendiren, tüketicilerin ve işletmelerin birbiri ile etkileşimini destekleyen günlük rutinlerimizin bir parçası haline geldi. Tüketiciler zamanlarını giderek daha fazla çevrimiçi ve sosyal medyayı kullanarak geçiriyorlar ve bu durumun tüketici davranışlarını dönüştürdüğü iddiası firmalar, ürünler ve markalar için önemlidir. "Google'da bulunamayan şirket görünmezdir" atasözü bugün tüketici davranışını simgeliyor gibi görünüyor, buna göre dijital kanallar markalar için önemlidir ve KOBİ'ler için de rekabetçi kalmak ve büyümek için dijital pazarlama araçları önemlidir. Ancak pek çok KOBİ'nin bu teknolojiyi gerçek potansiyelinde kullanmadığı görülmektedir (Taiminen,Karjaluoto 2015).

O halde pazarlama KOBİ'ler için neden önemlidir sorusunun cevabının ararsak nasıl bir yanıt vermemiz gerekir? Her şeyden önce Pazarlama olmadan, bir işletme için büyüme imkansızdır. Güçlü bir pazarlama planınız yoksa işletmenize yeni müşteriler çekemezsiniz. Ayrıca, müşterileriniz hakkında daha fazla bilgi edinerek onların özel ihtiyaçlarını karşılayan ürünler ve/veya hizmetler oluşturmak mümkündür. Bununla birlikte pazarlamayı kullanarak şirketinizin ilgi düzeyini koruyabilirsiniz. Ürünlerinizi ve/veya hizmetlerinizi doğru pazarladığınız sürece, işletmeniz için satışları kısa sürede artırabilirsiniz. Tüketicileri ürünler ve hizmetler hakkında eğitmek ve insanlarla onlara neden ihtiyaç duydukları hakkında konuşmak, zamanla daha fazla satışla sonuçlanacaktır. Pazarlama size müşteri tabanınız hakkında çok şey öğretebilir. Pazarlama çabalarınıza en çok kimin yanıt verdiği göz atabilir ve bunu ürünlerinizi ve/veya hizmetlerinizi kime hedeflediğinizi değiştirmek için kullanabilirsiniz. Özellikle sosyal medya pazarlaması, müşterilerden geri bildirim arayan küçük işletmeler için harika bir araç haline geldi. Pazarlama, şirketler ve müşteriler arasında bir miktar güven duygusu oluşturmaya yardımcı olur. Şirketler, müşterileri ile güven oluşturmak ve gelecekte daha fazla ürün ve/veya hizmet için geri gelmelerini sağlamak için pazarlama tekniklerini kullanabilirler.

KOBİ'ler ve Pazarlama Sorunları

KOBİ'ler günümüz ekonomik zorluklarında ayakta kalabilmek için önemli sorunlar ile başa çıkmak durumundadır. Kısaca değinecek olursak, bu sorunları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Artan maliyetlere karşılık azalan gelir: Bunlardan bazıları enflasyon, hammadde maliyeti, sigorta maliyetleri, ürün ve hizmetlere yönelik düşük talep ve diğer genel işletme maliyetlerini içerir. Tüm bu maliyetler karşısında bir pazarlama planını etkili bir şekilde uygulamak ve sürekliliğini sağlamak için yeterli kaynak ayırmak en büyük zorluktur.
- Nitelikli eleman sağlayamama: KOBİ'ler için sorun olan bir başka alan da vasıflı iş gücünü rakiplere, özellikle de aynı sektörlerdeki daha büyük olanlara kaptırmaktır. Burada yine doğru ekip üyelerini oyuna dahil etmek için yönetmek zorunda oldukları bütçe kısıtlamaları devreye girer.
- Büyüme stratejileri ve yönetimi: Büyüyen bir iş gücü, daha çeşitli müşteri ihtiyaçları, envanter yönetimi, yeni rakiplerle uğraşma, tedarik zincirini çalışır durumda tutma, işletmenin kültürünü sürdürme, çoklu para birimleri ve raporlama veya muhasebe standartlarına ilişkin değişikliklerin doğru yönetilmesine yönelik ihtiyaçlar. Bu ihtiyaçların yönetiminin yanında yapmak istediğiniz pazarlama görevleri için zaman ayırmak bazen imkansızdır.
- Yeni müşteri çekmek: Güçlü markaların ve daha büyük şirketlerin yeni müşteriler çekmesi KOBİ'lere kıyasla daha kolaydır, ancak KOBİ'lerin bunun için iyi çalışılmış pazarlama stratejilerine ihtiyacı vardır. Bu stratejileri belirlerken hangi yöne gitmemiz gerektiği ve hatta nasıl başlamamız gerektiğinden emin olamayabiliriz.
- Piyasadaki rekabet ile başa çıkmak: Özellikle ülkemiz gibi değişken konjoktüre sahip ekonomilerde sürdürülebilirliğin temini için rakiplerin durumunu ve stratejilerini takip etmek önem arz eder.
- Finansal kaynakların korunması ve doğru yönetilmesi: KOBİ'ler için kısıtlı kaynaklarını yönetmek, doğru yönlendirmek ve güvence altına almak önemli ve zor kararlar gerektirir. Günümüzde melek yatırımı, işletme sermayesi kredisi, kitle fonlaması vb. araçlar ile KOBİ'ler kaynaklarını yöneterek ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltmaya çalışabilirler (portcities.net, themarketingsquad.com).

KOBİ'lerin bugün istihdam sağladığı oranda kredi ve teşviklerden yararlanamadığı, katma değerden yeterli payı alamadığı açıktır. Küreselleşme nedeni ile ülkemizde yukarıda sözünü

ettiğimiz sorunlarında ekonomik dinamiklere etkisi ile KOBİ'ler üretken yapıdan taşeron görevini üstlenen fason yapıya dönüşmektedir. KOBİ'ler özkaynak, kredi, tedarik, nitelikli işgücü, pazarlama ve vergi sorunları ile iç içedir (TMMOB 2012).

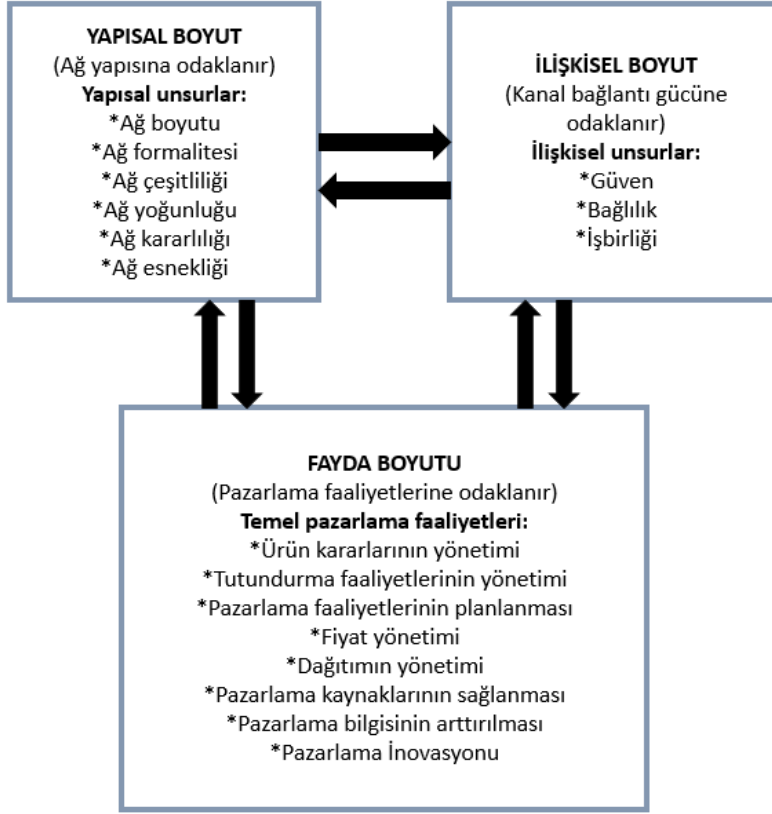
Yukarıda bahsi geçen sorunları değerlendirdiğimizde, KOBİ'lerin verimliliğini ve böylece hayatta kalma becerilerini arttırabilecek mekanizmaları belirlemeleri ve örgütlerine dahil etmeleri önemlidir.

Tüm işletmeler için başarının, rekabet gücünün ve sürdürülebilirliğin en önemli unsurlarından biri şüphesiz ki pazarlamadır. Tarihsel süreçte ortaya çıkan pazarlama kavramı, üretim temelli stratejinin sona ermesi ve tüketicinin markayı tercih etmesine yönelik stratejiler izlenmesine yol açan bir yaklaşıma dönüşmüştür. Kotler ve Keller'e göre pazarlama "satış öncesinde başlayıp satış süreci ve sonrasında da devam eden sürecin tamamıdır" (Kotler & Keller 2016).

Günümüzde teknoloji çok hızlı bir şekilde değişim göstermektedir ve özellikle pazarlama alanında fark yaratabilen firmalar sürdürülebilirliklerini temin edebilmektedir. Şirketler pazarlama alanında daha çevik, veri odaklı ve dijital olarak da yatırımın getirisini ölçebilir hale geldikçe, dijital teknolojiler ile pazarlamanın potansiyelini ve uygulamalarını dönüştürmek önem kazanmaktadır. Temel pazarlama ilkeleri ve stratejilerini derinleştirerek, kanıtlanmış pazarlama paradigmalarını en son yeniliklerle harmanlayan bütünleşmiş bir pazarlama stratejisi geliştirerek müşteriler için daha fazla değer ve daha fazla iş büyümesi yaratmak gelişmiş dijital beceriler ile mümkün olabilmektedir. Sektör farklılıklarına bakılmaksızın, yani sektörünüz ve hitap ettiğiniz müşteri portföyü ne olursa olsun; pazarlama stratejisi geliştirme ve uygulamaya yönelik daha ileri görüşlü bir yaklaşım, karlı büyümeyi sağlayacak çerçeveler, kavramlar ve araçlar ile fark yaratmak esastır.

KOBİ'lerin başlıca pazarlama sorunları pazarlama anlayışının yetersiz olması, pazarın araştırılmaması, pazarlama araçlarından yararlanılmaması, sınırlı bir pazara sahip olunması, yan sanayi olarak çalışma durumunda alıcı firmaya bağımlı kalmaktır. İşletmelerde pazarlama sorunlarından biri de fiyattır. KOBİ'lerin pazarda yer sahibi olabilmeleri için pazarı çok iyi analiz etmeleri ve fiyatı çok iyi belirlemeleri gerekir. Fiyat belirlenirken müşterinin alabileceği fiyat ile işletmenin zarar etmeyeceği fiyat aralığının tespiti önemlidir (Carson, Gilmore, Rocks 2004).

Carson, Gilmore ve Rocks 2004 yılında yaptıkları bir çalışmada, KOBİ'lerin temel pazarlama faaliyetlerini analiz etmek için, KOBİ'lerin ilişkisel pazarlama ağı sürecinin boyutlarını Şekil 5'te ele almışlardır (Carson, Gilmore, Rocks 2004).



Şekil 5: KOBİ’lerde İlişkisel Pazarlama Ağı Sürecinin Boyutları (Carson, Gilmore, Rocks)

KOBİ ağıının oluşumunu ve oluşumu izleyen başarısını büyük ölçüde, ağ üyeleriyle işbirlikçi hedefler geliştirmek için çaba sarf eden aynı zamanda işletmenin sahibi olan yöneticisinin becerileri belirler. (Carson, Gilmore, Rocks 2004).

Pazarlama ağlarındaki bağlantıların gücü ve bu gücü belirleyen ilişkisel bileşenler, temelde güven, bağlılık ve iş birliği açısından ilişkisel olarak değerlendirilebilir. Teorik anlamda ağ ilişkilerine odaklanma ihtiyacı, pazarlamanın geleneksel "4P" pazarlama karması anlayışından ilişkisel pazarlama anlayışına geçişte öne çıkar.

Fortune 500 şirketleri ve KOBİ’ler arasında tespit edilen farklar, ABD, Kanada, Avustralya ve İngiltere’de yapılan bir çalışma ile şu şekilde ortaya konmuştur. Fortune 500 şirketlerinde taktik satışlar yerine stratejik pazarlama uygulamalarının hâkim olduğu, KOBİ’lerde ise stratejik pazarlama yerine taktik satışların ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Fortune 500 şirketlerinin, KOBİ’lere oranla bütçelerinin daha büyük yüzdelerini pazar araştırması, marka

stratejileri, pazar eğilimleri, rekabetçi konumlandırma, davranışsal ekonomi, tüketici psikolojisi ve dağıtımına ayırdığı belirtilmiştir (Sagar, 2016).

Araştırmanın Yöntemi:

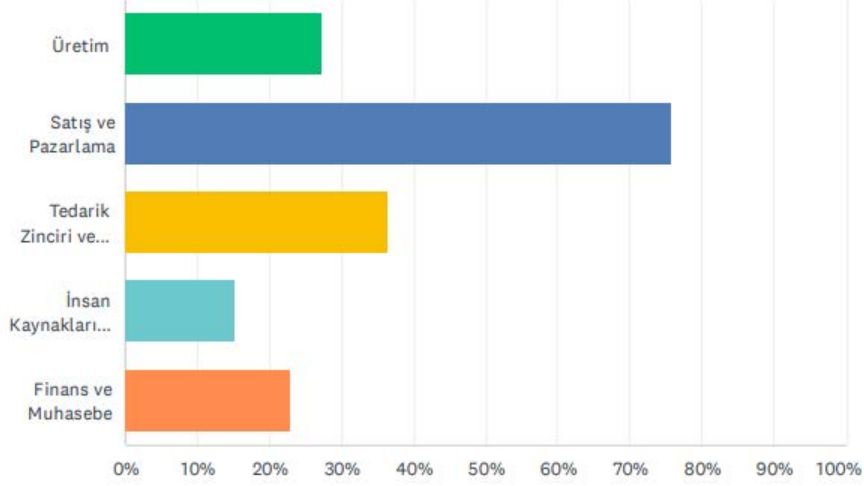
Araştırma için oluşturulan çevrimiçi anket e-posta ve WhatsApp uygulaması aracılığı ile İstanbul'da yerleşik yaklaşık 200 firmaya iletilmiş olup, 108 firmadan yanıt alınmış ve alınan yanıtlar analiz edilmiştir.

Analiz ve Bulgular:

İstanbul Avrupa yakasında yerleşik 108 KOBİ ile yapılan anket sonuçları ve bulunan bulguların değerlendirilmesi aşağıda paylaşılmıştır.

Analiz ile Türkiye'nin en büyük sanayi şehri olan İstanbul'da yerleşik KOBİ'lerin dijital pazarlama alanındaki yatırım oranları ile dijital tanıtım araçlarını kullanma seviyelerinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

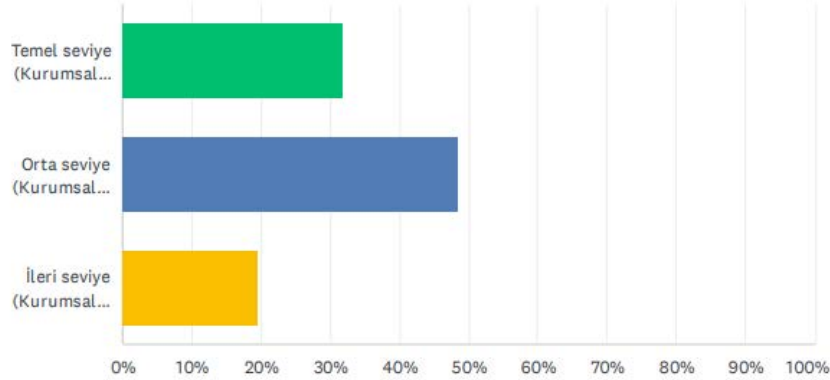
S1 Dijital dönüşüm ve yeni teknolojik yatırımlara firmanızın özellikle hangi alanlarda daha çok ihtiyaç duyduğunu düşünüyorsunuz? (en fazla iki seçenek işaretlenebilir).



YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Üretim	27.27%
Satış ve Pazarlama	75.76%
Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi	36.36%
İnsan Kaynakları Yönetimi	15.15%
Finans ve Muhasebe	22.73%

Ankete katılan firmalar özellikle satış pazarlama alanında dijitalleşme ihtiyacının olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra firmaların dışa dönük diğer yüzü olan Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi alanında dijitalleşme ihtiyacı belirtilmiştir.

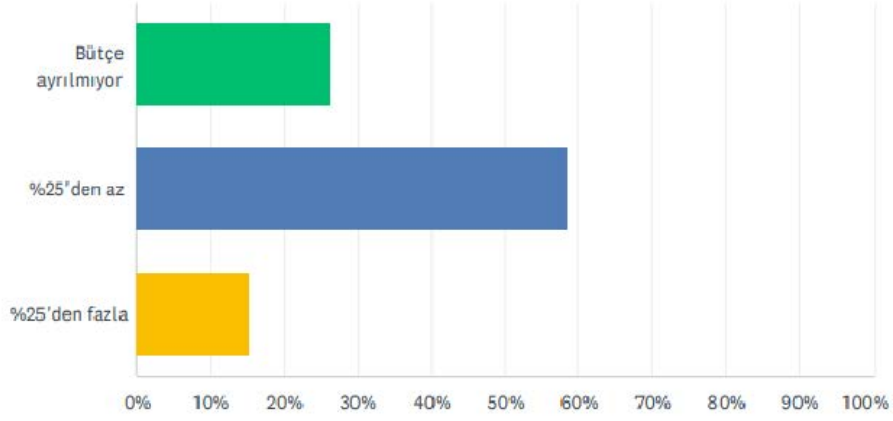
S2 Firmanızın dijital tanıtım araçlarını kullanma seviyesi nedir?



YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Temel seviye (Kurumsal E-Posta, Kurumsal İnternet Sayfası)	31.82%
Orta seviye (Kurumsal E-Posta, Kurumsal İnternet Sayfası, Kurumsal Sosyal Medya Hesapları, Elektronik Ticaret ve İnternette Satış)	48.48%
İleri seviye (Kurumsal E-Posta, Kurumsal İnternet Sayfası, Kurumsal Sosyal Medya Hesapları, Elektronik Ticaret ve İnternette Satış, Müşteriler İçin Sanal Asistan, Arama Motoru Optimizasyonu, Dijital Pazarlama Çözümleri, Otomasyon Ve Robotik Teknolojisi, Büyük Veri (Big Data) Yönetimi)	19.70%

Anket sonuçlarına göre KOBİ'lerin dijital tanıtım araçlarını kullanma seviyesi orta seviye ya da temel seviye olarak yoğunlaşmıştır. Yani ankete katılan KOBİ'lerin yaklaşık %80'inin ileri seviye dijital tanıtım araçları olan ve pazarlama alanında fark yaratacak olan Müşteriler İçin Sanal Asistan, Arama Motoru Optimizasyonu, Dijital Pazarlama Çözümleri, Otomasyon ve Robotik Teknolojisi, Büyük Veri (Big Data) Yönetimi araçlarını kullanmadıkları görülmüştür. Bunun temel sebebinin KOBİ'lerin yaşadığı finansal zorluklara bağlı olarak, pazarlama iletişiminde dijital mecralara ayrılan bütçenin yetersiz kalması olduğu yine ankette bulunan üçüncü soruya verilen yanıtta görülmüştür.

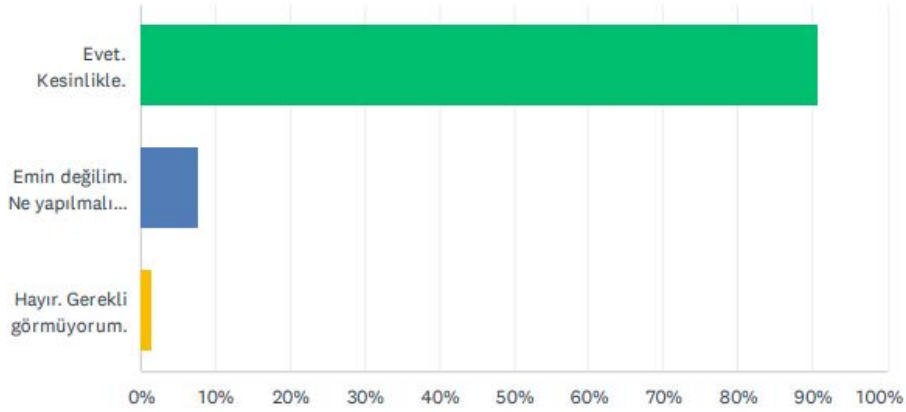
S3 Pazarlama iletişimde dijital mecralara ayrılan bütçe firmanızın bütçesinin % kaçdır?



YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Bütçe ayrılmıyor	26.15%
%25'den az	58.46%
%25'den fazla	15.38%

Ankete katılan katılımcıların, yaklaşık %85'i firmalarında pazarlama alanına ya hiç bütçe ayrılmadığını ya da ayrılan bütçenin genel bütçenin %25'inden az olduğunu belirtmişlerdir.

S4 Sizce firmanızın tanıtım için daha fazla dijitalleşmesi satışlarının artmasında yararlı olur mu?



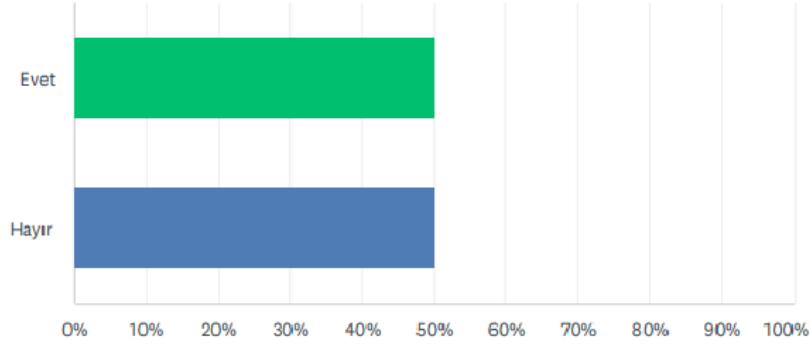
YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Evet. Kesinlikle.	90.91%
Emin değilim. Ne yapılmalı bilmiyorum.	7.58%
Hayır. Gerekli görmüyorum.	1.52%

Günümüzde klasik pazarlama teknikleri yerini dijital pazarlama tekniklerine bırakmıştır. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri mağaza gezerek satın almak yerine farklı alternatifleri internetten online araştırıp karşılaştırarak temin etmeyi tercih etmektedirler. Hem zamandan kazanç sağlayan hem de daha ekonomik ürünleri bulmayı kolaylaştıran bu yöntem, pazarlama tekniklerinin de dijital teknolojilerden etkilenmesini ve yeniden şekillenmesini sağlamaktadır.

Teknolojik gelişmeler, üretim teknolojileri ve sanayi devrimi gelişmeleri sonucunda pazarlama kavramı sürdürülebilirliği sağlamak için evrim göstermiştir. Böylece pazarlama anlayışı ürün odaklı yaklaşım olarak nitelendirilen pazarlama 1.0'dan, müşteri odaklı olarak nitelendirilen pazarlama 2.0, değer odaklı anlayış olarak nitelendirilen pazarlama 3.0 ve sanal gerçeklik odaklı pazarlama anlayışı olan 4.0 olarak değişim göstermiştir (Durukal,2019). Pazarlama konseptinin 4. evrimi olan 4.0 anlayışı ilk olarak 2017 yılında Philip Kotler tarafından ortaya konmuştur. Kotler'e göre Pazarlama 4.0, "şirketler ve tüketiciler arasındaki çevrimiçi ve çevrimdışı etkileşimi birleştiren bir pazarlama yaklaşımı" dır. 4.0 yaklaşımı aynı zamanda makine veya yapay zekayı diğer bilgi teknolojileriyle harmanlayarak üretkenliği artırmayı

hedeflerken, müşteri etkileşimi sürecini iyileştirmek için insandan insana bağlantıdan yararlanır (Fucui ve Dumitrescu, 2018).

S5 Firmanızda pazarlama departmanında çalışanlar dijital pazarlama araçları ve kullanımları hakkında yeterli bilgi, eğitim ve yetkinliğe sahip mi?

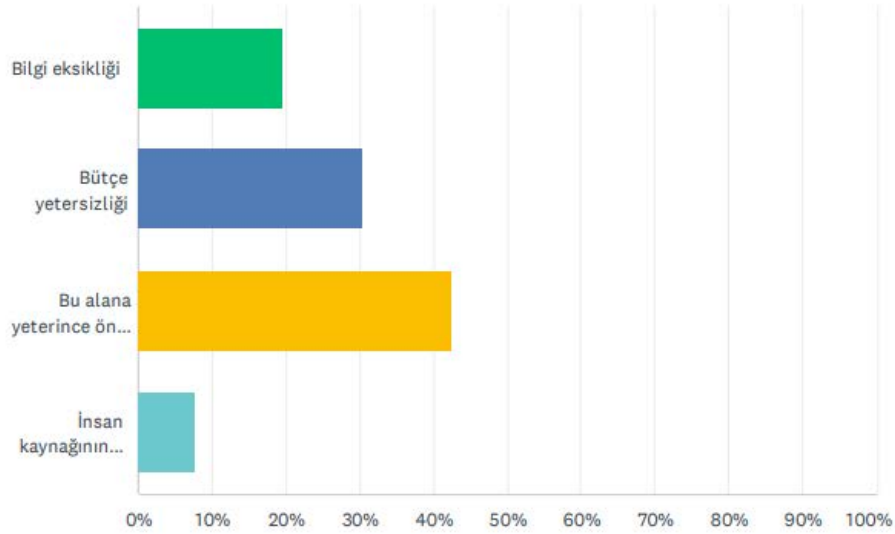


YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Evet	50.00%
Hayır	50.00%

Çalışmaya göre KOBİ'lerin ileri seviye dijitalleşme araçlarını kullanma oranı %19.70 ancak çalışmaya katılan KOBİ'lerin %50 si pazarlama departmanında çalışanların dijital pazarlama araçları ve kullanımları hakkında yeterli bilgi, eğitim ve yetkinliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Burada göze çarpan KOBİ'lerin özellikle ileri seviye pazarlama araçlarına ayırdığı kaynağın yetersiz olmasıdır. Günümüzde bireysel anlamda sosyal medya araçları kullanımı çok yaygındır ancak ileri seviye pazarlama araçları ile ilgili pek çok KOBİ yeterli bilgi ve deneyime sahip değildir.

Oldukça rekabetçi bir pazarda, pazarlama yatırımlarındaki azalmanın ilk kaybı pazar payı olacaktır. Rakipler, ürün ve hizmetlerinin reklamını yapmaya ve tanıtmaya devam edecek, daha fazla görünürlük kazanacak ve artık ulaşamayacağınız müşterilerle bağlantı kuracaktır. İşletmeniz büyüyor ancak pazarlama yatırımlarınız ve pazarlama aktiviteleriniz gelişmiyorsa, çabalarınız her zaman aktif ve alakalı kampanyalara sahip olanların gerisinde kalacağından yeni potansiyel müşterileri çekmenin ve hedef kitlenizin dikkatini çekmenin giderek daha zor olduğunu göreceksiniz (www.incentivesmart.com).

S6 Firma tanıtımlarınızda dijital dönüşümü yavaşlatan en önemli unsur sizce nedir?

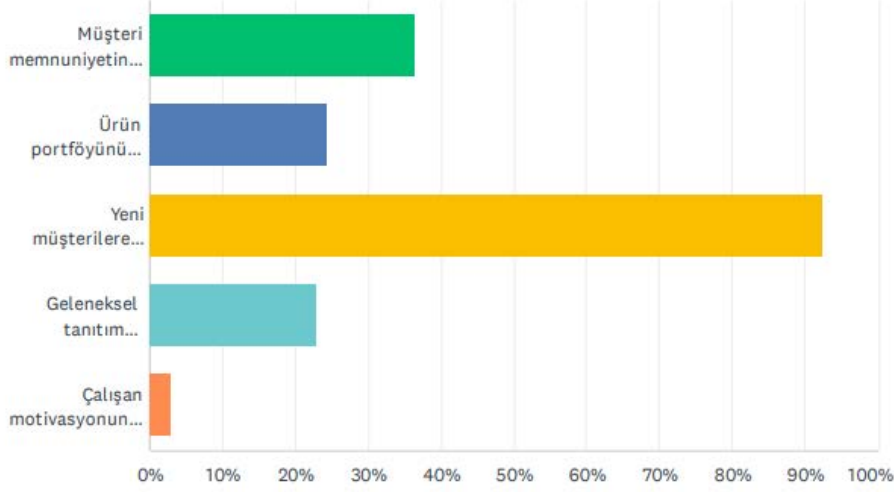


YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Bilgi eksikliği	19.70%
Bütçe yetersizliği	30.30%
Bu alana yeterince önem verilmemesi	42.42%
İnsan kaynağının yetersiz olması	7.58%

Çalışmaya katılan KOBİ'lerin %42.42'si işletmelerinde pazarlamaya yeterince önem verilmediğini belirtmişlerdir. Bunun temel sebebi bütçesi olan KOBİ'lerin dönüşüme nereden ve nasıl başlayacaklarını bilememesidir. Yeterince bilgi sahibi olmayan KOBİ'ler bütçe yatırımının ne kadar zamanda geri kazanılacağını öngörememektedir bu durum KOBİ'leri dijital yatırım alanındaki gelişmelerinin önündeki en önemli engeldir.

Dijital pazarlama stratejisini belirlerken en önemli unsur hedeflerin ölçülebilir ve ulaşılabilir olmasıdır. Bunu yapabilmek için veriye ihtiyaç vardır. Müşteri profilleri oluşturmak ve hedefleyecek benzer kitleler belirlemek için demografik ve davranışsal bilgiler gereklidir. Ölçeklenebilirlik, tekliflerinize yönelik artan talebi karşılamak için gerekli kaynakları kademeli olarak eklerken kaliteden veya maliyetten ödün vermeden daha fazla ürün ve hizmet üretme, satma ve sunma yeteneğidir (www.forbes.com).

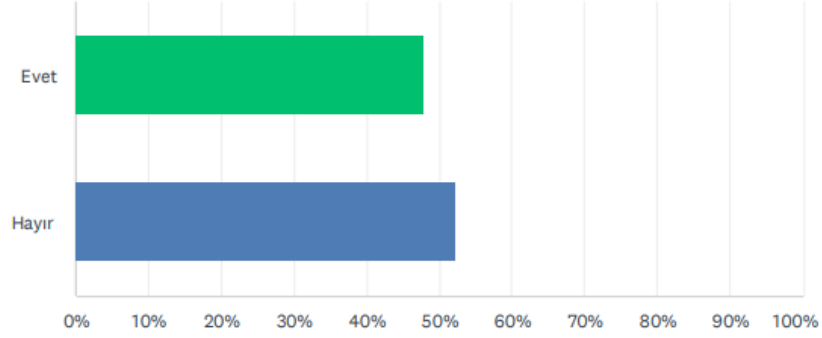
S7 Dijitalleşmenin firma tanıtımlarınıza en önemli katkısı sizce nedir? (en fazla iki seçenek işaretlenebilir).



Çalışmaya katılan KOBİ'lerin %92.42'si dijitalleşmenin en önemli katkısının yeni müşterilere ulaşmak olduğunu belirtmişlerdir. İkinci en önemli katkı ise %36.36 ile müşteri memnuniyetini arttırmak olarak belirtilmiştir. Dijital pazarlamanın etkin kullanımı ile genel hedef kitlenize ve internette sörf yapan kişilere kolayca ulaşarak potansiyel müşterileri şirketinizin satış hunisine girmeye ikna etmeniz mümkündür. Şirketinizin ve ürünlerinizin varlığından ne kadar çok kişi haberdar olursa, onları ödeme yapan yani satış yaptığınız müşterilere dönüştürme ihtimaliniz o kadar artacaktır.

İşletmenin pazar tabanını genişletmek için yeni ve mevcut hedef kitlenin kapsamlı bir şekilde araştırılması gerekir. Hedef pazardaki işletmelerin iş yapış tarzını araştırmak ve mümkünse benzer çalışma ve düşünce anatomisine sahip işletmeler ile iş birliği yapmayı denemek büyük katma değer sağlayacaktır (www.businessnewsdaily.com).

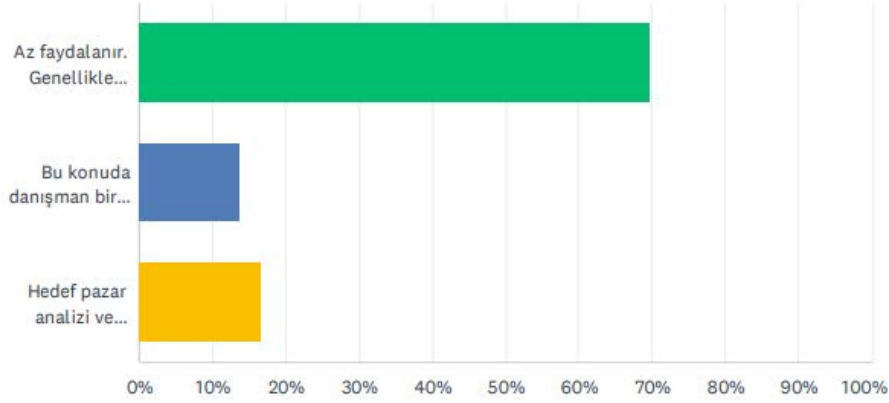
S8 Firmanızda dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere yönelik çalışan bir ekip ya da birim mevcut mu?



YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Evet	47.69%
Hayır	52.31%

Çalışmaya katılan KOBİ'lerin %52.31'i, işletmelerinde dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere yönelik çalışan bir ekibin olmadığını belirtmişlerdir. Pazarlamada başarıyı yakalamak için, ürün ve hizmet bilgisine sahip müşteri beklentilerini anlayan dedike bir ekibe sahip olmak gerekir.

S9 Pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde firmanız dijital araçlardan ne ölçüde faydalanmaktadır?



YANIT SEÇENEKLERİ	YANITLAR
Az faydalanır. Genellikle kendi gözlemlerini kullanır.	69.70%
Bu konuda danışman bir firmadan destek alınır.	13.64%
Hedef pazar analizi ve strateji belirlemede bir ekibimiz var ve yüksek oranda dijital araçlar kullanılır.	16.67%

Çalışmaya katılan KOBİ'lerin %69.70'i, işletmelerinde pazarlama stratejileri belirlenirken dijital pazarlama araçlarından az faydalandığını belirtmiştir. KOBİ'ler için stratejik planının temelinde, henüz tanımadığınız potansiyel müşteriler için işletmenizi daha görünür kılma ve satış yapıldıktan sonra müşterileri grupta tutma etrafında dönmesi gerekir. Dijital pazarlama bu stratejinin her aşaması için vazgeçilmez bir araçtır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmadaki literatür taraması ve anket sonuçlarına göre elde ettiğimiz bulguları kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- KOBİ 'ler sıklıkla pazar araştırması yapmadan kendi gözlemlerini kullandıkları için hedef pazarlarını tanımada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersiz kalmaktadırlar.
- KOBİ 'lerin pazarlama işlevinde uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur yada yetersizdir ve buna bağlı olarak az gelişmiş bir pazarlama anlayışına sahiptirler.
- KOBİ 'ler gelişmiş pazarlama araçlarından yeterince faydalanamamaktadırlar, ayrılan bütçe yetersizdir.
- KOBİ 'lerin pazarlamada sıkıntıya düştükleri en önemli husus dışarıya açılmamalarıdır. KOBİ 'ler dış pazara girmekte çok zorlandığı için genelde yerel pazara yönelik faaliyetlerini sürdürmektedirler ya da fason üretim ağırlıklıdır.
- KOBİ 'ler büyük işletmelerle rekabette zorlandıklarından dolayı sınırlı bir pazar payına sahiptirler. Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, talep tekeli büyük işletmelerin eline bırakmış, büyük işletmelerde istediği şartlarla küçük işletmeleri rahatlıkla yönlendirebilmekte ve maliyeti de kendi belirleyebilmektedirler.

Günümüzde on beş yıl öncesinden farklı olarak bir işletme, büyük bir pazarlama bütçesi olmadan da kendi sektöründe rakipleri karşısında rekabet içinde kalabilir. İnternet ve sosyal medya sayesinde hedef kitleye iletilmek istenen mesajın radyoda veya televizyon reklamları aracılığı ile yayılması artık eskisi kadar kritik değil. Artık sosyal medya ve blog platformları gibi ücretsiz araçları kullanarak hedef kitlenize ulaşabilir ve vermek istediğiniz mesajı daha etkili ve kesintisiz bir şekilde ücretsiz olarak yayabilirsiniz.

Bugün kamu sektörü ve özel sektör aktörleri KOBİ'lerin sorunlarını çözmeye çalışıyor. Hükümetler, nasıl yapılır kılavuzlarından, farklı aktörler ile iletişim hizmetlerine ve tek pencereci ihracat-ithalat portallarına kadar her şeyi içeren çevrimiçi kaynaklar oluşturmak için çabalıyor. E-ticaret platformları, KOBİ'lerin müşterilere düşük maliyetle ulaşmalarına, ürün bilgilerini paylaşmalarına, güven oluşturmalarına ve sınırlar ötesinde web tabanlı satış yapmalarına yardımcı oluyor.

Bu gelişmeler bir arada ele alındığında KOBİ'lere son derece verimli bir “sanal” ölçek kazandırıyor. Hem platformlar hem de bunları kullanan işletmeler daha karmaşık hale geldikçe, KOBİ'ler üretkenliklerini artırarak, bu oranda maliyetlerini düşürecek ve böylece daha büyük

işletmelerin hâkim olduğu küresel değer zincirlerine bağlanma becerisi kazanacaklardır. İster gelişmiş ister gelişmekte olan ülkelerde, sınır ötesi iş yapan küçük işletmeler genel olarak daha yüksek oranlarda büyür, kâr eder, üretkenliği artırır, çeşitlenir ve hayatta kalma becerisi kazanır (weforum.org).

Dijital pazarlama stratejinizi belirlerken hem kaynak hem de zaman kaybını önlemek için işinize uygun olmayan pazarlama trendlerinden kaçınmak gerekir. Dijital pazarlamada özgün içerik üretmek hedeflerinize ulaşmanızda güçlü bir araçtır. Sosyal medyada özgünlük, kişinin kendine ve değerlerine karşı dürüst olmasını ifade eder. Bu olmadığın biri gibi davranmamak, aksine gerçek ve bağ kurulabilir olmak anlamına gelir. İnsanlar sizin kendinize ve onlara karşı samimi ve dürüst olduğunuzu görebildikleri için güven sağlar ve kendileri ile bağlantı kurmanıza yardımcı olurlar. İşletmenizin hikayesini anlatmak empati ve duygusal bağlılık yaratır. Yapılması basittir ancak sonuç karmaşıktır, sonuçta hikayeniz gerçektir uydurma değil. Örneğin en basit anlamda haftalık e-postalar ve satın alma sonrası teşekkür notları samimiyetinizin başka bir yoludur. Bu, müşteriler üzerinde gerçekten bir izlenim bırakır, böylece her işlem sonrasında diyalogu sürdürmenizi beklemezler. Tabi buradaki bir diğer önemli anahtar sürdürülebilirliktir. KOBİ'lerde dijital pazarlamayı etkileyen en önemli hususlar aile ve arkadaş tavsiyeleri, bağımsız müşteri görüşleri, pazarlanan ürünün etiket ve ambalajı ile verdiği mesajdır.

Müşteri kimlik yönetimi ve geliştirmesine verecekleri önem, dijital marka gelişimi, sürdürülebilir pazarlama içerik yönetimi ve etkili bir dijital pazarlama planı ile KOBİ'ler işlerini geliştirmede önemli adımlar atacak ve varlıklarını korumayı güvence altına almayı başarabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Bayülken,Y., Kütükoğlu, C. (2012), TMMOB Makina Mühendisleri Odası Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (Kobi'ler) Nisan 2012 Yayın No: MMO/583 ISBN: 978-605-01-0350-2.

Cansız, M. (2008), Türkiye’de Kobi’ler ve Kosgeb, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi, Ankara, s.1.

Carson, D., Gilmoure A. ve Rocks S. (2004). SME Marketing Networking: a Strategic Approach, Strategic Change, 13 (7), s.369–382.

Diñer, Ö. (1996), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 5.baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.265.

Durukal, E. (2019), Pazarlama 1.0’dan Pazarlama 4.0’a Doğru Değişim “İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi” “Journal of the Human and Social Sciences Researches” Cilt/Volume: 8,Sayı/Issue: 3, s.1613-1633.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D.,Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. (Massachusetts Institute of Technology) MIT Sloan Management Review.

Fucui, M., & Dumitrescu, L. (2018)., From Marketing 1.0 To Marketing 4.0 – The Evolution Of The Marketing Concept In The Context Of The 21st Century, International Conference Knowledge-Based Organization, 24 (2), s.43-48.

İnce, M., Gürbüz, A. (2019), KOBİ’lerde Tutundurma Faaliyetlerinin Önemi ve İşletme Performansına Etkisi, Dergipark_Journal Of Social Sciences And Humanities, Cilt 3, Sayı 1, s.58 – 72.

Sagar, J. (2016)., Strategic Marketing For The SME. www.strategy.marketingmo.com.

Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N., Frecknall-Hughes, J. (2006), Marketing in small and medium sized enterprises, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research · November 2006, s.361-387.

Şekerdil, R., Güneş, E. (2021), Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin İnovasyon Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri: Avrupa Kobileri Örneği, Journal of Business In The Dıgital Age, Vol. 4, s. 21-32.

Taiminen, H., & Karjaluoto, H. (2015)., The Usage Of Digital Marketing Channels İn SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 22(4), 633-651.

<https://www.businessnewsdaily.com/11124-new-customers-different-market.html>

<https://www.ecipartners.com/news-and-insights/insights/2022/the-6-biggest-challenges-for-smes-in-2022>

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/08/10/five-essential-marketing-strategies-to-support-a-scaling-organization/?sh=6b7c2a8f1df8>

<https://www.incentivesmart.com/blog/reducing-your-marketing-budget-the-real-impact>

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr>

<https://themarketingsquad.com/common-marketing-problems-small-business-owners/>

https://portcities.net/blog/latest-news-from-odoo-port-cities-2/the-biggest-challenges-smes-face-and-how-to-overcome-them-51?blog=blog.blog%282%2C%29&blog_post=blog.post%2851%2C%29

<https://www.themexpert.com/blog/digital-marketing-strategy>

<https://www.weforum.org/agenda/2018/01/this-is-the-secret-of-the-most-successful-small-businesses/>

<https://fireflies.ai/blog/marketing-strategies-for-small-businesses#:~:text=Small%20business%20marketing%20strategies%3A&text=Target%20potential%20clients%2Fcustomers%20that,a%20pipeline%20of%20qualified%20leads.>

**KOBİ'LERİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ İLE FİNANSAL PERFORMANS
GÖSTERGELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI
ROLÜ**

F. Oben ÜRÜ

İstanbul Arel Üniversitesi,
obenuru@arel.edu.tr

Ebru GÖZÜKARA

İstanbul Arel Üniversitesi,
ebrugozukara@arel.edu.tr

Ali Anıl ÜNSAL

İstanbul Arel Üniversitesi,
alianilunsal@arel.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı dijital dönüşüm ve finansal performans göstergelerinin, stratejik çeviklik ile ilişkisindeki etkilerini KOBİ'lerde irdelemektir. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreni, 2020 yılı sonu verilerine göre İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan 17451 küçük ölçekli KOBİ'lerin yöneticileridir. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 450 küçük ölçekli KOBİ'lerin yöneticilerine çevrimiçi anket gönderilmiş ve geçerli sayılan 366 anketten elde edilen veriler Smart PLS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dijital dönüşüm ile finansal performans göstergeleri pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, stratejik çevikliğin, KOBİ'lerin dijital dönüşümü ve finansal performans göstergeleri ilişkisinde kısmi aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'ler, Dijital Dönüşüm, Finansal Performans, Stratejik Çeviklik

GİRİŞ

Covid-19 Pandemisi sonrasında yaşanan büyük değişimle beraber özellikle küçük ölçekli KOBİ'ler varlıklarını devam ettirebilme ve dijitalleşen dünyaya ayak uydurabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada KOBİ'ler ekonomik sistemde hem nicelik hem de nitelik bakımından büyük önem arz etmektedirler. Sağlıklı ve sürekli büyümede, kalkınmışlık seviyesinin ve halkın refah seviyesinin yükseltilmesinde KOBİ'lere önemli görevler düşmektedir. Üretimin teknolojik gelişmelerin etkisiyle farklı teknikler ile gerçekleştirilmesi yoluyla yeni ve farklı iş kolları ve meslekler ortaya çıkmış ve KOBİ'lerin bu yeniliklere uyum sağlayabilmesi, değişimi yakalayabilmesi yaşamlarını sürdürebilmeleri noktasında kilit faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim başlangıçta insan gücüne olan ihtiyacı azaltacak gibi görülse de, bu dönüşümü sağlayabilecek kişilere ve aynı zamanda iş ve sosyal güvenlik alanında yeni düzenlemelere de gereksinimin artacağı kaçınılmaz gerçektir. Nesnelerin interneti, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik gibi kavramlar dijital dönüşümün yaşandığı KOBİ'lerde sıkça kullanılan kavramlar olarak yer almaktadır. Bu yeni teknolojilerin gelişimi dijital dönüşümün aynı oranda gelişmesine katkı sağlamaktadır. KOBİ'lerin nasıl etkin ve verimli olabiliriz sorusunu sıklıkla sormaya başladıkları bugünlerde Değişimi yakalama ve bunu toplumun geneline yaymada öncü rol yine KOBİ'lerdedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu değişimi yakalama ve öncülük etme, bunu iş süreçlerine uyarlayıp işletmenin genelinde sahiplenilmesini sağlayabilme misyonundan uzak kalmışlardır.

Her bir KOBİ'nin içerisinde yer aldığı pazarda oluşan fırsata karşı verdiği tepki ve özümseme süresi farklılık göstermektedir. Bu süreyi azaltmak ve fırsatı öncelikli değerlendirebilmek finansal performans göstergelerinde iyileştirme yaratmada önem arz etmektedir. Stratejik akıl bu noktada devreye girmekte ve işletmenin nasıl reaksiyon göstereceğini, neyi nasıl ne zaman kullanacağını kararını vermektedir. Ancak sadece strateji belirleme de tek başına yeterli değildir; bu stratejilerin ve sahip olunan üstünlüklerin uygulanabilmesindeki beceri, rekabet avantajı yaratma konusunda kritik bir öneme sahiptir (Rosing ve Zacher, 2017).

Bu itibarla, bu çalışmada dijital dönüşüm ve finansal performans göstergeleri ile stratejik çevikliğin aracı etkilerinin olup olmadığı araştırılmış ve yazındaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm ile birlikte bütün iş süreçleri, sanayi bileşenleri ve bütün endüstriler değişirken örgütler de bu değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Dijital dönüşüm, örgütlerin dijital dönüşümden faydalanarak ürün ve hizmet üretmelerini ifade etmektedir. Dijital teknolojiler örgütlerin maliyetlerini düşürme, ortalama üzeri kar elde edebilme ve rekabet avantajı sağlayıp rakiplerinden bir adım önde olabilmelerinde yardımcı olmaktadır.

Dijital dönüşüm, dijital teknoloji ve gelişmelerin iş süreçlerine dahil edilerek en üst seviyede verim alınma gayretidir (Liu vd., 2011:1728). Schuchmann ve Seufert (2015:31), dijital dönüşüm için dijital teknolojileri kullanan hem tedarikçi hem de tüketiciye bütün ihtiyaç ve gereksinimleri giderecek şekilde ulaşmak için teknoloji ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ifadesini kullanmışlardır. Dijital dönüşüm ve dijitalleşme kavramları yazında incelendiğinde bir anlam kargaşası yaşandığı ve hangi kavramın ne zaman nerede kullanılacağı noktasında sıkıntılar yaşandığı anlaşılmıştır. Dijitalleşme ve doğal sonucu olarak gelişen yeni teknolojiler, örgütlerin dijital dönüşümlerini gerçekleştirmelerini kolaylaştırıp katkı sağlayan olgulardır. Örgütlere sağladığı avantajlar göz önünde bulundurulduğunda dijital dönüşümün örgüt genelinde gerçekleştirilip sahiplenilmesinin sağlanması yöneticilerin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Dijital dönüşümün ne zaman ne şekilde hangi kademedede nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili verilecek kararlar örgütün rekabet avantajı yaratması ve başarıya ulaşması noktasında önem arz etmektedir. Bu çerçevede, araştırmalar dijital dönüşüm ile birlikte problem çözme, hızlı karar alma ve insan yeteneklerinden maksimum fayda sağlayabilmenin çok daha kolaylaşarak bu durumun örgütün rekabet avantajına olumlu olarak yansıtıldığını göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: KOBİ'lerin dijital dönüşümü, finansal performansları ile olumlu yönde ilişkilidir.

Stratejik Çeviklik

Stratejik çevikliğe sahip işletmeler yer aldıkları pazara ait ani değişimlere, iniş çıkışlara karşı anında reaksiyon gösterebilirken aynı zamanda rekabet avantajı elde edebilecek uygulamaları bünyelerine katma noktasında tereddüt etmezler. Bu sebeple stratejik çeviklik, örgütlerin değişime adapte olabilmesi, pazardaki fırsatları görüp rakiplerinden önce değerlendirebilmesi ve halihazırda var olan planlarını sürekli değişimlere göre güncelleyebilme yeteneklerine haiz olmalarıdır (Battistella, De Toni ,De Zan, Pessot, 2017:71).

Stratejik çeviklik örgütlerin belirsizliklere hızla uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar stratejik çevikliği, örgütün kaynaklarını değer yaratmak için bir plan dahilinde yeniden yönlendirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Ahammad (2020:1) ise, kavramı dış değişimden etkilenen stratejiyi yeniden keşfetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Özünde stratejik çeviklik, stratejik algılama geliştirmeyi ve hızlı karar almayı gerektirmektedir (Brannen ve Doz, 2012:90). Stratejik çeviklik örgütlerin değişime yanıt vermesini, uyum sağlamasına ve aynı zamanda uygulamasına izin verir. Bunun doğal sonucu olarak finansal performansta yükseliş ve rekabet avantajı elde etme sağlanabilir. Yazında, stratejik çevikliğin; yeni ortaya çıkan fırsatları yakalama yoluyla örgütün yeteneklerini önemli ölçüde arttırdığı ve rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir (Chan vd., 2017). Bu bakımdan, stratejik çevikliğin, örgütsel çift yönlülük ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi arttırıp azaltmadığını ya da ilişkinin yönünü irdeleme açısından aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

***H2:** KOBİ'lerin stratejik çeviklikleri, dijital dönüşümleri ile finansal performans ilişkisinde aracı yol üstlenir.*

Finansal Performans Göstergeleri

Girişimcilik ve dijital teknolojiler ile desteklenen inovatif yaklaşımın sonucu olarak örgütlerde büyüme ve karlılık gibi finansal göstergelerde olumlu yönde ilerlemeler gözlemlenmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Performans, yapılan bir iş sonucunda elde edilen sonuçları hem nitelik hem de nicelik olarak belirten bir kavramdır. Buna göre örgüt performansı ise; örgütün belli bir dönemde gerçekleştirdiği faaliyetlerin ölçülmesiyle ortaya çıkan sonuç veya çıktılara göre örgütün hedefe ne ölçüde ulaştığı olarak ifade edilebilir.

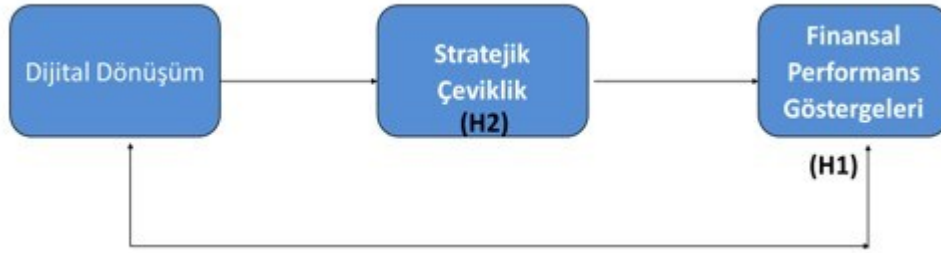
Örgüt performansının belirlenmesi; örgütlere kendi durumlarını gidişatı analiz etme neyi nasıl yapmaya devam etmeye ya da başka türlü yapmaya karar vermeye yarayacak önemli bir

husustur. Örgütlerin artan rekabetle baş edebilmesi ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için finansal performans göstergelerini içeren karlılık ve büyüme kavramlarına odaklanmaları ve sürekli iyileşme yoluna giderek bu göstergelerin ivmesini sürekli olarak olumlu yönde seyretmesini sağlamalıdır.

Ekonomik hayatın ve aynı doğrultuda sosyal hayatın da önemli bir parçası olan örgütlerin ana odak noktaları, kaynaklarını ve sahip oldukları becerileri değer yaratmak için kullanmaktır. Finansal performans ise bu değer yaratma görevinin uygulaması sonucunda ortaya çıkan rakamsal sonuçlardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Dijital dönüşüm ve finansal performans göstergeleri ilişkisinin stratejik çevikliğin aracı rolü altında incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, kavramsal çerçevede gerekçeleri açıklanarak ileri sürülen hipotezleri ihtiva eden Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma evreni, İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan 17451 küçük ölçekli KOBİ'lerin yöneticileridir. Bu çalışma, kesitsel bir araştırmayı içermekte olup araştırmada zaman-maliyet ve pandemi koşulları gibi nedenlerle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu çerçevede, Krejcie and Morgan (1970:607-610) ve Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004:49-50) önerdikleri şekliyle %95 güven aralığında evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri dikkate alınarak 2021 Ağustos ve Kasım tarihleri arasında her bir işletmeye bir anket gönderilecek şekilde toplam 450 işletmeye çevrimiçi anket gönderilmiştir. Böylelikle araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 450 küçük ölçekli

KOBİ'lerin girişimci ve yöneticileri oluşturmaktadır. Muhtelif sebeplerle geçersiz sayılan anketler çıkartıldıktan sonra analize dâhil edilen anket sayısı 366 olmuştur.

Araştırmada; dijital dönüşümü ölçmek için Westerman vd. (2017) tarafından Capgemini Consulting ve MIT Sloan Management işbirliğiyle geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği yazarlar tarafından yapılan Dijital Dönüşüm Ölçeği; stratejik çevikliği ölçmek için Hock vd. tarafından (2019:15) geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği Yaşar Uğurlu vd. (2019) tarafından yapılan Stratejik Çeviklik Ölçeği ve finansal performans göstergelerini ölçmek için Antoncic vd. (2001) tarafından geliştirilen finansal performans göstergeleri ölçeği kullanılmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Araştırmada, ölçeklerin bir kısmının Türkçe uyarlamalarının ilk kez yapılacak olması nedeniyle öncelikle SPPS 22 programında Açıklayıcı Faktör Analizleri daha sonra Doğrulayıcı Faktör Analizleri Smart PLS 4 programında yapılmıştır. Araştırmada ilk olarak, dijital dönüşüm ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde tek faktörlü bir yapıda olduğu ve bu tek faktörün ölçeğin %86,248'ini açıkladığı görülmüştür. DFA sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,987, Composite Reliability ρ_C =0,989, AVE=0,78, HTMT<0.85, Inner VIF<5). Stratejik çeviklik ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde üç faktörlü bir yapıda olduğu ve faktör 1'in (Stratejik Duyarlılık) tek başına ölçeğin %38,427'sini, faktör 2'nin (Kaynak Akışkanlığı) %37,857'sini ve faktör 3'ün (Liderlik Birliği) %21,553'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Üç faktörün tamamı ise ölçeğin %97,816'sını açıkladığı saptanmıştır. Stratejik çeviklik ölçeğinin Harman Tek Faktör testi için yapılan analiz sonucunda, tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu (%58,678) açıkladığı görülmüş ve analizlere tek boyutlu olarak dâhil edilmiştir. DFA sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,939, Composite Reliability ρ_C =0,961, AVE=0,891, HTMT<0,85, Inner VIF<5). Finansal performans göstergeleri ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde tek faktörlü bir yapıda olduğu ve bu tek faktörün ölçeğin %94,663'ünü açıkladığı belirlenmiştir. DFA sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,901, Composite Reliability ρ_C =0,903, AVE=0,838, HTMT<0,85, Inner VIF<5).

Araştırma hipotezlerinin sınanması, Smart PLS programı aracılığıyla yapısal model testine tabi tutularak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, dijital dönüşüm ile finansal performans göstergelerinin pozitif yönde ilişkili olduğu (β =0.556) belirlenmiştir (t =18,447; p <0,01). Bu sonuç işletmelerin dijital dönüşümünde bir birimlik artışın finansal performanslarını 0.556

birimlik bir etki ile artıracığı anlamına gelmektedir. Böylelikle, araştırmanın 1. Hipotezi kabul edilmiştir. Bundan başka, dijital dönüşüm ile finansal performans göstergeleri ilişkisinde stratejik çevikliğin aracı etkisinin olup olmadığını incelemek için yapılan aracılık testine ilişkin model incelendiğinde; Dijital Dönüşüm → Stratejik Çeviklik → Finansal Performans yolunun anlamlı olduğu, buna ek olarak Dijital Dönüşüm → Finansal Performans yolunun da anlamlı olduğu ve bu yollardaki kat sayıların çarpımına bakıldığında bu çarpımların $(0,718*0,295*0,455=96,37)$ pozitif olduğu görülmektedir. Bu çarpımların pozitif olması kısmi bütünleyici aracılık olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, aracılık etkisinin tespitinde VAF (Variance-Accounted-For) değeri: $0,718*0,295/(0,718*0,295)+0,668=0,241$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,20-0,80 arasında olduğu için VAF değerine görece kısmi aracı etkinin olduğu tespit edilmiş ve böylelikle 2. Hipotez kabul edilmiştir.

Sonuç Ve Öneriler

Araştırma bulguları incelendiğinde, KOBİ'lerin dijital dönüşümü ile finansal performans göstergeleri ilişkisinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları, farklı birçok operasyonel ve yönetsel süreçlerinde dijital dönüşümlerini gerçekleştiren KOBİ'lerin rakiplerine kıyasla büyük ölçüde rekabet avantajı elde ettiklerini göstermektedir. Ayrıca araştırma bulguları, KOBİ'lerin dijital dönüşümünün finansal performans göstergeleri ile pozitif ilişkisinde stratejik çevikliğin kısmi ara değişken rolü üstlendiğini göstermiştir. Bu sonuç, dijital dönüşümün bir unsuru olan dijital teknolojilerin işletme genelinde kullanılması ve dijital dönüşümün gerektirdiği adaptasyonun sağlanması durumunda, KOBİ'lerin dijital dönüşümü ile finansal performans göstergeleri ilişkisinin pozitif yönlü olduğunu göstermiştir. Bir başka ifadeyle, dijital teknolojiler ile desteklendiğinde finansal performansları ile pozitif ilişkisi saptanmıştır. Buradaki aracı etkinin “kısmi” olduğu yani KOBİ'lerin dijital dönüşümünün finansal performans göstergeleri ile pozitif ilişkisinin sadece stratejik çeviklik üzerinden açıklanamayacağı önemli bir bulgu olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, KOBİ'lerin iş çevresindeki ani değişimlere, iniş çıkışlara karşı anında reaksiyon gösterdiklerinde, fırsatları görüp rakiplerinden önce bunları hemen değerlendirerek hâlihazırda var olan planlarını sürekli değişimlere göre anında güncellediklerinde, sahip oldukları finansal performans değerlerinin arttığını göstermiştir. Sonuç itibarıyla, günümüzde KOBİ'lerin başarılı olabilmesi sadece finansal yeterliliklere değil; rakiplerine göre neyi daha farklı ve değer yaratıcı şekilde yapabildikleri ile ilintilidir. İkamesi zor, taklit edilemeyen ve değer yaratan yetenekler vasıtasıyla örgütler finansal performans göstergelerinde iyi sonuçlar elde etmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal katkısı; dijital dönüşüm ile finansal performans göstergeleri ilişkisinin stratejik çeviklik aracılığıyla ilk kez bir modelde incelenerek açıklanması ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, Türkiye'deki toptan / perakendecilik sektöründe yer alan küçük ölçekli KOBİ'lerde stratejik çeviklik aracılığıyla dijital dönüşüm ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkinin bir modelde ilk kez test edilmiş olmasıdır. Çalışmanın bu katkılarının yanında bir takım kısıtları da vardır. Öncelikle, örneklem büyüklüğü ve kesitsel araştırma tasarımı gibi metodolojik kısıtlamaları dikkate alınmalıdır. Bu çalışmada basit tesadüfi örneklem yöntemi yerine zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığından, araştırmanın sonuçları seçilen örneklem düzeyinde değerlendirilmeli ve genelleme yapılmamalıdır. Araştırmanın, süre ve pandemi koşulları gözetilerek sadece tek bir ilde yapılmış olması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Üçüncü olarak, nedensellik çıkarımlarını sınırlayan kesitsel bir araştırma tasarımının kullanılması bir diğer kısıttır. Gelecek çalışmalarda KOBİ'lerin dijital dönüşümü ve finansal performans göstergeleri ilişkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü daha başka düzenleyici değişkenler eşliğinde incelenebilir.

KAYNAKÇA

Achrol, R.S. ve Stern, L.W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.

Ahammad, M.F., Glaister, K.W. ve Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-3.

Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G. ve Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82.

Brannen, M. Y. ve Doz, Y. (2012). Corporate languages and strategic agility: Trapped in your jargon or lost in translation. *California Management Review*, 54(3), 77-97.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Chan, A., Ngai, E. ve Moon, K. (2017). The effect of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion Industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. ve Hock, M., (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Translate English Management*, 1–18.

Covin, G., ve Slevin, P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1):7–25.

Gil-Gomez, H. ve Guerola-Navarro, V. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable business model innovation, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2022). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 3. Baskı, SAGE Yayınları: Thousand Oaks, CA, ABD.

Hock, M., Clauss, T. ve Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, 46(3), 433-450.

Hofer, C.W., ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Pub. Co.

- Junni, P., Sarala, R., Tarba, S. ve Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lerch, C. ve Gotsch, M. (2015). Digitalised product-service systems in manufacturing firms. *Research Technology Management*, 58(5), 45-52.
- Liu, D., Chen, S., ve Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank Global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.
- Marlene B., Elisabeth D., Breunig, K. (2021). Ambidexterity to overcome digital transformation challenges: A bibliometric review. *Event Proceedings: LUT Scientific and Expertise Publications*.
- Scherer, R.F., Wiebe, F.A., Luther, D.C., ve Adams J.S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire, *Psychological Reports*, 62, 763-770.
- Schuchmann, D. ve Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: A conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 31-39.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Stähle, P. ve Grönroos, M. (2009). *Dynamic intellectual capital: Knowledge management in theory and practice*. Helsinki: Werner Soderstrom Osakeyhtio, Porvoo.
- Ürü, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö., ve Aksu, M. (2011). How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 538-562.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. ve McAfee, A. (2017). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry, *Capgemini Consulting and MIT Sloan Management Report*.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

YEREL YÖNETİMLERDE YÖNETİŞİM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK: KOBİ'LERLE İLİŞKİLERDE DİJİTAL ARAÇLARI ETKİN KULLANMAK

Murat KARACA⁴

ÖZET

Küreselleşen dünyada yerel yönetimlerin, dijital araçları etkin bir şekilde kullanarak KOBİ'lerle olan ilişkilerini güçlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu güçlendirmeyle, kültürel ve teknolojik olarak gelişmiş bir yönetim anlayışı benimsenerek, daha verimli ve sürdürülebilir bir iş birliği ortamı oluşturulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde yönetim kültürünün geliştirilmesinde şirketlerin rolünü ve dijital araçların önemini ortaya koymaktır. Yerel yönetimlerin halkın yaşam kalitesini doğrudan etkilediği ve yerel ihtiyaçları giderdiği kurumlar olduğu göz önüne alındığında, bu kurumlarda ve paydaşlarında yönetim kültürünün geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kültür, şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşımla yerel yönetimlerin karar alma süreçlerini ve uygulamalarını kapsar. Bu çalışmada, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçların etkin kullanılmasının önemine değinilmekte olup yapılan literatür taraması ve arşiv araştırması ile elde edilen bulgular, şirketlerin yerel yönetimlerle işbirliği içinde olmalarının toplumun refahına katkı sağlayacağını ve dijital araçların etkin kullanımının bu işbirliklerinin güçlendirilmesinde önemli bir rol oynayacağını göstermektedir. Bu çalışmanın genel amacı, yerel yönetimlerde sürdürülebilir bir yönetim kültürünün oluşturulmasına katkı sağlamaktır. Bu amaca varmak için çalışmada yerel yönetim, KOBİ ve yönetim kavramları ile yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkileri açıklanmakta, ardından KOBİ'lerle ilişkilerde dijital araçların etkin kullanımının önemi ve dünyada yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkileri geliştirirken kullandığı başarılı dijital araçlar örneklendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler, KOBİ, Yönetişim, Dijital Teknoloji

⁴ Dr., Bahçelievler Belediyesi, İstanbul
e-posta: muradkrc@gmail.com ORCID No: 0000-0002-0409-8370

DEVELOPING GOVERNANCE CULTURE IN LOCAL GOVERNMENTS: USING DIGITAL TOOLS EFFECTIVELY IN RELATIONS WITH SMES (SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES)

ABSTRACT

In the globalising world, it is of great importance for local governments to strengthen their relations with SMEs by using digital tools effectively. With this strengthening, a more efficient and sustainable cooperation environment is created by adopting a culturally and technologically advanced governance approach. The aim of this study is to demonstrate the role of companies and the importance of digital tools in the development of governance culture in local governments. Considering that local governments are institutions that directly affect the life quality of the people and meet local needs, it is highly important to develop a culture of governance in these institutions and their partakers. This culture encompasses the decision-making processes and practices of local governments with an approach based on transparency, accountability, participation and co-operation. In this study, the importance of the effective use of digital tools in the relations of local governments with SMEs is emphasised while findings obtained from the literature review and archive research show that the cooperation of companies with local governments would contribute to the welfare of the society and the effective use of digital tools would play an important role in strengthening these collaborations. The primary objective of this study is to contribute to the creation of a sustainable governance culture in local governments.

Keywords: Local Governments, SME, Governance, Digital Technology

1. GİRİŞ

Yerel yönetimler, toplumun doğrudan etkileşim kurduğu, yerel ihtiyaçların giderildiği ve sorunların çözüldüğü, halkın yaşam kalitesini doğrudan etkileyen önemli kurumlardan biridir. Bu nedenle, yerel yönetimler yönetim kültürünün geliştirilmesi, halkın refahını ve katılımını artırmada büyük bir öneme sahiptir. Yönetim kültürü, kısaca yerel yönetimlerin karar alma süreçleri ve uygulamalarında şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşımı ifade eder. Bu kültür, yerel yönetimlerin hizmet sunumu, kaynak kullanımı ve çevrenin korunması gibi konularda etkili ve başarılı olmasını sağlar. Ancak, yönetim kültürünün gelişmesi yalnızca yerel yönetimlerin sorumluluğunda değildir. Zira yönetim

etkileşim içerisinde olan tarafların tamamına ilişki süreçlerine bağlı olarak roller yüklemektedir.

Yerel yönetimlerle işbirliği içinde olan önemli paydaşlardan biri de şirketlerdir. Şirketlerin yerel yönetimlerle olan ilişkilerinin, sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk anlayışına da içerecek nitelikte tasarlanması gerekmektedir. Bu ilişkiler, yerel yönetimlerin hizmetlerine ve toplumun refahına katkıda bulunmak için önemli bir fırsattır. Bu açıdan bakıldığında, şirketlerin yerel yönetimlerle işbirliği içinde olmaları, yerel yönetimlerin yönetim kültürünün geliştirilmesinde büyük bir rol oynamaktadır. Yerel yönetimlerin hizmetlerine katkı sağlamak ve toplumun refahına yönelik faaliyetlerde bulunmak, şirketlerin sürdürülebilirliklerini ve itibarlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, yerel yönetimlerle işbirliği içinde olan şirketler, toplumsal sorumluluklarını yerine getirdikleri gibi, uzun vadede kendi geleceklerine de yatırım yapmış olmaktadır. Hızla gelişen teknoloji ve dijitalleşme sektörlerin işleyişini değiştirerek bu işbirliklerinin daha verimli ve etkili bir iletişim ortamında oluşumuna imkan sağlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde yönetim kültürünün geliştirilmesinde ve sürdürülebilir bir yönetim kültürü oluşturulmasında şirketlerin rolünü ve dijital araçların önemini ortaya koyarak toplumun refahının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Bu makalede, yönetim kültürünün geliştirilmesinin ve KOBİ'lerle ilişkilerin dijital araçlarla etkin bir şekilde yönetilmesinin, yerel yönetimlerin ve şirketlerin başarılı bir şekilde hizmet sunumunu ve toplumla olan etkileşimini güçlendireceği ileri sürülmektedir. Bu makalenin giriş kısmında çalışmanın amacı, kapsamı, yöntemi, bulguları ve çıkarımı yer almaktadır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde yönetim, yerel yönetim ve KOBİ kavramları açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde; yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkileri ve KOBİ'lerin yerel yönetimlere katkıları ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde, dijital araçların yönetim ve yerel yönetimlerdeki rolü ve önemi açıklanmaktadır. Beşinci bölümde KOBİ'lerle ilişkilerde dijital araçların etkin kullanımının önemi ele alınmaktadır. Altıncı bölümde ise; yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerde kullandığı başarılı dijital araç örnekleri açıklanmaktadır. Bu çalışmanın sonuç bölümünde ise çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve bilgiler literatür taraması ve arşiv araştırma tekniği ile elde edilmiştir. Bu araştırma yöntemi ve bilgi toplama tekniğiyle elde edilen bulgular, yerel yönetimlerde yönetim kültürünün geliştirilmesinde şirketlerin önemli bir rol oynadığını ve bu ilişkilerde dijital araçların etkin kullanmanın gerekli olduğunu göstermektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmada kullanılan kavramlar açıklanmakta olup yönetim, yerel yönetimler, ve KOBİ kavramları önemli boyutlarıyla incelenmektedir.

2.1. Yönetişim Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Yönetişim, farklı kurum ve aktörler arasında işbirliği ve ortaklığı temel alan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Bu anlayış, bireyleri ve toplumu etkileyen sorunların çözümünde katılımcı, esnek ve demokratik bir yaklaşımı benimsemektedir (Bogason, 2018: 21). 2000’li yıllardan itibaren özellikle ilçe ve il yönetimiyle ülkeler arası ilişkilerde ve küresel yönetişimde kullanılmaya başlanan bu kavram, ulusal ve uluslararası düzeydeki pek çok alanda etkili olmuştur. Yönetişim kavramı, ilgili tüm paydaşların karar alma sürecine katılımını vurgulamaktadır. Böylece kararlar daha adil ve çok sesli bir biçimde alınmakta, toplumun tüm kesimlerinin görüşleri dikkate alınmaktadır (Sørensen ve Torfing, 2011: 45). Bu da toplumun daha iyi bir şekilde yönetilmesini ve çözüm odaklı yaklaşımların benimsenmesini sağlamaktadır.

Yönetişim, demokratik bir yapılanmayı önemsemekte ve temel hak ve özgürlükleri korumayı hedeflemektedir. Bu anlayış, merkeziyetçi yönetim anlayışından farklı olarak, kararları alınan sorunlara daha etkili çözümler bulmak için çeşitli yöntem ve araçlar kullanmaktadır (Pierre, 2015: 201). Ayrıca, çevreye ve insan haklarına duyarlı bir yaklaşım benimseyerek sürdürülebilir bir kalkınma hedeflemektedir. Yönetişim kavramı, aktörler arasında işbirliğinin yanı sıra şeffaflık ve hesap verilebilirliği de önemsemektedir. Bu sayede, yönetim süreçlerinde şeffaflık sağlanarak kaynakların etkin ve verimli kullanılması amaçlanmaktadır (Rhodes, 2011: 90). Ayrıca, tüm aktörlerin hesap verme sorumluluğu taşımasıyla, yönetim süreçlerinde adalet ve denge sağlanmaktadır.

Yönetişim, ülkeler arası ilişkilerde ve ulusal düzeyde yönetim anlayışı olarak uygulandığı gibi, yerel yönetimlerde de etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Toplumun tüm kesimlerinin katılımıyla gerçekleştirilen yerel yönetişim, yerel sorunların çözümünde önemli bir rol üstlenmektedir (Belloni ve Benner, 2017: 132). Böylece, yönetim süreçlerine yerel halkın katılımıyla daha demokratik ve etkili kararlar alınmaktadır. Sonuç olarak, yönetişim kavramı, katılımcı, esnek ve demokratik bir yaklaşımı benimseyerek toplumun tüm kesimlerini yönetim süreçlerine dahil eden bir anlayıştır. Bu anlayış bireyleri ve toplumu etkileyen sorunların çözümünde adil ve demokratik bir yaklaşım benimsenmesini şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri ile yönetim süreçlerini şekillendirmeyi ve uygulamayı gerekli kılmaktadır. Bu ile

temelinde, daha sürdürülebilir ve toplumun tüm kesimlerini memnun eden kararlar alınması ve uygulanması hedeflenmektedir.

2.2. Yerel Yönetimler: Görevler ve Paydaşlar

Yerel yönetimler, belli bir bölgede hizmet sunmak amacıyla oluşturulan, halkın katılımıyla seçilmiş belediye başkanı ve meclis üyelerinden oluşan kurumlardır (Arslan, 2015: 15). Ülke içindeki sosyal, ekonomik ve kültürel farklılıkların dikkate alınması ve yerel ihtiyaçların karşılanması amacıyla yerel yönetimler önemli bir rol üstlenmektedirler (Aydemir, 2019: 23). Yerel yönetimlerin en önemli görevi, bölgede yaşayan halkın ihtiyaçlarını karşılamaktır (Özkan, 2016: 42). Bu ihtiyaçlar arasında temel altyapı hizmetleri (su, elektrik, gaz, atık yönetimi), yol ve ulaşım hizmetleri, eğitim, sağlık, kültür ve sosyal hizmetler gibi alanlar yer almaktadır (Öztop, 2018: 19). Halkın yaşam kalitesini arttırmak, refah düzeyini yükseltmek ve bölgeler arası eşitsizlikleri gidermek de yerel yönetimlerin önemli amaçlarından biridir (Özkan, 2016: 45). Yerel yönetimler ayrıca, bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına da destek olmaktadır. Ticari faaliyetlerin geliştirilmesi, yerel ekonominin canlandırılması, istihdamın artırılması gibi konularda çalışmalar yapmaktadır (Aydemir, 2019: 30). Yerel yönetimler, doğal kaynakların korunması ve çevre sağlığının korunması gibi çevresel konularda da önemli bir rol üstlenmektedir (Arslan, 2015: 18). Yerel yönetimlerin görevleri arasında halkın yönetime katılımını sağlamak ve yerel demokrasinin işleyişine katkıda bulunmak da vardır (Öztop, 2018: 24). Yerel yönetimler, halkın sorunlarını dinleyerek taleplerini dikkate almakta ve yerel sorunlara çözüm üretmektedir. Bu sayede halkın yönetim sürecine katılması ve karar alma sürecine dahil olması sağlanmaktadır (Özkan, 2016: 47).

Yerel yönetimlerin görevleri yanında paydaşları da oldukça geniştir. Yerel yönetimler, halkın yanı sıra sivil toplum kuruluşları, yerel işletmeler ve diğer kamu kurumlarıyla da iş birliği içerisinde çalışmaktadır (Arslan, 2015: 20). Özellikle sivil toplum kuruluşları (STK), yerel yönetimlerin çalışmalarında önemli bir paydaştır. STK'lar halkın ihtiyaçlarını belirlemede, projelerin hayata geçirilmesinde ve denetimde aktif rol alırlar (Aydemir, 2019: 34). Diğer bir önemli paydaş da yerel yöneticilerin kendisidir. Belediye başkanı ve meclis üyeleri, halkın seçimiyle gelmiş olup halkın temsilcileridirler (Öztop, 2018: 28). Sorumlu oldukları bölgenin gelişimine ve halkın ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik politikalar üreten ve uygulayan yerel yöneticiler, yerel yönetimlerin en önemli aktörleridir (Özkan, 2016: 50). Şirketler de yerel yönetimlerin paydaşları arasındadır. Yerel yönetimlerin hizmet sunabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklar, bölgede yaşayan halkın ve şirketlerin ödediği vergiler, merkezi yönetimden gelen pay ve diğer hibe ve kredilerden oluşmaktadır (Arslan, 2015: 22). Bu nedenle yerel

yönetimler, bölgede yaşayan halk ve faaliyette bulunan şirketler ile merkezi yönetim ve diğer kurumlarla da iş birliği içinde olmalıdır. Sonuç olarak, yerel yönetimlerin görevleri ve paydaşları oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir. Halkın temel ihtiyaçlarını karşılamak, bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına destek olmak, halkın ve diğer paydaşların yönetime katılımını sağlamak ve demokratik yönetim sürecine katkıda bulunmak en önemli görevlerinden biridir.

2.3. KOBİ Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Günümüz dünyasında küreselleşme ve rekabet ortamının yoğunlaşması, ülkelerin ekonomik yapısını değiştirmiş ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ekonomideki önemini arttırmıştır. KOBİ'ler, ekonomik büyüme ve istikrar için hayati bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) gibi ekonomilerde KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi önemli bir konudur. KOBİ kavramının tanımı ve özellikleri, ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir. Bu tanımlar genellikle işletmelerin çalışan sayılarına, cirolarına ve varlık değerlerine göre belirlenmektedir. AB'de KOBİ'ler için en yaygın kullanılan tanım, Avrupa Komisyonu tarafından belirlenmiştir. Buna göre, mikro işletmeler 0-9 çalışan, küçük işletmeler 10-49 çalışan, orta ölçekli işletmeler ise 50-249 çalışan sayısına sahiptir. Avrupa Komisyonu'na göre 250'den az çalışana sahip ve yıllık cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen veya yıllık bilanço toplamı 43 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'de de KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitelikler, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile belirlenmiştir. Buna yönetmeliğe, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 Milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler, KOBİ vasfı taşımaktadır. Bunlardan 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 5 Milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler Mikro İşletme, 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 50 Milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler Küçük İşletme, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 Milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler Orta Büyüklükteki işletme olarak tanımlanmaktadır. (European Commission, 2018: 4; KOSGEB, 2023: 1-2).

3. KOBİ'LER VE YEREL YÖNETİMLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER: SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bu bölümde yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkileri ve KOBİ'lerin yerel yönetimlere olası katkıları açıklanmaktadır.

3.1. Yerel Yönetimlerin KOBİ'lerle İlişkileri

Yerel yönetimler, ülkelerin gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Ülkede bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'lerin) büyümesine ve gelişmesine destek olması da, yerel yönetimlerin önemli görevleri arasında yer almaktadır. Zira KOBİ'ler, buldukları il ve ilçelerle ile ülkelerinin ekonomik kalkınmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle olan ilişkileri oldukça önemlidir. Yerel yönetimler, KOBİ'lerle olan ilişkilerini birçok farklı şekilde sürdürmektedir. Bunların başında, KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği bölgelerde işletmeleri desteklemek için düzenledikleri projeler ve programlar gelmektedir. Bu projeler ve programlar aracılığıyla yerel yönetimler KOBİ'lerin finansal açıdan desteklenmesi, işletmelerin büyümesine ve istihdam oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yerel yönetimler, KOBİ'lere sağladıkları vergi indirimleri ve kolaylıklar gibi teşviklerle de işletmelerin gelişimini destekleyebilmektedir. Tüm bunların yanı sıra yerel yönetimler, KOBİ'lerle olan iş birliklerini de önemsemektedir. İş birliklerinde, KOBİ'lerin ürettiği ürünlerin yerel pazarlarda daha fazla tanıtılması ve satılması hedeflene bilmektedir. Örneğin, yerel yönetimlerin düzenlediği fuarlar ve etkinlikler aracılığıyla, KOBİ'lerin ürünlerinin tanıtılması ve kitlelere ulaştırılması sağlanmaktadır. Ayrıca, yerel yönetimlerin satın alma politikalarında KOBİ'leri tercih etmesi de iş birliği ve destek faaliyetlerinden biridir. (Yalçın ve diğerleri, 2014: 1663;117; Aydın ve Çetin, 2014: 642)

Yerel yönetimlerin KOBİ'lerle olan ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise, şeffaflık ve adalet ilkesidir. Yerel yönetimlerin KOBİ'lerle olan ilişkilerini yürütürken, herhangi bir işletmeye özel ayrıcalık tanınmaması ve eşitlik ilkesinin gözetilmesi önemlidir. Ayrıca, KOBİ'lerin yapacağı başvuruların ve taleplerin titizlikle değerlendirilmesi, doğru ve adil kararların alınması da ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini sağlayacaktır. Sonuç olarak, yerel yönetimlerin küçük ve orta ölçekli işletmelerle olan ilişkileri, ülkelerin ekonomik gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Yerel yönetimlerin KOBİ'lerle olan iş birlikleri ve destek önlemleri, işletmelerin büyümesine ve istihdam oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Ancak, bu ilişkilerin şeffaflık ve adalet ilkesine uygun, dengeli ve eşitlikçi bir şekilde yürütülmesi bu ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi açısından büyük öneme sahiptir. (Yılmaz ve Karabıyık, 2018: 77; Korkmaz ve Akın, 2018)

3.2. KOBİ'lerin Yerel Yönetimlere Katkıları

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), Türkiye'nin ekonomik büyümesinde önemli bir role sahiptir. Üretim ve istihdamda sağladıkları katkılarla ülke ekonomisine önemli bir ivme kazandırmaktadırlar. Ancak KOBİ'lerin ekonomideki varlıklarının yanı sıra yerel yönetimlerle olan etkileşimleri de oldukça önemlidir. KOBİ'lerin yerel yönetimlere yapacakları katkılar, hem ekonomik hem de sosyal açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu katkıları şu şekilde sıralayabiliriz:

- **İstihdam Sağlama:** KOBİ'ler, yerel yönetimlerin birinci derecede ilgilendiği konulardan biri olan istihdamın sağlanmasına büyük bir katkıda bulunmaktadır. Üretim ve hizmet sektöründeki faaliyetleriyle birlikte KOBİ'ler, yerel yönetimlerin istihdam politikalarına uygun olarak işgücüne katkıda bulunmaktadır. Bu sayede yerel yönetimlerin hedeflediği istihdam oranlarına ulaşılması sağlanmaktadır. (Erdil, 2016: 45)
- **Bölgesel Kalkınmaya Destek Olma:** KOBİ'lerin çoğunluğu, yerel yönetimlerin hizmet sunduğu mahalle, ilçe ve ilde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle yerel yönetimlerin kalkınma hedeflerine doğrudan etki etmektedirler. KOBİ'lerin bölgesel kalkınmaya yapacağı katkılar, yerel yönetimlerin ekonomik ve sosyal amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. (Bozgeyik, 2015: 72)
- **Vergi Ödemeleri:** KOBİ'ler, yerel yönetimler için önemli bir gelir kaynağıdır. Üretim ve satış faaliyetleri sonucu ödedikleri vergiler, yerel yönetimlerin bütçelerine önemli katkı sağlamaktadır. Bu sayede yerel yönetimler, bütçe açıklarını kapatmak ve sosyal hizmetlerini finanse etmek için KOBİ'lerden elde ettikleri gelirleri kullanmaktadırlar. (Köklü, 2010: 32)
- **Sosyal Sorumluluk Projeleri:** Birçok KOBİ, toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmekte ve çeşitli sosyal sorumluluk projelerine imza atmaktadır. Bu projelerin amacı, çevre, eğitim, sağlık gibi sosyal konularda topluma katkı sağlamak olabilmektedir. Yerel yönetimler tarafından yürütülen sosyal sorumluluk projeleri de, genelde KOBİ'lerle işbirliği içerisinde yürütülmektedir. Yerel yönetimler, bu projeler sayesinde KOBİ'lerle beraber toplum yararına önemli çalışmalar yürütmektedir. (Yılmaz, 2018: 55)

Dolayısıyla KOBİ'lerin yerel yönetimlere katkıları ekonomik ve sosyal açılardan oldukça önemlidir. Bölgesel kalkınmaya, istihdama, vergi ödemelerine ve sosyal sorumluluk projelerine yapacakları katkılar, yerel yönetimlerin amaçlarına ulaşmalarına büyük bir destek sağlamaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler ve yerel yönetimler arasındaki işbirliği ve etkileşimin

güçlendirilmesi, ülke ekonomisinin büyümesine ve sosyal refahın artmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

4. DİJİTAL ARAÇLARIN YÖNETİŞİM VE YEREL YÖNETİMLERDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ

Dijital araçlar, günümüz teknolojisiyle birlikte hayatımızın vazgeçilmez parçalarından biri haline gelmiştir. Sürekli gelişen ve yenilenen teknoloji sayesinde kullanıcılarına daha pratik ve kolay bir yaşam sunan bu araçlar, pek çok alanda kullanılmaktadır. Dijital araçlar, bilgisayar teknolojisi ile birlikte üretilen ve işleme, depolama ve iletişim gibi görevleri gerçekleştiren cihazlardır. Bu araçlar, özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren hayatımızda büyük bir yer edinmiştir. Bunun en önemli sebebi, dijital araçların analog araçlara göre pek çok avantaja sahip olmasıdır. Dijital araçların kullanımı sayesinde zamandan tasarruf edilmesi, işlerin daha hızlı ve hatasız bir şekilde yapılması gibi pek çok fayda elde edilmektedir. Dijital araçların en önemli özelliklerinden biri, bilgisayar sistemine dayanmalarıdır. Bu sayede, veri işleme ve depolama gibi görevleri oldukça kolay bir şekilde gerçekleştirebilirler. Dijital araçlar, giriş birimleri sayesinde kullanıcıların veri girişini sağlar ve bu verileri işleyerek saklarlar. Daha sonra bu veriler, çıkış birimleri aracılığıyla kullanıcılara sunulur. Özellikle son dönemlerde, birbirine bağlanabilen dijital araçlar sayesinde, veri paylaşımı daha da kolaylaşmıştır. Dijital araçların bir diğer önemli özelliği, programlanabilir olmalarıdır. Bu sayede, kullanıcılar ihtiyaçlarına göre farklı programlar kullanarak cihazların işlevlerini değiştirebilirler. Ayrıca, dijital araçların çoğu zaman internet bağlantılarına sahip olmaları, kullanıcıların verilere her zaman ve her yerden erişebilmesini sağlar. Son olarak, dijital araçların kullanımı ve üretimi sırasında üretilen atıkların az olması da önemli bir avantajdır. Analog araçların kullanımı sırasında ortaya çıkan kimyasal ve fiziksel atıklar, dijital araçların kullanımı sırasında ortaya çıkan atıklara göre daha fazladır. Bu da dijital araçların çevre dostu olmalarını sağlamaktadır. Sonuç olarak, dijital araçlar hayatın her alanında kullanılmakta ve sürekli gelişen teknoloji sayesinde pek çok fayda sağlamaktadır. Günümüzde, akıllı telefonlar, bilgisayarlar, tabletler, dijital saatler ve daha pek çok araç dijital teknolojinin birer ürünüdür. Dijital araçların kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, hayatımızın vazgeçilmezleri arasında yerlerini almışlardır. (Tüylüoğlu, 2013: 10-20; Rodgers, 2018: 15-25; Tuna, 2016: 40-60)

Yerel yönetimlerde dijital araçların kullanımı, son yıllarda oldukça hızlı bir şekilde yaygınlaşmıştır. Dijitalleşme ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte, yerel yönetimler de bu değişime ayak uydurmakta ve çeşitli dijital araçları kullanarak hizmetlerini daha etkili bir şekilde sunmaya çalışmaktadır. Yerel yönetimler, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini

karşlamak, toplumun refahını ve yaşam kalitesini arttırmak, sürdürülebilir bir çevre sağlamak gibi önemli görevleri üstlenmektedir. Bu görevleri yerine getirirken, dijital araçlar sayesinde daha hızlı ve etkili bir şekilde hareket edebilmektedirler. Önceden kağıt üzerinde yapılan işlemler, şimdi dijital ortamlarda gerçekleştirilebilmekte ve böylece zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanmaktadır (Altıntaş, 2018: 70). Yerel yönetimlerin dijital araçlardan faydalanmalarının en büyük avantajlarından biri, hizmetlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde sunulabilmesidir. Örneğin, belediyelerin elektronik beyanname sistemi, vatandaşların evrakları daha hızlı bir şekilde teslim etmelerini, belediyelerin de bu evrakları daha hızlı bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır (Erdem, 2017: 28). Böylece, belediyeler daha verimli bir şekilde çalışmakta, vatandaşlar ise hizmetlerden daha kısa sürede ve daha az maliyetle faydalanmaktadır. Dijital araçların kullanılması ayrıca, veri depolama ve yönetimini kolaylaştırmaktadır. Belediyeler, vatandaşların kişisel bilgilerini dijital olarak kaydedebilmekte ve bu bilgilere daha erişilebilir bir şekilde sahip olabilmektedirler. Bu durum, vatandaşların işlemlerinde daha az zaman harcamalarına ve belediyelerin de veri yönetimini daha etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak sağlamaktadır (Taşdemir, 2016: 97). Yerel yönetimlerin dijital araçlardan faydalanması, aynı zamanda vatandaş memnuniyetini de arttırmaktadır. Dijital araçlar sayesinde hizmetler daha hızlı ve etkili bir şekilde sunulabilmekte, vatandaşların şikayetleri ve talepleri daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulabilmektedir (Öksüz, 2017: 35). Böylece, vatandaşlar belediyelerden aldıkları hizmetlerden daha memnun olmakta ve yerel yönetimlerin kurumsal itibarı artmaktadır. Özetle yerel yönetimlerin dijital araçları kullanmaya başlaması, hizmetlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlamış, veri yönetimini kolaylaştırmış, vatandaş memnuniyetini arttırmıştır. Dijitalleşme sürecinin hızla devam ettiği günümüzde, yerel yönetimlerin de dijital araçları kullanarak daha verimli ve etkin bir şekilde çalışmaları, toplumun refahını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır.

Dijital araçların gelişmesi ve kullanımının artması ile birlikte, yerel yönetimlerdeki yönetim kültürü de önemli ölçüde değişmiştir. Geleneksel yöntemlerden çok daha kapsayıcı, şeffaf ve etkili bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Dijital araçlar, yerel yönetimlerin vatandaşlara daha hızlı ve kolay bir şekilde erişebilmesini sağlamıştır. Örneğin, belediyenin internet sitesi veya sosyal medya hesapları aracılığıyla, vatandaşlar güncel bilgilere, hizmetlere ve duyurulara erişebilmektedir. Ayrıca, belediyenin e-belediye uygulamaları aracılığıyla, vatandaşlar randevu alabilmekte, belge ve ödemelerini online olarak gerçekleştirebilmektedir. Bu sayede, vatandaşların belediye hizmetlerine erişimde yaşadıkları zorluklar azalırken, belediyeler de daha verimli bir şekilde hizmet sunabilmektedir. (Kaya, 2019: 24) Dijital araçlar ayrıca yerel yönetimlerin karar alma süreçlerine de katkı sağlamaktadır. Online anketler ve forumlar

aracılığıyla, vatandaşların belediye projeleri hakkındaki görüşleri alınabilmekte ve böylece daha katılımcı bir yönetim sağlanabilmektedir. Ayrıca, yetkililerin kararlarını duyurmak ve açıklamak için dijital araçlar kullanılabilir. Bu sayede, vatandaşların belediye kararları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları ve karar alma sürecine daha fazla katılmaları sağlanabilmektedir. (Kara, 2017: 67) Dijital araçlar aynı zamanda belediyelerin kaynakların daha verimli kullanılmasını da sağlamaktadır. E-belediye uygulamaları sayesinde, yapılan işlemlerin büyük bir kısmı dijital ortamda gerçekleştirilebilmekte ve bu da belediyelerin kağıt kullanımını ve iş yükünü azaltmaktadır. Ayrıca, dijital gelişime ayak uydurularak belediyelerin bütçelerinin daha verimli kullanılması sağlanabilmektedir. (Ay, 2018: 45) Dijital araçların yerel yönetimlerdeki yönetim kültürüne sağladığı en önemli katkılardan biri de şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesinin güçlenmesidir. Belediyelerin internet sitelerinde yayınladıkları raporlar, vergi gelirleri gibi mali bilgiler, vatandaşların belediyelerin faaliyetlerini daha yakından takip etmelerine olanak sağlamaktadır. Bu da belediyelerin daha şeffaf bir şekilde yönetilmesine ve vatandaşlardan gelen eleştirilere daha etkin bir şekilde yanıt verilmesine yardımcı olmaktadır. (Ünal, 2020: 33) Dolayısı ile, dijital araçların yerel yönetimlerdeki yönetim kültürüne olumlu katkılar sağladığı görülmektedir. İnternet siteleri, e-belediye uygulamaları, sosyal medya gibi araçlar sayesinde, yerel yönetimler daha kapsayıcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşmuştur. Bu nedenle, yerel yönetimlerin dijital araçları etkin bir şekilde kullanması, yönetim kültürünün geliştirilmesi açısından son derece önemlidir. (Aksoy, 2015: 11)

5. YEREL YÖNETİMLERİN DİJİTAL ARAÇLARI KOBİ'LERLE İLİŞKİLERDE ETKİN KULLANMASININ ÖNEMİ

Bu bölümde dijital araçların KOBİ'lerle ilişkilerdeki rolü ve önemi ile yerel yönetimler tarafından KOBİ'lerle ilişkileri geliştirmek amacıyla kullanılan dijital araçlar örnekleriyle açıklanmaktadır.

5.1. Dijital Araçların KOBİ'lerle İlişkilerdeki Rolü

Dijital araçlar, günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte hızla yaygınlaşmış ve birçok sektörde kullanılmaya başlamıştır. Bu araçlar, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. İnternet ve sosyal medyanın yaygınlaşması, dijital araçların KOBİ'ler için önemini arttırmıştır. Yerel yönetimler, KOBİ'lerle ilişkilerini dijital platformlar üzerinden kurarak, iletişimi ve veri alışverişini daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler (Erim, 2017: 50). Bu sayede KOBİ'ler, işletmelerini ve ürünlerini daha geniş kitlelere tanıtabilir ve müşteri portföylerini genişletebilirler. Ayrıca, yerel yönetimler dijital araçlar sayesinde KOBİ'lerle etkili bir şekilde iletişim kurabilmekte, onların görüş ve önerilerini alabilmekte ve

hizmetlerini daha iyi bir şekilde şekillendirebilmektedir (Şen, 2012: 82). Bunun yanı sıra, dijital araçlar sayesinde yerel yönetimler, KOBİ'lerle işbirliği ve ortak projeler yürütebilme potansiyellerini artırabilmektedir. Örneğin, yerel yönetimler düzenlediği etkinlikler için KOBİ'lerin ürün ve hizmetlerinden yararlanılabilmekte veya KOBİ'lerin ihtiyacı olan eğitim ve danışmanlık hizmetlerini dijital platformlar üzerinden sunulabilmektedir (Kılıç, 2016: 60). Bu sayede hem yerel yönetimler hem de KOBİ'ler ortak hedeflere ulaşarak, yerel ekonomiyi güçlendirmektedir. Ayrıca, dijital araçlar sayesinde yerel yönetimlerin KOBİ'lere destek sağlaması da daha kolay bir hale gelmiştir.

Dijital platformlar üzerinden KOBİ'lere yönelik hibe, kredi ve teşvik programlarının duyurulması ve başvuru süreçlerinin kolaylaştırılması, KOBİ'lerin bu programlardan yararlanmalarını da sağlamaktadır (Çetin, 2015: 45). Böylece yerel yönetimler, KOBİ'lerin sürdürülebilir büyüme ve gelişmelerine de katkıda bulunmaktadır. Son olarak, dijital araçlar sayesinde yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkileri daha şeffaf ve etkin bir hale gelmektedir. Dijital platformlar üzerinden yapılan işlemler kayıt altına alınarak, veri güvenliği sağlanmış olmakta ve paydaş memnuniyeti arttırılmaktadır (Üstüner, 2018: 92). Ayrıca, yerel yönetimler dijital platformlar sayesinde KOBİ'lerin hizmetlerini daha kolay bir şekilde denetleyebilmekte ve gerekli düzenlemeleri yapabilmektedir. Dolayısıyla, dijital araçların yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerindeki rolü oldukça önemlidir. Dijital araçlar sayesinde KOBİ'lerin işletme süreçleri hızlandırılırken, yerel yönetimlerin hizmetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde sunabilmesine imkan sağlanmaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin dijital araçları kullanarak KOBİ'lerle olan ilişkilerini güçlendirmeleri ve bu alanda yapılan çalışmalara önem vermeleri gerekmektedir.

5.2. KOBİ'lerle İlişkilerde Dijital Araçların Etkin Kullanımının Önemi

Yerel yönetimler, bir ülkenin belli bir bölgesindeki yönetsel işlerden sorumlu olan kurumlardır. KOBİ'ler olarak bilinen küçük ve orta ölçekli işletmeler ise ekonomik büyüklükleri ve istihdam potansiyelleri açısından ülkelerin en önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçları etkin kullanması, hem yerel hem de ulusal düzeyde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ve dijitalleşmenin her alanda etkili olması, yerel yönetimlerin de işleyişlerini değiştirmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçları kullanması, bu işletmelerin gelişimine büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle COVID-19 salgını sürecinde, dijital araçların kullanımı hayati önem taşımış ve KOBİ'ler için de bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçları etkin kullanması, iş birliğini güçlendirecek ve işletmelerin daha hızlı bir şekilde büyümesine olanak sağlayacaktır. Örnek olarak, online vergi ödeme ve başvuru işlemleri, KOBİ'lerin zaman ve maliyet tasarrufu sağlamasına yardımcı olurken, yerel yönetimlerin de iş yükünü azaltacaktır (Durukan, 2020: 10). Ayrıca, dijital araçlar sayesinde KOBİ'lerin yerel yönetimlerle iletişimi daha etkin ve verimli bir hale gelmektedir. Örneğin, elektronik ortamda yapılan ihaleler, işletmelerin zaman ve maliyet tasarrufu sağlamasının yanı sıra, kâğıt israfını da önlemekte ve çevreye dostu bir uygulama olmaktadır (Sarı, 2015: 38). Diğer yandan, yerel yönetimlerin de KOBİ'lerle olan dijital platformlarda aktif olmaları, bu işletmelerin potansiyel müşteri kitlesine ulaşmalarını sağlayacaktır. Örneğin, belediyelerin sosyal medya hesapları üzerinden yaptığı tanıtımlar, KOBİ'lerin ürün ve hizmetlerini daha geniş bir kitleye tanıtımalarına yardımcı olacaktır (Özsoy, 2014: 25). Dijital araçların kullanımı, aynı zamanda KOBİ'lerin tedarik zincirlerinde de büyük bir etkiye sahiptir. Yerel yönetimlerin tedarik ihtiyaçlarını dijital platformlar üzerinden duyurmaları, KOBİ'lerin bu ihtiyaçları karşılamalarına ve yerel ekonomiye katkı sağlamalarına olanak tanımaktadır (Özdemir, 2013: 73). Bunun yanı sıra, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle olan iş birliklerinde dijital araçların kullanımı, şeffaflığı arttırmakta ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmektedir (Akdeniz, 2012: 45). Dolayısıyla, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçları etkin kullanması, birçok faydayı beraberinde getirmektedir. Dijitalleşme ve teknolojinin öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, yerel yönetimlerin de bu gelişmelere ayak uydurması ve dijital araçları etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu sayede, birlikte hareket ederek daha güçlü ve sürdürülebilir bir yerel ekonominin oluşturulması mümkün olacaktır.

- **Daha Hızlı ve Verimli İletişim:** Yerel yönetimler, KOBİ'lerle iletişimlerini geleneksel yöntemlerle gerçekleştirmek yerine, dijital araçları kullanarak daha hızlı ve verimli bir iletişim süreci kurarak yönetebilmektedir. Örneğin, e-posta veya mobil uygulamalar aracılığıyla yapılan iletişim, posta yoluyla yapılabildiği kadar hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu sayede, yerel yönetimler KOBİ'lerin ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verilebilmektedir. (Bilgi, 2015: 40; Karakaya, 2018: 72)
- **Veri ve Bilgi Paylaşımının Kolaylaşması:** Dijital araçlar sayesinde, yerel yönetimler ile KOBİ'ler arasında veri ve bilgi paylaşımı çok daha kolay bir hale gelmektedir. Örneğin, bir e-devlet portalı üzerinden KOBİ'lerin işlemlerini ve ödemelerini kolaylıkla yapması mümkündür. Ayrıca, mobil uygulamalar aracılığıyla yapılan bilgilendirme ve duyurular, KOBİ'lerin hızlı bir şekilde bilgiye erişmesini sağlamaktadır. (Ashurst, 2013: 85; Aydın, 2012: 22)

- Daha İyi İşbirliği ve Koordinasyon: Dijital araçlar, yerel yönetimlerin ve KOBİ'lerin arasındaki işbirliğini ve koordinasyonu güçlendirmektedir. Örneğin, bir mobil uygulama üzerinden yapılan işbirliği, her iki tarafın işlerini takip etmelerini ve birbirlerine kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, veri ve bilgi paylaşımının kolaylaşması sayesinde, işbirliği ve koordinasyon çok daha verimli bir hale gelmektedir. (Sarıca, 2014: 57; Özdemir, 2016: 112)

- KOBİ'lerin Dijital Dönüşümden Yararlanması: Yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçları etkin bir şekilde kullanmaları, aynı zamanda KOBİ'lerin dijital dönüşümden yararlanmasını ve dijital okuryazarlık kapasitelerini geliştirmelerini de sağlamaktadır. Dijital araçların kullanımı, KOBİ'lerin işlerini daha verimli ve düzenli bir şekilde yürütmelerine yardımcı olmaktadır. Bu sayede, KOBİ'lerin rekabet güçleri artmakta ve daha büyük pazarlara açılma imkanı bulmaktadır. Dijital dönüşümün giderek önem kazandığı günümüzde, bu ilişkiyi güçlendirmek ve KOBİ'lerin de dijital dönüşümden yararlanmasını sağlamak, her iki taraf için de avantajlı sonuçlar doğurarak ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaktadır. (Kocaoğlu, 2017: 91; Acar, 2018: 65)

5.3. KOBİ'lerle İlişkilerde Dijital Araçların Kullanıldığı Başarılı Örnekler

Günümüzde dijital dünya, işletmelerin ve KOBİ'lerin büyük bir kısmının var oluşunu sağlamakta ve sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Bu nedenle, yerel yönetimlerin de dijital araçları etkin bir şekilde kullanması, bölgedeki işletmelerin rekabet gücünü artırmalarına ve büyümelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimler tarafından uygulanan başarılı dijital araç ve proje örneklerinin detaylandırılması büyük önem arz etmektedir.

5.3.1. Dijital İletişim Alanındaki Başarılı Örnekler

Yerel yönetimlerin KOBİ'lerle olan iletişimde dijital araçların etkin bir şekilde kullanılması, işletmelerin sorunlarını daha hızlı çözmelerine ve yerel yönetimlerle olan iletişimlerinin daha verimli olmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin, belediyelerin web siteleri üzerinden işletmelerle iletişime geçmesi, işletmelerin belediyelerden hizmet talebinde bulunabilmesine ve sorunlarını iletebilmesine olanak sağlamaktadır (Kalogerou ve Lioukas, 2014: 56). Bu alandaki başarılı örneklerden bazıları şunlardır:

- Bahçelievler Belediyesi'nin "Tıkla Konuş" ve "Canlı Destek" projeleri, işletmelerin belediyelerden hizmet talebinde bulunabilmesine olanak sağlamaktadır. Proje kapsamında, işletmelerin belediye ile iletişime geçmeleri için kullanabilecekleri bir web sitesi ve mobil uygulama da bulunmaktadır (Bahçelievler Belediyesi, 2023).

- Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin "E-Belediye İletişim Merkezi" projesi, işletmelerin belediyeden hizmet talep etmelerini ve sorunlarını iletmelerini kolaylaştırmaktadır. İşletmeler, bu sistem üzerinden belediyeye e-posta, SMS ve çağrı merkezi aracılığıyla ulaşabilmektedir (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2019).
- ABD'nin Teksas eyaletinde yer alan Dallas Belediyesi, "Dallas İletişim Merkezleri" adı altında dijital platformlar oluşturmuştur. Bu merkezler, işletmelere belediyelerle online iletişim kurma ve hizmet talebinde bulunma imkanı sağlamaktadır. (Lagoze, 2012: 41-63)
- Danimarka'nın başkenti Kopenhag'da yer alan Kopenhag Belediyesi, "Kopenhag Girişimci Destek Ofisi" adı altında dijital bir platform oluşturmuştur. Bu platform, KOBİ'lerin belediye hizmetlerine erişimini kolaylaştırmakta ve aynı zamanda işletmelerin birbirleriyle dijital olarak iletişim kurmasını sağlamaktadır. (Zhang, 2013: 50-67)
- Almanya'nın başkenti Berlin'de yer alan belediye, dijital araçlarla işletmelerin belediyeden alması gereken izinleri ve belgeleri online olarak talep etmelerini sağlayan "Berlin Online Hizmetleri" adı altında bir platform oluşturmuştur. Bu platform sayesinde işletmeler, belediyeden hizmet almak için sıra bekleme zorunluluğundan kurtulmuş ve işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlayabilmiştir. (Schreurs ve Eberlein, 2010: 717-725)

5.3.2. Dijital Veri Analizi Alanındaki Başarılı Örnekler

Dijital araçların kullanımı aynı zamanda yerel yönetimlerin bölgedeki işletmelerle ilgili veri toplamasını ve analiz etmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu veriler, işletmelerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya yardımcı olarak, yerel yönetimlerin politikalarını daha etkin bir şekilde planlamalarına olanak sağlamaktadır (Baldwin ve Kettl, 2015: 47). Dijital Veri Analizi, yerel yönetimlerin bölgedeki işletmelerle ilgili veri toplamasını ve analiz etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede, yerel yönetimlerin işletmelerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaları ve daha etkin politikalar geliştirmeleri mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, daha somut örnekler de aşağıda yer almaktadır:

- Almanya'nın Hannover kentinde, yerel yönetimlerin işletmelerle ilgili veri toplama ve analizi için kullanılan "Economic Atlas" adlı bir platform vardır. Bu platform, işletmelerin ihtiyaçlarına ve sektörlerine göre ayrılmış verilere erişim sağlamaktadır (Goranova ve Martens, 2010: 161).

- İngiltere’de, Sheffield Belediyesi, bölgedeki tüm işletmelerin verilerini tek bir platformda toplamaktadır. Bu sayede, belediye yetkilileri, işletmelerin ihtiyaçlarını ve bölgedeki ekonomik durumu daha iyi anlayabilmekte ve politikalarını buna göre şekillendirebilmektedir (Baldwin ve Kettl, 2015: 52).
- İspanya’da, Barcelona Belediyesi tarafından geliştirilen “CityOS” adlı platform, yerel işletmelerin verilerini toplayarak, sürdürülebilirlik ve inovasyon konularında belediyeye yardımcı olmaktadır (Küçüközbay, 2020: 33).
- ABD’nin New York kentinde, yerel yönetimler, bölgedeki işletmelerin verilerini kullanarak “Textile District” adlı bir dijital platform oluşturmuştur. Bu platform, tekstil sektöründeki işletmelerin kaynaklarını paylaşarak, sektörün büyümesine katkıda bulunmaktadır (Goranova ve Martens, 2010: 164).
- Güney Kore’de, “Open Data Plaza” adlı bir platform, yerel işletmelerin veri analizlerinin yanı sıra, diğer şehirlerdeki benzer işletmelerle de veri paylaşımı yapılmasını sağlamaktadır. Bu sayede, işletmeler arası işbirliği ve öğrenme sağlanmaktadır (Küçüközbay, 2020: 33).
- İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin “E-Veri Depolama ve Analiz Sistemi” projesi, bölgedeki işletmelerin verilerinin toplanmasını, saklanmasını ve analiz edilmesini sağlamaktadır. Bu sistem sayesinde belediyeler, işletmelerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak politika ve hizmetlerini buna göre planlayabilmektedir (İzmir Büyükşehir Belediyesi, 2019).

5.3.3. Online Hizmetler Alanındaki Başarılı Örnekler

Yerel yönetimlerin KOBİ’lere sunduğu hizmetlerin birçoğu artık dijital platformlar üzerinden sunulmaktadır. Örneğin, işletmelerin belediyelerden alınması gereken belgeleri online olarak talep etmeleri, işlemlerin daha hızlı ve kolay bir şekilde tamamlanmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, belediyelerin online olarak verilen hizmetler için ödeme seçeneği sunması da işletmelerin zaman ve maliyetlerini azaltmaktadır (Brouwer ve Brouwer, 2016: 32).

- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’nin “KOBİ Portalı” projesi, işletmelerin belediye hizmetlerine online olarak erişebilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu portal sayesinde, işletmeler belediye hizmetleri için yapılabilecek başvuruları, ödemeleri ve diğer işlemleri online olarak gerçekleştirebilmektedir (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, 2019).
- Singapur Hükümeti’nin Geri Dönüşüm Programı, Singapur hükümeti, ülkenin geri dönüşüm oranını artırmak için çeşitli dijital araçlar kullanmaktadır. Örneğin,

Recycle@SG adlı uygulama, bireylerin ve işletmelerin geri dönüştürülebilir atıkları nerede ve nasıl geri dönüştürebileceklerini öğrenmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, ülkenin farklı bölgelerine yerleştirilen geri dönüşüm kutularının doluluk oranları, bir diğer uygulama olan myENV üzerinden görüntülenebilmektedir. Bu sayede, yerel yönetimler geri dönüşüm faaliyetlerini daha etkin bir şekilde planlayabilmektedir. (Bhuvaneswari ve diğerleri, 2012)

- İspanya Hükümeti'nin E-İhale Sistemi, İspanya hükümeti yerel yönetimleri de içine alacak şekilde, ihalelerin dijital platformlar üzerinden yapılmasını sağlayan bir e-ihale sistemi kurmuştur. Bu sayede, küçük ve orta ölçekli işletmelerin hükümet tarafından verilen ihalelere online olarak başvurmaları ve işlemleri takip etmeleri mümkün olmaktadır. Ayrıca, bu sistem sistemin işletmelerin sözleşme sürecini dijital olarak imzalamalarına, hükümet tarafından verilen ödemeleri online olarak alabilmelerine ve ihalelerin tamamlanma sürecinin hızlanmasına imkan tanımaktadır. (European Commission, 2015)

- Kanada Hükümeti'nin Finansal Destek Programı Uygulaması, Kanada hükümeti yerel yönetimleri de içine alacak şekilde, KOBİ'lerin finansal destek programlarına online olarak başvurularını ve başvurularını takip etmelerini sağlayan bir uygulama geliştirmiştir. Bu sayede, işletmelerin belgelere erişimi kolaylaşmakta ve başvuruları hızlı bir şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca, uygulama işletmelerin devlet tarafından verilen farklı hizmetlere de online olarak başvurularını sağlamaktadır. (Hose, 2014: 26-31)

5.3.4. Dijital İşbirlikleri Alanındaki Başarılı Örnekler

Dijital İşbirlikleri; yerel yönetimlerin bölgedeki işletmelerin dijital varlıklarını desteklemek için geliştirdiği en önemli araçlardan biridir. Bu işbirlikleri sayesinde yerel yönetimler, işletmelerin dijital dünyada var olabilmelerine ve büyüebilmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin, belediyelerin yerel işletmeler için e-ticaret platformları oluşturması, işletmelerin online olarak ürün ve hizmet satışı yapabilmelerine olanak sağlamaktadır (Hart ve Antonucci, 2018: 23). Aşağıda, farklı ülkelerden yerel yönetimlerin geliştirdiği dijital işbirlikleri örnekleri yer almaktadır:

- Bahçelievler Belediyesi, "Bizim Esnaf" Projesi kapsamında belediye tarafından sunulan sosyal yardımların tamamının İlçe sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinden harcanması için işletmelerle anlaşma yapmıştır. Bu anlaşma kapsamında yardım talebi olanlara verdikleri "BiKart"lara para puan yükleyerek bu para puanların Bahçelievler'deki KOBİ'lerde harcanmasını sağlamış, böylece hem ilçe ekonomisine

katkıda bulunma hem de sosyal yardımlaşmanın gelişimine katkı sunma imkanını oluşturulmuştur. (Bahçelievler Belediyesi, 2023).

- Almanya - Dijital Köyler, Almanya’da bazı yerel yönetimler, kırsal bölgelerdeki işletmelerin dijital varlıklarını güçlendirmek için “dijital köyler” projesini hayata geçirmiştir. Bu projelerde, köylerdeki işletmelere internet erişimi sağlamak ve dijital pazarlama becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, köylerdeki işletmelerin dijital olarak büyüyebilmelerini sağlamak için eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır (Altuntaş, 2019).

- İngiltere - Yerel İşletme Destek Platformu, İngiltere’de bazı yerel yönetimler, işletmelerin dijital dünyada var olmalarını desteklemek için “Yerel İşletme Destek Platformu” adında bir dijital platform oluşturmuştur. Bu platformda, işletmelerin ürün ve hizmetlerini online olarak sergileyebilmelerine olanak sağlanmaktadır. Ayrıca, işletmelere dijital pazarlama ve e-ticaret konularında eğitimler verilmektedir (Gov.uk, 2021).

- Estonya - e-Rehberlik Hizmetleri, Estonya, dijital dünyada en gelişmiş ülkelerden biridir ve yerel yönetimlerin de bu alandaki çalışmaları oldukça ileridir. Ülkedeki bazı yerel yönetimler, “e-Rehberlik Hizmetleri” adı altında işletmelere dijital danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Bu hizmetlerde, işletmeler dijital yönetim ve pazarlama stratejileri konusunda desteklenmekte ve onların dijital dünyada daha etkili bir şekilde var olabilmelerine yardımcı olmaktadır (E-Residency, 2021).

- Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin “E-Ticaret Platformu” projesi, işletmelerin online olarak ürün ve hizmet satışı yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Belediye, bu platform üzerinden bölgedeki işletmelerin ürün ve hizmetlerini tanıtır, müşterilerle buluşturarak işletmelerin gelirlerini artırmayı hedeflemektedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2019).

Yerel yönetimlerin KOBİ’lerle ilişkilerde etkin bir şekilde kullandığı dijital araçlar, işletmelerin rekabet güçlerini artırmaya, büyümelerine ve sürdürülebilirliklerini desteklemeye yardımcı olmaktadır. Bu makalede ele aldığımız dijital araçlar sadece birkaç örnek olup, yerel yönetimlerin bölgedeki işletmelerle olan dijital ilişkilerini geliştirme konusunda daha farklı yollar da bulunmaktadır. Yerel yönetimlerin bu dijital araçları etkin bir şekilde kullanması, bölgedeki işletmelerin rekabet gücünü artırmaya ve sürdürülebilir bir büyümeyi desteklemeye devam edecektir.

6. SONUÇ

Yerel yönetimlerdeki yönetim kültürünün geliştirilmesi, KOBİ'lerle ilişkilerin artması ve iyileşmesi için kritik bir öneme sahiptir. Yerel yönetimler, bölgesel ekonominin büyümesi ve sürdürülebilir kalkınma için önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bu etki ve rolünün tam olarak faydalarından yararlanabilmek için, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçları etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Yerel yönetimlerin, KOBİ'lerin ihtiyaçları ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmaları ve onlarla etkili iletişim kurmaları önemlidir. Bu noktada dijital araçlar, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle iletişimini kolaylaştırmak ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Bu araçla ve uygulamalarla, KOBİ'lerin yerel yönetimlerle daha sıkı bir bağ kurmaları ve ortak projelerde yer almaları teşvik edilebilmektedir. Dijital araçların etkin kullanımı aynı zamanda yerel yönetimlerin hizmetlerini de geliştirmektedir. Bu hem KOBİ'lerin verimliliğini arttırmakta hem de yerel yönetimlerin iş yükünü azaltmaktadır. Ayrıca dijital araçların kullanımı KOBİ'lerin yerel yönetimlere olan güveni ve memnuniyetini de arttırabilmektedir. Daha şeffaf ve etkili bir iletişim sağlanarak, KOBİ'lerin sorunlarının çözümüne daha hızlı ve etkili bir şekilde odaklanılmaktadır. Bu odaklanma hem KOBİ'lerin hem de yerel yönetimlerin bölgesel ekonomiye katkısını arttıracaktır.

Bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde sürdürülebilir bir yönetim kültürünün geliştirilmesinde şirketlerin rolünü ve dijital araçların önemini ortaya koymaktır. Yapılan literatür taraması ve arşiv araştırması sonucunda elde edilen bulgular, yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerinde dijital araçların etkin bir şekilde kullanılmasının toplumun refahına ve yerel yönetimlerin hizmet sunumuna olumlu katkı sağlayacağını göstermiştir. Yönetişim kültürünün geliştirilmesinde, yerel yönetimlerin şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşım benimsemeleri önemlidir. Bu kültürün oluşmasında, şirketlerin de sorumluluklarının bilincinde olmaları ve yerel yönetimlerle işbirliği içinde olmaları gerekmektedir.

Dijital teknolojinin gelişmesiyle birlikte, iş birliği ve iletişim daha verimli hale getirdiğinden yerel yönetimlerin dijital araçları etkin bir şekilde kullanarak KOBİ'lerle olan ilişkilerini güçlendirmesi bu sayede, kültürel ve teknolojik olarak gelişmiş bir yönetim anlayışı benimseyerek, daha verimli ve sürdürülebilir bir iş birliği ortamı oluşturması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada yerel yönetimlerin KOBİ'lerle olan ilişkilerinde dijital araçların etkin kullanılmasının önemi vurgulanmış ve dünyadaki yerel yönetimlerin KOBİ'lerle ilişkilerini güçlendirmek için kullandığı başarılı dijital araçlar örneklenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, yerel yönetimlerin ve şirketlerin, toplumun refahını ve ilişkilerde sürdürülebilirliği sağlamak

için dijital araçları kullanarak birlikte çalışması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Yerel yönetimlerin ve şirketlerin, toplumun yaşam kalitesini artırmak ve ihtiyaçlarını gidermek için birlikte çalışmaları, sürdürülebilir bir kalkınma için önemli bir adımdır.

KAYNAKÇA

- Acar, O. (2018). KOBİ'lerin dijital dönüşüm imkanları: Teori ve uygulamalar. *Journal of Business Research-Türk*, 10(1), 62-73.
- Akdeniz, T. (2012). Belediyeler ve İş Dünyası İlişkilerinde Dijitalleşme. Malatya: İstanbul Yayıncılık.
- Aksoy, G. (2015). *Yerel Yönetimlerde Dijitalleşme ve Yönetişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Altuntaş, A. (2019). Almanya'nın "Dijital Köyler" Projesi. Erişim tarihi: 25 Şubat 2023, <https://www.yenibiris.com/blog/gundem/almanya-dijital-koyler-projesi/>
- Altuntaş, N. (2018). "Bilgi Teknolojileri ile Yönetişim: Belediyelerde Kağıtsız Ofis Uygulamaları". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 69-83.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi. (2019). E-Belediye İletişim Merkezi. Erişim tarihi: 15 Temmuz 2023, <http://ebelediye.ankara.bel.tr/iletisim>.
- Arslan, N. (2015). *Yerel yönetimlerin hukuki ve idari yapısı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ashurst, C. (2013). E-Government and e-business: A case study of a technology integration project. *International Journal of Electronic Government Research*, 9(1), 77-89.
- Ay, B. (2018). *E-yönetişim ve Belediyelerdeki Yansımaları*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Aydemir, F. (2019). *Yerel yönetimler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, E. ve Çetin, S. (2014). Yerel Yönetimlerin KOBİ'lerle İlişkileri ve Bu İlişkilerin Sürdürülebilir Kalkınmaya Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(30), 635-647.
- Aydın, S. (2012). Dijital dönüşüm, KOBİ ve girişimciler. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 15-26.
- Bahçelievler Belediyesi. (2023). Bizim Esnaf, Canlı Destek, Tıkla Konuş. Erişim tarihi: 15 Temmuz 2023, <https://www.bahcelievler.istanbul/>
- Baldwin, R. ve Kettl, D. (2015). Public Data, Private Partnerships: Government's Role in Bridging the Data Divide. *Public Administration Review*, 75(1), 49-59.
- Baldwin, R. ve Kettl, D. (2015). *Understanding the Emerging Role and Function of Local Government*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Belloni, M. ve Benner, T. (2017). *Local Governance, Development and Aid Effectiveness*. Abingdon, UK: Routledge.
- Bhuvanewari, A., Josephine, J., Nima, G., Manisha, G., ve Thilagavathy, R. (2012). Singapore - A Model City for Solid Waste Management. *Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 45-52.
- Bilgi, F. (2015). Küçük ve orta ölçekli işletmeler için e-yönetim sistemleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16(1), 35-46.

- Bogason, P. (2018). *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy and Performance*. London, UK: Routledge.
- Bozgeyik, S. (2015). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Katkıları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 69-78.
- Brouwer, J. ve Brouwer, E. (2016). The Efficacy of Local Digital Collaboration. *Information Polity*, 21(1), 27-38.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2019). E-Ticaret Platformu. Erişim tarihi: 15 Temmuz 2023, <http://www.bursa.bel.tr/tr/haberler/etkili-isbirligi-bursa-e-ticaret-platformunda/>.
- Erdil, O. (2016). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İstihdama Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 41-54.
- Çetin, A. (2015). *E-Devlet ve Yerel Yönetimlerin Dijital Dönüşümü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Durukan, M. (2020). COVID-19 Salgını Sürecinde Belediyelerin Dijitalleşmesi ve KOBİ'ler Açısından Önemi. *Elektronik Yerel Yönetim Dergisi*, 5(1), 7-14.
- Erdem, Ş. (2017). "E-Belediyecilik Uygulamalarının Genel Değerlendirmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(61), 24-39.
- Erim, Z. (2017). *Dijital Dönüşüm ve Ekonomik Gelişim*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- European Commission (2015). *Transforming e-Procurement in the EU: The Story of the Journey so Far*. Brussels: European Union.
- European Commission. (2018). *The EU SME Definition - User Guide and Model Declaration*. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/sites/growth/files/sme-definition-user-guide_en.pdf
- E-Residency (2021). E-Guidance Service. Erişim tarihi: 25 Şubat 2023, <https://e-resident.gov.ee/eguidance-service/>
- Goranova, M. ve Martens, D. (2010). *E-Governance in Europe*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Gov.uk (2021). *Local Enterprise Partnership Digital Support Platform*. Erişim tarihi: 25 Şubat 2023, <https://www.gov.uk/government/publications/local-enterprise-partnership-digital-support-platform>
- Hart, D. ve Antonucci, L. (2018). E-governance in Local Government: A Systematic Literature Review. *International Journal of Public Administration*, 41(1), 17-30.
- Hose, E. (2014). Incentives and Support for SMEs: Trends and Issues. *Insights Success*, 1(1), 26-31.

- İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2019). E-Belediye. Erişim tarihi: 15 Temmuz 2023, <https://www.ibb.istanbul/etkili-isbirligi/e-belediye>.
- İzmir Büyükşehir Belediyesi. (2019). E-Veri Depolama ve Analiz Sistemi. Erişim tarihi: 15 Temmuz 2023, <https://www.izmir.bel.tr/tr/E-veri-depolama-ve-analiz-sistemi/501/109>.
- Kalogerou, S. ve Lioukas, S. (2014). Public services and SMEs: Identifying the barriers to online service adoption. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 55-66.
- Kara, S. (2017). *Belediyelerde Dijitalleşme ve Hizmet Sunumuna Etkisi*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Karakaya, M. (2018). Dijitalleşme sürecinde KOBİ'lerin mevcut durumları ve sorunları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 68-80.
- Kaya, E. (2019). *Dijital Araçların Yerel Yönetimlerdeki Rolü ve Katkıları*. Adana: Nobel Yayınları.
- Kılıç, B. (2016). *Yerel Yönetimler ve KOBİ'ler Arasındaki İşbirliği ve Ortak Projelerin Önemi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi. (2019). KOBİ Portalı. Erişim tarihi: 15 Temmuz 2023, <https://www.kocaeli.bel.tr/kobi-portal/?dil=tr>.
- Kocaoğlu, M. (2017). KOBİ'lerde dijital dönüşüm ve yarattığı fırsatlar. *Dijital Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Korkmaz, T. ve Akın, Ş. (2018). Yerel Yönetimlerde KOBİ'lerin Gelişimine Yönelik Destek Politikalarının Değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 111-130.
- KOSGEB, Türkiye'de KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Yeri, 2023, Ankara.
- Köklü, E. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Vergi Ödemelerinin Ekonomiye Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 27-36.
- Küçüközbay, B. (2020). Belediyeler ve Dijital Dönüşüm: Türkiye'de Belediyelerin Dijital Yetkinlik Seviyeleri ve Yönetişimsel Sorunlar. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 25-36.
- Lagoze, P. (2012). Building Local and Regional Electronic Government Services: Lessons from Dallas. *Journal of Urban Technology*, 19(4), 41-63.
- Öksüz, M. (2017). "Yerel Yönetimlerde Dijital Dönüşüm ve Vatandaş Memnuniyeti". *Yerel Yönetimler Dergisi*, 16(3), 30-40.
- Özdemir, A. (2013). *Dijitalleşen Dünyada Belediyeler ve KOBİ'ler*. Ankara: Türkiye Bilişim Vakfı

Yayınları.

- Özdemir, İ. (2016). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde e-yönetim uygulamalarının kullanımı ve yaygınlaştırılması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 105-117.
- Özkan, M. (2016). Türkiye’de yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Özsoy, S. (2014). Sosyal Medya ve Belediyeler: KOBİ’ler İçin Yeni Bir Tanıtım Kanalı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Öztop, H. (2018). Yerel yönetimler ve sosyal belediyeçilik. Ankara: Birleşik Yayınevi.
- Pierre, J. (2015). *The Politics of Urban Governance*. Abingdon, UK: Routledge.
- Rhodes, R. (2011). *Everyday Life in British Government*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rodgers J. (2018). *Technology and the Environment*. New York: Rosen Publishing.
- Sarı, N. (2015). Yerel Yönetimlerin Dijitalleşmesi ve KOBİ’lere Etkisi. *Yerel Yönetimler ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(2), 35-42.
- Sarıca, K. (2014). KOBİ’lerde dijital dönüşüm: Avrupa birliği ülkeleri ve Türkiye örneklerinde dijital dönüşüm yol haritası ve uygulama örnekleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14(2), 47-60.
- Schreurs, M. ve Eberlein, K. (2010). Innovation in E-Government: The Case of Berlin. *Public Administration Review*, 70(5), 717-725.
- Sørensen, E. ve Torfing, J. (2011). *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Şen, M. (2012). *Dijital Araçların KOBİ’ler Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Taşdemir, M. (2016). “Belediyelerde Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47(3), 93-107.
- Tuna M. (2016). *Dijital Dünya ve İnternetin Gücü*. İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Tüylüoğlu S. (2013). *Bilgisayar Teknolojisi*. İstanbul: Yargı Yayınevi.
- Ünal, M. (2020). *Yönetişim ve Dijitalleşme İlişkisi: Yerel Yönetimler Üzerine Bir İnceleme*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Üstüner, A. (2018). *Dijital Araçların İktisadi ve Sosyal Etkileri*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Yalçın, B., Kızılkaya, K., & Öztaş, N. (2014). Yerel Yönetimler ve KOBİ’lerin İşbirliği: Bir Örnek Olay İncelemesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 11(1), 1662-1672.
- Yılmaz, E. (2018). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Projelerinin Topluma Etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 53-60.

Yılmaz, S. ve Karabıyık, B. (2018). Yerel Yönetimlerde KOBİ'lere Verilen Teşviklerin Etkinliğinin İncelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (60), 68-85.

Zhang, X. (2013). The Use of Social Media in Supporting Urban Management: A Comparative Study of Kfpoenhagen and Hong Kong. International Journal of E-Planning Research, 2(3), 50-67.

KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE DÖNÜŞÜM

Habibe Akşit

ÖZET

TÜİK verilerine göre Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) toplam girişim sayısının %99,7'sini oluştururken; istihdamın %71'ini gerçekleştirmektedir. Aralık 2022 itibariyle işgücüne katılım oranı %52,6 olarak gerçekleştiği düşünüldüğünde, KOBİ'lerde yaratılan istihdamın büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. O açıdan KOBİ'lerin yönetim yaklaşımları ve yönetim biçimleri bünyelerindeki her bir fonksiyonun işletme içindeki etkinliğini ve yayılımını etkilemektedir.

Çabuk konum alabilen, kıvrak ve güçlü yapılar, sistemlerle birlikte temel yapı taşı olarak insanlara ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynağı sürdürülebilir rekabet avantajı için kilit unsur haline gelmiştir. KOBİ'ler hedeflerini gerçekleştirirken insan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşımlarını, bu yaklaşımlarla uyumlu sistem ve uygulamalarını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak durumundadır. Böylece insan kaynakları yönetimi yaklaşım ve uygulamaları ile kendi dönüşümleri için kaldıraç sağlamış olacaktırlar.

Bu çalışmada ülkemizdeki KOBİ'lerin dönüşümlerine katkı sağlamak için ne tür insan kaynakları yaklaşımlarına sahip olmaları gereği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ, Dönüşüm, Kaldıraç, Ekosistem.

SUMMARY

According to TÜİK data, SMEs constitute 99.7% of the total number of enterprises; It accounts for 71% of employment. Considering that the labor force participation rate is 52.6% as of December 2022, the magnitude of employment created in SMEs becomes evident. In that respect, the management approaches and management styles of SMEs affect the effectiveness and deployment of each function within the business.

We live in a digital business world where change and uncertainty increase, where predicting the future becomes difficult, brittle and incomprehensible. In this environment, businesses have to use their resources more effectively than ever before. Fast, agile and strong structures that can quickly position themselves need people as the basic building blocks along with systems. Human resources have become the key element for sustainable competitive advantage. While

SMEs achieve their goals, they need to review their approaches to human resources management and their systems and practices compatible with these approaches and ensure their continuity through learning and improvements. In this way, they will leverage their own transformation with human resources management approaches and practices. In this study, it is evaluated what kind of human resources approaches SMEs in our country need to have in order to contribute to their transformation.

Key Words: Human Resources Management, SME, Transformation, Leverage, Ecosystem.

GİRİŞ

TÜİK verilerine göre Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) toplam girişim sayısının %99,7'sini oluştururken; istihdamın %71'ini gerçekleştirmektedir. Aralık 2022 itibariyle işgücüne katılım oranının %52,6 olarak gerçekleştiği göz önüne alındığında KOBİ'lerde yaratılan istihdamın önemi ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerin ekonomiye katkısı ve gücü, ekonomiye kazandırdıkları dinamizm, istihdama katkı, bölgesel kalkınmadaki etkileri, esnek yapıları, yeniliklere hızlı uyumları ve konum alabilmeleri böylece yeni fikirlerin ekonomik dönüşümünün sağlayabilmeleri ve kimi zaman da mesleki eğitim alanında işgücünü destekleyerek bir tür okul işlevi görmeleri, buldukları bölgenin sosyal yapısına katkıları olarak özetlenebilir (Aksoy ve Çabuk, 2006, s.42,43).

İçinde bulunduğumuz dönemde ekonomik, sosyal ve çevresel alanda meydana gelen değişimler sınırları ortadan kaldırdığı gibi, pazarların küreselleşmesine, rekabet koşullarının hem biçim hem de boyut olarak değişmesine yol açmıştır. Her geçen gün etkisini artarak yaşadığımız küreselleşme sürecinin etkilerinin en fazla görüldüğü alan ekonomik sistemlerdir. Küreselleşme öncesi işletmeler ve özellikle KOBİ'ler iç pazarı yeterli bulurken, küreselleşmenin etkisiyle başka iş olanakları ve ekonomik koşulları değerlendirme fırsatını elde etmişlerdir. Bu durum küresel pazarda rekabet şeklini değiştirmiştir. Çünkü iyi organize olmuş, pazara yayılmış, stratejileri iyi olmuş işletmeler, KOBİ'lerin bu ortamda hızlı şekil alabilen yapılarından kaynaklı rekabet gücü ile de karşı karşıya kalmıştır (Akgemici ve Adem, 2005, s.142). Bu noktada önemli olan işletmelerin faaliyette buldukları ortamının özelliklerinin ve değişimlerinin iyi analiz edilmesidir. Özellikle covid-19 pandemisi sonrası rekabet koşullarında farklı dinamiklerin oluşması, işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerdeki değişimler, iş

yapma alışkanlıklarındaki farklılaşmalar sonrası işletmeler, içinde buldukları dünyayı tanımlamak ve öngörebilmekte önceki dönemlere göre, daha çok zorlanmaktadır.

Antropolog, tarihçi ve araştırmacı Jamais Cascio covid-19 pandemisinden hareketle küresel pazarın yeniden tanımlanması gereğine dikkat çekmiştir. Cascio'ya göre dünya daha kırılğan hale gelmiştir. Bunun sebebi pazar koşullarındaki sistemlerin sürekli değişmesi, yerel pazarlardaki değişimlerin global etkilerinin artması, bir rakibin tüm pazarı etkileyebilmesi gibi dinamiklerdir. Böyle bir pazarda hızlı karar vermek gerekirken, bunun sonuçlarının öngörülemiyor olması bir kaygı yaratmaktadır. Ayrıca anlık ve hızlı değişimlerde neyin neye etkisi olduğunu ölçmek zordur çünkü etkiler doğrusal bir yol izlememektedir. Cascio son nokta olarak da çok fazla bilgi ve veri olmasının konuları anlaşılmasız hale getirdiğini belirtmektedir. Jamais Cascio'nun Kırılğan (Brittle), Kaygılı (Anxious), Doğrusal Olmayan (Non-linear) ve Anlaşılmasız (Incomprehensible) terimlerinin İngilizce baş harflerinin kısaltması olan BANI Dünyası adını verdiği bu dünyada işletmeler faaliyetlerini sürdürmektedir. (De Godoy ve Ribas Filho, 2021, s.33). Cascio tarafından kırılğan, kaygılı, doğrusal olmayan ve anlaşılmasız bu dünyada sadece rekabetin değil, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin kurallarının da değiştiği görülmektedir.

Bu çerçeve bize, rekabet ortamı ve koşullarının yapısının değiştiğini göstermektedir. Bu durum ölçekleri ne olursa olsun tüm işletmeleri etkilemektedir. Bu açıdan tüm işletmelerin küresel olarak ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmelerin şekillendirdiği değişen rekabet ortamının genel yapısını ve özelliklerini iyi analiz etmeleri gerekir (Akın, 2001, s.271). Yeni rekabet ortamı hızlı konum alabilen, esnek, yeniklere uyum sağlayan yapılara ihtiyaç duymaktadır.

Çabuk konum alabilen, kıvrak ve güçlü yapılar da, sistemlerle birlikte temel yapı taşı olarak insanlara ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynağı sürdürülebilir rekabet avantajı için kilit unsur haline gelmiştir. KOBİ'ler hedeflerini gerçekleştirirken insan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşımlarını, bu yaklaşımlarla uyumlu sistem ve uygulamalarını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak durumundadır. Böylece insan kaynakları yönetimi yaklaşım ve uygulamaları ile kendi dönüşümleri için de kaldıraç sağlamış olacaklardır.

Mark A. Huselid'in 1995 yılında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel devir hızı, verimlilik ve kurumun finansal performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaları İKY'nin organizasyondaki ölçülebilir etkisini ve bir tür kaldıraç görevi üstlenebileceğini göstermesi açısından önemlidir (Huselid, 1995, s.635-672).

Küresel iş dünyasında yaşanan değişimler, tüm işletmeler gibi KOBİ'ler için de optimal maliyetleme, kalite seviyesi, hız ve hizmet üstünlüğü arayışları ve yenilik yapabilme üstünlüklerini sürdürebilme konusundaki kararlı çabaları gerekli kılmaktadır (Bektaş; 2004, s.574). KOBİ'ler arasında farklılıkların giderek azaldığı bu süreçte KOBİ'lerin farklılaşmasında, sahip oldukları insan kaynağının yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin bütünsel bir bakış açısı ile yönetimi öne çıkmaktadır (İlhan, 2021, s.407-430). Bu ise KOBİ'lerin sahip oldukları insan kaynağına farkındalıkla yaklaşmaları ve insan kaynakları yönetimi yoluyla kendi dönüşümlerini biçimlendirmeleri anlamına gelir.

KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE DÖNÜŞÜM

KOBİ'ler de doğal olarak her işletme gibi rekabet güçlerini artıracak şekilde yapılanmayı hedeflemektedir. Sınırların ortadan kalktığı ve bir çok unsurun standardının belirlendiği bir ortamda, rekabet gücünü artırmak için öne çıkabilecek belirleyici unsurun, insan kaynakları olduğu gözlemlenmektedir (Ceranic' ve Popovic, 2009, s.71-74). KOBİ'ler arasındaki benzerliğin giderek arttığı bu süreçte KOBİ'lerin farklılaşmasında, sahip oldukları insan kaynağının tutum, bilgi ve becerileri ile bunların bütüncül olarak yönetimi önem taşımaktadır (İlhan, 2021, s.407-430).

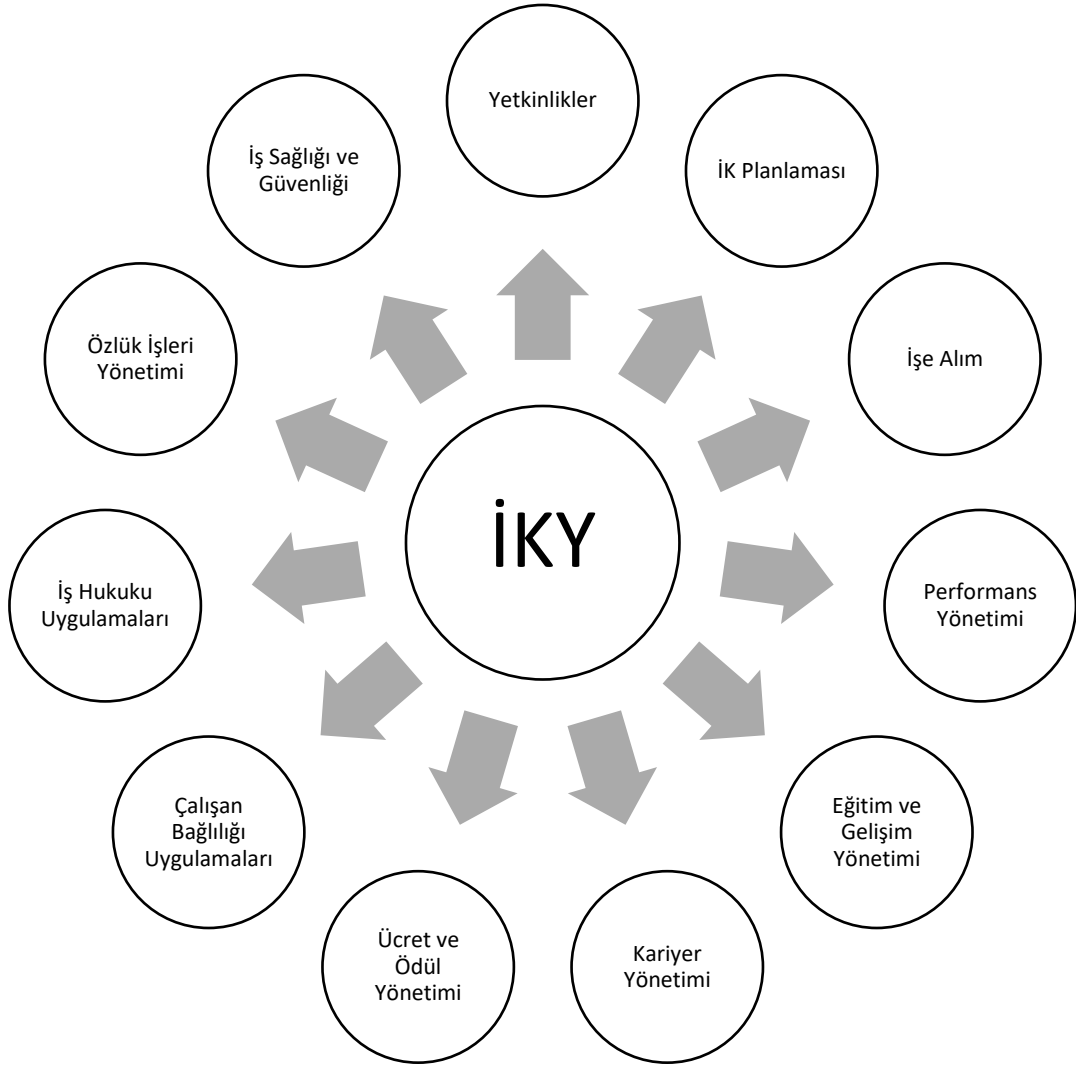
Küreselleşme ve buna bağlı değişen çalışma ortamı ve rekabet koşulları; veriye ve verinin etkin kullanılarak performansı etkileyen bilgiye dönüşeceği, bunun da mal ve hizmet sunumunda belirleyici olduğu bir anlayışa evrilmiştir (Baporikar, 2014, s.22-39) Bu ise büyüklükleri ne olursa olsun her işletmenin entelektüel sermayenin özünü oluşturan insan kaynaklarının gücünü değerlendirmek durumunda olmaları gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

İKY, sadece büyük işletmeler için değil; KOBİ'ler için de etkin bir strateji aracıdır (Rahman vd., 2018, s.65-71). Pazar ve rekabet koşullarındaki değişimler insan kaynakları yönetiminin KOBİ'ler için büyük öneme sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışan sayısı ve kaynak kullanımını açısından değerlendirildiğinde KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin etkin bir kaldıraç olduğu açıktır. Yönetimi kademelerindeki çalışanlar dışında KOBİ'lerdeki tek bir çalışanın işletmeye etkisi ile, büyük ölçekli işletmelerde tek bir kişinin (yönetimi kademeleri dışında) etkisi farklıdır. KOBİ'lerde bu etki yapılarının yalınlığı ve esnekliği sebebiyle daha çok hissedilir.

KOBİ'lerdeki az sayıda çalışanın işletme için üretim, pazarlama, satış, muhasebe, araştırma ve geliştirme ve inovasyon dahil olmak üzere gerekli tüm görev ve sorumlulukları üstlenmesi beklenmektedir. Doğal olarak çalışanlar, birden fazla görev ve sorumluluğu etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olmayabilir; bunu gerçekleştirdiklerinde ise hem kendileri hem de işletmeleri için çok disiplinli ve çoklu yetkinlikte bir çalışan olmakta ve gerçekte işletmenin entelektüel birikimini ve iş yapma verimliliğini olumlu etkilemektedirler (Gélinas ve Bigras, 2004, s.263-278).

Dave Ulrich'in öncülük ettiği çalışmalarında insan kaynaklarının dışarıdan içeriye doğru başlaması gerektiğini ifade etmektedir. Buradaki temel nokta insan kaynaklarını faaliyetleri kadar, faaliyetlerin sonuçlarıyla da ilgilenmesi gereğini ortaya koymaktır. Ulrich, başarılı bir İK dönüşümünün işletmeye daha fazla değer katacağını vurgulamaktadır (Ulrich ve diğerleri, 2012, s.55-103). Bu ise tüm işletmeler ve KOBİ'lerin içinde buldukları ekosistemi anlamaları yoluyla mümkün olabilir. Ölçekten bağımsız olarak işletmelerin faaliyet gösterdikleri ekosistemin sınırları değişmiş ve etkileşim temel unsur haline gelmiştir. KOBİ'lerin dinamik yapıları göz önüne alındığında ekosistemleri içindeki değişim ve etkileşime cevap verme hızlarının daha yüksek olduğu öngörülebilir.

KOBİ'lerin dönüşümü için insan kaynakları uygulamalarının KOBİ'lere uyarlanması başka bir deyişle KOBİ'lerin insan kaynakları uygulamalarını kendileri için yeniden tanımlamaları KOBİ'lerin değişen rekabet ve iş koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkin yönetimi için önem taşımaktadır. Çünkü insan kaynaklarının etkin yönetimi, işletmelerin başarısında kritik bir strateji olarak kabul edilmektedir (Boxall ve Purcell, 2003, s.183-203). Bu aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin işletmelerin hedeflerine ulaşmadaki rolünü de ortaya koymaktadır. İnsan kaynaklarının her bir alt fonksiyonunun KOBİ'lerin dönüşümüne nasıl katkı sağlayacağı üzerinde de ayrıca durmak gerekir. Bunu yaparken insan kaynakları fonksiyonlarının en iyi mi (bir tür maksimizasyon) yoksa en uygun mu (bir tür optimizasyon) olarak değerlendirilmesi gerektiği konusu karşımıza çıkmaktadır (İlhan ve Evranos, 2021, s.141). İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik açısından en uygun çözümlerle ilerlemesi kaçınılmazdır.



Şekil 1. İKY Alt Fonksiyonları

İnsan kaynakları alt fonksiyonları Şekil 1’de takip edilebileceği üzere yetkinliklerin belirlenmesi, insan kaynakları planlaması, işe alım (oryantasyon süreci dahil), performans yönetimi, eğitim-gelişim yönetimi, kariyer yönetimi, çalışan bağlılığı uygulamaları, ücret ve ödüllendirme yönetimi, iş hukuku uygulamaları, özlük işleri yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları olarak sıralanabilir. KOBİ’lerin bu fonksiyonların hepsini aynı anda benimseyip uygulamalarını beklemek gerçekçi değildir. KOBİ’ler ihtiyaçları çerçevesinde bu fonksiyonları kendilerine uyarlamaktadırlar. Burada sorulması gereken soru şudur: İhtiyaçlarla birlikte, hedeflenen gelecek ve sürdürülebilirlik için insan kaynakları fonksiyonlarından öncü araçlar olarak nasıl yararlanabilirim?

Bu sorunun yanıtı KOBİ'lerin ihtiyacına göre değişmektedir. Bununla birlikte insan kaynaklarının bütünsel yapısına etki edecek bazı noktalar şöyle sıralanabilir.

- İlk nokta KOBİ'lerin insan kaynakları yaklaşım ve politikalarının belirgin hale gelmesi ve aynı zamanda bütünsel şekilde ifade edilebilmesidir. İnsan kaynaklarının Şekil 1'de belirtilen alt fonksiyonlarının etkin yönetimi ve uygulama bütünlüğü için genel bir İK yaklaşım ve politikasına ihtiyaç vardır (Oliveira ve Oliveira, 2011, s.650-669). KOBİ'lerde az sayıda çalışanın olması, çalışan davranışlarının etki oranını, büyük işletmelere kıyasla daha önemli hale getirdiği için, İK yaklaşım ve politikalarının varlığı ve bütünselliği KOBİ'lerde önem verilmesi gereken bir noktadır.
- Bir diğer nokta KOBİ'lerde icra konularının ve aslında işletme fonksiyonlarının önemli bir kısmının işletme sahipleri tarafından yürütüldüğü gerçeğinden hareketle; insan kaynaklarının operasyon ve yönetsel alanlarında iş bölümü yapılmasının gereğidir. Bu iş bölümünün yapılmadığı durumlarda insan kaynakları fonksiyonu özlük işleri etrafında yapılarak muhasebe bölümleri tarafından yerine getirilmektedir (Serinkan ve Cabar, 2008, s.1-17). İK çerçevesinde yer alan işlerin operasyonel, yönetsel ve stratejik işler olarak bölümlendirilmesi ve bu çerçeveye yapılandırılarak takibi, iş bölümünün planlamasını da kolaylaştıracak bir unsurdur.
- İnsan kaynakları alt fonksiyonlarının KOBİ'lerin kendi yapısı içinde yeniden tanımlanması rekabet ve çalışma koşullarının değiştiği bu süreçte önem taşır. Bu aynı zamanda işletmenin, yönetim yaklaşımı ve organizasyon yapılanması içinde bir dönüşüm demektir. Burada stratejik nokta, bu tanımlanmanın “yetkinlik merkezli” yapılabilmesidir. Çünkü yetkinliklerin belirlenmesi İK içindeki diğer alt fonksiyonların hem bütünsel bakış açısı hem de sistemsel yapıları için temel teşkil eder. Bu açıdan yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları, işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynaklarından yüksek verim sağlamayı hedeflemektedir (Aytekin, 2022, s.132). Gerçekte bu etkileşim karşılıklıdır. İnsan kaynakları uygulamaları yetkinlikleri geliştirdiği gibi, yetkinliklerin belirlenmesi de insan kaynakları fonksiyonlarının daha etkin bir şekilde işletilmesine yardımcı olur (Otoo, 2020. s.1353-1380). Srikanth'a (2019) göre yetkinlikler, insan kaynakları uygulamalarının tasarlanması ve uygulanmasının temelini oluşturur.
- İşletmeye yönelik özgün uygulamaların oluşturulabilmesi KOBİ'lerin kendi dönüşüm yolculuklarında dikkat etmeleri gereken bir diğer noktadır. İşletmenin ihtiyacı ve yapısından hareketle oluşturulan yapılar daha kalıcı olacaktır. Bunun ilk adımı işletmeyi

tanımak (bir tür SWOT analizi) ve içinde bulunduğu ekosistemi rasyonel şekilde anlamak ve analiz etmektir. Lado ve Wilson (1994), işletmeye özgü geliştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının çalışanların etkinlik ve verimliliğinin artırılabilirliğini ve dolayısıyla da işletme performansına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olumlu katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu süreç KOBİ'lerin kendi iyi örneklerinin oluşturmasına da katkı sağlayacaktır.

- Şekil 1 'de belirtilen yasal uygulama zorunlulukları dışında çalışanların bağlılığının nasıl sürdürülebilir olacağı KOBİ'lerin dönüşüm süreçlerinde ele alması gereken noktalardan biridir. Sadece yasal sorumlulukların yerine getiriliyor olmasının çalışan bağlılığını sağlayan bir unsur olmadığı açıktır. Çalışan bağlılığı, çalışanın işletme ile olan bağlantısını ifade eder. İşletmenin hedeflerine katkıda bulunmak için çalışanların kendiliğinden bir şeyler vermeye istekli olduğu ve işletme ile aktif bir ilişki içerisinde olduğu durumu ifade etmektedir. Çalışanın, çalıştığı işletme ile olan istihdamını sürdürmek için duyduğu istek, ihtiyaç ve yükümlülüğü yansıtan durumdur (Bakotic, 2022, s.3552). Bağlılık çalışanların işletme hedeflerini benimseyerek onun bir parçası olmaları ile ilgili çabaları ve işletmeyi büyük bir aile gibi algılayıp bunun bir üyesi gibi hissetmeleri anlamına gelmektedir. Her işletmenin çalışanlarını ellerinde tutmak için gösterdiği çaba da farklıdır (Altındağ ve Turnalı, 2015, s.2). Bununla birlikte, iş çeşitlendirme, çalışan performansının görülmesi ve değerlendirilmesi, tutarlı ve sistemsel dayanağı olan geri bildirimler, olumlu bir işletme dili ve çalışanların kendilerinin var sayıldığı (yok sayılmak yerine) bir çalışma ortamı bağlılık için önde gelen unsurlar olarak dikkati çekmektedir.

KAYNAKÇA

- Altındağ, Erkut , Turnalı, Didem . "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3 / 3 (July 2015): 1-20
- Akgemci, T., Adem, Ö. Ğ. Ü. T., & Tosun, M. A. (2005). *Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında Kobi'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: Swot Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme*. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 139-156.
- Akın, H. B. (2005). *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*. Çizgi Kitabevi.
- Aksoy, A.Ufuk ve Çabuk, Adem (2006), *KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri*, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler
- Aytekin, İ. (2022). *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye Kamu Kurumları Bağlamında Mevcut Durumu* . Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 13 (25) , 118-139 . DOI: 10.47129/bartiniibf.1120142
- Bakotic, D. (2022). *How do demographic characteristics relate to organizational commitment? Evidence from Croatia*. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3351-3570.
- Baporikar, N. (2014). Strategic Management Overview and SME in Globalized World. (Ed. Kiril Todorovve ve David Smallbone). *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises* (ss. 22-39). New York: IGI Global.
- Bektaş, K. (2004), *Ekonomik Olarak Küreselleşen Dünyada Rekabet Gücü ve Üstünlüğünün Önemi ve Kaynakları: Türkiye KOBİ'leri İçin Bir Değerlendirme*, 1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Kongre Kitabı, 565–575.
- Boxall, P. Ve Purcell, J. (2000). *Strategic Human Resource Management: Where Have We Come to and Where Should We Be Going?*. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203
- Ceranic', S. ve Popovic, B. (2009). *Human Resources Management in Small and Medium Enterprises*. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3(1), 71- 74.
- De Godoy, M. F., & Ribas Filho, D. (2021). *Facing the BANI world*. *International Journal of Nutrology*, 14(2), 33-33.

- Gélinas, R. ve Bigras, Y. (2004). *The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?* Journal of Small Business Management, 42(3), 263-278.
- Huselid, M., A., (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Prductivity and Corporate Financial Performance.* Academy of Management Journal, 38:635-672.
- İlhan, Ü. D. (2021). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması.* Mustafa Mete (Ed.), İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler Cilt II içinde (s. 407-430). Ankara: Gece Kitaplığı.
- İlhan, Ü. D. ve Evranos, F. *KOBİ'ler ve İnsan Kaynakları Yönetimi.* 2021, *KOBİ*, s.135. Ankara: Detay Yayınevi.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective.* Academy of management review, 19(4), 699-727.
- Rahman, A. A., Ab Hamid, K. ve Mustaffa, J. (2018). *Human Resource Management Practices and Performance in Malaysian SME: A Proposed Conceptual Framework.* Journal of Global Business and Social Entrepreneurship, 4(10), 65- 71.
- Serinkan, C. ve Cabar, H. (2008). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma.* Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1), 1-27.
- Srikanth, P.B. (2019). *Developing Human Resource Competencies: An Empirical Evidence.* Human Resource Developmental International, 22 (4), 343-363.
- Tüzüner, V. L. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme.* İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Ulrich D., Allen J., Brockbank, W., Younger, J., ve Nyman, M. (2012). *İK Dönüşümü İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye Doğru İnşa Etmek.* İstanbul. Hümanist Yayınları.
- Oliveira, A. M. B., Oliveira, A. J. (2011). *Humanos: Uma Metanálise de Seus Sfeitos Sobre Sesempenho Organizacional.* Revista de Administração Contemporânea, 15(4), 650-669, 2011.

Otoo, F. N. K. (2020). *Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies*. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1353-1380.

KOBİ'LER VE DİJİTALLEŞME

Zafer Kıvanç Özay

(Yalın Üretim ve DDX Dijital Dönüşüm Danışmanı)

ÖZET

Son değerlendirmelere göre Türkiye'deki işletmelerin %98'ini Kobi'ler oluşturmaktadır. Kobilerimizin daha rekabetçi olabilmesi için, öncelikle israflarından arınması, sonrasında da veriye dayalı karar destek sistemlerini geliştirerek daha rekabetçi bir duruma gelmesi gerekmektedir. Bunun için, iki aşamalı bir dönüşüm yolculuğuna çıkması önerilmektedir. Birinci yolculuğun adı, "Yalın Dönüşüm", ikinci yolculuğun adı ise, "Dijital Dönüşüm"dür. KOBİ'den ilk yolculukta, tüm süreçlerini gözden geçirip, müşteri açısından değeri ortaya koyması ve süreçlerindeki israflarını fark edip, bunlardan kurtulmak için bir aksiyon planı oluşturarak eyleme geçmesi gerekir. Yalınlaşma sonrasında olgunlaşmış, gelişen KOBİ'nin, rakipleri önünde sürdürülebilir rekabetçiliğini sağlayabilmesi için ise, "Dijital Dönüşüm" adında yeni bir yolculuğa daha çıkması gerekmektedir.

Bir KOBİ, dijitalleşme yolculuğuna çıktığında ise, kendisini, iki bacaklı bir süreç beklemektedir. Bunlardan birincisi, "Dijital Olgunluk Seviyesi"nin belirlenmesi, ikincisiyse, "Dijitalleşme Yol Haritasının Çizilmesi"dir.

Bu çalışmanın amacı, Kobi'lere verimliliklerini nasıl arttıracaklarını, rekabetçiliklerini nasıl sürdürülebilir kılacaklarını anlatmak, "Yalınlaşma" ile "Dijitalleşme"yi bu konuda nasıl etkili birer araç olarak kullanabileceklerini izah ederek, dijitalleşmenin süreç adımlarını öğretmektir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Olgunluk Seviyesi, Yol Haritası

SMES AND DIGITIZATION

Zafer Kıvanç Özay

(Lean Manufacturing and DDX Digital Transformation Consultant)

Summary

According to the latest evaluations, SMEs constitute 98% of the population in Türkiye. In order for our SMEs to be more competitor, firstly, they must be eliminated from their wastes and then achieve better improvement by developing data-based decision support systems. For this, it is recommended to embark on a two-stage transformation journey. The name of the first journey is "Lean Transformation" and second one is "Digital Transformation". In the first journey, the SME is asked to review all processes, define what "Value" for his customer is, recognize and resolve wastes immediately by following an action plan. The SME, which has matured and developed after lean operation, needs to embark on a new journey called "Digital Transformation" in order to ensure its sustainable competitiveness in front of its competitors.

When an SME embarks on its digitalization journey, a two-pronged process awaits him. The first one, determining the "Digital Maturity Level" and the second one, "Drawing the Digitalization Road Map".

The purpose of this study is to explain to SMEs how to increase their productivity, make their competitiveness sustainable, and teach the process steps of digitalization by explaining how they can use "Simplification" and "Digitalization" as effective tools in this regard.

Keywords: Digital Maturity Level, Transformation Roadmap

1.Giriş

Özellikle Pandemi ile birlikte hayat oldukça hızlanmış, iş yapış şekilleri, kaynaklara ulaşım, müşteri beklentileri farklılaşmıştır. Nihai tüketiciler bir taraftan daha kaliteliye, daha uygun fiyatla ulaşmaya çalışırken, diğer taraftan da istediği şeyin hem kişiye özel olmasını hem de son derece hızlı servis edilmesini beklemektedir. Tedarik sürecinde, kimsenin artık beklemeye tahammülü yoktur. Yada daha uygunu varken, tedarik edeceği ürün için yüksek bir bedel ödemek istememektedir. "Büyük balık, küçük balığı yer sözü" çoktan yerini "Hızlı balık, yavaş balığı yer" sözüne bırakmıştır. Şartlar böyle olunca da, müşteri taleplerini en ekonomik ve hızlı bir şekilde yerine getirebilmek için, günümüz teknolojisinin bize sunduğu ekosistemin içinde

mevcut olan dijital araçlardan faydalanmaktan başka çare kalmamıştır. Geçmişte üretmek, ne pahasına olursa olsun müşterinin istediğini, istediği kadar ve istenilen zamanda üretmek bir Kobi için yeterli iken, artık bu stratejinin bir geçerliliği kalmamıştır. Çünkü ürettiğinin de kaçama mal olduğunu, o işten kar edip, etmediğini bilmeye; kar edildi ise bile, bunun sürdürülebilir olup, olmadığını anlamaya ve karlılığın sürdürülebilir bir güvence altına alınmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın amacı, Kobi'lere verimliliklerini nasıl arttıracaklarını, rekabetçiliklerini nasıl sürdürülebilir kılacaklarını anlatmak, "Yalınlaşma" ile "Dijitalleşme"yi bu konuda nasıl etkili birer araç olarak kullanabileceklerini izah ederek, dijitalleşmenin süreç adımlarını öğretmektir.

"Dijital Dönüşüm Yolcuğu"na çıkmak, o kadar da korkulacak ve çekinilecek bir olay değildir. Ama bu yola çıkmak için, önce bir karar vermek ve o cesaretli ilk adımı atmak gerekir. Bu konuda ehil bir danışmanla birlikte adım adım ilerlemek işi oldukça kolaylaştıracaktır. Çünkü, "DDX Dijital Dönüşüm Danışmanı" iş hayatı boyunca bu yolculukları defalarca yapmış, neyin nasıl olması gerektiğini bilen, en uygun yol haritasını KOBİ için belirleyebilecek yetkinliğe sahip bir danışmandır. Danışman, KOBİ'nin gelişim ihtiyaçlarını görüp, firmanın mevcut kaynaklarını da göz önünde bulundurarak en doğru reçeteyi yazacak ve ulaşılmak istenen hedefler için bir takvim ortaya koyacaktır. Belirlenen hedeflere, hangi dijital araçları kullanarak, nasıl bir strateji planı ile ve nasıl bir tempoda yürünmesi gerektiğini biliyor olacak ve firmaya adım adım rehberlik edecektir.

Tübitak Tüside KOBİ'lere bu konuda hizmet vermek amacıyla bir DDX Dijital Dönüşüm Havuzu yaratmıştır. Danışmanları, özel eleme kriterlerine göre seçip, sonrasında da ilave eğitimler ile yetkinliklerini arttırmıştır. Amaç, DDX Dijital Dönüşüm Danışmanları ile KOBİ'lerin elinden tutmak ve onların dönüşüm yolculuğuna ışık tutmaktır.

Peki KOBİ'ler bu danışmanlara nasıl ulaşacak ve onlar ile nasıl çalışacaklar? İmalat sektöründe çalışan

Kobi'ler Tübitak Tüside kurumunun hazırlamış olduğu platforma, öncelikle (<https://ddxmodel.tubitak.gov.tr/isletmeler/>) adresinden kayıt olup, şirket profillerini tanıtmaları gerekmektedir. Sonrasında kendisine sunulan danışman havuzundan uygun olan, birlikte çalışacağı DDX Dijital Dönüşüm Danışmanını seçerek ilk adımı atmış olacaktır. Ardından ilgili danışman, firma ile temasa geçerek, birlikte yapacakları çalışmalar hakkında adım adım kendilerini yönlendireceklerdir.

Dijital Dönüşüm Yolculuğu, bildirin giriş kısmında da belirtildiği gibi 2 ayaklı bir çalışmadır:

- Dijital Olgunluk Seviyesinin Tespiti •
Dijital Dönüşüm Yol Haritasının Çizilmesi

2.Dijital Olgunluk Seviyesinin Tespiti:

Bu çalışma ile KOBİ'nin mevcut süreçleri, 6 ayrı kategori için ayrı ayrı hazırlanmış bir assesment (bir denetim soru listesi) yardımı ile Danışman tarafından gözden geçirilecektir. Öncelikli amaç, KOBİ'nin dijital dönüşüm seviyesi ve bu dönüşüme yakınlığını bulup, ortaya çıkarmaktır. Çalışma sonucunda 4'lü puan skalası üzerinden KOBİ'nin durumu ortaya konur. Sonuçlar, sektördeki diğer kuruluşların ortalama puanları üzerinden bir karşılaştırma tablosu ile sunulur. Buradaki amaç başlangıç noktasını bilmek, hangi alanlara öncelikli müdahale yapılması gerektiğini tespit etmek ve eğer müdahale olmaz ise, sektörün gerisinde kalacağını KOBİ'ye rakamlarla göstermektir.

3.Dijital Dönüşüm Yol Haritası:

Dijital Olgunluk Seviyesi belirlendikten sonra, bir sonraki adıma geçilir. Bu da “DDX Dijital Dönüşüm Danışmanı”nın rehberliğinde KOBİ yetkilileri ile birlikte, “Dijital Dönüşüm Yol Haritası”nı ortaya koymaktır. Bunun için, sırasıyla şu çalışmalar yapılır:

- SWOT (GİFT) Analizi,
- Rekabet Unsurları Analizi,
- Stratejik Öncelikler ve Dijital Dönüşüm Hedefleri Analizi
- Projelerin Önceliklendirilmesi
- Dijital Yol Haritası Takvimi'nin Oluşturulması
- Proje Ekibinin Oluşturulması

“Dijital Dönüşüm Yolcuğu”nda temel bir seviyeye ulaşmış olan bir Kobi neler kazanabilir?

- Verimlilik artışı ve etkin kapasite yönetimi
- Etkin sipariş ve termin yönetimi
- Üretimde izlenebilirliğin sağlanması
- Operasyonlarda standartlaşma
- Esnekliğin getirdiği maliyet ile verimsizlikleri (planlama zorluklarını) azaltma

- Güvenilir ve analiz edilebilir “Real Time (gerçek zamanlı)” bilgi edinme
- İSG ve bakım faaliyetlerinde ilerleme
- İşçilik, malzeme ve zaman tasarrufu ile üretim maliyetlerinde azalma.
- Esneklik ve çeviklik

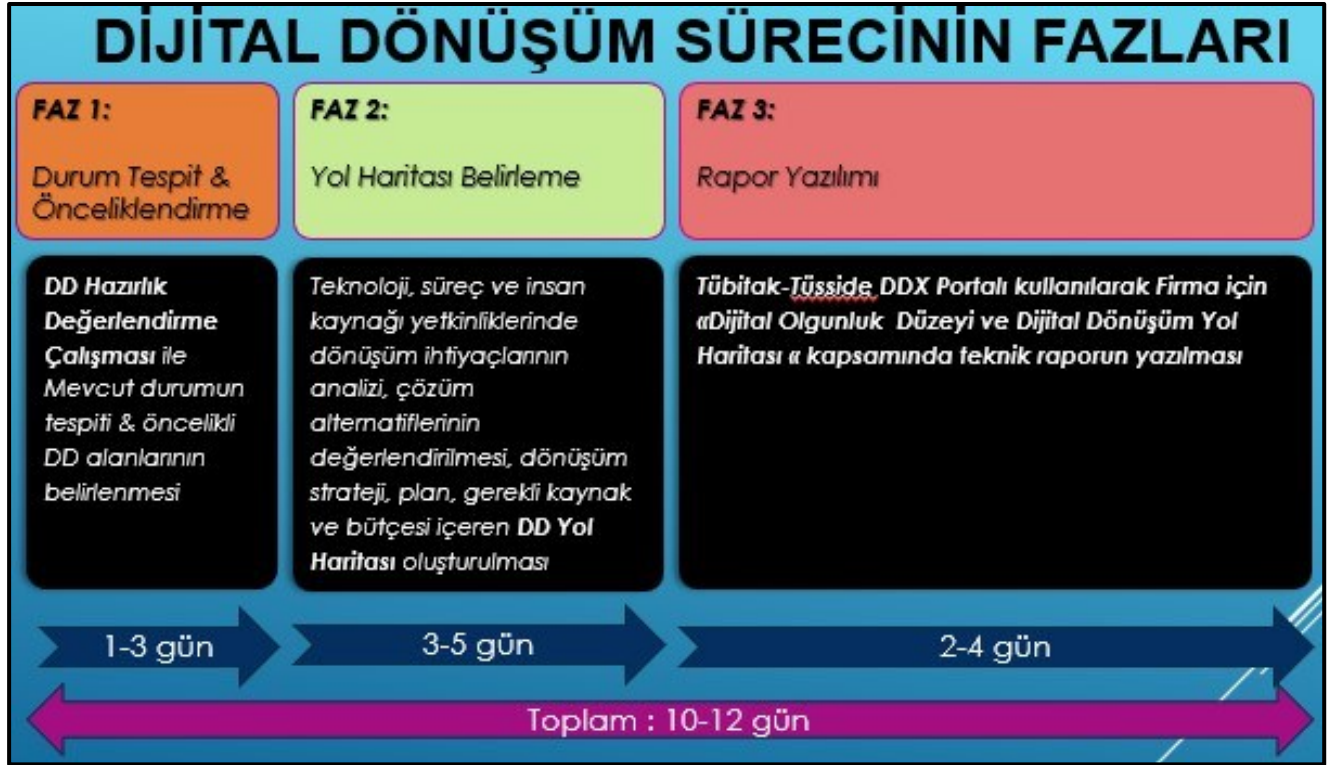
4.Sonuç:

Sonuç olarak, dijital dönüşüm, sanayide verimliliği arttırarak uluslararası seviyede rekabetçiliği sağlamanın yanı sıra yüksek katma değerli hizmet ve ürünler üretmenin de anahtarıdır. Yeni dijital teknolojileri araştırmak, planlamak, uygulamaya koymak ve kullanmak, yeni bir bakış açısı ve yetkinlik seti gerektiriyor. Bu dönüşüme ayak uydurmak, yeni bir organizasyonel modeli de gerekli kılıyor. Adına “Dijital Dönüşüm” dediğimiz bu dönüşümü gerçekleştirmek, uzun süreli değerlendirme ve planlama projeleri ile makine ve sistemlere yatırımın yanında, insana da yatırım yapmayı gerektiriyor. Unutulmamalıdır ki, bir dönüşümün başarılı olması ancak her seviyede çalışanın bu dönüşümü sahiplenmesi ile mümkün olabilir. Yakın bir gelecekte bu dönüşümü sağlayamayan KOBİ’lerin ne yazık ki rekabet şansı kalmayacaktır. Onun için vakit kaybetmeden bu yolda o ilk cesaretli adımı atmak gerekiyor.

Kaynakça

Tübitak Tüside, DDX Dijital Dönüşüm Değerlendirme Modeli Sunumu, Kasım.2022;

Tübitak Tüside, XYZ DDX Dijital Dönüşüm Olgunluk Değerlendirme Analizi ve Yol Haritası, Kasım.2022

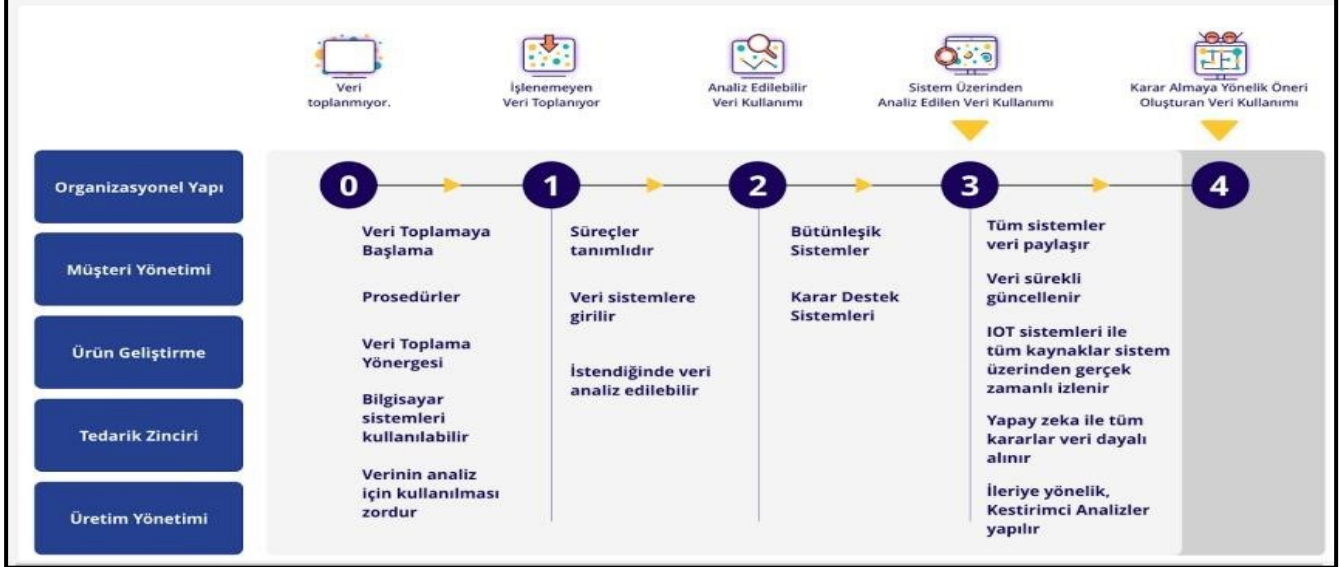


Şekil.1: Dijital Dönüşüm Sürecinin Fazları



Şekil.2: Dijital Olgunluk Seviyeleri

Dijital Dönüşüm Olgunluk Değerlendirme D3A



Şekil.3: Dijital Dönüşüm Olgunluk Değerlendirme (D3A) Puanlaması

	Kurumsal Yönetim	Müşteri ve Pazar Yönetimi	Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	Tedarik Yönetimi	Üretim Yönetimi	Genel Dijital Dönüşüm Seviyesi
Genel Ortalama	1.62	1.49	1.37	1.29	1.55	1.47
XYZ	1.67	1.83	1.9	1.97	2.42	1.96

Şekil.4: Dijital Dönüşüm Olgunluk Değerlendirme Örnek Çıktı Tablosu

	GÜÇLÜ YÖNLER	İYİLEŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER
Kurumsal Yönetim		
Müşteri ve Pazar Yönetimi		
Araştırma ve Geliştirme Yönetimi		
Tedarik Yönetimi		
Üretim Yönetimi		
DİĞER		

Şekil.5: GİFT (SWOT) Analizi-1

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Kurumsal Yönetim		
Müşteri ve Pazar Yönetimi		
Araştırma ve Geliştirme Yönetimi		
Tedarik Yönetimi		
Üretim Yönetimi		
DİĞER		

Şekil.6: GİFT (SWOT) Analizi-2

Maliyet	Kalite	Hız	Esneklik
Düşük Maliyet	Yüksek Performanslı Ürün Standart Ürün	İhtiyaç Anında Teslimat Zamanında Teslimat Geliştirme Süresi	Adet Esnekliği Çeşit Esnekliği Özelleştirme

Şekil.7: Rekabet Unsurları Değerlendirme Tablosu

Stratejik Öncelikler	<ul style="list-style-type: none">□ Yeni Ürünler (Katma Değerli Ürünler)□ Verimlilik Artışı ile Sürdürülebilirlik□ Yeni Pazar ve Müşteriler
Dijital Dönüşüm Hedefleri	<p><u>Dijital süreçler ile;</u></p> <ul style="list-style-type: none">□ Verimlilik - Standartlaşma□ Veri İzlenebilirliği□ Esnekliğin Getirdiği Maliyetleri Azaltmak□ Planlama Esnekliği□ Proje Çeşitliliğinin Yönetimi□ Enerji Verimliliği□ Müşteri Memnuniyeti□ Kalite Devamlılığı - Esneklik ve Çeviklik

Şekil.8: Stratejik Öncelikler ve Dijital Dönüşüm Hedefleri Tablosu-1

	Dijital Dönüşüm ile hangi süreçler / hangi sorunların çözümü hedefleniyor?
Kurumsal Yönetim	<input type="checkbox"/>
Müşteri ve Pazar Yönetimi	<input type="checkbox"/> Proje çeşitliliği
Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	<input type="checkbox"/> ERP: Planlama
Tedarik Yönetimi	<input type="checkbox"/> Kalite
Üretim Yönetimi	<input type="checkbox"/>

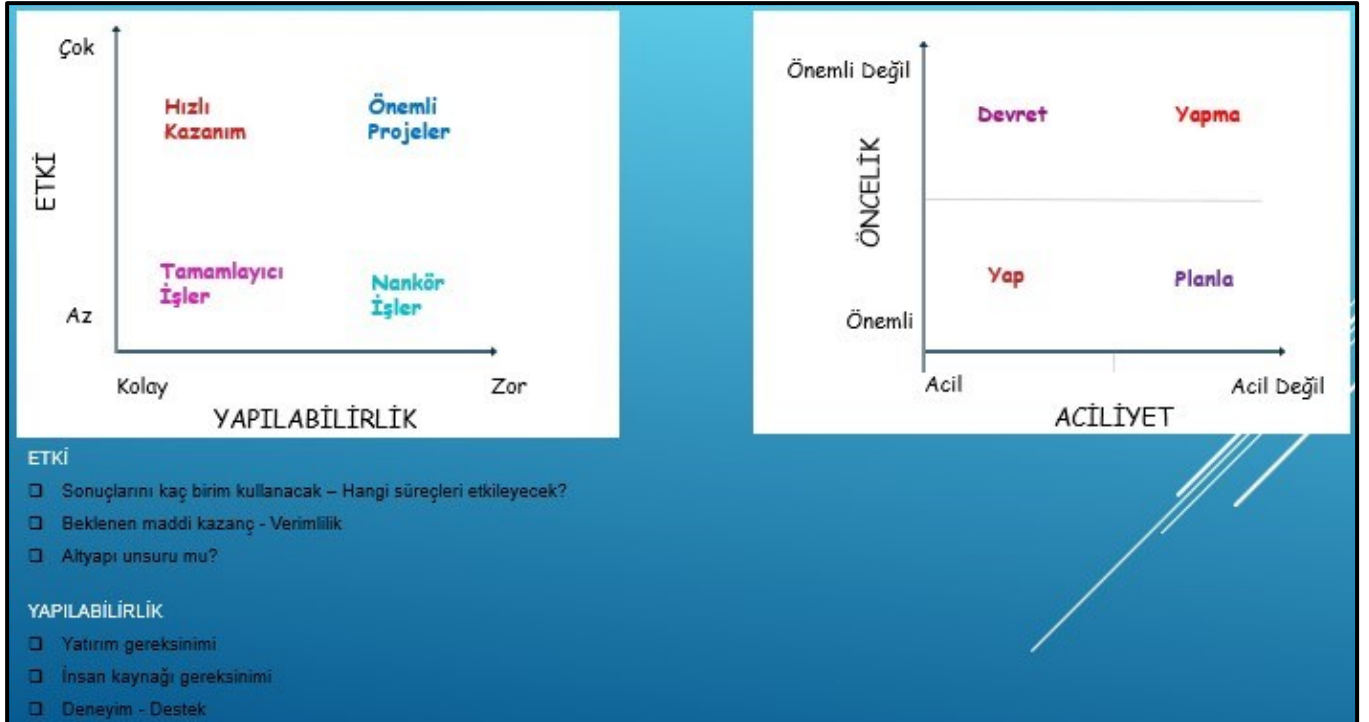
Şekil.9: Stratejik Öncelikler ve Dijital Dönüşüm Hedefleri Tablosu-2

BOYUTLAR	UYGULAMA ÖRNEKLERİ ve PROJELER					
Müşteri ve Pazar Yönetimi	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)		E-TİCARET	TEKLİF YÖNETİMİ	SATIŞ TAKİP	PROJE YÖNETİMİ
Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	TEST HIZLANDIRMA - TAKİP	TASARIM SÜRECİNDE DİJİTALLEŞME	«PLM» - «PDM»		İNOVASYON YÖNETİMİ DİJİTAL ÖNERİ SİSTEMİ	
Tedarik Yönetimi	ÜRETİM PLANLAMA	STOK TAKİP DEPO YÖNETİMİ	SATINALMA PORTALI	ÜRETİM İÇİ / DEPO MAMUL/ ARA MAMUL TAŞIMA	ROBOTİK PROSES OTOMASYONU (RPA)	TEDARİKÇİ PORTALI

Şekil.10: Süreç Bazında Uygulama Örnekleri ve Projeler-1

BOYUTLAR	UYGULAMA ÖRNEKLERİ ve PROJELER					
Üretim Yönetimi	KALİTE (Kalite kayıtlarının tutulması, izleme, vb.)	OPERASYON YÖNLENDİRME	İZLENEBİLİRLİK (Üretim) MES	KESTİRİMCİ BAKIM	ENERJİ YÖNETİMİ	İŞ GÜVENLİĞİ UYGULAMALARI
	KALİTE (Görüntü işleme vb. ile kalite kontrol)	AGV	İZLENEBİLİRLİK (Makina) YAPAY ZEKA UYGULAMALARI			
Kurumsal Yönetim	BÖSTERGE PANELİ	ROBOTİK PROSESS OTOMASYONU (RPA)	SİBERGÜVENLİK	İK: (Yetkinlik planlama, Performans yönetimi, vb.)	KURUMSAL HAFIZA	KURUM KÜLTÜRÜ

Şekil.11: Süreç Bazında Uygulama Örnekleri ve Projeler-2



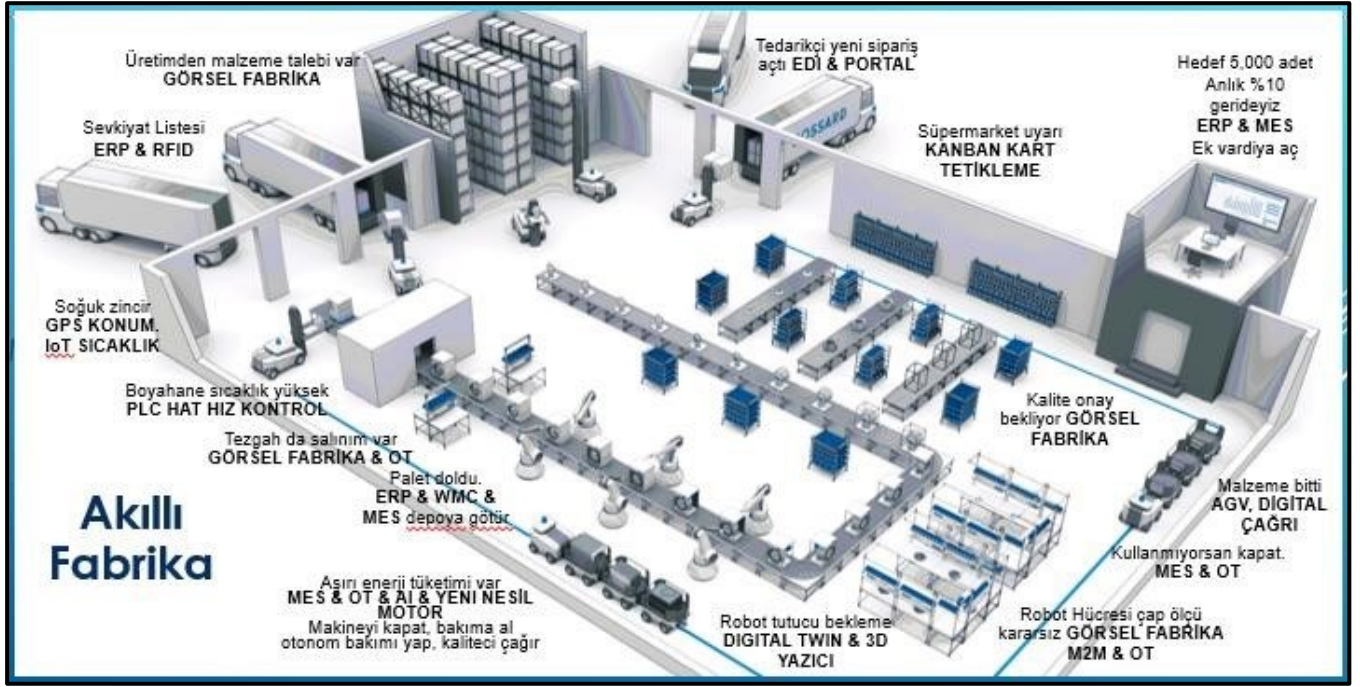
Şekil.12: Önceliklendirme Kriterleri

- Performans Takip Paneli / Gösterge Paneli
- Robotik Proses Otomasyonu (RPA) Uygulamaları
- Kurumsal Dijital Hafıza
- İş Akışlarının Dijitalleştirilmesi
- E-Ticaret
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)
- Ürün Verisi Yönetimi (Product Data Management - PDM)
- Ürün Hayat Çevrimi Yönetimi (PLM)
- Depo Yönetim Sistemi (Warehouse Management System)
- Stok Takip ve Stok Yönetimi
- Otonom Yönlendirmeli Araçlar (AGV - Automated Guided Vehicles)
- Tedarikçi Entegrasyonu
- Görüntü İşleme ile Kalite Kontrol
- Kestirimci Bakım

Şekil.13: Örnek Dijital Dönüşüm Konuları ve Araçları

Boyutlar	Mevcut Durum	Uygulama Projeleri	KPI	2022	2023	2024	2025	2026
Kurumsal Yönetim	1.67	Kurumsal Dijital Hafıza	Verimlilik					
		Gösterge Paneli	Operasyonel verimlilik Maliyet					
Müşteri ve Pazar Yönetimi	1.83	Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)	Yeni müşteri sayısı					
		Proje Yönetimi	Proje planına uyum					
		Robotik Proses Otomasyonu (RPA) Uygulamaları	Operasyonel verimlilik					
Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	1.50	Tasarım Sürecinin Dijitalleştirilmesi	Ürün geliştirme süresi					
		Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	Öneri sayısı					
Tedarik Yönetimi	1.97	Malzeme Planlama	Operasyonel verimlilik Kapasite kullanım oranı					
		Depo Yönetimi	Operasyonel verimlilik Kapasite kullanım oranı					
Üretim Yönetimi	2.42	Kalite Sürecinde Dijital Destek	Kalite Verimlilik					
		Montaj ve Operasyon Yönlendirme	Kalite Endeksi					
		Bakım İzleme	Operasyonel verimlilik					

Şekil.14: Örnek Dijital Yol Haritası Takvimi



Şekil.15: Nihai Hedef: Akıllı Fabrika

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KOBİ'LER BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Caner Günaydın⁵

Merve Gerçek⁶

Sevgi Elmas-Atay⁷

Özet

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), işletmelerdeki kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve çevre duyarlılığını artırmaya yönelik İKY politikaları, süreçleri ve uygulamalarıdır (Mampra, 2013). YİKY'nin temelinde, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi gibi İKY fonksiyonlarının çevresel sürdürülebilirliği sağlamada katkısının incelendiği görülmektedir. Ancak YİKY'nin genellikle büyük ölçekli işletmelerde holistik İKY temelinde ele alındığı ve KOBİ'ler bağlamında sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmüştür (Singh vd., 2020). Bu çalışmanın amacı, YİKY uygulamalarının küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) bağlamında değerlendirilerek kuramda ve uygulamada işlevsel olabilecek önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla PRISMA protokolü çerçevesinde, Web of Science, EBSCOHOST ve SCOPUS veritabanlarında KOBİ'lerde YİKY uygulamalarını inceleyen 25 ampirik çalışma sistematik derleme yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgularda YİKY uygulamalarının çalışan performansı, örgütsel performans, yeşil yenilikçilik ve çalışan bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın KOBİ'lerde çevresel sürdürülebilirliği amaçlayan işletmelere İKY süreç ve uygulamalardan nasıl faydalanabilecekleri konusunda yol göstereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ'ler, Sistematik Derleme

⁵ Arş. Grv., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, caner.gunaydin@istanbul.edu.tr ORCID: (0000-0002-9811-3139)

⁶ Dr. Öğr. Üyesi., Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Pr., merve.gercek@kocaeli.edu.tr ORCID: (0000-0002-7076-8192)

⁷ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, sevgielmas@istanbul.edu.tr ORCID: (0000-0002-2238-4979)

EVALUATION OF GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN THE CONTEXT OF SMES

ABSTRACT

Green Human Resources Management (GHRM) is a set of HRM policies, processes, and practices aimed at promoting the sustainable use of resources in businesses and increasing environmental awareness (Mampra, 2013). On the basis of human resource management, the impact of HRM functions such as recruiting, training and development, performance management, and compensation management on ensuring environmental sustainability is assessed. However, it has been observed that GHRM is generally addressed on the basis of holistic HR architecture in large-scale enterprises, and there are limited studies in the context of SMEs (Singh et al., 2020). This study's objective is to analyze GHRM practices in the context of small and medium-sized firms (SMEs) and provide suggestions that may be implemented in theory and practice. For this purpose, within the framework of the PRISMA protocol, 25 empirical studies examining the applications of SMEs in the Web of Science, EBSCOHOST, and SCOPUS databases were examined by the systematic review method. According to the findings of the study, GHRM practices are positively associated with employee performance, organizational performance, green innovation, and employee engagement. This study is expected to guide SMEs aiming for environmental sustainability on how to benefit from GHRM processes and practices.

Keywords: Green Human Resource Management, SMEs, Systematic Review

1. GİRİŞ

İşletmelerin endüstriyel faaliyetleri ve bunların çevre üzerindeki etkileri nedeniyle endişe duyan toplulukların sayısı giderek artmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik, kaynakları yenileyebilme, kirlilik oluşumunu sınırlandırma ve çevreye zarar verecek süreçleri ortadan kaldırmaya yönelik süreç ve eylemleri ifade etmektedir (Bakos vd., 2020). Sanayi devriminden itibaren ortaya çıkan bilinçsiz üretim ve tüketim alışkanlıkları ile birlikte doğal dengenin hızla bozulması, çevreciliğe olan bakış açısında da farklılaşmalara yol açmış ve sürdürülebilirlik konusu toplumun tüm kesimlerinde olduğu gibi işletmeler açısından da bir gündem maddesi haline gelmiştir (Çelik ve Günaydın, 2022).

Müşteriler artan çevresel kaygılar sonucu işletmelerin faaliyetlerinin çevresel etkilerini her zamankinden daha fazla önemser duruma gelmektedirler (Chen vd., 2014). Bu nedenle örgütlerin doğal çevreye olan özensizlikleri yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil aynı

zamanda finansal sürdürülebilirliği de olumsuz yönde etkileyecektir (Elshaer vd., 2021). Bu doğrultuda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, mevcut çevresel beklentilere ne kadar cevap verebildiklerine ve rekabet avantajı geliştirmede çevre yönetimini ne ölçüde aktif olarak uyguladıklarına bağlıdır (Chen, 2007). Yeşil politikalara sahip işletmeler daha güçlü bir işveren markasına sahip olmakta, satışlarını artırmakta ve çalışanlarına ilişkin pozitif sonuçlar (artan bağlılık, tatmin vb.) elde etmektedir (Öncer, 2019).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), geleneksel İKY uygulamalarının “yeşil” odaklı bir yaklaşımını, daha açık bir ifade ile yeşil davranışları teşvik eden uygulamalar setini ifade etmektedir. İşe alım, eğitim, performans ve ödül işlevlerinde yeşil yetkinlikleri teşvik edici ve çalışanlarda yeşil davranışları geliştirici prosedürlerin benimsendiği sistemler YİKY'nin kapsamına girmektedir. İKY'nin genellikle büyük ölçekli işletmelerde holistik İKY temelinde ele alındığı ve KOBİ'ler bağlamında sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmüştür (Singh vd., 2020). Örgütler, çevre yönetimine verdikleri önemi performansa yansıtılabilmek için YİKY uygulamalarından destek alabilirler. Çünkü YİKY, çalışanların bir örgüt içindeki yeşil kültürü anlamasını, saygı duymasını ve öğrenmesini sağlayacak yeşil bir iş gücü geliştirmek için rehberlik eder (Subramanian ve Suresh, 2022).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) kavramı, “250 kişiden az istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon lirayı aşmayan işletmeler” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'deki işletmelerin %99.8'ini KOBİ'lerin oluşturduğu ifade edilebilir (KOSGEB, 2022). Küresel düzeyde bakıldığında, işletmelerin %90'ının KOBİ'lerden meydana geldiği ve küresel kirliliğin yaklaşık %70'i gibi önemli bir kısmının bu tür işletmelerin faaliyetlerinden dolayı ortaya çıktığı düşünülmektedir (Çoban Kumbalı vd., 2022). Kurumsal sürdürülebilirlik ve kaynakların sürdürülebilir kullanımına ilişkin mevcut yazın, KOBİ'lerden ziyade büyük işletmelere odaklanmıştır. Ayrıca ticari faaliyetlerden kaynaklanan çevresel etkilerin büyük bir bölümünün KOBİ'lerden kaynaklanmasına rağmen bu konu yeterince görgül çalışmaya sahip değildir (Singh vd., 2020). Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde KOBİ'lerde sürdürülebilirlik konusunun birçok çalışmada ele alındığı (örn., Yacob vd., 2019; Çoban Kumbalı vd., 2022), YİKY'ye yönelik sistematik derleme çalışmalarının olduğu (örn., Yong vd., 2019; Sağbaş vd., 2022), ancak özellikle KOBİ'lerdeki YİKY uygulamalarına yönelik bir incelemenin yapılmadığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacı YİKY uygulamalarının KOBİ'ler bağlamında değerlendirerek kuramda ve uygulamada işlevsel olabilecek önerilerde bulunmaktır. Böylece çevresel sürdürülebilirliğin önemli aktörlerinden olan KOBİ'lerdeki yeşil uygulamalara ilişkin bazı öneriler getirilebileceği düşünülmektedir. Söz konusu amaca yönelik

olarak KOBİ'lerde YİKİ uygulamalarını inceleyen 25 ampirik çalışma, sistematik derleme yöntemi ile incelenmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarının, YİKİ yazınında KOBİ'lerdeki çalışmaların nitelik ve niceliğine genel bir bakış sunarak gelecek araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir. Ayrıca bulguların KOBİ'lerde YİKİ uygulamalarına yönelik çalışmalar yapmayı düşünen karar alıcılara yol göstereceği düşünülmektedir.

2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI (YİKİ) VE KOBİ'LER

YİKİ, İKY uygulamalarının örgütün çevresel hedefleriyle sistematik ve planlı uyumu ile ilgilidir. Daha önce yapılan araştırmalarda yeşil çevre yönetimi bakış açısıyla “yeşil”, yani çevre odaklı veya çevre dostu yaklaşımlara duyulan ihtiyacın arttığı görülmüştür (Ambec ve Lanoie, 2008) Yapılan çalışmalar, güçlü çevresel performansın çevre ile ilgili İKY politikalarının desteklenmesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Mishra, 2017). Yeşil İKY, yeşil performansı artırmak için atık yönetimini ve işçi verimliliğini kullandığından, örgütler çevre dostu politikalara etkin bir şekilde ulaşmak için İKY uygulamalarına başvurmaktadırlar (Jabbour vd. 2008). YİKİ uygulamaları, “yeşil” temasına vurgu yapan seçim, işe alma, eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinden oluşmaktadır. Örgütlerde çevresel sürdürülebilirliğin İKY faaliyetleri aracılığıyla çevre dostu davranışı teşvik etmeyi içerdiği düşünülmektedir (Pellegrini vd., 2018).

YİKİ'nin örgütsel çıktılara etkisini açıklamada farklı kuramsal modellerin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan birisi Barney'ye (1991) ait olan Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Resource Based View), performansın ve rekabet avantajının, nadir ve taklit edilemeyen kaynaklara bağlı olduğunu öne sürmektedir (Nishii vd., 2008). Kaynak Tabanlı Yaklaşımaya dayanarak, yeşil davranışı teşvik eden uygulamaların örgütlere rekabet avantajı kazandırdığı düşünülmektedir (Sun vd., 2022). Diğer bir yaklaşım olan Beceri-Motivasyon-Fırsat Modeli (Abilities-Motivation-Opportunities/AMO) perspektifinden YİKİ uygulamalarının, yetkin çalışanlara kuruluşun yeşil hedefleriyle bağlantılı yeşil değerler benimsenmesiyle çalışanların yeşil davranışlarını geliştirerek örgütsel performansa katkıda bulunulacağı öne sürülmektedir (Renwick vd., 2013).

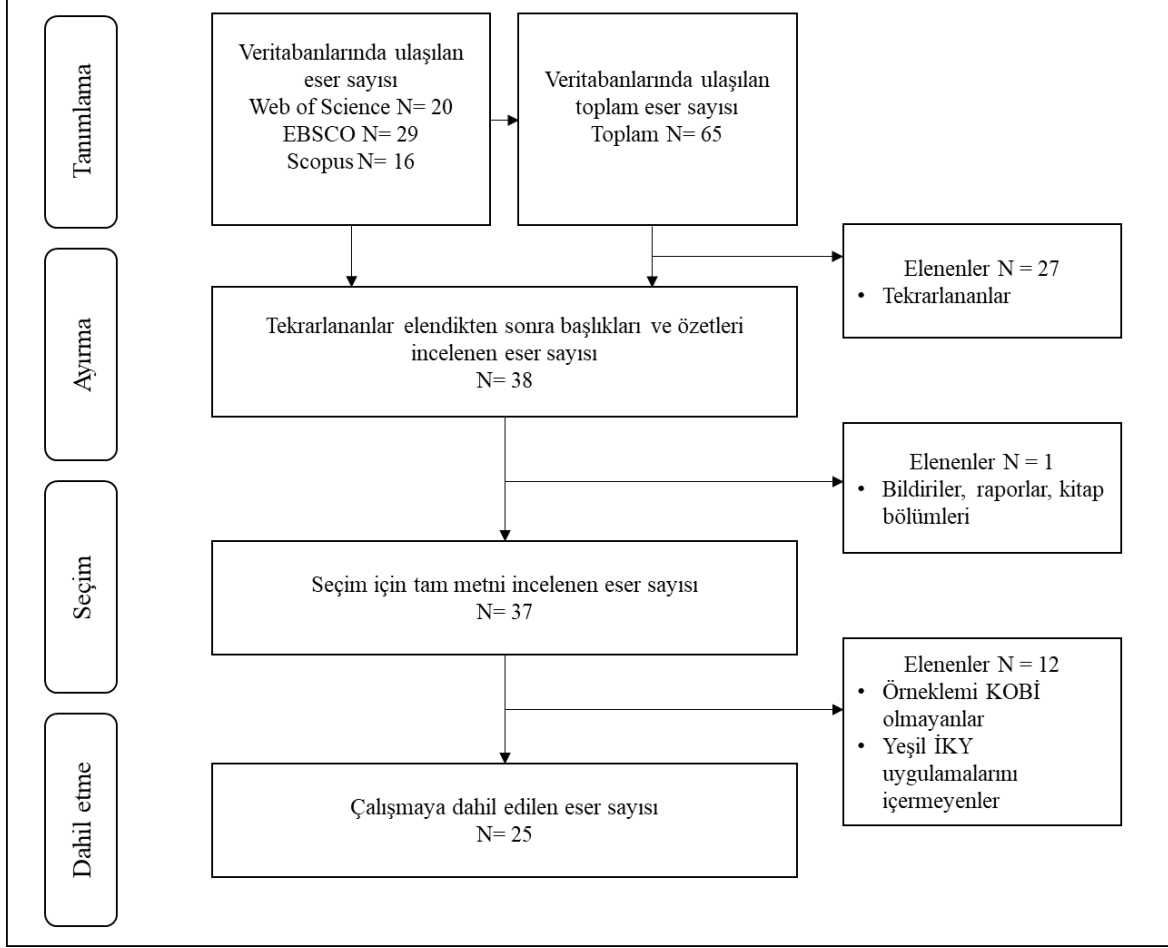
KOBİ'lerde yeşil uygulamalar, iyileştirilmiş çevresel ve ekonomik performans potansiyeli, kurumsal imaj ve finansal faydalardan yararlanabilmek için önem taşımaktadır (Abbas, 2020). Dolayısıyla çevresel performansı arttırabilmek, çevre dostu işletme imajını güçlendirmek ve bazı devlet katkılarından yararlanabilmek için KOBİ'lerde yeşil uygulamalara yönelik ilginin arttığı söylenebilir. Etkilerinin daha fazla farkına vardıkları için müşterilerin çevresel kaygıları

önemsemesi dünya çapında giderek daha yaygın hale gelmiştir (Ding vd., 2019). Çevre konularına yönelik ilginin yoğunlaşmasıyla birlikte işletmeler, mevcut yönelime ayak uydurmak ve rekabet avantajlarını geliştirmek için aktif olarak çevre yönetimi politikalarını benimsemeye başlamışlardır (Chen, 2007). KOBİ'lerde YİKY'nin nasıl konumlandığına yönelik çalışmalarda, YİKY uygulamalarının örgütün “yeşil” hedeflerine ulaşmada yararlı bir strateji olduğu görüşü kabul görmektedir (Shafaei vd., 2020).

KOBİ'lerdeki İKY genellikle kavramsal bir çerçeveye sahip olmadığı öne sürülmektedir (Stewart ve Hitt, 2012). YİKY uygulamalarına ilişkin zengin yazına rağmen, KOBİ'lerde YİKY uygulamalarının ne durumda olduğuna yönelik araştırmalar son 10 yılda ivme kazanmıştır. Yapılan çalışmalarda YİKY uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Wen vd., 2021). YİKY uygulamaları, İKY ilke, politika ve prosedürlerinin daha etkin bir şekilde ve çevreye daha az zarar verecek şekilde tasarlanmasıyla da ilgilidir. İKY uygulamalarının çevrenin korunması ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunması konusunda önemli bir role sahip olduğu konusunda görüş birliği bulunmakla birlikte, görgül çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Gerçek, 2022).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sistemik derleme, araştırma sorusuna yanıt oluşturmak amacıyla, araştırma konusunda yayınlanmış tüm çalışmaların taranarak, birtakım kriterlere göre dahil edilerek veya kapsam dışında tutularak hangi çalışmaların derlemeye katılacağına belirlenmesi ve derlemeye katılması kararı verilen çalışmalarda elde edilen sonuçların analiz edilmesidir (Karaçam, 2013). Mevcut çalışmada, işletme kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik eden ve çevreye duyarlılığı vurgulayan YİKY konusunda çeşitli veritabanlarında (Web of Science, EBSCOHOST, SCOPUS) yayınlanmış ve uygulama alanı KOBİ'ler olan makaleler araştırmaya dahil edilmiştir. Başlığında ve özetinde “Green HRM”, “Green Human Resources Management”, “Yeşil İKY”, “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” “KOBİ”, “SME”, “Small” “Medium” ifadelerinin kombinasyonları kullanılarak arama yapılmıştır. PRISMA Protokolü uygulanan çalışmada akış şeması aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: PRISMA Protokolüne Göre SistematiK Derleme Süreci

Mevcut çalışmada ilk olarak, Web of Science, SCOPUS ve EBSCO veritabanlarında, arama kriterlerine uyan toplam 65 çalışmaya erişilmiştir. Bu çalışmalardan 27 adedi tekrarlı olması nedeniyle elenmiştir. 1 adet çalışmanın bildiri olması nedeniyle seçim aşamasında elenmiştir. Böylelikle incelenen makale sayısı 37 olarak belirlenmiştir. Bu 37 çalışma yazarlar tarafından tek tek ele alınmış, sistematiK olarak incelenmiştir. Bu makalelerden 12 tanesi, çalışma kapsamına KOBİ'lerin alınmamış olması ve Yeşil İKY Uygulamalarını içermemesi nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiştir. PRISMA Protokolüne göre çalışmaya dahil edilen makale sayısı 25 olarak belirlenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bulguların raporlaştırılmasında daha önce yapılmış sistematik derleme çalışmalarındaki çerçeveden yararlanılmıştır (örn. Hoye ve Kappelides, 2020). Araştırma kapsamına alınan makaleler, yayın yılı, örneklem türü, veri toplama yöntemi, araştırma değişkenleri, kuramsal arka plan ve araştırma bulguları bağlamında incelenmiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen makalelerin yıllara göre dağılımı, yazarlarının ülkeleri, incelenen YİK Y boyutları, incelenen değişkenler, yararlanılan teorik alt yapıya ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2: Makale Yazarlarının Bağlı Olduğu Ülkeler

Şekil 2'ye göre KOBİ'lerde YİK Y konusunda 7 farklı çalışma ile en yüksek yüzdeler oran Pakistan'da (%28) iken bunu üçer çalışma ile Suudi Arabistan (%12) ve Endonezya (%12) takip etmektedir.



Şekil 3: Yayınlanan Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

Şekil 3'e göre KOBİ'lerde YİK Y konusunda 15 farklı çalışmanın yayınlandığı 2022 yılı (%60) araştırma kapsamına dahil edilen çalışmaların büyük bir kısmını oluşturmaktadır. 2021 yılı (%28) ise ikinci sıradadır. Bu durum YİK Y konusunun geçtiğimiz iki yılda önemini artırdığını göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 3'te, ele alınan 25 makaleye ilişkin bilgilerin özetine yer verilmiştir.

Tablo 3: Makalelere İlişkin Bilgilerin Özeti

Yazarlar	Ülke	Örnekle m ve Yöntem	İncelenen Değişkenler	İncelenen Yeşil İKY Boyutları	Kullanılan Kuramsal Çerçeve	Önemli Bulgular
O'Donohu e ve Torugsa (2016)	Avusturya	N=158; Makine sektöründe küçük ölçekli işletmelerde çalışan işletme sahibi ve yöneticiler Anket yöntemi	Proaktif çevre yönetimi (bağımsız) Yeşil İKY (düzenleyici) Finansal performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlara çevre eğitimi• İnsana yatırım• İyi bir iş-yaşam dengesi ve aile dostu istihdam yaratılması• Çalışan sağlığı ve güvenliğini iyileştirmek	Stratejik İKY (Combs vd., 2006)	Bulgular, Yeşil İKY'nin, proaktif çevre yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde düzenler. Yeşil İKY proaktif çevre yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisini artırmaktadır.

				<ul style="list-style-type: none"> • Karar verme sürecine çalışan katılımı 		
Raghad Aldaas vd. (2022)	Körfez Ülkeleri (Umman, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Bahreyn)	N=314; Hizmet sektöründe yer alan KOBİ'lerde çalışanlar Anket Yöntemi	Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız) Yeşil Tedarik Zinciri (bağımlı) Çevresel Performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> • İşe Alım • Eğitim ve Katılım • Performans Yönetimi ve Ücret Yönetimi 	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) AMO (Gull ve Idrees, 2021)	Yeşil işe alım, yeşil eğitim ve yeşil inovasyon yeşil tedarik zinciri üzerinde etkilidir. YİKY'nin çevresel performans üzerinde etkisi bulunamamıştır.
Khan vd. (2022)	Pakistan	N=308; KOBİ'lerde çalışanlar	Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız)	<ul style="list-style-type: none"> • İşe Alım • Eğitim • Ücret 	İş Karakteristikleri Modeli (Fried ve Ferris; 1987)	Yeşil İK Uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilidir.

		Anket Yöntemi	Çalışan Performansı (bağımlı)			
Singh vd. (2020)	Birleşik Arap Emirlikleri	N=309; Üretim Sektöründe KOBİ'lerde çalışan 309 kişi Anket Yöntemi	Yeşil İKY (bağımsız) Yeşil Dönüştürücü Liderlik (bağımlı) Yeşil İnovasyon (bağımlı) Çevresel Performans (bağımlı)	• Genel*	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) AMO (Gull ve Idrees, 2021)	Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil İKY aracılık eder. Yeşil İKY, Yeşil İnovasyon aracılığıyla Çevresel Performans üzerinde etkilidir.
Aboramadan ve Karatepe (2021)	Filistin	N=237; Toplam 88 otelde çalışan 237 kişi. (3 yıldızlı 70, 4 yıldızlı 13, 5	Yeşil İKY (bağımsız) Algılanan Yeşil Örgütsel Destek(aracı) İş Performansı (bağımlı) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (bağımlı)	• Genel*	Atıf Teorisi (Kelley ve Michela; 1980) Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll; 2011)	Yeşil İKY, çalışanların yeşil örgütsel destek algılarını artırır. Yeşil örgütsel destek algısı iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır. Yeşil İKY'nin iş performansı ve örgütsel

		yıldızlı 5 otel) Anket yöntemi				vatandaşlık üzerindeki etkisinde yeşil örgütsel destek algısı aracılık rolü oynar.
Al-Swidi vd. (2022)	Hindistan	N=257; Üretim sektöründeki Kobilere çalışanlar Anket yöntemi	Tüketici Baskısı (bağımsız) Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız ve aracı) Bireysel Yeşil Değerler (düzenleyici) Yeşil İnovasyon (bağımlı)	• Genel*	Paydaş Teorisi (Freeman, 1984) Bütünleştirici Uyum Teorisi(Edwards, 1996)	Tüketici baskısı, yeşil inovasyonu etkiler. Yeşil İKY Uygulamaları yeşil inovasyonu etkiler. Tüketici baskısı yeşil İKY uygulamalarını etkiler. Tüketici baskısı yeşil inovasyon ilişkisinde yeşil İKY uygulamaları aracılık rolü oynar. Yeşil İKY uygulamaları ile yeşil inovasyon ilişkisinde bireysel yeşil değerlerin aracılık rolü vardır.

Awan vd. (2022)	Pakistan	N=315; Üretim sektöründe yer alan Kobilerde çalışanlar Anket yöntemi	Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız) Yeşil Dönüştürücü Liderlik (düzenleyici) Yeşil İnovasyon (aracı, bağımsız) Çevresel Performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> • Yeşil Yetenek • Yeşil Motivasyon • Yeşil Fırsat 	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) AMO (Gull ve Idrees, 2021)	Yeşil Yetenek ve yeşil motivasyon çevresel performansı etkiler. Yeşil İKY uygulamaları ile çevresel performans arasındaki ilişkide yeşil inovasyon aracılık rolü oynar. Yeşil yetenek ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkide yeşil dönüştürücü liderlik ilişkisi artırırken; yeşil fırsat ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkiyi azaltır.
Ardeshir Bazrkar ve Ali Moshiripour (2021)	İran	N=386; İran'da Petrol ve Doğal Gaz sektöründe	Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız) Çevresel Performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım ve yerleştirme • Eğitim ve geliştirme 	-+	Tüm Yeşil İKY uygulamaları çevresel performans üzerinde etkilidir. Çalışanın çevresel

		e yer alan Kobilerde çalışanlar Anket yöntemi	Çalışanın Çevresel Bilgisi (aracı)	<ul style="list-style-type: none"> • Personel güçlendirme • Ücret ve ödül • Performans yönetimi 		bilgisinin aracılık rolü vardır.
Chen ve Yan (2022)	Çin	N=334; Kobilerde çalışan kişiler Anket yöntemi	Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız) Yeşil Dönüştürücü Liderlik (bağımsız) Çevresel Kültür (aracı) Yeşil Psikolojik Sermaye (Aracı) Yeşil örgütsel gurur (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> • Genel* 	Sosyal Mübadele Teorisi(Blau;1968) Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) Pozitif psikoloji (Luthans, 2002) Sosyal Bilişsel Teori(Bandura;2001)	Yeşil İKY ve Yeşil Örgütsel Gurur arasındaki pozitif ilişkiye Yeşil Psikolojik Sermaye aracılık etmektedir. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil Örgütsel Gurur arasındaki pozitif ilişkiye Yeşil Psikolojik Sermaye aracılık etmektedir. Yeşil İKY ve Yeşil Psikolojik Sermaye arasındaki ilişki, Çevre Kültürünün düzenleyici rolü vardır.

						<p>Yeşil İKY ile Yeşil Örgütsel Gurur arasındaki ilişkide Yeşil Psikolojik Sermaye aracılığında Çevre Kültürünün düzenleyici rolü vardır.</p> <p>Yeşil Dönüştürücü Liderlik ile Yeşil Psikolojik Sermaye arasındaki ilişkide Çevresel Kültürün düzenleyici rolü vardır.</p> <p>Yeşil Dönüştürücü Liderlik ile Yeşil Örgütsel Gurur arasındaki ilişkide Yeşil Psikolojik Sermaye aracılığında Çevresel Kültür düzenleyici role sahiptir.</p>
Iqbal vd. (2021)	Çin	N=1121; Kobilerde	Yeşil Yenilikçi İKY Uygulamaları (bağımsız)	<ul style="list-style-type: none"> Genel* 	AMO (Gull ve Idrees, 2021)	Yeşil Yenilikçi İKY Uygulamaları örgütsel

		<p>çalışan kişiler Anket yöntemi</p>	<p>Yeşil Dönüştürücü Liderlik (düzenleyici) Yeşil Örgütsel Bağlılık (aracı) Yeşil Yenilikçi Performans (Bağımlı)</p>		<p>Sosyal Aidiyet Teorisi (Brown;2000)</p>	<p>bağlılık ve yenilik performansı üzerinde etkilidir. Yeşil örgütsel bağlılık aracı; dönüşümcü liderlik düzenleyici rol oynar. Yeşil Yenilikçi İKY Uygulamalarının yenilik performansı ile ilişkisinde örgütsel bağlılık ilişkisiyi güçlendirir.</p>
Islam vd.(2022)	Bangladeş	<p>N=389; Kobilerde çalışan kişiler Anket yöntemi</p>	<p>Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız) Çalışanı elde tutma (bağımlı) Yaratıcı İklim (aracı)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alma ve yerleştirme • Eğitim • Katılım • Performans Yönetimi • Ödül 	<p>Sosyal Mübadele Teorisi(Blau;1968)</p>	<p>Yeşil eğitim ve ödüllendirme çalışanı elde tutma üzerinde etkilidir. Yeşil işe alım, katılım ve performans yönetimi çalışanı elde tutma ilişkisi negatif yönlüdür.</p>

Muafi ve Kusumawati (2021)	Endonezya	N=165; Kobi yöneticileri, sahipleri ve çalışanları . Anket Yöntemi	Yeşil İKY (bağımsız) Görev Performansı (bağımlı) Tedarik Zinciri Performansı (bağımlı+aracı)	<ul style="list-style-type: none"> Genel* 	-+	<p>Yeşil İKY'nin iş performansı üzerinde etkisi yoktur.</p> <p>Yeşil İKY'nin tedarik zinciri performansı üzerinde etkisi yoktur.</p> <p>Tedarik zincirinin iş performansı üzerinde etkisi yoktur.</p> <p>Tedarik zinciri organizasyonu öğreniminin tedarik zinciri performansı ve iş performansı üzerinde önemli bir pozitif etkisi vardır.</p> <p>Tedarik zinciri performansı, Tedarik zinciri örgütsel öğrenimi ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.</p>
----------------------------	-----------	---	--	--	----	--

Muafi ve Quyun (2021)	Endonezya	N=320; KOBİ'ler de çalışan kişiler Anket Yöntemi	Yeşil İKY (bağımsız) Çevresel Yönetim Stratejisi (aracı) Sürdürülebilirlik (bağımlı) Operasyonel/çevresel/sosyal performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> Genel* 	-+	Yeşil İKY, Çevre Yönetim Stratejisi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çevre Yönetim Stratejisi Operasyonel/çevresel/sosyal performans üzerinde etkilidir. Yeşil İKY uygulamaları ile çevresel performans ilişkisinde Çevresel Yönetim Stratejisi aracıdır. Yeşil İKY uygulamaları ile sosyal performans ilişkisinde Çevresel Yönetim Stratejisi aracıdır.
Subramanian ve Suresh (2022)	Hindistan	N=30; En az 3 yıllık kıdeme sahip çalışanlar.	Yeşil İKY Uygulamaları Organizasyon öğrenme kültürü	<ul style="list-style-type: none"> İş analizi ve iş dizaynı İşe alım Seçme 	Kaynak Tabanlı Yaklaşım(Barney, 1991)	Yeşil İşten Çıkarma ve organizasyon öğrenme kültürü Yeşil İKY üzerinde etkilidir

				<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ve geliştirme • Performans yönetimi • Ödül ve ücret yönetimi • Personel güçlendirme ve katılım • Disiplin yönetimi • Sağlık ve güvenlik • Yeşil İşten Çıkarma 	Örgütsel öğrenme Teorisi (Scipioni, Russ & Niccolini, 2021)	Performans yönetimi ve iş sağlığı güvenliği diğer yeşil İKY fonksiyonlarına üzerinde etkilidir
Sun vd. (2022)	Pakistan	N=110; Kobilerde	Yeşil Dönüştürücü Liderlik (bağımsız) Yeşil İKY (aracı, bağımsız)	<ul style="list-style-type: none"> • Genel* 	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	Yeşil dönüştürücü liderlik çevresel performans üzerinde etkilidir.

		çalışan kişiler Anket Yöntemi	Yeşil İnovasyon (aracı, bağımsız) Çevresel performans (bağımlı)		AMO (Gull ve Idrees, 2021)	Yeşil dönüştürücü liderlik ile çevresel performans arasındaki ilişkide yeşil İKY ve yeşil inovasyon aracılık rolü oynar.
Wen vd. (2022)	Pakistan	N=320; KOBİ'lerde çalışan kişiler Anket yöntemi	Yeşil İKY (bağımsız) Kurumsal Sosyal Sorumluluk (aracı) Çevresel Sürdürülebilirlik (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> • İş analizi ve iş tanımı • İş değerlendirme • İşe alım • Eğitim • Ödül • Seçme 	AMO (Gull ve Idrees, 2021)	Yeşil İKY'nin çevresel sürdürülebilirlik üzerinde etkisi vardır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisinde yeşil İKY'nin aracılık rolü yoktur. Yeşil İKY'nin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.
Al Doghan vd. (2022)	Suudi Arabistan	N=236; Kobilere çalışan kişiler	Örgütsel çevre kültürü (bağımsız) Yeşil İKY (aracı) Yeşil inovasyon (aracı)	<ul style="list-style-type: none"> • Genel* 	-+	Örgütün çevresel kültürünün yeşil İKY ve yeşil inovasyon üzerinde etkisi vardır. Yeşil İKY ve yeşil inovasyon çevresel

		Anket yöntemi	Çevresel sürdürülebilirlik (bağımlı) Çevresel performans (bağımlı)			sürdürülebilirlik ve çevresel performans üzerinde etkilidir. Yeşil İKY ve yeşil inovasyon; örgütsel çevre kültürü ile çevresel sürdürülebilirlik ve çevresel performans ilişkisinde aracılık rolü oynar.
Al-Shammari vd. (2022)	Suudi Arabisan	N=335; Kobilerde çalışan kişiler Anket yöntemi	Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız) Yeşil İnovasyon (aracı) Sürdürülebilir performans (bağımlı değişken, sosyal, ekonomik, çevresel performans)	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım • Eğitim ve katılım • Performans ve ücret yönetimi 	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	Yeşil İKY uygulamalarının sürdürülebilir performans üzerinde etkisi vardır. Yeşil inovasyon sürdürülebilir performans üzerinde etkilidir. Yeşil İKY ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide yeşil inovasyonun kısmi aracılık etkisi vardır.

Gharbi vd. (2022)	Suudi Arabistan	N=1500; Gıda sektöründe yer alan KOBİlerdeki sahipler ve yöneticiler Anket yöntemi	Yeşil İKY (bağımsız) Rekabet Avantajı (bağımlı) İnovasyon Kapasitesi (aracı) Cinsiyet	<ul style="list-style-type: none"> Genel* 	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	Yeşil İKY ile rekabet avantajı ilişkisinde inovasyon kapasitesi kadın girişimcilerde tam; erkek girişimcilerde kısmi aracılık etkisine sahiptir.
Huo vd. (2022)	Pakistan	N=390; KOBİlerde çalışan kişiler Anket yöntemi	Yeşil İKY uygulamaları(bağımsız) Yeşil iş iklimi (aracı) Yeşil işe adanmışlık (aracı) Bireysel yeşil değerler (aracı) Yeşil çalışan davranışı (bağımlı, aracı) Yeşil performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> İşe alım ve seçim Eğitim Ücret ve ödül yönetimi 	AMO (Gull ve Idrees, 2021) Bütünleştirici Uyum Teorisi (Edwards, 1996)	Yeşil İKY uygulamalarının yeşil iş iklimi üzerinde etkisi vardır. Yeşil İKY uygulamaları yeşil işe adanmışlık üzerinde etkilidir. Yeşil iş iklimi yeşil işe adanmışlık üzerinde etkilidir.

					<p>Yeşil iş iklimi yeşil çalışan davranışı üzerinde etkilidir.</p> <p>Yeşil iş iklimi yeşil performans üzerinde etkilidir.</p> <p>Yeşil işe adanmışlık yeşil çalışan davranışı üzerinde etkilidir.</p> <p>Yeşil işe adanmışlık yeşil performans üzerinde etkilidir.</p> <p>Yeşil çalışan davranışı yeşil performans üzerinde etkilidir.</p> <p>Yeşil İKY uygulamaları ile yeşil performans arasındaki ilişkide yeşil iş ikliminin, yeşil işe adanmışlığın ve yeşil çalışan davranışının aracılık rolü vardır.</p>
--	--	--	--	--	---

						Yeşil iş iklimi ile yeşil çalışan davranışı arasındaki ilişkide bireysel yeşil değerler düzenleyici rol oynar.
Khan vd. (2022)	Pakistan	N=215; Kobilerde çalışan kişiler Anket yöntemi	Yeşil İKY uygulamaları (bağımsız) Çalışan verimliliği (bağımlı) Çalışan motivasyonu (aracı)	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim Takım çalışması 	-+	Yeşil İKY uygulamaları çalışan verimliliğine etki eder. Yeşil İKY ile çalışan motivasyonu ve eğitim üzerinde etkilidir.
Elshaer vd. (2021)	Mısır		Yeşil İKY uygulamaları (bağımsız) Göreve dayalı (pro-environmental) çevre dostu davranış (aracı) Proaktif (pro-environmental) çevre dostu davranış (aracı) Çevresel performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> Genel* 	Kaynak Tabanlı Yaklaşım(Barney, 1991)	Yeşil İKY uygulamaları göreve dayalı ve proaktif davranış üzerinde etkilidir. Yeşil İKY'nin çevresel performans üzerinde etkisi saptanmadı. Yeşil İKY çevresel performans ilişkisinde

						göreve dayalı ve proaktif davranış aracılık rolü oynar.
Ali Nawaz Khan (2022)	Pakistan	N=214; Kobilerde çalışan kişiler Anket yöntemi	Yeşil Liderlik (bağımsız) Yeşil Davranış (bağımlı) Yeşil İKY uygulamaları (aracı) Duygusal tükenmişlik (aracı) Yeşil tutum (aracı)	• Genel*	Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll; 2011)	Yeşil davranış üzerinde yeşil liderliğin etkisi vardır. Yeşil liderlik ile yeşil davranış arasındaki ilişkide yeşil tutumun aracılık rolü vardır; duygusal tükenmişlik aracılık yapmaz. Yeşil liderlik ile duygusal tükenme ilişkisinde yeşil İKY uygulamaları aracılık yapmaz. Yeşil liderlik ile yeşil davranış arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolü yoktur.
Rashid vd. (2015)	Malezya	N=320; Ceolar, yöneticiler	Teknoloji işbirliği (bağımsız)	• Genel*	Kurumsal Teori Paydaş Teorisi	Teknoloji iş birliği, yeşil İKY uygulamaları ve ekolojik kültürün

		r, üst düzey yöneticiler, işletme sahipleri Anket yöntemi	Yeşil İKY uygulamaları (bağımsız) Ekolojik kültür (bağımsız) Çevre yönetim sistemi (bağımsız) Ekolojik ürün inovasyonu (aracı) Sürdürülebilir gelişme (bağımlı)		Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	sürdürülebilirlik ve ekolojik ürün inovasyonu üzerinde etkilidir.
Syafri vd. (2021)	Endonezya	N=180; KOBİ'ler de çalışanlar Anket yöntemi	Yeşil davranış (bağımsız) Yeşil inovasyon (bağımsız) Yeşil performans (bağımlı)	<ul style="list-style-type: none"> Genel* 	-+	Yeşil İKY uygulamaları firma performansı ve yeşil davranış üzerinde etkilidir. Yeşil davranış, yeşil inovasyon ve firma performansı üzerinde etkilidir. Yeşil inovasyon firma performansı üzerinde etkilidir.

*İKY işlev temelinde ele alınmamıştır.

+Belli bir kuramdan bahsedildiği belirlenmemiştir.

Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamına dahil edilen tüm çalışmalarda anket yöntemiyle veri toplandığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışmalarda YİKİY fonksiyon bazında ve genel olmak üzere iki farklı düzeyde ele alındığı görülmüştür.

Araştırma kapsamına dahil edilen makalelerde ele alınan bağımsız ve bağımlı değişkenler yer almaktadır. Bağımlı değişkenlerde performans (n=16) konusunun ön planda olduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil çalışan davranışı, yeşil inovasyon gibi kavramların bazı çalışmalarda bağımsız, bazı çalışmalarda bağımlı değişken olarak incelendiği görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen bulgulara bakıldığında yapılan çalışmaların en fazla Pakistan, Suudi Arabistan ve Endonezya'da olduğu, 2022 yılına kadar bu alanda yapılan çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin yeşil uygulamaları geliştirmeye yönelik finansal veya yönetsel bariyerlerle karşılaştıkları, bu nedenle YİKİY'nin yeterince verimli olmadığı öne sürülmüştür (Kodua vd., 2022). İncelenen makalelerin tamamında veri toplama aracı olarak anket kullanıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örneklem çoğunlukla çalışanlar düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerin yer aldığı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmalarda genellikle çalışanların algılarına odaklanıldığı ve objektif durumun göz ardı edildiği düşünülebilir. Yapılan çalışmalarda çeşitli kuramlardan yararlandığı görülmektedir. Değerlendirmeye alınan çalışmalarda en fazla Kaynak Tabanlı Yaklaşım (n=10) ve AMO (n=7) yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Bazı çalışmalarda birden fazla kuramdan faydalandığı görülmüştür.

Bu araştırmada, derinlemesine incelenen 25 makaleye bakıldığında YİKİY'nin öncülleri olabilecek bazı değişkenler belirlenmiştir. Bunlar proaktif çevre yönetimi, tüketici baskısı, örgütsel çevre kültürü, çevre yönetim sistemi, yeşil davranış, yeşil inovasyondur. YİKİY'nin çıktıları olarak ele alınan değişkenler ise yeşil çalışan davranışları, finansal performans, çevresel performans, çalışan performansı, yeşil inovasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirliktir. Yapılan çalışmalarda genellikle YİKİY'nin performans üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Bu durum YİKİY'nin KOBİ'lerde performans ve sürdürülebilirlik bağlamında katkı sağlayan bir uygulama seti olduğunun sinyallerini vermektedir. Ancak daha detaylı ve genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için kapsamlı çalışmalar yapılması önerilebilir.

İşletmelerde çevresel sürdürülebilirliğin artırılması ve çevresel performansın geliştirilebilmesi için üst yönetim desteği, çevre bilincinin kabul gördüğü bir kültür ve çevre odaklı stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir (Gerçek, 2022). Etkili bir YİKY sistemi tasarlayabilmek için tüm işlevlerin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği yorumu yapılabilir. Ayrıca bütüncül bir yaklaşımla “yeşil yetkinlik modeli” benimsenmesi ve tüm İKY işlevlerine entegre edilmesi önerilebilir. Böylelikle işe alım aşamasında çevreye duyarlı ve çevre bilincine sahip çalışanların seçimi, çevre konularına yönelik geliştirme ve çevreye katkıya göre değerlendirme yapılabilecektir. YİKY’nin örgütsel çıktılara olumlu katkılar gösterebilmesi için gerekli sistemlerin tasarlanması ve işlevsel hâle getirilmesi konusundaki sorumluluğun KOBİ’lerdeki karar alıcılarda olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında yalnızca belirli veri tabanlarının seçilmesi yer almaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı veri tabanlarında yer alan araştırmaların da çalışmaya dahil edilmesi önerilebilir. Bir diğer sınırlılık bu araştırma kapsamına kitap bölümleri, bildiriler, kuramsal çalışmalar, diğer dillerdeki çalışmaların dahil edilmemesidir. Sistematik derlemeler yalnızca belirli bir zaman diliminde ulaşılan belirli sayıda çalışmayı kapsamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları araştırmanın sona erdiği tarihe kadar yayınlanmış olan makalelerle sınırlıdır. Ek olarak elde edilen bulgular arasında bir nedensellik ilişkisinin kurulamayacağını belirtmek gerekmektedir. KOBİ’lerde YİKY bağlamında değerlendirilen değişkenler arası ilişkilerle nedensellik bağlantısı kurabilmek için farklı ampirik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığına bakabilmek için meta-analiz çalışmaları yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.
- *Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199-3222.
- *Aldaas, R., Mohamed, R., Hareeza Ali, M., & Ismail, N. A. (2022). Green supply chain management and SMEs environmental performance: green HRM practices as antecedent from service sector of emerging economy. *International Journal of Emergency Services*, 11(3), 422-444.
- *Al Doghan, M. A., Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Ali Alayis, M. M. H. (2022). Organizational environmental culture, environmental sustainability and performance: the mediating role of green HRM and green innovation. *Sustainability*, 14(12), 7510.
- *Al-Swidi, A. K., Al-Hakimi, M. A., Gelaidan, H. M., & Al-Temimi, S. K. A. (2022). How does consumer pressure affect green innovation of manufacturing SMEs in the presence of green human resource management and green values? A moderated mediation analysis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 1157-1173.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22, 45–62.
- *Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., & Gul, R. F. (2022). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: a mediation-moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-19.
- *Awwad Al-Shammari AS, Alshammrei S, Nawaz N and Tayyab M (2022) Green Human Resource Management and Sustainable Performance With the Mediating Role of Green Innovation: A Perspective of New Technological Era. *Front. Environ. Sci.* 10:901235.
- Bakos, J., Siu, M., Orengo, A., & Kasiri, N. (2020). An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1285-1296.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- *Bazrkar, A., & Moshiripour, A. (2021). Corporate practices of green human resources management. *Форсаїм, 15*(1 (eng)), 97-105.
- Chen, Y. S. (2007). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics, 77*(3), 271–286.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green Transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability, 6*(10), 6604–6621.
- *Chen, Y. S., & Yan, X. (2022). The small and medium enterprises' green human resource management and green transformational leadership: A sustainable moderated-mediation practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29*(5), 1341-1356.
- Çelik, E., Günaydın, C. (2022). Yeşil yönetim uygulamaları, Organizasyonlarda sürdürülebilirlik ve yeşil yaklaşım uygulamaları içinde (ss. 3-21). Ed. Aydın Küçük, B., Sezgin, B. Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Çoban Kumbalı, H, İncekara, M., & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ'lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(26), 789-823.
- Ding, X., Qu, Y., & Shahzad, M. (2019). The impact of environmental administrative penalties on the disclosure of environmental information. *Sustainability, 11*(20), 5820.
- *Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability, 13*(4), 1956.
- Gerçek, M. (2022). İnsan Kaynaklarında Değişimi Yakalamak, Nobel Yayınevi.
- *Gharbi, H., Sobaih, A. E. E., Aliane, N., & Almubarak, A. (2022). The Role of Innovation Capacities in the Relationship between Green Human Resource Management and Competitive Advantage in the Saudi Food Industry: Does Gender of Entrepreneurs Really Matter?. *Agriculture, 12*(6), 857.
- Hoye, R., & Kappelides, P. (2021). The psychological contract and volunteering: A systematic review. *Nonprofit Management and Leadership, 31*(4), 665-691.
- *Huo, X., Azhar, A., Rehman, N., & Majeed, N. (2022). The Role of Green Human Resource Management Practices in Driving Green Performance in the Context of Manufacturing SMEs. *Sustainability, 14*(24), 16776.

- *Iqbal, S., Akhtar, S., Anwar, F., Kayani, A. J., Sohu, J. M., & Khan, A. S. (2021). Linking green innovation performance and green innovative human resource practices in SMEs; a moderation and mediation analysis using PLS-SEM. *Current Psychology*, 1-18.
- *Islam, M. A., Mendy, J., Haque, A. A., & Rahman, M. (2022). Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective. *Business Strategy & Development*, 5(4), 335-349.
- Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A. and Nagano, M.S. (2008), “Environmental management system and human resource practices : is there a link between them in four Brazilian companies?”, *Journal of Cleaner Production*, 16, 1922-1925.
- Karaçam, Z. (2013). Sistematik Derleme Metodolojisi: Sistematik Derleme Hazırlamak İçin Bir Rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6(1), 26-33.
- Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofosu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 340, 130671.
- *Khan, A. J., Ansari, M. A. A., Ahmed, T., & Malik, A. A. (2022). Green Human Resource Practices: A Sustainable Approach To Increase Employee Performance. *iRASD Journal of Management*, 4(1), 17-25.
- *Khan, A. J., Ul Hameed, W., Iqbal, J., Shah, A. A., & Tariq, M. A. U. R. (2022). Green HRM and employee efficiency: The mediating role of employee motivation in emerging small businesses. *Frontiers in Environmental Science*, 2233.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- KOSGEB (2022). www.kosgeb.gov.tr, “Kobi tanımı güncellendi”, Erişim tarihi: 26 Ocak 2023.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management (Vol. 3, No. 8, pp. 1273-1281).
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*. 25, 5, 762-788.
- *Muafi & Kusumawati, R. A. (2021). A nexus between green HRM (GHRM), supply chain performance (Scp) and business performance (BP): The mediating role of supply chain

organizational learning (Scol). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 329-344.

*Muafi &Uyun, Q. (2021). Green HRM (GHRM) and Business Sustainability: The Mediation Role of Environmental Management Strategy (EMS). *Quality-Access to Success*, 22(182).

*Nawaz Khan, A. (2022). Is green leadership associated with employees' green behavior? Role of green human resource management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-21.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

*O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of ‘Green’HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.

Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.

Pellegrini, C., Rizzi, F. and Frey, M. (2018), “The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability”, *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232.

*Rashid, N., Jabar, J., Yahya, S., & Samer, S. (2015). State of the art of sustainable development: an empirical evidence from firm's resource and capabilities of Malaysian automotive industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 463-472.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.

Sağbaş, M., Erdoğan, F. A., & Sundu, M. (2022). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Sistemik İçerik Analizi Yöntemi ile Alan Yazının İncelenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3), 236-257.

Shafaei, A., Nejati, M. and Yusoff, Y.M. (2020), “Green human resource management”, *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060.

*Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

- *Subramanian, N., & Suresh, M. (2022). The contribution of organizational learning and green human resource management practices to the circular economy: A relational analysis–evidence from manufacturing SMEs (part II). *The Learning Organization*.
- *Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. U. A., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291.
- *Syafri, W., Prabowo, H., Nur, S. A., & Muafi, M. (2021). The impact of workplace green behavior and green innovation on green performance of SMEs: a case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 365-374.
- *Wen, J., Hussain, H., Waheed, J., Ali, W., & Jamil, I. (2022). Pathway toward environmental sustainability: mediating role of corporate social responsibility in green human resource management practices in small and medium enterprises. *International Journal of Manpower*, 43(3), 701-718.
- Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2018). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2019). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027.