

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
2023-YL-013

İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN FİNANSAL
PERFORMANSA ETKİSİ: KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
Mutlu YAĞCI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

AYDIN-2023

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

..... Ana Bilim Dalı
..... **Yüksek Lisans / Doktora** Programı
öğrencisi tarafından
hazırlanan.....
..... başlıklı tez tarihinde yapılan
savunma sonucunda **oybirliği / oy çokluğu** ve %..... **intihal oranıyla** aşağıda isimleri
bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun
..... tarihsayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Savaş DUMAN
Enstitü Müdürü

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

..../..../2023

Mutlu YAĞCI

ÖZET

İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ: KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

Mutlu YAĞCI

Yüksek Lisans Tezi, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2023, XV + 87 sayfa

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)'ler, ülkelerin ekonomisine olumlu etkiler yaparlar ve bir ülkedeki işletmeler arasında oransal olarak büyük bir çoğunluğa sahiptir. Büyük ölçekli işletmelerde bulunmayan özelliklere sahip olan KOBİ'ler esnek ve yalın yapıları, piyasaya ve tüketicilerin taleplerine ilgi göstermeleri ve inovasyonu önemsemeleriyle ön plana çıkarlar.

KOBİ'ler, dijitalleşmenin ilerlemesinden istifade ederek küresel düzeydeki işletmecilik süreçlerinde kendilerini geliştirme imkanı bulmuşlardır. Dijital dönüşüme entegre olmak, KOBİ'ler için dünya çapında bakış açısını şart koşmakta ve bu bakış açısının etkisiyle finansmanlarını daha iyi duruma getirmek, katma değer becerisine sahip olabilmek ve bunun yanı sıra yenilikçi düşünceleri ilke edinen dijitalleşmiş bir görüntü sergilemelerini gerektirmektedir. 2020 yılıyla beraber coronavirüsün etkisiyle meydana gelen piyasa ortamında dijitalleşme düzeyi önem taşımaktadır, E-ticaret ve online satışta daha başarılı olan KOBİ'ler coronavirüs döneminde bazı avantajlar elde etmişlerdir. Coronavirüs süreci dijitalleşmeyi pek özümseyememiş KOBİ'lere dijitalleşebilme düzeyini artırmaları yolunda şans doğurmuştur. Bu şansı iyi kullanan KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdüreceği ve gelişebileceği söylenebilir. Dijital dönüşüme entegre olmayı başaramayan KOBİ'lerin rekabette başarılı olmaları mümkün değildir.

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerde dijital dönüşüm uygulamalarını inceleyerek, KOBİ'lerin dijital dönüşümle beraber hangi değişikliklere maruz kaldıklarının belirlenmesi ve dijital dönüşümün KOBİ'lerin finansal performansına nasıl bir etki yaptığının ortaya konulmasıdır.

Çalışma kapsamında örneklem olarak seçilen KOBİ'lerin yöneticileri ile dijital dönüşümün son durumu ve finansal performansa etkisinin gösterilebilmesi amacı ile yapılan

alan çalışmasında, nitel araştırmanın bir türü olan derinlemesine görüşme yöntemi ve görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Betimsel Analiz Yöntemi ile sağlanan bulgulara göre, dijital dönüşümün KOBİ'lerde yaygın olduğu, finansal performansın dijital dönüşüme bağlı olarak olumlu dzeylerde etkilendiği ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dnşm, Finansal Performans, KOBİ.



ABSTRACT

THE EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON FINANCIAL PERFORMANCE IN BUSINESSES: A STUDY IN SME'S

Mutlu YAĞCI

Master Thesis, Department of Economics and Finance

Thesis Advisor: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2023, XV + 87 Pages

Small and Medium Enterprises (SMEs) have positive effects on the economy of countries and have a large proportion of enterprises in a country. SMEs, which have features that are not found in large-scale enterprises, come to the fore with their flexible and simple sides, showing interest in the market and consumer demands, and caring about innovation.

SMEs have had the opportunity to develop themselves in business processes at the global level by benefiting from the progress of digitalization. Integrating into digital transformation requires a world-wide perspective for SMEs, and with the effect of this perspective, it requires them to improve their finances, to have added value skills, as well as to display a digitalized image that adopts innovative thinking as a principle. With the year 2020, the level of digitalization is important in the market environment that has occurred with the effect of the coronavirus, SMEs, which are more successful in e-commerce and online sales, have gained some advantages during the coronavirus period. The coronavirus process has created a chance for SMEs, who have not been able to absorb digitalization, to increase their level of digitalization. It can be said that SMEs that use this chance well will continue their activities and develop. It is not possible for SMEs that fail to integrate into digital transformation to be successful in competition.

The aim of this research is to examine the digital transformation practices in SMEs, to determine what changes SMEs are exposed to with digital transformation and to reveal how digital transformation affects the financial performance of SMEs.

In-depth interview method and interview form approach, which is a type of qualitative research, was preferred in the field study conducted with the managers of SMEs selected as a sample within the scope of the study, in order to show the latest status of digital transformation and its effect on financial performance. According to the findings provided by the Descriptive

Analysis Method, it is revealed that digital transformation is common in SMEs and that financial performance is positively affected by digital transformation.

Keywords: Digital Transformation, Financial Performance, SME.



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans Tezimin hazırlanması ve yazılması aşamasında, her zaman fikirleriyle destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ hocama, destekleriyle yanımda bulunan değerli aileme, değerli dostlarım Süleyman PAHSA ve Şeyma ATEŞ'e çok teşekkür ederim.

Mutlu YAĞCI



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	3
1. KURAMSAL PERSPEKTİFTEN KOBİ KAVRAMI.....	3
1.1. Kobi'lere Kuramsal Bakış	3
1.1.1. KOBİ Kavramı	3
1.1.2. KOBİ'lerin Gelişimi	6
1.1.3. KOBİ'lerin Önemi	7
1.1.4. KOBİ'lerin Özellikleri	9
1.1.5. KOBİ'lerde Yönetim Uygulamaları ve Liderlik	11
1.1.6. KOBİ'lerde Teknoloji Kullanımı.....	12
1.1.7. KOBİ'lerin Üstünlükleri	13
1.1.8. KOBİ'lerin Karşılaştığı Zorluklar.....	15
1.1.9. KOBİ'ler İçin Pazarda Ortaya Çıkan Fırsatlar.....	17
2. BÖLÜM	18
2. DİJİTALLEŞME VE DİJİTALLEŞME SÜRECİNİN ETKİLERİ.....	18
2.1. Dijitalleşme Kavramı.....	18
2.2. Dijitalleşmenin Gelişimi	20

2.3. Dijitalleşmenin Özellikleri.....	22
2.4. Dijitalleşmenin Etkileri.....	23
2.5. Dijitalleşmenin Amaçları.....	25
2.6. Dijital Dönüşüm Süreci	26
2.6.1. Dijital Dönüşüm İçin Şirketin Konumunun Analiz Edilmesi	28
2.6.2. Dijital Dönüşüm İçin Yol Haritasının Belirlenmesi	29
2.6.3. Destekleyici Bir Ortam Yaratılması.....	30
2.6.4. Dijitalleşme Projesinin Hazırlanması.....	31
2.6.5. Dijitalleşme Projesinin Uygulanması.....	33
2.7. Dijitalleşmenin Faydaları.....	34
2.8. KOBİ'lerin Dijitalleşmesinin Rekabet Başarısına Etkisi.....	36
3. BÖLÜM	38
3. DİJİTALLEŞMENİN KOBİ'LERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ	38
3.1. Finansal Performansa Giriş.....	38
3.2. Finansal Performans Kavramı	38
3.3. Finansal Performans Göstergeleri.....	40
3.4. Finansal Performansın Ölçülmesi Süreci.....	41
3.5. KOBİ'lerde Finansal Performansı Etkileyen Faktörler	42
3.6. KOBİ'lerde Finansal Performansın Kaynakları	43
3.7. Dijitalleşmenin KOBİ'lerin Performansına Etkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	44
3.8. Dijitalleşmenin KOBİ'lerin Finansal Performansına Etkisi	46
4. BÖLÜM	49
4. KOBİ'LERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE AYDIN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA	49
4.1. Araştırmanın Amacı.....	49
4.2. Araştırmanın Kapsamı	49

4.3. Araştırmanın Önemi	50
4.4. Araştırmanın Sınırları	50
4.5. Araştırma Evreni ve Örneklem	50
4.6. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Oluşturulması	50
4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği	51
4.8. Araştırma Verilerinin Toplanması	51
4.9. Araştırma Verilerinin Analizi	52
5. BULGULAR VE YORUMLAR	53
5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	53
5.2. KOBİ'lerde Dijital Dönüşüm Üzerine Analiz	53
5.3. KOBİ'lerde Dijital Dönüşüme Entegre Olma Aşamasında Yaşanabilecek Sorunların Analizi	55
5.4. Dijital Dönüşüm İle Personelin Rütbesinin Yükselişi Arasındaki İlişkinin Analizi ..	56
5.5. İşletmedeki Finansal Varlıkların Dijital Dönüşüme Ayrılmasının Analizi	57
5.6. Yüksek Motivasyonun Finansal Durumu Etkilemesinin Analizi	59
5.7. Mavi Yaka ve Beyaz Yaka Personelin Motivasyonunun Dijital Dönüşümle İlişkinin Analizi	60
5.8. Dijital Dönüşümle İlgili Geleceğe Yönelik Planların Analizi	61
5.9. Dijital Dönüşümü İşletmeye Dahil Etmemenin Analizi	62
5.10. Dijital Dönüşümün Finansal Performansa Etkisinin Analizi	63
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	65
7. KAYNAKLAR	68
ÖZGEÇMİŞ	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Endüstri devrimlerinin gelişim süreci	21
Şekil 2.2. İşletmelerde dijital dönüşüm süreci.....	27
Şekil 2.3. Dijitalleşme politikasına ilişkin öncelikler.....	33



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. KOBİ'lerin Türkiye'deki güncel sayıları	7
Tablo 1.2. KOBİ'lerin istihdama, ihracata yaptığı katkıların payı	8
Tablo 4.1. Görüşme Formu	51
Tablo 5.1. Katılımcılara dair demografik veriler.....	53
Tablo 5.2. Dijital dönüşüme dair bilgi birikiminizin durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?	54
Tablo 5.3. KOBİ'lerde dijital dönüşüme entegre olma aşamasında sorunlar yaşanabilir mi?	55
Tablo 5.4. İşletmenizdeki dijital dönüşüm ile personelin rütbesinin yükselişi arasında nasıl bir ilişki vardır?	56
Tablo 5.5. İşletmenizdeki finansal varlıkların ne kadarını dijital dönüşüm için harcıyorsunuz? Dijital alanlar içinde hangisine daha fazla ağırlık veriyorsunuz?	58
Tablo 5.6. Yüksek motivasyon, finansal durumu nasıl etkiliyor.....	59
Tablo 5.7. Mavi yaka ve beyaz yaka personelin motivasyonu dijital dönüşümle beraber hangi yönde değişim gösterdi ya da gösterdi mi?.....	60
Tablo 5.8. Dijital dönüşümle ilgili geleceğe yönelik planlarınız nelerdir	61
Tablo 5.9. Dijital dönüşümü işletmenize taşımazsanız neler yaşanır?	62
Tablo 5.10. İşletmeler yönünden finansal performans, dijital dönüşümle beraber nasıl etkilenmiştir?	63

KISALTMALAR DİZİNİ

BİST : Borsa İstanbul

FAVÖK : Faiz, Amortisman, Vergi Öncesi Kar

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

KÜSGET : Küçük Sanayiye Geliştirme Teşkilatı



GİRİŞ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ülkelerin ve bölgelerin ekonomik düzeyde gelişmesine olumlu katkılar yapmaktadır. Bu işletmeler ekonominin ivme kazanmasındaki rolleri, iş fırsatları sağlamaları, bölge ve ülke ekonomilerini inovasyona teşvik etmeleri nedeniyle bölge ve ülke ekonomisine önemli faydalar sağlamaktadır. Bugünün dünyasında KOBİ'ler ticaret, yatırım ve iş birlikleri konularında sadece faaliyet gösterdikleri ülkede değil dünya çapında da varlık göstermeye başlayarak küresel pazarlarda büyük işletmelerle bir arada varlık göstermektedirler. Teknolojiden faydalanan KOBİ'ler, büyük işletmelerle karşılaştırıldığında daha fazla ihracat yapmaları ve daha hızlı büyüme şansına sahip olmaları nedeniyle ön plana çıkmaktadır.

Ürün yelpazesinin genişliği, yatırım harcamalarının çok olmaması, talebe kısa sürede karşılık verme avantajlarını elinde bulunduran KOBİ'ler finansman anlamında yaşadıkları problemler ve kurumsal kimliğe kavuşamama nedeniyle zorluklarla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bu zorluklardan dolayı alt yapı yatırımlarıyla ilişkili biçimde teknolojik düşünceleri de olumsuz etkilenir. Bu sebeple teknolojiye yüksek miktarlarda harcama yapamazlar.

Dijital dönüşüm terimini ilk defa Patel ve McCharty 2000 yılında ortaya atmıştır. Ardından dijital dönüşüm terimini çok sayıda araştırmacı kendilerince tanımlamıştır. "Dijital teknolojinin bireylerin hayatında yarattığı veya etki ettiği değişiklikler dijital dönüşüm olarak ifade edilir. Ana merkezinde sadece teknoloji kullanımı olmayan dijital dönüşüm bunun dışında güncel çözümleri de barındırmaktadır. Güncel teknolojiler ve çözümlerin içeriğinde nesnelerin interneti, bulut bilişimi, büyük veri ve akıllı sistemler ve bunun gibi sistemler bulunmaktadır.

İşletmelerde dijital dönüşüm süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar şu şekildedir: Dijitleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşümdür. Dijitleştirme işletmenin kağıt ve başka araçları kullanmayı bırakıp işlemlerinin tümünü bilgisayar üzerinden yürütmeye başlamasıdır. Dijitalleşme, bilişim sayesinde tüketicilere faydalı olacak şekilde plan proje oluşturmak ve ürünle hizmetlerin yenilenmesi demektir. Dijital dönüşüm, dijitleştirme ve dijitalleşmenin ardından hem kurum içinde hem de kurum dışında bilişimi her sürece işleyerek verilere odaklı düşünmeyle ve iletişime zemin hazırlamaktır.

Bu çalışma kapsamında dijital dönüşümün KOBİ'ler için önemi üzerinde durularak örneklem olarak seçilen KOBİ'lerde görev yapan yöneticilerle dijital dönüşümün mevcut durumu ve ulaşılan sonuçların ortaya konulması için nitel araştırmanın bir türü olan derinlemesine görüşme yöntemi ve görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Betimsel Analiz Yöntemi ile sağlanan bulgulara göre, dijital dönüşümün KOBİ'lerde yaygın olduğu, finansal performansın dijital dönüşüme bağlı olarak olumlu şekilde etkilendiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde kuramsal perspektiften KOBİ'ler incelenerek KOBİ'lerin tanımı, KOBİ'lerin dünden bugüne gelişimi, KOBİ'lerin özellikleri, KOBİ'lerin önemi, KOBİ'lerdeki yönetim sistemi, KOBİ'lerin teknolojiyi kullanımı, KOBİ'lerin üstünlük ve zayıflıklarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde dijitalleşme ve dijitalleşme sürecinin etkileri konusunda kapsamlı bir literatür taraması yapılarak dijitalleşmenin tanımı, dijitalleşmenin özellikleri, dijitalleşmenin gelişimi, dijitalleşmenin işletmelere nasıl etki ettiği, dijitalleşme hakkında işletmelerin ne düşündükleri ve dijitalleşme projeleri konuları açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde dijitalleşmenin KOBİ'lerin finansal performansına etkilerinin incelenmesi başlığı altında, finansal performans kavramı, finansal performansın nasıl ölçüldüğü, finansal performansın hangi verilerle belirlendiği, KOBİ'lerde finansal performansın kaynakları, KOBİ'lerde finansal performansı hangi faktörlerin etkilediği ve dijital dönüşümün KOBİ'lerin finansal performansına etkilerinin neler olduğundan söz edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde dijitalleşmenin KOBİ'lerin finansal performansı üzerine etkilerinin araştırılması kapsamında 12 KOBİ yöneticisi ve personeliyle yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara 9 soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar kapsamlı bir şekilde analiz edilmiş, elde edilen bulgular yorumlanarak araştırmanın amacı doğrultusunda belirli sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. BÖLÜM

1. KURAMSAL PERSPEKTİFTEN KOBİ KAVRAMI

1.1. KOBİ'lere Kuramsal Bakış

KOBİ kategorisinde yer alan bir işletmenin, devletten teşvik almak, bankaların özel fırsatlarından istifade etmek, KOBİ'lerle ilgili hizmet veren danışmanlık şirketlerinden ücret ödemediği hizmet almak gibi çok sayıda avantajı bulunmaktadır (Civil, 2008: 51; Akgeçici, 2001: 7). Bir şirketin KOBİ olarak nitelendirilmesi için bazı özellikleri olmalıdır. Bu özellikler ülkelerin kalkınma seviyesine, zamana ve şirketin faaliyet gösterdiği coğrafyaya bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Böylece KOBİ'leri tanımlarken gelir, gün içinde elde edilen kazanç, dış satım, satış rakamları ölçüt olarak seçilmektedir (Çetin, 2007:3).

Global ekonomiyi daha aktif hale getirmek, istikrar sağlamak ve bu istikrarı sürdürmek açısından KOBİ'lerin katkısı son derece değerlidir. KOBİ'ler sanıldığı gibi büyük ölçekli işletmelerle rekabet içerisinde değildir, büyük ölçekli işletmelerle birbirlerini tamamlamaktadırlar. KOBİ'leri büyük ölçekli işletmelerin yan sanayisi olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır, bu sayede pazardaki problemler kolaylıkla yok edilebilecektir (Karaev vd., 2007).

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ'ler hakkında genel bilgi verilerek, KOBİ'lerin gelişimi, KOBİ'lerin önemi, KOBİ'lerin özellikleri, KOBİ'lerde teknoloji kullanımı, KOBİ'lerin üstün tarafları, KOBİ'lerin karşısına çıkan zorluklar ve KOBİ'ler için pazarda ortaya çıkan fırsatlardan söz edilecektir.

1.1.1. KOBİ Kavramı

Küçük işletmeleri tespit etmek için tercih edilen sabit bir kriter ve tanımlama mevcut değildir. KOBİ'lerin tanımı yapılırken, değişik ülkelerde, endüstrileşmenin seviyesine, pazarın boyutuna, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere ve tercih edilen üretim yöntemlerine dayalı biçimde değişkenlik göstermektedir, hatta bir ülkede bölgeler arası veya iş kolları arasında değişkenlik yaşanabilmektedir (Tanyeri, 2013: 6).

Çok büyük olmayan bir bakkal, yalnızca bir kişinin yaptığı pencere temizliği ve mamul üretimiyle uğraşan çok sayıda işletme KOBİ sıfatını taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğünü tespit etmek için bir takım gerekçeler mevcuttur. Devletin sunduğu imkanları

değerlendirebilmek, kredi fırsatlarını değerlendirebilmek, danışmanlık şirketlerinin rehberliğine başvurmak ve anlaşmaları yazılı hale getirmek için işletme büyüklüğü kesin hatlarıyla tespit edilmelidir. KOBİ'ler için yapılan tanımlar, bütün işletmelerin ilerlemesi ve onlara yardım eli uzatılmasıyla ilgili stratejilerin ne olacağına karar verilmesinde önemli yardımcı olacaktır (Çetin, 1996: 35).

KOBİ'lerin tanımlanması dünya üzerindeki her kurumda nasıl farklılaşıyorsa Türkiye'de de durum aynıdır. Ancak KOBİ tanımı yapılırken irdelenen nicel ölçütler dünya ülkelerinin ölçütleriyle neredeyse benzerdir. Türkiye'de KOBİ'ler tanımlanırken ölçüt olarak sermaye bedeli ya da satış bedeli ve buna benzer nicel kriterler tercih ediliyorsa enflasyonu da mutlak surette hesaba katmak gerekmektedir (Yılmaz ve Alpkan, 2004: 120).

Türkiye'nin AB'ye entegre olma çabaları kapsamında bir yönetmelik çıkarılmış ve bu yönetmelikle birlikte birden çok KOBİ tanımı yapmak yerine fikir birliği sağlanarak bir tane KOBİ tanımı yapılmıştır. Bu sayede her bir kurumun ayrı ayrı yapmış olduğu tanımlar ve anlam karışıklığı son bulmuştur. 19.10.2005 tarihli ve 997 sayılı Resmi Gazetede ifade edilerek uygulamaya konulan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik, KOBİ tanımını resmi bir hale getirmiş ve istihdam konusunda AB yasalarına adapte olunmuştur (Çelik, 2007: 22).

2012'de Resmi Gazetede Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik'in beşinci maddesinde KOBİ'ler için tanımdan söz edilmiştir. Tanımda on kişiyi aşmamak üzere personel barındıran ve yıl içerisinde elde ettiği net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk lirasını geçmeyen işletmeler mikro işletme, elli kişiyi geçmemek üzere personel barındıran yıl içerisinde sağladığı net satış hasılatı veya mali bilançosu sekiz milyon Türk lirasını geçmeyen işletmeler küçük işletme, personeli iki yüz elli kişiden daha az olan ve yıl içerisinde elde ettiği net satış hasılatı veya mali bilançosu kırk milyon Türk lirasından fazla olmayan işletmeler orta ölçekli işletme şeklinde tanımlanmıştır (Akbaba vd., 2022).

30.04.2018 tarihli ve 11818 karar sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmasıyla yasalanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte KOBİ'lerin tanımı ve gruplandırılmasında şöyle bir değişiklik yapılmıştır: “Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ), personel sayısı 250'yi geçmeyen ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu yüz yirmi beş milyon Türk Lirasından fazla olmayan, bu

yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme şeklinde nitelendirilen ekonomik birimlerdir (www.resmigazete.gov.tr).

KOBİ'ler kalkınmış ve kalkınma evresindeki ülkelerin ekonomisinde söz sahibi olan ve yol gösteren en önde gelen faktörlerden birisidir. KOBİ'lerin ülkelerin sosyolojik ve iktisadi sistemlerinde sanayileşme, düzenli şehirleşme, en ideal dağıtım ve ticaret için önemli rolü vardır. KOBİ'ler bahsi geçen kalkınmış ve kalkınma evresindeki ülkelerde girişimcilik fikrinin uygulamaya geçirildiği, işsizlik problemine ağır darbe indiren, istihdam konusunda yarar sunan, iktisadi kalkınmada kilit rol oynayan katma değer sağlayan ve kar amacı güden kuruluşlardır. Bu nedenle tüm dünyada izlenecek yol haritası ve siyasetin belirlenmesinde etkileri vardır (Türköz, 2008: 5).

Bireyleri girişim yapmaları için teşvik eden KOBİ'ler, girişimcilik olgusunu meydana getirme görevi görürler. Samimi ilişkiler KOBİ'lerin ruhunda vardır. Personelin birbiriyle sıcak ilişkiler kurması ve dayanışma halinde olmaları bu sıcak ortamın sayesinde. Dayanışma ve sıcak ilişkilerin neticesinde personele rahat çalışma imkanı sunulması ve başarılarının değer görmesi onların daha fazla sadakat göstermesini sağlayarak personel ve işletmede pozitif etkiler bırakmaktadır. İşletmeyle personel bütünleşmesini başaran işletmelerde personelle işletmenin performansı artmış ve problemlerle hiç tereddüt etmeden mücadele ettikleri görülmüştür (Emecen ve Çiçek, 2016: 143).

KOBİ'lerin bünyesinde çok fazla ortak bulunmaz. Genellikle aile örgütlenmesi şeklinde kurulurlar ve işlemlerini bu şekilde sürdürürler. Mikro seviyedeki işletmelerin sahipleri bir yandan da işletmenin çalışanı statüsündedir, bu nedenle KOBİ'leri yönetmek çok zor değildir. 50'den az personel istihdam eden küçük ölçekli işletmeler yönetim özellikleri yönünden çok problemlidir. Küçük ölçekli işletmeler üzerine müteşebbislik yapanlar yönetici unvanı taşımaktadır. Bu tür KOBİ'ler mikro düzeydeki KOBİ'lerde de görülen hızlı karar alabilme ve bunları hiç beklemeden hayata geçirme becerisini gösterirler (Doğan, 2018: 3).

KOBİ'lerin bazıları ilkel düşünceyle varlığını sürdüren, inovasyon fikrine asla sıcak bakmayan, şu anki halini sürdürmeyi düşünen kuruluşlardır. Diğer grupta yer alan KOBİ'ler kazancını artırmayı ve en kısa sürede gelişmeyi arzu eden, inovasyon peşinde koşan bir yapıdadırlar. İnovasyona dönük fikirleri işletmede yayan, maksimum performans ve teknolojide öne geçme gayreti gösteren KOBİ'ler adeta büyük işletme haline gelecek ve yer aldıkları ülkenin ekonomisine önemli faydaları dokunacaktır (Acaray, 2007: 5).

1.1.2. KOBİ'lerin Gelişimi

Selçuklu hükümdarlığı zamanında ortaya çıkıp Osmanlı Devleti zamanında da varlığını sürdüren ‘‘Ahilik Teşkilatı’’, Türk girişimciliğinin başlangıcı için önemli dönüm noktasıdır. Çok uzun zaman faaliyetlerini sürdürebilen Ahi Teşkilatı iktisadi ve mesleki yönden öneme sahiptir. Sanayi İnkılabının gerçekleşmesiyle birlikte toplumsal ve iktisadi düzende değişimler yaşanmış ve bu nedenle Ahilik Teşkilatı varlığını sürdürememiştir (Tanyeri, 2013: 4).

Cumhuriyetin ilan edilmesinin ardından düzensiz ve karmaşık bir halde bulunan esnaf, sanatkar ve küçük sanayi 1924’de tek bir yapı haline getirilerek Ticaret ve Sanayi Odaları Kanununa tabi tutulmuşlardır. 1933’de Halk Bankası küçük sanayicilerin maddi kaynak arayışına derman olmak amacıyla faaliyete başlamıştır. İşletmeler organizasyonu daha rahat kursun diye 1943’de Ticaret Borsaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları Yasası uygulanmaya başlanmıştır. 1957’de Sanayi Sicil Kanunu hayata geçirilmiştir. 1990’da KOBİ’lerin daha aktif olması ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi için Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmasına karar verilmiştir (Ayan, 2019: 22).

1950’li yılların ardından özel sektör tarafından girişimci oluşturmak, daha önceden girişimci olanlara yardım etmek hedeflenmiş, yürütülen çalışmaların neticesinde Türk girişimciler topluluğunun meydana geldiği fark edilmiştir. Buna rağmen sayıları ve taşıdıkları vasıflar daha beklenen seviyeye ulaşmamıştır (Tanyeri, 2013: 5). 1950 ile 1980 arası Türk girişimciliği için durgunluk olarak nitelendirilebilecek şekilde geçmiştir. Buna rağmen ekonomi büyümüş, girişimciliğe sağlanan teşvikler çoğalmış, Türkiye’de yaşayan insan sayısı ve kişi başına düşen gelir artmıştır (Taş ve Özcan, 2015: 144).

1963 yılından başlamak üzere Beş Yıllık Kalkınma Planlarının hemen hepsinde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerine değinilmekte ve bu kesimin finansman, kredi, örgütlenme, kooperatif kurma, hammadde, donatım, kalite, teknoloji yetersizliği, iç ve dış pazarlama problemlerinin çözümlenmesine ilişkin tedbirlere yer verildiği görülmektedir. Ancak yine de KOBİ’lerle ilgili politikalara yeterince yer verilmemiştir. Bunun başlıca nedeni; yurdumuzdaki geleneksel esnaf, sanatkâr, el sanatları ve tacir gibi sınıflandırmalarla bu işletmelerin yerinin tam belirginlik kazanamamasıdır (Karayılmaz vd., 2007: 155).

1980’li yılların ardından Türkiye’de serbest ekonomi modelinin benimsenmesi KOBİ’lerin etki alanını genişletmiştir. KOBİ’lere gösterilen değeri gözler önüne sermek için 1996 yılı KOBİ yılı olarak nitelendirilmiştir. Türkiye’de ekonominin durumu çok iç açıcı olmadığı için KOBİ’lere yapılan yardımlar yeterli düzeye ulaşamamıştır (Yılmaz, 2019: 14).

1983’de Küçük Sanayiye Geliştirme Teşkilatı(KÜSGET)’in kurulması sayesinde KOBİ’ler yönetsel ve teoriksel bilgileri ülke çapında elde etmeye başlamışlardır. 1980 senesinin ardından da KOBİ’lere yer verilen beş yıllık kalkınma planlarında KOBİ’ler adına pozitif gelişmeler yaşanmış, KOBİ’lerin karşılaştığı problemler göz ardı edilmeyip ilgilendirilmiş ve bu problemlere çare aranmaya çalışılmıştır (Çelik, 2007: 30).

Aşağıda yer alan Tablo 1.1’de KOBİ’lerin Türkiye’deki güncel sayılarına yer verilmiştir:

Tablo 1.1. KOBİ’lerin Türkiye’deki güncel sayıları

2022 YILI KOBİ SAYISI	3.421.891
-----------------------	-----------

Kaynak: <https://www.bthaber.com/kobi-sayisi-yapilan-duzenlemeyle-3-milyon-427-bin-891e-cikacak/>

Yukarıda yer alan tabloda Türkiye’de KOBİ’lerin sayısının 3 milyon 421 bin 891’e ulaştığı görülmektedir. Yakın süreçte bu rakam 3 milyon 419 bin 773 idi. Diğer bir deyişle 8 bin 818 işletme daha KOBİ sınıflandırmasına dahil olarak devletin KOBİ’ler için sağladığı imkanlardan pay alabilecektir.

Küresel piyasalarla bağların ve dışarıdan gelen yatırımların 1980’lerde çoğaldığı Türkiye’de endüstri üretiminin yaygınlaşmasıyla doğru orantılı biçimde istihdam değişime uğramış, tarım yoğunluklu iktisadi sistem yerini endüstri ağırlıklı iktisadi sisteme bırakmıştır. Dünyada da olduğu gibi Türkiye’de endüstriye yoğunlaşılmasıyla beraber KOBİ’ler için de ayrı bir özen gösterilmiş, Türkiye ekonomisinde KOBİ’lerin ne denli önemli olduğunun farkına varılmıştır (Aydın, 2018: 18).

1.1.3. KOBİ’lerin Önemi

Tüketicilerin gündelik, devamlı ihtiyaçlarını gidermeleri, toplumun bütün katmanlarıyla doğrudan iletişim içinde olabilmeleri, tüketici arzularına ve inovasyona çabuk adapte olabilmeleri KOBİ’lerin iktisadi ve toplumsal yaşamda istikrar ögesi olduklarını göstermektedir. Gelişmiş ülke ekonomilerinde önemli bir payı bulunan KOBİ’ler, sahip oldukları fonksiyonlardan dolayı ekonomik sistemin ciddi ve vazgeçilmez kısmını ortaya çıkarmaktadırlar (Akgemci, 2001: 18)

KOBİ'ler ulusal gelire, yenilikçi harekete, istihdama ve bilhassa endüstri üretimine olan desteği nedeniyle ekonomilerin mihenk taşı durumundadır (Yapar, 2015: 6). KOBİ'ler üretim mekanizmasının bazı şirketler tarafından tekelleştirilmesine engel olmakta, merkezi ekonomi sistemi yerine bölge bölge ekonomi anlayışının yerleşmesine destek olmaktadır. KOBİ'ler büyük ölçekli endüstri şirketlerinin yaptığı gibi bölgesel olarak değil faaliyet gösterdikleri mekanın durumu ve yapılarından dolayı ülkelerin bölgelerinin hepsinde faaliyet yapabilmekte ve bölgelere iş olanakları sunabilmektedirler (Önüt, 2010: 36-37).

Günümüz dünyası çok seri bir dönüşüm yaşamakta ve dizayn olmaktadır. Bu aşamada önemli olan terimler ‘‘Globalleşme, Bilgi Toplumu ve Teknoloji’’dir. KOBİ'lerin konumu, küreselleşme olgusu sayesinde giderek değer kazanmaktadır. Bundan böyle KOBİ'lerden; kendini geliştirmede başarılı olamamış, daima küçük işletme olarak kalmak zorunda olan, ülke ekonomilerinin sırtında bir kambur olan işletmeler olarak söz edilmeyecektir (Tanyeri, 2013).

KOBİ'ler bağımsız biçimde ekonomik birimi temsil eder, ayrı ayrı incelendikleri zaman ekonomi için sundukları faydalar görmezden gelinmektedir. Fakat bir bütün olarak incelendikleri takdirde ellerinde bulundurdukları sayısal değerler, ülke ekonomilerine ve o ülkenin halkına çok büyük faydaları olduğunu kanıtlar niteliktedir (Özdemir vd., 2007).

KOBİ'lerin istihdama, ihracata yaptığı katkıların payı tablo 1.2. de ifade edilmiştir.

Tablo 1.2. KOBİ'lerin istihdama, ihracata yaptığı katkıların payı

11.5 milyon istihdam KOBİ'ler istihdamın %73.8'ini oluşturmaktadır.	101.8 milyar dolar ihracat KOBİ'lerin ihracat içindeki payı %56.3'tür
---	--

Kaynak:<https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/TRninKOBIIleriBulteni.php>

Yukarıdaki şekle göre KOBİ'lerin istihdam ve ihracattaki payı yüzde 50'yi geçmektedir ve bu önemli bir orandır. Bu da şunu göstermektedir ki KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri ülkeyi pek çok yönden kalkındırmaktadır.

KOBİ'lerin iktisadın yanı sıra toplumsal anlamda da kritik etkileri vardır. Toplam işletmeler içerisindeki payının yüksek olması nedeniyle bölgeler arası dengeyi sağlama, mülkiyeti uzun bir tabana dağıtmada, istihdam fırsatı yaratıp bu fırsatı devam ettirme konusunda katkıları vardır. KOBİ'lere yatırım yapan müteşebbislerin sahiplik istekleri, korkusuzca davranmaları, başarıma hedefleri, yatırımcı olma niyetleri politik dengenin ana

unsurlarıdır (Çatal, 2007: 337).

KOBİ'lerin değerinin toplumsal ve iktisadi yönden fark edilmesi II.Dünya Savaşı zamanlarına denk gelmektedir. Savaşın sona ermesiyle birlikte, bütün dünyada, KOBİ'lere yardımcı olmak adına politikalar ortaya konmuş ve KOBİ'lerin gereksinimlerini gidermeye dair yardımlar yapılmıştır. Bu yardımları KOBİ'lere aktarmak için ülkeler hizmet kanallarını elden geldiğince büyük bir biçimde meydana getirmeye uğraşmışlardır. KOBİ yardım ağlarının oluşturulduğu ve büyüdüğü 1950'lerden 1980'lerin sonuna dek süren zamanda KOBİ'lere yardımcı olunmasına dair uygulamalara öncelik verilmiştir (Cansız, 2008: 7).

Diğer ülkelerdeki duruma benzer biçimde Türkiye ekonomisine de önemli katkıları bulunan KOBİ'ler, sosyo ekonomik kalkınma için de adeta başrol oynarlar. KOBİ'lerin büyük bölümü, çok fazla sermayeye sahip olmayan, emeğe ağırlık veren, yüksek tutarlarda yönetsel harcamalar yapmayan, maliyeti düşük üretim yapan, kısa sürede karar alabilme başarısı gösteren kuruluşlar şeklinde anılabilirler (Uludağ ve Serin, 1992: 14).

1.1.4. KOBİ'lerin Özellikleri

Dünya ülkelerindeki KOBİ özellikleri ülkeler arasında değişkenlik göstermesine rağmen genel anlamda kabul gören KOBİ özellikleri vardır. Bunları ifade etmek gerekirse ilki; küçük ölçekli olmalarıdır. Dünya üzerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin pek çoğu mikro, küçük ve orta ölçeklidir ve çok fazla personeli yoktur. Bunun anlamı çok değişken ve çok miktarda işi sınırlı miktarda personelin yapmasıdır. İkincisi ise KOBİ'lerin çok fazla türde mal imal etme gücünde olmamalarıdır. KOBİ'lerin sermayesi çok olmadığı için ve teşkilat sistemi sıradan olduğu için çok fazla cinsten mal imal edemezler (Bayraktar, 2020: 27).

KOBİ'lerin diğer özellikleri; istihdamı çok fazla maliyete girmeden sağlamak, pek fazla yatırım yapmadan üretimi artırmak, talepteki değişimlere çok seri ve zorlanmadan adapte olmak, ekonomideki kırılganlıklardan pek etkilenmemek, teknolojideki yenilikleri benimsemek, gelir paylaşımındaki dengesizlikleri minimuma düşürmek, kişileri tasarruf yapmaya yönlendirmek, büyük ölçekli işletmelerin daima yanında olmak ve onların bütünleyicisi olmak gibi özelliklerdir (Boşgelmez, 2003: 25-26).

KOBİ'lerin belli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir:

1) İstihdam Yapısıyla İlgili Özellikler: İşletme personelinin karakteristik davranışları, işletmeye olan sadakati, aldığı maaşın düzeyi, istihdamın hali, işletme

yöneticisiyle iletişimi, işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak değişkenlik gösterir. KOBİ'ler el emeğiyle üretimi tercih ettiği için insanın etkisi büyüktür. Personelin bu nedenle vasıflı olması arzulandır, personelin vasıflı olması KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlamasına yol açar. Büyük ölçekli işletmeler, sermaye temelli üretimi benimsediği için personelin nitelikli olması şart değildir. Büyük ölçekli işletmelerin ölçütü üretimde kullanılan araç ve gereçlerin modern teknolojiyle çalışmasıdır (Akpınar, 2019: 17-18).

2) Ekonomik Sisteme Destekte Bulunma Özelliği: KOBİ'lerde nihai hedefin ekonomi bazlı oluşu ve bundan dolayı üretim yoluyla ekonomiye destekte bulunma, pazardaki ürünlerin sayısını çoğaltarak tüketici taleplerinin cevaplanmasına sebep olmaktadır. KOBİ'lerin zaman geçtikçe oransal artışı monopollüğü ve karaborsacılığı engellemektedir. KOBİ'lerin daha da vasıflı hale gelmesi diğer bir deyişle ürün gamının genişlemesi ve kalitenin yükselişi tüketicilerin seçim şansını arttırarak onların daha da memnun olmasını sağlamaktadır (Mecek, 2019: 27).

3) Bağımsız Olma Özelliği: KOBİ'lerin bağımsızlığının anlamı, herhangi bir büyük ölçekli işletmenin payının bulunmaması durumunda o KOBİ'nin bütünüyle bağımsızlığı ya da büyük ölçekli işletme payı bulunuyorsa o paya kısıtlama getirilmesidir. KOBİ'lerin bağımsızlığının bir başka anlamı da müteşebbisin hür iradesiyle karar alabilmesidir. Büyük ölçekli şirketlerin sahibi, yönetim kadrosu ve şirkette payı olanlar tarafından yoğun baskılara maruz kalan yöneticilerin olduğu görülmektedir. Şirket için kredi temin eden aracı kurumlar dahi yöneticileri kontrol girişiminde bulunabilir (Küçük, 2021: 189).

4) Girişimci Olma Özelliği: İnsanların hiç kimsenin etkisi altında kalmadan bir başına hedeflerine ulaşmayı ya da sahip olduğu becerileri sergilemeyi istemeleri ve bu isteklerine kavuşabilmek için herhangi bir işletme faaliyete geçirme düşüncesinde olmaları girişimle sonuçlanmaktadır. İşletmeyi faaliyete geçirmek girişimcilik niyetinin uygulamaya dönüştürüldüğünün bir göstergesidir. İnsanlar bilinçaltılarında girişimcilik niyeti olduğu için işletme açarlar (Diken, 2020: 52).

5) Finansmanla İlgili Özellikler: KOBİ sıfatı taşıyan işletmeler, karakteristik özelliklerinden dolayı büyük ölçekli işletmelerin oluşturduğu finansman departmanını kuramamıştır ve bu nedenle finans departmanında çalıştırılabilecek ustalaşmış işçiye ihtiyaç bulunmamaktadır. Finans departmanı bulunmayan KOBİ'ler planlamalar yaparken finansmanla ilgili teknikleri tercih etmemektedir (Küreman, 2021: 17).

1.1.5. KOBİ'lerde Yönetim Uygulamaları ve Liderlik

KOBİ'lerin başarılı olmasının yolu bu işletmelerdeki liderliğin güçlü olmasından geçmektedir. KOBİ'lerde liderlik özellikleri güçlü olmazsa başarıya ulaşmalarının olanağı yoktur (Arham, 2011). İşletmelerin başarısızlık ihtimalini ortadan kaldırıp verimliliklerini yükseltmesi için işletmeye uygun liderlik modelinin bulunması gerekmektedir. Yönetimdeki başarı ile başarısızlık liderden kaynaklandığı için etkin liderlik çok önemlidir ve bundan dolayı kriz durumunu şartlar ne olursa olsun yönetebilen KOBİ'lerde liderlik anlayışı ilerleme kaydedecek durumda olmalıdır (Fiedler, 1996: 242)

KOBİ'lerin yönetim anlayışının kurulmasında müteşebbislerin liderliğe dair davranışları çok etkilidir. Girişimci ruha da sahip olan yöneticilerin liderlik davranışları ve işletmelerin başarılı performans göstermesi probleminde önemi ortaya konulan ve literatürde bir takım yazarların işletmelerin faal olmasının yolu olarak kabul ettiği örgüt kültürü, personelin uyum süreci, kurumsal kimlik kazanma, daima öğrenme, işletme içindeki inovasyon ve yaratıcı fikirler, işletmenin saygınlığı kavramları sosyal kavramlar oldukları için çok karışık görünen bu kavramların yaratılmasında odak noktasıdır (Otamış, 2009: 1).

KOBİ'lerin devamlı ve çok çabuk değişebilen koşullar hakkında bilgi sahibi olabilmeleri, KOBİ yöneticilerinin yaratıcı fikirler üretebilme ve karar alabilme becerisi özelliği taşımasıyla mümkündür. Türkiye'deki KOBİ'lerin yöneticileri ve sahipleri genellikle farklı kişi değildir ve eğitim seviyeleri çok üst düzeyde değildir. Bu durumdan ötürü modern yönetim metotları yerine ilkel yönetim düşüncesini uygulamaktadırlar (Uslu ve Demirel, 2002: 181).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin global olma durumu devam etmektedir. Globalleşmenin yaşandığı bu durumda, etnik kökene göre kategorize edilmiş işgücüne sahip olmanın getirdiği zorluklarla mücadele yöntemini bilen liderler, etkin liderlik modeliyle hareket ederler. KOBİ'lerdeki liderliğe yön veren çok sayıda ögenin bulunduğu araştırmalar sayesinde kanıtlanmıştır. Fakat bu ögelerin tanımıyla ilgili yetersizlik vardır. Bu sebeple, KOBİ'lerde liderlik anlayışının yarattığı etkiler, onların büyümesi için yararlı olacaktır. KOBİ'lerde uygulanan liderlik anlayışının onların verimliliğindeki etkisine bakılırsa liderlik üretim yapan KOBİ'lere entegre edilmelidir (Çiçek ve Bulak, 2020).

Büyük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyetlerini yürütebilmek için birden fazla yönetici gerekmektedir, ancak KOBİ'lerde bu işleri işletmenin patronu ya da bir yönetici

yerine getirmektedir. KOBİ yöneticisi finansman, insan faktörü, zaman, teçhizat ile teknik bakımından imkanlar sınırlı olduğu için etkin yönetim anlayışı daha ön plana çıkmaktadır (Arıdur, 2006).

KOBİ'lerin yöneticileri meydana gelen sorunları tek tek irdelerse sorunlara çare bulma konusunda beklenen netice elde edilemeyebilecektir. KOBİ'yi yönetmesi ve bunun yanında işletme dışı problemleri de göz ardı etmemesi KOBİ sahibinin enerjisini düşürüp herhangi bir kazanç sağlamamaktadır. Bu durumu çözümlerin yolu KOBİ'deki farklı işleri yapma sorumluluğunun tecrübeli yöneticilere bırakılmasıdır (Yurttadur, 2009: 38).

1.1.6. KOBİ'lerde Teknoloji Kullanımı

Bugün dünyadaki teknoloji devamlı değişkenlik göstermektedir. Teknolojinin geçirdiği dönüşümler toplumların yanı sıra toplum için yararlı işler yapan işletmeleri de etkisi altına almaktadır. Geride kalan son 20 yıllık dönemde dünyanın takip etmekte zorlandığı bir ivmeyle gelişen teknolojinin bundan sonraki yıllarda da hiç durmadan dönüşümüne ve ilerlemeye devam edeceği apaçık ortadadır. Bu durumun sebep olduğu neticeye göre faaliyetlerini devam ettirmeyi hedefleyen KOBİ'ler rekabet yarışında geri kalmamak amacıyla teknolojiye yeniliklere çabuk adapte olma, ellerindeki teknolojiyi verimli kullanabilme becerisi kazanma, kısacası teknoloji yönetimini başarmaları gerekmektedir (Varol ve Kaygısız, 2018: 539).

Rekabet yarışında var olabilmek için çaba gösteren KOBİ'ler, yeni teknolojileri yakından izleyerek bunu başarabilirler. Tecrübeli ve donanımlı yöneticiler varsa teknoloji doğru biçimde kullanılabilir. Uzman yöneticilerin bulunması veya kendilerini uzmanlığa adanmaları yönetimle ilgili problemleri daha aza indirgeyecektir. KOBİ'lere teknoloji harcaması için gerekli olan finansmana erişmek ve iktisadi sorunlarla başa çıkmaya çalışmak zordur. Teknolojiyle ilgili ekonomik ve yönetsel çıkmazların tespit edilmesi ve çare olabilecek yöntemlerin ortaya konulması işletme için hayati dereceye sahiptir (Çetinkaya, 2021: 322).

Teknoloji alanında KOBİ'lere verilecek destekler, onların teknoloji harcamaları yapmasına sebep olarak teknolojiden faydalanmalarını yaygınlaştıracaktır. Teknolojiye ayrılan finansal kaynak ve teknoloji tüketimi sayesinde ürünün tasarımı yapılırken üretiminde yanlışlık yapılan ürünler fark edilecek ve bu yanlışlık ortadan kaldırılabilir, bu da kaliteli ürün ortaya çıkaracak ve kaliteye yapılan harcama azalacaktır. Bunun sonucunda işletme daha

fazla maddi kazanç elde edecek ve düşük fiyat fırsatı yakalanarak satış hacmi büyüyecektir. Ürünlerde inovasyon fikri yaygınlaşacak, know-how sağlama fırsatı oluşacaktır (Erdil ve Kalkan, 2005).

KOBİ'lerde sıklıkla görülen aile yönetimi, işletmeler yeni teknolojileri kullanmaya başladıkça işletme içinden olmayan profesyonel yapıdaki işletmelerin ve finansman kaynağı olan finansal kuruluşların işletmeye etki düzeyini azaltma düşüncesinde olursa bu yeni teknolojilerin işletmede zemin bulması olasılığı pek olmayacak ve yeni teknolojiler pek tercih edilmeyecektir. Böylece çoğunlukla düşük teknolojiyi kullanan KOBİ'lerin gelişmiş teknolojiye geçmesinde kesintiler yaşanabilecektir (Akdede ve Turan, 2006).

Teknolojisi gelişmiş durumda olan araç gereçlerin fiyatları aşırı pahalı olduğu için bu durum teknolojiden faydalanma düşüncesinde olan KOBİ'leri çok zorlamaktadır. Diğer taraftan gelişmiş teknolojiyi benimseme döneminde işletmelerin yatırım harcamalarının getirisi hedeflenen süreyi aşmakta, finansmanla ilgili problemler işletmeyi etkisi altına almaktadır. Teknolojide görülen yenilikten gereği kadar faydalanılana dek mali sorumluluk ağır gelmektedir (İraz, 2010: 234-235).

KOBİ'lerin bilgi teknolojilerini kullanmasının yararları söz konusudur, bu yararlar şöyledir: Rekabet üstünlüğü elde etme, koordinasyon, verileri düzenleme, yöneticilerin karar alma sürecine yardımcı olmak, performans verilerine online erişim, zamanı verimli kullanma, güçlü iletişim ve işletmeye daha fazla hükmedebilme (Edin ve Yozgat, 2004: 434). KOBİ'ler bugünkü koşullarda rekabet gücünü sürdürebilmek istiyorlarsa çağın şartlarına uyumlu biçimde dizayn edilmelidirler. Bu kapsamda bilgi teknolojileri yalnızca otomasyon için kullanılmamakta, iletişimi artırma, gereksiz işlerden kurtulma, nitelik ve performansı artırmak için de kullanılmaktadır (K. Laudon ve J. Laudon, 1996: 34).

1.1.7. KOBİ'lerin Üstünlükleri

KOBİ'lerin çoğu koşulda büyük işletmelerden daha çok avantajı vardır. Şu andaki büyük firmaların pek çoğu dinamik lider türüyle iyi idare edilmesi neticesinde eskiden bir KOBİ iken bundan böyle büyük bir işletmeye dönüşmüştür (Erol, 2010: 173). Girişimcilere büyük ölçekli işletmelerle yarışabilmeleri için, KOBİ'ler iki önemli avantaj yaratmaktadır. Bu avantajlar; işletme çalışanları ve müşteriyle daha samimi ilişkiler kurabilmek ve üretim, hizmet ve pazarlamada büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha esnek davranabilmektir (Çatal, 2007: 346).

Ülke içerisinde gerçekleştirilen üretimin bir bölümü talebin azlığı ve çokluğuna dayalıysa bu üretimi KOBİ'ler üstlenmektedir. Maliyet azaltma hedefiyle hareket eden büyük ölçekli şirketler üretimin bir bölümünü KOBİ'lere devretmektedir. KOBİ'lerde çok sayıda personel istihdam edilmemesi, personelin birbiriyle olan iletişimini güçlendirerek onların huzurlu bir iş koşullarında çalışmasına sebep olmaktadır (Tanyeri, 2013).

KOBİ'lerin istihdam üzerine uyguladığı sistem büyük ölçekli işletmelerle aynı değildir. KOBİ'ler vasıfsız ve genç kişileri işe almaktadır. Büyük ölçekli işletmeler tecrübeli ve nitelikli kişileri seçmektedir. İşletmelerde yaşanan bu ayrım, iş için seçilen ve istihdam edilen kişilere ödenen maaşların da ayrı olmasına sebebiyet vermektedir. KOBİ'ler personeline daha az maaş vermeyi uygun görmektedir (Taşçı, 2017: 20).

Yatırım yapma kararının alınmasının öncesinde ortaya henüz çıkarılan bir icat ya da düşünceye karşı pozitif veya negatif tepkileri KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha önceden öğrenmektedir. Emek yoğun teknoloji ile üretimi yapılan malların pazar içerisinde sürekli gözde hale gelmesi, KOBİ'lerin varlık sebebi olduğu için büyük ölçekli işletmelere karşı avantaj sağlamaktadır (Ayan, 2019: 32).

Şu andaki etki sahaları genişleyen ve günden güne daha değerli hale gelen KOBİ'ler, 1970'ler öncesinde değer görmemiş, 1970'lerden itibaren meydana gelen ekonomideki kırılmalara karşı çare olacağı düşünülmüş ve büyük ölçekli işletmelere eşit derecede iktisatta dinamizm, iş gücü ve üretimde daha önde yer almışlardır. Yıllar geçtikçe toplumsal, iktisadi ve teknolojiye iklimin değişkenlik göstermesi büyük ölçekli işletmeleri güç durumda bırakmış, bu durumun tam tersine KOBİ'ler talep elastikliği olan ürünlerle ilgilendikleri için ekonomi kaynaklı daralmaların zararlarından pek etkilenmemişlerdir (Bedel, 2019: 61).

Değişim belirtisi veren ekonomik sistemde sanayiye odaklanan ülkelerden ayrılan yön kapasite yerine işlev dikkat çekmektedir. Büyük firmaların önceki yıllarda ekonomiye dair ellerinde tuttıkları üstünlükler artık kayıp giderken KOBİ'ler daha üstün olmaya başlamıştır. Meydana gelen olaylar, gelecekteki işletmelerin hemen hemen hepsinin KOBİ olacağını sinyalini vermektedir. Yaşam mücadelesi veren büyük işletmeler büyüme politikasından vazgeçerek bunu başarmaya çalışmışlardır (Özdemir vd., 2007: 56).

Vergiyle sübvansiyon için devletin nakdi yardımında bulunduğu KOBİ'ler bu konuda da büyük işletmelere karşı üstünlük sağlamıştır. Yakın tarihte devletin birimleriyle öteki kurumların gösterdiği özveriler KOBİ'lerin zaaflarının çoğunu ortadan kaldırmıştır. Geçmişle kıyaslandığında KOBİ'lerin sermaye piyasası ve bankaların kredilerine ulaşımı daha kolaydır. Verilen teşvikler ve yapılan bilgilendirme seminerlerinin etkisiyle KOBİ'ler bazı şeylerin farkına vararak her geçen gün kurumsallaşmaya doğru yaklaşmaktadırlar. KOBİ'lere yardımların kesintiye uğramaması dezavantajlarını büyük ölçüde yok edecektir (Tezcan, 2015: 34).

1.1.8. KOBİ'lerin Karşılaştığı Zorluklar

Faaliyet gösterdikleri ülkenin ekonomisini ayakta tutan KOBİ'ler, kurulma safhasında ya da faaliyetlerini yürütürken çok sayıda zorluk yaşamakta ve bu zorluklar işletmelerin büyümesine ve diğer işletmelerle rekabet yarışına girmesinde zararlar vermektedir. Bu zorluklar, derecesine göre gruplandırıldığında finansman konusundaki zorluklar birinci basamakta yer almaktadır, finansman konusunda yaşanan zorlukların öteki zorlukları da beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir (Zengin ve Ağ, 2016: 234).

İktisatta yaşanan krizler ve enflasyonun tırmandığı zamanlarda alacaklarını geri döndüremeyen KOBİ'ler bu nedenle likidite problemiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Elindeki öz sermaye hızla tükendiği için farklı alternatiflere yönelen firmalar, yatırım harcamalarının geri dönme süresini doğru planlamayıp bankaların aşırı maliyetli kredilerini tercih etmeleri sebebiyle faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmaktadırlar (Özbek, 2015: 50).

Yatırımcıların yatırım yapmayı düşündüğü ülkede yaşanan politik gelişmeler yatırımcının nasıl davranacağına yön vermektedir. Yatırım, üretim, dış ülkelere ürün alma ve dış ülkelere ürün satma konuları ülke yönetiminde bulunanların düşünce yapısına göre şekillenmektedir. Örnek vermek gerekirse herhangi bir ülkeyle ticaret konusunda ilişkileri bulunan bir firmanın bu ilişkileri, ülkenin diğer ülkeyle olan yakınlığı kesintiye uğrarsa zarar görebilir. Bu zarar çok büyürse işletme kapanma riskiyle bile karşı karşıya kalabilir. Fakat bu durumun yaşanabileceğini hesap ederek davranan bir yatırımcı kendisine avantajlar yaratabilir (Diken, 2020: 87).

Kalifiyeleşmiş eleman bulamama problemi insan kaynakları yönetimi için en başta gelen sıkıntılardan biridir. KOBİ'yi kuranlar ya da yönetenler yüksek maaş ve ek ücret verilerse kalifiye eleman bulabilmeleri mümkün hale gelebilmektedir. Tecrübeli olmanın

önemli olarak nitelendirildiği bugünün dünyasında birçok özelliğe sahip personel çalıştırmaya mecbur olmak, KOBİ'lerin karşılaştığı diğer bir problemdir. KOBİ'ler çoğu zaman nitelikleri olan eleman bulma konusunda çok zorluklar yaşamaktadır (Çelik vd., 2013: 154).

KOBİ'lerin karşısına çıkan diğer bir zorluk; çalışanlar ve onların eğitilmesi süreciyle ilgili eksikliklerdir. İşini iyi yapan personel bulunmadığı için KOBİ'ler gerçek potansiyelini gösterememektedir. Teknolojinin sayesinde değişimin yaşanması, personelin kişisel gelişimine doğrudan müdahalede bulunmaktadır. Hayat boyu öğrenme ilkesini benimseyen KOBİ'ler, personeli donanımlı duruma getirmek için hizmet içi ve dışı eğitimi ihmal etmemelidirler (Kızıl, 2020: 48).

Kurulma sürecini tamamlamaya çalışan KOBİ'ler, bu konudaki yetkili kuruluşlarla bürokrasiye dayalı iletişim halindedir. İş yapmayı düşündükleri pazara dahil olmak isterken çıkarılan zorluklar, zamanlarının boşa geçmesine neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı KOBİ'ler, kurulma aşamasındayken devlet kurumlarının belirlediği bürokrasi trafiğini dezavantaj olarak görmektedir. Başvuru için gerekli evrakların fazlalığı, kanunların getirdiği kısıtlamalarla devlet kurumlarının hizmet ağında oluşan aksaklıklar, KOBİ'lerin bu zorluklara ilişkin memnuniyetsizliğini göstermektedir (İşcan, 2019: 32-33).

KOBİ yöneticilerinin pazarlamayla ilgili gelecek hedeflerini kararlaştırmada uzmanlaşamadığı görülmüştür. Uzun süreli hedeflerden ziyade mevcut koşullara bakarak işletmenin varlığını sürdürmesi için gayret göstermektedirler. Henüz kurulan pazarları takip etmek ve bu pazarlarda boy göstermeye çalışmak üretilen ürünlerin lazım olduğu birey ve sivil toplum örgütleriyle iletişim halinde olmak zaman ve çalışma neticesinde mümkün olabilecektir. Bu nedenle KOBİ'ler pazarlama stratejisi oluşturmada güçlük çekmektedir (Taghiyev, 2019: 39).

Pazarlamayla ilgili yaşanan sıkıntıların esas nedeni; pazarlamanın yalnızca büyük ölçekli işletmeler tarafından yürütülebileceğini düşünen küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlamaya çok özen göstermemesidir. KOBİ'ler üretim odaklı hareket ettikleri için pazarlamayla çok fazla ilgilenmemektedirler bu da zaman geçtikçe daha fazla problem yaratmaktadır (Alim, 2021: 22) Pazarlamayla ilgili meydana gelen diğer bir ciddi problem; pazarlama üzerinde iyice deneyimli olan ekip için onlara özel bir pazarlama departmanının kurulmamasıdır. Bu nedenle KOBİ'lerin pazarlama sistemi çok güçlü hale gelememiştir (Evin, 2012: 80).

1.1.9. KOBİ'ler İçin Pazarda Ortaya Çıkan Fırsatlar

İşletmeye canlılık getirmeyi hedefleyen KOBİ'ler, yapacakları planlamalarla güçlü özelliklerini kullanabilip, pazarın sağladığı imkanları fark edebilip, çok çabuk avantaja çevirebilmelidirler. Yönetim anlayışına inovasyon getirerek ARGE finansmanında önde olan büyük ölçekli işletmelerle rekabet yarışında avantaj elde edebilir ve daha aktif olabilirler, böylece büyük ölçekli işletmelerin inovasyona yönelik çalışmalarını yakından izleyerek hızlı hareket etmeyi öğrenebilirler (Akgemci vd., 2005: 152).

KOBİ'lerin dahil olmayı düşündüğü pazara alınmaması için çeşitli zorluklar çıkarılmaya çalışılmış ancak yerel pazarı çok iyi öğrenmeleri sayesinde önlerine konulan zorlukları aşmışlardır. Yakın tarihte yerelliğinden vazgeçerek dünya çapında bir pazar haline dönüşünce yerel pazara adım atmaya çalışırken adeta durdurulmaya çalışılan KOBİ'ler, pazara dahil olurken kısıtlamaların kaldırılmasıyla önemli fırsat sahibi olma şansı yakalamışlardır (Kalyon, 2019: 35).

Girilebilecek pazar sayısının artması, Türki Cumhuriyetler, Rusya, Doğu Avrupa, Kuzey Afrikayla yakın temaslarda olmak KOBİ'lere büyük fırsatların kapısını açmaktadır. KOSGEB ve yurtdışındaki ülkelerle ticaret yapan sektörün içindeki firmalar, sektörle ilgili sivil toplum kuruluşları tanıtım toplantıları düzenleyebilir, fuarlara gidilebilir ve dış temsilcilikler kurulabilirse, finansal yardımlardan pay kapmak ve yeni pazarlarda yer alabilmek ihtimali doğacaktır. Hem temas kurulan ülkelerle yeni bir çalışma yapılmayacak, mevcut çalışmalar daha da resmileşecektir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 41).

KOBİ'lerin kendini pek çok konuda geliştirmiş işletmelerle rekabete girmesi imkansızdır ve doğru planlamalar yapılmadığı takdirde işletme için büyük riskler yaratmaktadır. Bu nitelikteki işletmelere karşı rekabet yarışında olmaktan ziyade konsorsiyum yaratmak, bilişim teknolojileri sistemi kurmak; bu riskleri ortadan kaldırarak KOBİ'lere fırsat yaratabilir (Akgemci vd., 2005: 149).

2. BÖLÜM

2. DİJİTALLEŞME VE DİJİTALLEŞME SÜRECİNİN ETKİLERİ

Dijitalleşmenin zaman geçtikçe dalga dalga büyümesi; sektörleri, iş ortaklıklarını, davranış şekillerini ve üreticilerin hedeflerinde değişim olarak yansıtmaktadır. Dijital ortamda kısa sürede yaşanan yenilikler, teknolojik ve bilimsel bir reformu, birey-makine birlikteliğinin eskisi gibi olmaması, ilgili ve kısa sürede tepki gösterebilen ekonomik yaklaşımın doğuşunun birleşmesi neticesinde oluşmaktadır (Andre, 2019: 3). Endüstride yaşanan dijitalleşme sürecinde iş akışları, yönetimler, personeller ve ürünler hakkında bilgilerin eksiksiz elde edilmesi, süzgeçten geçirilmesi, şirketin büyümesine yönelik fikirler ve performansının geliştirilmesi hususunda uyumu sağlanmış veri tabanına daha çok kaynak ayırmaktadır (Nagy vd., 2018).

Çalışmanın bu bölümünde dijitalleşme kavramı, dijitalleşmenin gelişimi, dijitalleşmenin özellikleri, dijitalleşmenin etkileri, dijitalleşmenin amaçları, dijital dönüşüm süreci, dijitalleşmenin faydaları, KOBİ'lerin dijitalleşmesinin rekabetteki başarıya etkisi konuları sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Dijitalleşme Kavramı

Teknolojide yaşanan devrimin en tepesinde bulunan dijitalleşme, ilkel durumda kalmış olan teknolojilere darbe vurarak yeni icat edilmiş teknolojilere fırsat doğurmuştur. Rekabetin yaygınlaşmasının yarattığı bir takım arayış düşünceleri, müşterilerin piyasaya yeni sürülen ürünlere karşı merakı, gelişmeyi hedefleyen ekonomik modelleri ve üretim temelli planları kamçulamıştır. Bundan dolayı müşteri kararları iş sahalarını, iş sahaları teknolojileri, teknolojiler ise müşteri kararlarında etken olarak dijitalleşme devrinin tüketimdeki payını güncel haline çevirmiştir. Sıklıkla tercih edilir duruma gelen dijitalleşme; medya, ticaret, finans, sağlık sektörlerinde dikkat çekmeye başladıktan sonra tüketimde de yaygınlaşmaktadır (Aksoy, 2014: 46).

Dijitalleşme ve teknolojide gelişim kavramlarının birbirinden farkı olmadığı kanısına varılmıştır fakat durum aslında böyle değildir sadece birbirine benzeyen yönleri bulunmaktadır. Teknolojide gelişim devamının getirilmesi mümkün olan güncelleme hareketidir. Dijitalleşme akla gelebilecek her şeyin manuel işleyişini sona erdirmeye çalışmaktadır ve dijitalleşme ile teknolojide gelişimin arasındaki farkın dikkat çeken yönü

budur. Dijital kavramı gündelik yaşamın bir parçası olmuştur ve kısa süre içerisinde değişimi gerçekleştirebilmiştir. İnternet ile sosyal medyada teknolojik gelişme ve dijitalleşmenin yayılım oranı daha fazladır (İrge, 2018: 22).

İngilizceden türetilmiş olan ve geride kalan yıllarda Türk dilindeki karşılığı ‘‘sayısal’’ olan ‘‘digital’’sözcüğünün bundan böyle literatürde ‘‘dijital’’ şeklinde ifade edildiği fark edilmiştir. Süreç içerisinde kendini geliştirmeyi başaran bilgi teknolojilerinden faydalanma düzeyi zaman geçtikçe artmaktadır. İnternetin bulunmasının yarattığı etki giderek büyümektedir (Çark, 2020: 1252).

Ülkeler arasında kalkınma çabası gösterenlerin genelini tercih ettiği teknolojiler, hem diğer ülkelerden hem de dünyadaki sermayeye hükmeden ülkelerden transfer edilebilmektedir. Böylece hem kalkınan hem de kalkınma evresi geçiren ülkelerdeki dijitalleşme dönemi, neo liberalizm ve global düzenin çizgisinde ilerleyip yatırım yapma ve ticari faaliyetler gösterme fırsatı verilerek bir yandan da vasıflı insanların istihdam edilerek onlardan faydalanılması sayesinde sorunsuz olarak tamamlanabilmektedir (Yılmaz, 2021: 289).

Dijitalleşme sadece ürünün özelliğine bakarak tercih edilmez, işletmenin yönetim kademelerinde de dijitalleşmeye geçilmektedir. İşletme çatısı altında ve diğer ortamlarda dijitalleşme izleri görülmektedir. Dijital dünyanın bir trend haline gelmesi, işletmelerin ürün ve hizmete dair anlayışlarını farklılaştırmalarına yol açmaktadır. İşletmenin ürün ve servisleri dijitalleşmeyi baz alarak kendilerini güncellemiştir. Rekabet avantajını yaptığı planlamalarla güçlendirip teknolojinin sunduğu ayrıcalıkları değerlendiren işletmeler buradan kendilerine kazanç sağlamaktadırlar. İşletmeler bu sayede dijitalleşmeyi yönetim sistemine dahil edebileceklerdir. Verimliliğin durumunu tespit etmek isteyen işletmeler etkin yönetim modeline geçiş yapma durumuna düşmektedir (Mert, 2020: 43).

Dijitalleşme kavramından çıkarılabilecek anlam, elektronik özelliğe sahip çok sayıda aracın aralarında bağlantı kurarak işlev görmesidir. Bu durumdan dolayı bilgisayar tek başına dijitalleşme için yeterli değildir. Bireyler ve kuruluşların internet sayesinde zamandan tasarruf etmesinin sebebi, aralarındaki ilişkinin elektronikleşmeye dayalı olmasıdır. Dijitalleşmeyle ilgili yeniliklerin gün yüzüne çıkışının uzun sürmemesi, devrim olarak nitelendirilebilecek bu süreci bireylerin yakından görmelerini sağlamaktadır (Yücel ve Adiloğlu, 2019:54).

Dijitalleşmenin olumlu yönlerinin dışında olumsuz yönlerine de değinilmelidir. Çok sayıda mesleğin yok olması, işsizlik probleminin büyümesi, dijital bilgi ekipmanlarının çoğu bölgede eksikliğinden dolayı bilgi ediniminde dengenin kurulamaması, bireylerin kişisel verilerini hackerların ele geçirip kötü amaçlara alet etmesi, bilgi yığınının durdurulamaması ile siber saldırıların artışı, dijitalleşmenin olumsuz yönlerine örnek olarak verilebilir (Topaktaş, 2021: 31).

2.2. Dijitalleşmenin Gelişimi

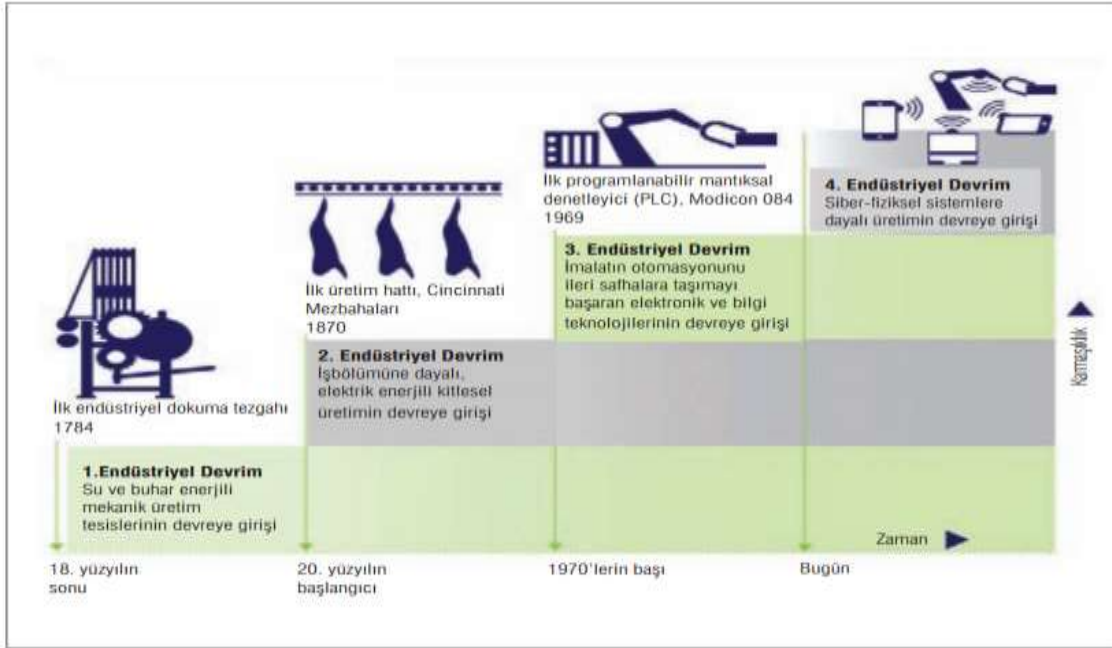
İngiltere’de ortaya çıkan Birinci Endüstri Devrimi (Endüstri 1.0) 18.yy ve 19.yy döneminde yaygınlık kazanmıştır (Jänicke ve Jacob, 2009). Birinci Endüstri Devriminin ortaya çıkışını tetikleyen unsurlar yeni makinelerin icadıyla tekstilde verimin artışı, buhar makinelerinin piyasada yerini alması ve demirin üretimidir (Coleman, 1956).

İkinci Endüstri Devrimi (Endüstri 2.0) başka bir deyişle teknoloji devrimi şeklinde de nitelendirilir ve hemen hemen 19.yy ile 20.yy döneminde kendisine zemin bulmuştur. İkinci Endüstri Devriminin doğuşundaki temel etken demiryollarının büyümesi sayesinde mesafe engellerinin ortadan kalkması ve hammaddeyi tedarik etmenin çok kolay hale gelmesidir (Jänicke ve Jacob, 2009).

1970’li yıllara girişin ardından ilerleme gösteren teknolojinin sayesinde otomasyonun yayılışı hız kazanmıştır. 2.Dünya Savaşı ve büyük buhranın izlerinin silinmesi için uğraşılması sebebiyle Üçüncü Endüstri Devrimi (Endüstri 3.0) önceki devrimlere göre daha geç başlamıştır. Buna rağmen bu iki olay, bilhassa 2.Dünya Savaşı hem Üçüncü Endüstri Devriminin başlangıcının ertelenmesinde hem de bu devrimin gerçekleşmesinde ana faktör konumundadır. Savaş anında ihtiyaca göre geliştirilen teknolojiler Üçüncü Endüstri Devriminin gerçekleşmesini hızlandırmıştır (Redclift, 2005).

Üçüncü sanayi devrimi, dijitalleşmenin doğuşunda çok büyük role sahiptir. Hareket enerjisiyle çalışan üretim modelinin su ile buhardan faydalanarak işlemesi birinci sanayi devrimini tetiklemiştir. Elektrik sayesinde üretimin kısa sürede tamamlanması ikinci sanayi devrimine zemin hazırlamıştır. Dijital cihazların sıklıkla tercih edilerek bilişim teknolojilerinin ilerleme göstermesine katkı yapması ve otomasyonun üretime daha da hakim olması üçüncü sanayi devriminin gerçekleşmesinde etkindir (Mert vd., 2022: 197).

Yaşanan endüstri devrimlerinin aşamaları Şekil 2.1’de ifade edilmiştir:



Kaynak: <https://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/>

Şekil 2.1. Endüstri devrimlerinin gelişim süreci

Yukarıdaki şekilde Endüstri Devrimlerinin gelişim sürecinden söz edilmiş ve hangi aşamalardan geçerek günümüze kadar ulaştığı ile her bir Endüstri Devriminde yaşanan yeniliklere değinilmiştir.

İnternetin keşfedilişinin yarattığı dalgalanmayla 90'lı yılların belli bir bölümünden sonra dijitalleşmede apayrı bir etaba geçilmiştir ve işletmenin çevresinde bazı yenilikler belirginleşmiştir. İşletmeler internet yoluyla bilgiye daha hızlı ulaşmış ve bilgiyi çevrelerine aktarırken pratik davranışlar göstermişlerdir. Rekabet halinde olduğu öteki işletmelerin ve tüketicilerin bilgilerini daha rahat ele geçirebilmişlerdir. İnternetin icat edilişi beraberinde e-mail ve Intranet gibi yazılımları da getirmiştir. E-mail aracılığıyla işletmenin yürüttüğü bütün işlemlerde iletişim ağı örgüsü kurulabilmektedir (Klein, 2020: 1001).

2016'da Dünya Ekonomik Forumu tarafından organize edilen Davos Zirvesinin teması haline gelen Endüstri 4.0 ifadesi 2011'de gerçekleştirilen Hannover Fuarında ilk defa telaffuz edilmiştir (Çevikcan ve Üstündağ, 2018). Üretim aşamasının sonuna kadar bulunmasa da mobil ve internet teknolojisinin kısa sürede popülerleşmesi, makineleri kullanırken yapay zekadan da istifade edilmesi, 2000'li yıllarda Endüstri 4.0'ın gün yüzüne çıkışının unsurlarından biridir. Endüstri 4.0 endüstride kendisinden önce yapılan reformlarla

karşılaştırıldığında daha çabuk ilerleme göstermiştir ve devletleri, halkı, meslek gruplarını ve işletmeleri hiçbir ayırım yapmadan dönüşüme uğratmaktadır (Schwab, 2016: 11-16).

Endüstri 4.0'ın amacı modüler özelliğe sahip fabrikalar eliyle fiziken yapılan her şeyi siber yapılarla takip etmek, fiziki ortamın gerçek olmayan bir kopyasını yaratmak ile merkeziyetçiliğe bağlı kalmadan kararlar alabilmektir. Siber özellikteki yapılar ve nesnelerin interneti kendi aralarında ve bireylerle temas kurup ortak hareket edebilecektir. Organizasyon içerisindeki hizmetlere ilişkin bilgi vermek ile değer zinciri hakkında tüketicilerin yorum yapması hizmetlerin interneti kapsamında gerçekleşebilmektedir (Kesayak, 2017).

Endüstri 4.0 ile Toplum 5.0 terimleri, dünyada çığır açan dijital dönüşüm ve bu dönüşümün beraberinde getirdiği teknolojilerin alt yapısını hazırlayan önemli olgulardır. Endüstri 4.0'ın misyonu çağdaş teknolojileri ve onların imalat ve sanayiye yansımalarını incelemek iken, Toplum 5.0'ın misyonu çağdaş teknolojilerin indirebileceği ağır darbelerden uzak durarak pozitif yönlerini fırsata çevirip, birey ve toplum odaklı davrandığını göstermektedir (Çark, 2020: 22).

2.3. Dijitalleşmenin Özellikleri

Sadece otomatikleşmeden ibaret olmayan dijitalleşme; işletmelerin ürün dağıtım kanallarının genişlemesine aracılık yapmaktadır. Örnek vermek gerekirse işletmelerin ürettiği mallar hiçbir engele takılmadan dünyanın her yerine her an e-ticaret sayesinde gönderilebilmektedir. E-ticaretin önde gelen kuruluşlarından olan eBay ve Amazonun bünyesine giren küçük ölçekli işletmeler, dünya çapında rekabet yarışına girecek duruma dönüşmüşlerdir (Dündar, 2020: 23-24).

Dijitalleşme gündelik hayatın bütün aşamalarında kendini göstermektedir. Dünyanın dijital dönüşümün temposuna uyumunda teknolojinin kısa sürede gelişmesinin etkisi bulunmaktadır. Organizasyonlar da dijitalleşmenin paydaşları arasında yerini almaktadır. Organizasyonlar dijitalleşmeden kaynaklı olarak kullanabilecekleri yazılımları kurup, işletmedeki mesaj trafiğini dijital sisteme transfer etmiş ve araç gereçlerini dijitalleşmeye göre dizayn etmiştir. Yönetim kademesinin en tepesindekilerle onlara bağlı olan personelin işletme dijitalleşirken kayda değer emek verdiği görülmektedir (Ersöz ve Özmen, 2020).

Dijitalleşmenin dikkat çeken bir başka özelliği; iş akışının haricinde bireysel ve sosyolojik açıdan dijitalleşmeden her daim faydalanmaktır. Sağlık uygulamalarının

dijitalleşmeye yatkınlığı, ürün tanıtımı ve reklamlarıyla ülkedeki iktidarların dijitalleşmeye olan tutkusu dijitalleşmenin dünyadaki payını artırmaktadır (Yankın, 2019: 13).

Dijitalleşmenin çok net biçimde görülebildiği yönlerinden biri de birbirinden ayrı formatları değiştirebilmeyi başarmasıdır. Verilerle bilgiler çeşitli iletişim araçları üzerinden dijitalleşme aracılığıyla çok süre geçmeden ve problem yaşanmadan aktarılmaktadır. Kablo kullanma alışkanlığından vazgeçilmeye başlanması, ebatı daralarak işlem yapma potansiyeli artan elektronik ürünlerin mobilleşmeye geçişinin sonucudur (Değirmencioğlu, 2016: 595).

İletişimde herhangi bir yenilik getirmediği görülen dijitalleşme sayesinde görsel, yazılı ve sesli iletişim araçlarının icat edilmesi ve kapsamının giderek daha da artışı geçmişle mukayese edilemeyecek kadardır. İletişimi sağlayan araçların kullanılmaya hazır hale getirilmesi artık medya uzmanlarının tekelinde olan bir özellik değildir, bilgisayara dair bilgisi bulunan her bir kişinin başarabileceği iletişim haline gelmiştir. Böylece hem iletişim araçları hem içerik şekillerinin dizayn edilip ortaya sürülmesi daha basit hale getirilmiştir (Ashton, 2015: 103).

2.4. Dijitalleşmenin Etkileri

Dünya çapında derin izler bırakan dijitalleşme, sektörlerdeki sistemi tümüyle başkalaştırmıştır. Ambargoların kaldırılması ve işletmelerin kendilerini kısıtlamayıp dış dünyaya açılması kısa sürede değişimin gerçekleşmesini durduramamıştır. Dijitalleşme daha önceki yıllarda yapılan sanayi devrimlerinde kısa sürede yayılamazken, uluslararası boyut kazanmaya başladıktan sonra kısa sürede etki sahasını genişletmiştir. Uluslararası ağ kuran işletmelerde satışa dair planlamaların farklılaşması kendini hissettirmektedir (Cancan, 2019: 2).

Dijitalleşme denilen olgunun dünya üzerinde yaşayan bireyleri çok büyük etki altına aldığı net biçimde fark edilmektedir (Haberli, 2019: 309). Diğer bir deyişle kişilerin kendi eliyle yarattığı öğelere dijitalleşme kavramı istediği gibi yön verebilmektedir. Dijitalleşmenin yayılımı; uzaklık yakınlığa dair düşünce biçimi, yer ve zaman anlayışı, realiteye olan inanç, çabukluk ve engelsizlik, bilgiye zorlanmadan erişim, gerçekliğinin kesinliği, gizliliğini baştan başa adeta devrime uğratmıştır. Bunun neticesinde bireylerin yaşamındaki akla gelebilecek tüm özelliklere dijitalleşmenin yansımaları hissedilmektedir (Topaktaş, 2021: 28).

Geçmişte faaliyetler fiziken yapılırken artık fiziki biçimde yapılması oranı çok azalarak dijital ortamda yapılmaya başlanmıştır. Ticaret alanında da izleri görülebilen dijitalleşme ürün ticareti yapma metotlarının da farklılaşmasına sebep olmuştur. Dijitalleşmenin ekonomik yapıdaki rolü, bu yapının en baştan inşa edilmesini sağlamıştır (Taşel, 2020: 128).

Ülkelerdeki iktidarlar dijitalleşmeye olumlu bakarlar çünkü vergi toplayan birimler ülkede vergi ödeyen halkın ve ülkenin ekonomisinin durumunun ne olduğuna yönelik bilgi düzeylerini yukarıya çekmektedirler. Hatta dijitalleşme vergi toplamakla sorumlu birimin vergi toplarken yaşadığı maddi kaybı aşağıya çekerek avantaj yaratmaktadır. Böylece vergiye adapte olurken zorluk yaşanmamaktadır (Birinci, 2019: 507-508).

Bireylerin gündelik hayatına yaptığı etkiler ele alındığında söz konusu şu alanlara dijitalleşmenin büyük çapta etki ettiği gözlemlenmektedir:

Sosyokültürel sistem: Sosyokültürel sistem dijitalleşmenin etki ettiği konular arasında en fazla üzerinde değerlendirme yapılanıdır. Dijital ortamdaki dijital öğelerin oluşturduğu çevre, ilkel haldeki ve kalıplaşmış kültür sisteminin değişiminin gerekliliğini göstermektedir. Bu değişim yaşı genç olanlarda daha fazla hissedilmektedir (Atik, 2019).

İletişim: Bazı dijital ağlar ve öğelerle olan iletişim beklenmedik bir anda değişime uğramaktadır. Bireyler, kurumlar, ülkeler, dijital dönemin öğeleriyle doğru orantılı olarak değişim belirtileri göstermektedir. Dijital öğeler insanların kendini tanıtabilmesinin güncel ve ikna edici yöntemi durumundadırlar (Karabulut, 2015: 13).

Ortaklıkların ve rekabet yarışının birlikte yaşanabildiği bugünün şartlarında örgütler dijitalleşmeyi yakından hissetmektedir. Örgüt kültürü ve ortaklıklar dijitalleşme sayesinde baştan dizayn edilmektedir. Dijitalleşmeye kısa sürede alışabilmek ve ortaklığı güçlendirmek örgüt kültürüne bağlıdır. Dijitalleşme ortaklıklar veya örgüt kültüründe değişime sebeptir, örgüt kültürü işletmelerde dijitalleşmenin benimsenmesinde etkindir (Savaş, 2021, 1235).

Dijital dönüşümün iş hayatında yaratacağı yeniliklerin işgücü için lazım olan yetenekleri de değiştirmesi öngörülmektedir. Bu kapsamda yürütülen çalışmaların odak merkezi devamlı değişen teknolojinin bireyleri de her daim değiştirmesi ve yaşam süresince öğrenme ilkesini benimsemeleridir (Yıldız ve Ünlü, 2021: 242).

2.5. Dijitalleşmenin Amaçları

Dijitalleşmenin varmak istediği nokta istihdamı artırarak ülkelerin kalkınmasını hızlandırmak ve yeni fikirlere yapacağı katkıyla gelişim yaratmaktır. Sosyolojik yönden hedef halkın refah seviyesini yükselterek bürokrasiyle olan duvarları aşmaktır. Yönetimsel olarak incelendiğinde amaç devletin daha fazla görünür olması, e-devlet portalının güçlendirilmesi ve eğitime yönelik stratejilere etki etmektir (Bilgiç vd., 2020: 59).

Dijitalleşmeye geçmeden oluşan en güncel teknolojilerin toplumlar arasında yayılım hızı göstermesiyle toplumların alışım süreci hemen gerçekleşmemiştir. Ülkelerin hukuksal normlarına, vergi için belirledikleri usullere, toplumsal adaptasyon ve toplumu meydana getiren insanların yazılım bilgisiyle yazılımlara erişim fırsatı vb. hususları göz ardı ederek dönüşümü sürdüren dijitalleşme, rastlayabileceği engelleri yok saymayı amaçlamaktadır (Ünal, 2019: 29).

Dijitalleşmeyi önemli gören ülkeler, sivil toplum örgütleri, işletmeler, iletişimde olduğu gruplara güvenilir olduklarının görüntüsünü vermek istemektedirler. Yeni dünya düzeninde görev bilincine sahip olunması dijital dönüşüm sürecinin sorunsuz tamamlanmasında etkindir. Gitgide dijital dönüşümün neleri değiştireceğini tahmin etme ihtimali azalmaktadır. Dönüşümün hızından geri kalmamak için yeni yaklaşımların gerekmesiyle meydana gelen düşünceler dijitalleşmenin etkilerini anlamak için çabalamaktadır (Küçükvardar ve Aslan, 2021: 24).

İşletmelerin çalışma sisteminin değişmesinde dijital dönüşümün etkisi vardır. Modern veri analizi ağlarının tercih edilmesi, iş analitiğinin günden güne daha çok kullanılması ile verilerin artık daha kolay toplanmaya başlanması dijital dönüşümün dikkat çeken etkileri arasındadır. İşletmeler, hukuk çerçevesinde elde ettikleri verileri ürün kalitesini artırma, satış ve müşteri hizmetleri bölümlerine kazanım yaratmak ve bu birimlerin daha iyi hale gelmesi amacıyla faydalanabilirler (Kyocera, 2021).

Kişilerin ve örgütlerin yaratıcılık yönünü geliştirmek dijitalleşmenin esas amaçlarından. Dijitalleşmeye bağlı olarak örgütlerin Pazar ihtiyacı geçmişe göre kısa sürede saptanabilmekte ve bilgi alışverişi yolunda ortaklıkların güçlenmesi mümkün hale gelebilmektedir (Demirkan vd., 2016).

İşletmeler dijitalleşme ile yeni fikirler ortaya atabilecek, daha çok bireye ulaşabilecek, müşteri memnuniyeti artacak ve refah seviyesini iyileştirebilmek için ürün kalitesi ve servisini iyileştirebileceklerdir (Ersöz ve Özmen, 2020: 173).

2.6. Dijital Dönüşüm Süreci

Dijital dönüşümün bir süreç şeklinde nitelendirilmesi bundan sonraki yılları, eskide kalan yılları ve içinde bulunulan anı kapsayacak şekilde planlanmaya sebebiyet vermektedir. Bu durum dijital dönüşümde odak merkezinin birey, teknoloji ve dijital dönüşüme uyum olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşümde birbirinden ayrı odak merkezlerinin varlığı dijital dönüşümü sistemsiz olarak görmeyi, dijitalleşen işletmenin paydaşlarının tamamını dijitalleşme kapsamına almayı hedeflemektedir. Dijitalleşme mevcut yapıdan tümüyle vazgeçme olarak düşünülmemelidir mevcut yapıyı dijitalleşmeye alıştırıp varlığını devam ettirmesi için her şeyi yapmak ile süregelen düzeni geliştirme olarak değerlendirilmelidir (Bozkurt vd., 2021).

Finansman alanında yaşanan dijital dönüşüm, finansa ve bu konuda yapılmış araştırmalara Fintek adı verilen terimi dahil etmiştir. Finans ve teknoloji sözcüklerinin birleşmesinden meydana gelen Fintek aslında dünyada Fintech(Financial Technology) şeklinde nitelendirilmektedir. Dünyada Fintekle ilgili yapılmış bir tanıma rastlanmamaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse Fintek,, yenilik ile çağdaş teknolojinin finansman alanına hakimiyeti ve finansmanda dijital teknolojiye geçişten doğan bir terimdir (Asadova, 2019).

Tüketiciyi merkeze alarak davranan dijital dönüşüm türü, onların beklentileri sayesinde mesafe kat etmektedir. Dijital dönüşümün işletme içi organizasyon yapısını güçlendirmeyi düşünen türü; performansı yükseltmek, gider kalemlerini azaltmak, geliri üst seviyelere taşımak amacıyla ortaya atılan işletme içerisindeki yenilikçi zihniyete yönelik davranışlardır. Teknolojiyi ön plana alan dijital dönüşüm, teknolojiye dijitalleşmeyi başarılarının etkili olduğu bazı modernleşme çabalarıdır. Teknolojiyi ön planda tutan dijital dönüşümün terimleri, sensörler, SMACI, bilgiyi gönüllülük esasıyla kullanma ve bilgiyi mobilize ederek değerlendirmektir (Parsehyan, 2020: 216).

Dijital araçların basamak olarak görülüp organizasyonların çalışmalarına dair imkanları değerlendirmeleri, rekabet üstünlüğüne ulaşma yolundaki fırsatları algılamaları için ve ellerine geçen bu fırsatları organizasyonun yürüttüğü çalışmalarda kullanma potansiyeli dijital dönüşümü gözler önüne sermektedir. Performansın iyileşmesi, süreçlerin kısa sürede

bitirilmesi meydana gelme ihtimali olan tehlikelerin kontrolü için olmazsa olmazdır. Organizasyon içindeki işlerin ve yakından izlenecek geçiş aşamasını dijital araçlar yoluyla tamamlamak dijital dönüşüm anlamına gelmektedir (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021: 124).

Az sayıda teknolojiyle sınırlandırılmayacak olan dijital dönüşüm; mobilizasyon, geniş ağı internet, web 2.0, nesnelerin interneti, dijitalleşmiş yazılım, bulut bilişim, endüstri 4.0, geniş çaplı veri ve 3 boyutlu yazıcıların icat edilmesiyle bambaşka bir çağa geçişi sağlamıştır. Dijital sistemde kullanılabilir duruma hazırlanan analog veriler, hazır durumda olduktan sonra dijital sisteme yönlendirilmiştir. Mevcut durumda kurumların elinde olan her şey ve bağ kurduğu yapılanmaların bilgileri dijital sisteme geçince sil baştan düzenlenmektedir. Dijitalleşme küçük bir grubu ilgilendiren süreç değildir, icat edilen teknolojiler işletmelere dijitalleşme için en yüksek faydayı sağlar, dijitalleşmede uzmanlaşmalarına sebep olur (Yankın, 2019: 15).

İşletme organizasyonunun gelişimi için dijitalleşmenin işe yarayan destekler yaptığı bilinmektedir. Dijital dönüşüme yabancılaşmak istemeyen işletmelerin personeli, işletmenin üstlendiği görevlerin eksiksiz tamamlanmasıyla dijital dönüşüme geçişi başarıyla sağlayabilmektedir. Personelle dijitalleşmeyi öğretmek için eğitim programları oluşturulmalı ve bu programlar hedefe ulaşana dek devam ettirilmelidir. Kısa sürede tamamlanma ihtimali olmayan dijital dönüşüm aşamasının sona ereceği ana dair kesinlik kazanan yargı olmadığı için bu süreç her daim varlığını koruyacaktır (Ersöz ve Özmen, 2020: 173).

İşletmelerde dijital dönüşüm süreci aşağıda yer alan Şekil 2.2.'de gösterilmiştir:



Kaynak: <https://www.nolto.com/sektorel-haberler/dijital-donusum-nedir/>

Şekil 2.2. İşletmelerde dijital dönüşüm süreci

Yukarıdaki şekil, dijital dönüşüm sayesinde maliyetlerin düştüğünü, müşterilerin memnuniyet düzeyinin arttığını, risklerin azaldığını, operasyonel verimlilik seviyesinin yükseldiğini, entegre olma sürecinin kolaylaştığını ve problemlerin çözümünün kolay hale geldiğini göstermektedir.

2.6.1. Dijital Dönüşüm İçin Şirketin Konumunun Analiz Edilmesi

Teknolojiler arasında güncel durumda olanların dünyanın bütününde mesafeleri kaldırdığı bugünün şartlarında dijital dönüşümün ritmine alışamayan işletmeler gelişmemektedir. Büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerin daha da etkinleşmesi, operasyonla ilgili işlemlerini zorlanmadan yürütmesi, rekabet etme olanağının yükselmesi dijitalleşmeye olumlu yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Dijital ortamda daha rahat hareket edilebildiği için marka geliştirme çalışmaları eldeki müşteri portföyüne dayanarak değil, ele geçirilmek istenen portföy de göz önüne alınarak planlanmalıdır. Marka seçerken insanların dünyasına giren terim ‘‘bağlantılı olmak’’ adını almıştır (Koçak, 2019: 14).

Dijitalleşme sürecinde işletmelerin potansiyelini ve becerilerinin ne olduğunu bilmesi, içinde bulunduğu şartları gözden geçirmesi, dijitalleşmeyi gerekli bulmayan yöneticiler ve personelin dijitalleşmeye ılımlı yaklaşımda bulunmasının sağlanması, işletme vizyonunun buna göre planlanması, entelektüel sermayeye göre işletmenin. Dijitalleşme hakkında kendini geliştirmiş, dijitalleşme döneminde hayata merhaba demiş kişilerin işletmeye alınması dijitalleşme aşamasında işletmeleri bir adım daha ileriye götürmektedir (Sağlam, 2021: 404).

Dijital dönüşümü önemseyen işletmelerde bile dönüşümün bölümler arasında farklı biçimde uygulandığı fark edilmektedir. İşletmelerin bir kısmı müşterilerine online uygulamalar servis ederken işle ilgili dönüşümü göz ardı ederek ya da işlemlerinde dijitalleşirken tanıtım ya da tüketiciyi işletmeye çekmekte eskimiş tekniklere başvurmadan vazgeçmemektedirler. 2017’de McKinsey adındaki yönetim danışmanlık kuruluşunun yaptığı çalışmada, dijital dönüşümü avantaja çevirebilecek olan işletmeler en yoğun halde dönüşümü başarabilecek işletmelerdir (Yıldız, 2019).

Şirketlerin bir kısmı dijital dönüşüm için hatırı sayılır harcamalar yapmışken, diğer bir bölümü de planladığı noktaya varamamıştır. Buna rağmen veriler incelendiğinde ilerleyen yıllarda dijital dönüşüm için büyük harcamalar yapılacağı anlaşılmaktadır. 2020’de dijital dönüşüme ayrılan kaynak 1.3 trilyon dolar olmuştur, bu miktarın 2023’de 2.3 trilyon dolara

yükselmesi arzulanmaktadır. Böylece dijital dönüşüme harcanan ya da harcanacak miktarlar ülkelerin bir kısmının GSYİH'sını aşacaktır (Nalbantoğlu, 2021a: 17).

2.6.2. Dijital Dönüşüm İçin Yol Haritasının Belirlenmesi

Dijital dönüşümün ilerleyişiyle ilgili belirlenen yol haritası, işletmenin tamamında dönüşümün eş güdümlenmesiyle uyumlaştırılması için hazırlanan tasarıdır. İşletmenin neye yatırım yapılacağını düşünürken plan ve projelere karar vermesinde belirlediği yol haritasının içindeki bilgiler ve bu bilgilerin sunulmuş yöntemi kritik pozisyona sahiptir. Schalmo ve Williams'ın tasarladığı dijital dönüşüm yol haritasının bazı aşamaları vardır. Bu aşamaların ayrı ayrı amaçları ve bu aşamalarda sorulan sorular mevcuttur. Bu sözü edilen aşamalar şunlardır: (Eysel ve Sağlam, 2021).

- Dijital Gerçeklik: İşletmenin iş yapma yöntemi, işletmenin iç ve dış çevresi üzerine katma değere endeksli incelemenin dışında tüketici ihtiyaçlarının saptanmasıyla devam etmektedir. Böylece işletme için dijital gerçekliğin içeriği öğrenilmektedir.

- Dijital Arzu: Dijital dönüşümle ilgili stratejiler dijital gerçeklik baz alınarak hazırlanmaktadır. Bu stratejiler nitelik, finans, sektör ve zaman için oluşturulmuştur. Dijitalleşmeye geçme arzusu, iş, iş yapma yöntemi ve onun öğeleri için seçilecek stratejilerin dikkate alınması gerektiğini tavsiye etmektedir.

- Dijital Kapasite: Bu kısımda dijital dönüşümün en dikkat çeken örnekleriyle dijital dönüşüme dinamizm kazandıran öğeler tespit edilmektedir. Bu sebeple ilerleyen yıllardaki dijitalleşmiş iş sistemlerinin ve dijital kapasitenin kurulması açısından önemlidir. Bu hedefe göre işletme stratejisinin unsuruna yönelik bazı fırsatlar yaratılarak mantıklı olup olmasına göre karar verilmektedir.

- Dijital Adaptasyon: Eldeki iş yöntemine paralel olarak dijitalleşmeye yatkınlığına bakılarak incelenen dijitalleşmiş iş yönteminin kurulurken diğer seçenekleri gözden geçirilmektedir. Bir kişinin tüketici olmanın şartlarını taşımasının ardından işle ilgili vaatleri gerçekleştirmesi beklenmektedir. İncelenen formüllere bir süre sonra eleştiriler yöneltilmektedir.

- Dijital Uygulama: Dijital iş yapma yönteminin kategorilendirilerek uygulanışıdır. Dijital uygulama yapılırken çeşitli olasılıklar değerlendirilmektedir. İş birliği yapılan kişilerle

birleşme sürecinden bahsedilen dijital tüketici tecrübesiyle dijital değer kurma zincirinin dizayn edilmesi dijital uygulamanın alanına girmektedir.

İşletmeler iç dünyalarını inceleyip planlamalarını bu doğrultuda yapmalıdırlar. Yine fayda sağlayacak teknolojileri tercih ederek onlara yatırım kararı almalıdırlar. Teknolojinin tek başına yetersiz kaldığı dijital dönüşümde işletmelerin iç çevreleri, insan gücü, oluşturdukları planlamalar teknolojiye katkı yapmalıdır. Bundan dolayı teknolojik yatırım ifadesinden vazgeçilerek dijital dönüşüm şeklinde nitelendirilmeye başlanmıştır. Dijital dönüşüm için şirketlerin hepsini kapsayan yol haritası mevcut değildir. İşletmelerin takip edeceği yol birbirlerinden farklı olacaktır ve işletmeye uyan modelin seçimi doğru davranış olacaktır (Güvener, 2019: 9).

Dijitalleşmenin sunduğu imkanları verimli olarak kullanıp global düzeyde tanınır hale gelmek, çeyrek asırdır ülkeler ve ülkelerde yaşayan bireylerin en önemli gündem maddesi olmuştur. Avrupa Birliğinin 1990'lardan beri başlattığı "E-Avrupa" ile "E-Avrupa+" projeleri, mantıklı ve gerçekleştirilmesi mümkün stratejilerle birlik üyesi ve üye olma sürecindeki ülkelere dijitalleşmeyle ilgili rotalar çizmektedir. İlk başlarda internetin giderek yayılması, telekomünikasyon ağlarının daha da sağlam duruma getirilmesi, servislerden toplumun büyük bölümünün faydalanması için internetin makul fiyatlara çekilmesi planlanırken eğitim ve ticaret dahil çok sayıda sektörün dijitalleşmeye yönlendirilmesi için çabalar gösterilmektedir (Karasoy ve Babaoğlu, 2020: 116).

Dijital dönüşüm, tüketici ve personelin birbiriyle olan iletişimi, iş değer halkası ile işin geçirdiği aşamaların hepsini, bir yandan değer yaratma ve kar elde etme metodu sayılan iş sistemi ve hiyerarşik düzeni, liderliğin türünü, faaliyet gösterme düzenini dizayn edecek detaylı değişimdir. Dijitalleşme evresi yaşayan işletmeler sık sık bu evrenin kolay olmadığını dile getirmektedirler. Bu gerekçeyle bu yenilik aşamasını kontrollü biçimde yürütecek yol haritası arayışına girmişlerdir. İşletmeler için olumlu etki yapabilecek dijital dönüşüm yol haritasını oluşturmanın şartı şirketlerin tasarlayacakları dönüşüm türünü belirlemeleridir (Klein, 2020: 1014).

2.6.3. Destekleyici Bir Ortam Yaratılması

Yönetim kademesinin diğer değişimlerde sergilediği tavrı dijital dönüşüm aşamasında da sergileyip personeli destekleyip motive etmesi gerekmektedir. Yönetim kademesinin bu

tavrının farkına varan personeller, dijital dönüşümün en kısa sürede tamamlanması içinden ellerinden gelen çabayı gösterebileceklerdir (Sucu, 2021: 1463).

İşletmelerde bir dijital liderlik özelliği bulunmalıdır, çünkü diğer işletmelere de dijital dönüşüm tavsiye edilmelidir ve bu dönüşüm aşamasında gerekli olan istikrar ancak dijital liderlikle mümkündür. Dijital dönüşümün bekleneni vermesi açısından dijital liderlik ciddi öneme sahiptir ve müşterilere, ileri teknoloji ekipmanlara, depolama gücüne gereksinim olmakta, dijitalleşmeyi geliştirmek için kültür oluşumuna dikkat edilmesini sağlamaktadır (El Sawy vd., 2016: 142; Sow ve Aborbie, 2018: 142; Lubis vd., 2019: 3).

Hartl ve Hess(2017)'nin yaptığı araştırmadan elde edilen veriler, dijitalleşmeye katkı yapmak amacıyla esnekliği ön planda tutan örgüt yapısını teşvik etmektedir. Hız ve esneklik, dijitalleşme sürecinde yönetim anlamında sıkıntılar olarak nitelendirilmiş, işletmenin dijitalleşmeyi sorunsuz yürütmesi için olmazsa olmaz ilkeler şeklinde tanımlanmıştır (Nalbantoğlu, 2021b: 201-202).

Türkiyedeki sanayiinin ana omurgası olan KOBİ'ler dijital dönüşüme temkinli yaklaşmaktadır. Fakat, Türkiye'nin Dijital Devrimi adı verilen yol haritasının beşinci unsurunu oluşturan 'Kullanıcılar' başlığına göre, KOBİ'lerde dijitalleşmeye destek verecek danışmanların eğitilmesi ve dijital dönüşüm merkezleri kurulmasından dolayı bu temkinli duruşun yerine seçilen hedefler için çabalamak gelecektir. Dijital dönüşüm destek programları oluşturularak kimya, ecza, motorlu taşıtlar, makine ve teçhizat, yiyecek ve içecek alanlarında varlığını sürdüren KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecine destek olmak arzulanmıştır. Kümelenme yöntemini içeren destek programı KOBİ'lerin dijitalleşmeye katılmasını sağlayacaktır (E. Nuroğlu, H. Nuroğlu, 2018: 338).

Dijital dönüşüm üzerine kaynak ayırabilecek kapasiteye sahip olmamak, KOBİ'lere engel olmaktadır. KOBİ'lerin bilgi teknolojileri yardımıyla oluşturacakları entegre iş modellerine sahip olabilmeleri için, gerekli desteğin devlet tarafından KOBİ'lere sağlanması gerekmektedir" (Kırçova, 2006: 7). Sanayi 4.0 geniş kapsamlı olduğu için, devletin desteğini gören KOBİ'ler dijital dönüşümü daha kısa sürede gerçekleştirebilecektir (Çevik, 2019: 283).

2.6.4. Dijitalleşme Projesinin Hazırlanması

Bir işletmenin aralarında etkileşim olan bölümlerinin projeleri, dijital dönüşümü ifade etmektedir. Yönetim hakimiyetini sağlayan mekanizmalar, problemlerle mücadele

edebilmeyi ve işletmenin bütün birimlerinde dijitalleşmenin strateji haline getirilmesine sebep olarak dijital dönüşümde projelerin başarılı sürdürülmesi için yapılması gerekenleri sıralamaktadır: (Limoncuoğlu, 2022: 27-28).

1) İşletmenin dijital dönüşüm politikası ve projelerinin uyumlaştırılması yolunda politik tahminle operasyonun başarılı uygulanması

2) Sahip olunan finansman ve insan gücünden maksimum güçle yararlanmak için eldeki kaynakların verimli olarak değerlendirilmesi

3) İç ve dış çevreyi beklentiler doğrultusunda yönetip sayısal değerler aracılığıyla iletişim becerisi gösterilmesi

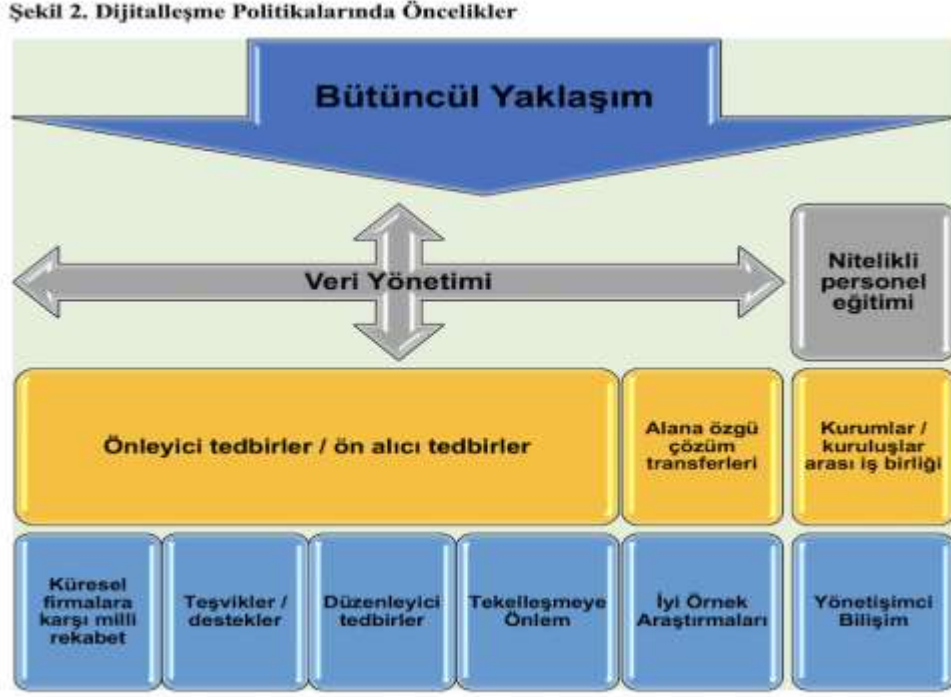
4) Fayda sağlayacak proje geliştirip en kaliteli uygulamaların belirlenmesi

5) Sürekli incelemelerle riskin üstesinden gelinebilmesi

Dijital dönüşümün nasıl olacağıyla ilgili tekniklerin belirlenmesi ve dijital dönüşümün ilerleyişinin olası senaryoları Endüstri 4.0 Yol Haritasına bakılarak hazırlanmaktadır. Kararlaştırılan dijital dönüşüm projelerinin uygulanmaya başlaması aşamasında şartnamenin içeriğinin tespit edilmesi, toptancıların sunduğu tekliflerin şartnameyle örtüşüp örtüşmediğinin incelenmesi ve tekliflerin şartnameye uygun hale getirilmesinde katkı yapılmaktadır. Uygun toptancının tercih edilmesine dair fikir belirtilebilmesi için tekliflerin nitelik ve fiyatı birbiriyle karşılaştırılmalıdır. Uygulanmasına karar verilen projeler için alan çalışması ile şartname uygunluğu incelenerek projelerin eksiksiz sürdürülmesi amacıyla objektif görüş sunulmaktadır (www.tskb.gov.tr).

Elverişli koşullar olursa ayrıntılı olarak finans ve proje üzerinde planlamaya gidilmektedir. Devamındaki süreç için sürecin yükünü taşıyabilecek alt ekipler kurulmalıdır. Projenin maddi kaynağı ve ne zaman yapılacağı kesinleştirilebilir. Bu aşamada projenin yapılma imkanının olduğuna kanaat getirilmezse yeni imkanlara odaklanılmalıdır. En nihayetinde veri ya da dijitalleşme temelli inovasyonu ilerletip devamının gelmesi arzusuyla alanında profesyonel kişilerin vereceği eğitimle hedefe ulaşılabilir (Barann vd., 2019).

Aşağıdaki Şekil 2.3’de dijitalleşme politikasına ilişkin öncelikler geliştirilmektedir:



Kaynak: <https://kriterdergi.com/dosya-teknoloji/dijitallesme-politikalari-ve-dijitallesen-kamu-politikalari>

Şekil 2.3. Dijitalleşme politikasına ilişkin öncelikler

Yukarıdaki şekle göre dijitalleşmede en öncelikli şey bütüncül bir yaklaşımla veri yönetimi kapsamında nitelikli personelin eğitilerek dijitalleşme sürecine uyumlaştırılmasıdır, ardından gerekli tedbirler alınarak süreç yürütülmeye devam edilecektir.

2.6.5. Dijitalleşme Projesinin Uygulanması

Dijital dönüşümü en fazla hisseden birimler arasında insan kaynakları yönetimi de bulunmaktadır. İnsanı merkeze alan bir anlayışla personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, buna bir de stratejik bakışın dahil edilmesiyle stratejik insan kaynakları düşüncesi ağırlıklı hale gelmiştir. Buna karşın teknolojinin gelişmesiyle paralel olarak insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme önem arz etmeye başlamıştır. İnsan kaynaklarının yönetiminde faydalanan dijital teknolojiler şunlardır: Yapay zekaya sahip robotların mülakatları yürütmesi, Chatbotların kullanılması, eğitimlerin dijital platformda verilmesi, insan kaynaklarına dair her şeyin mobilleşmesi ve bu platformdan izlenmesi, performansın dijital biçimde ölçülmesi ve hemen geri dönüş yapılması (Kırılmaz, 2020: 188).

Internet, dijital teknolojilerin başta gelen uygulama alanları arasındadır ve şirketlerde işe alımın çabuklaşması, iş başvuru ağının görüntülenebilmesi ilanların daha az maliyetli olmasında rol oynamaktadır. Böylece işe alım süreçleri online ortama taşınmıştır (Doğan, 2011).

Dijital dönüşümü gerçekleştirmek kolay değildir. İdare ediliş biçimi ve her yönüyle nasıl başarılı olacağı planlanmalıdır. Maliyeti fazla olan teknoloji yatırımlarından ziyade dönüşümün bileşenlerinin tamamının katkısıyla tamamlanış yöntemini kesin olarak ortaya koymak gerekmektedir (Özbalcı, 2022: 10).

Şirketlerde yönetici ve personelin üzerinde çok durduğu performans değerlendirme uygulamalarının dijital teknolojiye dayalı olması avantaj sağlamaktadır. Performans değerlendirme üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada 500 personeli bulunan şirkette performans aşamasında yıl içerisinde aşağı yukarı 3000 saatin boşa harcandığı ve 200 bin doların harcandığı saptanmıştır. Zaman ilerledikçe dijitalleşmenin işletmelerin maliyetlerini düşürdüğü daha çok hissedilmektedir. Bir başka araştırma dijitalleşmenin iş yükünü %30 civarında düşürdüğünü göstermektedir (Penekli, 2018).

2.7. Dijitalleşmenin Faydaları

90'lı yıllara girilmesinin ardından internette meydana gelen yeni gelişmelerin tetiklediği dijitalleşme, hem gündelik hayatta gerekli olan hizmetlerin hem de çok sayıda sektörde varlığını sürdüren şirketlerde oluşan değişimin öncüsü konumundadır. İşletme içi birimlerde dijitalleşmenin hakimiyet kurmaya başlaması, maliyetleri düşürme, performans potansiyelinin artması, şeffaf olma konularında işletmeye yararlar getirmektedir (Bilgiç vd., 2020: 56).

Personeli memnun edecek düzenlemeler, dijitalleşmenin işletmeye kazandırdığı fırsatlar arasında yer almaktadır. Dijitalleşme sayesinde çalışma süreleri kısalmalı ve ofise uğramadan evden çalışma gibi yeni uygulamalara geçilebilmektedir. Çalışma ortamının huzura erdirilmesi personelle beraber işletmeye de olumlu sonuçlar sunmaktadır. Daha fazla kar edilerek becerileri korumak olanağı artmaktadır. Bundan böyle insanlar dijitalleşebilmiş işletmeleri tercih ederek dijitalleşme konusunda başarısız olanlardan ayrılmaktadırlar (<https://www.elektrikinfo.com>).

İmalatta milletlerin birbiriyle girdiği rekabet yarışına yön veren dijitalleşme bir yandan da milletlerin sermaye oluşturması için kritik önem taşımaktadır. Teknolojilerin çağdaşlaşması ya da mevzuata uyum için ileriye dönük yol haritaları, dijitalleşme sürecinde işletmelerin tereddüt yaşamamasının gerekçesi haline gelmelidir. Hatta bilginin amacı dışına çıkması, şüphe uyandıran araçlara aidiyet, siber saldırıya maruz kalma ihtimali, insanların dayanmaya çalışması, yeteneklerin kaybolması tehlikesi de hesaba katılarak dijitalleşmeye geçerken korumacılık sergilenmesi gerekmektedir (Gürsoy, 2021: 61).

İşletmeler dijitalleşerek çağdaşlaşmaya yakın durmuşlar ve vizyonlarını bu yönde oluşturmuşlardır. Bir kişi çalıştığı işletmeyi bıraksa bile onun yerine getirdiği görevde herhangi bir kesinti olmuyorsa o işletme kurumsallaşmayı başarmış demektir. İşletmelerin kurumsal kimliğinin gelişimi için dijital anlayışın da destekleri önemlidir. Bu gerekçeyle işletmeler dijital sisteme geçişten kendilerine kar çıkarmaktadırlar (Demir, 2021: 32).

İşe alım yapan işletmenin düşüncesine göre teknolojinin getirdiği yeniliklerle İnternet'in çalışan bulma ve onları tercih ederken sağlanan kazanımlar şöyledir: (Saldamlı, 2008: 251).

- a-) Dilenildiği an ilan verme
- b-) Kişilerin özgeçmişini tek tip sistemden görme
- c-) Gerekli olan bilgiyi kolayca elde etme
- d-) Boşa geçen zamanı telafi etme
- e-) Belli bir vasıfa sahip adaylarla kısa yoldan iletişime geçme
- f-) İşletmelerin reklam ve tanıtım yapma fırsatları
- g-) Yeni personelin kişi başı birim maliyetini düşürme

İşe yerleştirilme adaylarının sağladığı kazanımlar şöyledir:

- a-) İşletme tercih ederken problemle karşı karşıya kalmamak
- b-) Günün her anında erişim
- c-) Başvururken ödedikleri ücretlerden tasarruf etme

d-) Kişisel bilgilerini değiştirebilme

e-) Bazı işletmelerin görmemesi için özgeçmiş bilgilerini saklamak

2.8. KOBİ'lerin Dijitalleşmesinin Rekabet Başarısına Etkisi

Coronavirüsün zorlu şartlarına karşı dijitalleşmenin yardımıyla direnebilen KOBİ'ler hız kesmeden ayakta kalmaya çalışırken, dijital platformların aracılığıyla ürünlerini pazarlama becerisini gösterebilmişlerdir. Coronavirüsün başladığı zamanlardan itibaren ve devam eden dönemde iş disiplininin kopmayıp, hitap ettikleri müşteri kitlesini büyütme, e-ticarete entegre olma, uzun mesafelere ürün pazarlama şansını bulabilmelerinin sevinç duygusunu tadabilirler (Ayaydın, 2021: 17).

Türkiye ve benzeri durumdaki ülkelerin KOBİ'lerinin dijitalleşme yanlısı olmasının ülkelerin ekonomide oyun kurucu olmasına destekleri vardır. Türkiye'deki KOBİ'lerin ekonomik sisteme sağladığı getiriler ve ülke içinde edindiği payın değerlendirilmesi yapıldığı zaman, daha hızlı dijitalleşebilen KOBİ'ler ülke ekonomilerinin ileri seviyelere çıkabilmesinde rol oynamaktadır. KOBİ'ler dijital dünyaya geçişte teknoloji harcamalarını bir kayıp olarak düşünmesine rağmen ellerine şans geçtiği net biçimde anlaşılmaktadır. Büyük ölçekli olmasalar bile KOBİ'ler dijitalleşme portallarından dolayı dünyaya açılmıştır ve böylece dünya ticaretinde kendilerini kanıtlayabilecek duruma gelmişlerdir (Yılmaz, 2021: 292-293).

KOBİ'lerin dijitalleşmeyle ilgili düşünceleri ile dijitalleşmeyi anlama dereceleri birbiriyle benzer değildir. Dijital dönüşümü arzu etseler bile bu konuda yeterli finansmanları bulunmamaktadır. Farklı özelliklerin üzerine yoğunlaşarak ekonominin temel taşı olan KOBİ'lerin dijitalleşmesini hızlandıracak yöntemlerin oluşturulması gerekmektedir (Industry of Things, 2018: 10).

KOBİ'ler Endüstri 4.0'ı büyümeye giden yolda bir araç olarak değerlendirip rekabet ettikleri işletmelerin önüne geçerek büyük işletme kategorisine geçiş yapabilmektedirler. İlkel kalmaktan vazgeçemeyen KOBİ'ler ise fazla zaman geçmeden faaliyetlerini sonlandıracaktır. Bu durumdan dolayı dijitalleşmeyi reddetmeleri KOBİ'ler için az bir olasılıktır. Endüstri 4.0'ın pozitif yönlerinden olabildiğince kazanç elde edip olumsuz özelliklerinden kaçınmak KOBİ'ler adına şarttır (Öztürk, 2019: 28-29).

Dijitalleşmeye yapılan harcamaların beklentileri karşılması halinde ülkeler global düzeydeki pazarlarda rekabet potansiyelini artırabilecektir. Hatta ürünlerin dış ülkelere pazarlanması ve böylece milli gelirin yükseliş göstermesi, yatırım, istihdam, tasarruf, tüketimi canlandırmaktadır. İlave üretim olarak da düşünülebilecek teknolojilerin kişiye has ürünlerin çok fazla maliyeti olmadan üretilmesinde payı olduğu aşikardır. Bu gelişmenin sayesinde tüketiciler için KOBİ'lerden ucuz fiyatlı kişiye has ürünler temin edilebilmesi onlara rekabet ortamında avantaj kazandıracaktır (E. Nuroğlu ve H. Nuroğlu, 2018: 341).



3. BÖLÜM

3. DİJİTALLEŞMENİN KOBİ'LERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ

3.1. Finansal Performansa Giriş

Şirketlerin finansal performansını ölçmek için nereden başlanacağı, finansal performansın eksiksiz göstergelerini bulmak; uzun yıllardır tartışma konusudur ve henüz uzlaşma sağlanamamıştır ve gündemde kalmaya devam etmiştir. Muhasebe merkezli kar ölçüleri, yıllarca finansal performans ölçüleri arasında başı çekmiştir. Kısacası karı maksimize etmek anlamına gelen bu hedefin yetersiz yönleri yaklaşık olarak 200 yıldır dile getirilmektedir. Dünya ekonomisinde son yıllarda yaşanan kayda değer yenilikler ve finansal ekonomi anlayışındaki ilerlemeler, dikkatleri karı maksimize etmekten, değer çoklamasına çekmiştir (Ertuğrul, 2009).

Çalışmanın bu bölümünde finansal performansın tanımı, finansal performansın ölçülmesi süreci, finansal performans göstergeleri, KOBİ'lerde finansal performansın kaynakları, KOBİ'lerde finansal performansı etkileyen faktörler, dijitalleşme ve KOBİ performansı arasındaki ilişkiler ve dijitalleşmenin KOBİ'lerin finansal performansına etkisinden söz edilecektir.

3.2. Finansal Performans Kavramı

Mevcut şartlarda rekabete zemin yaratmak, kazanç sağlamak, gelişmek ve gelişmeyi kalıcı kılmaya yönelik nihai hedefleri bulunan şirketlerin ürünü teslim ederken gösterdiği özen, ürün ile sunduğu hizmetin vasfı, ilk sırada tüketiciler yer alacak şekilde iletişim kurduğu çevrelerin tatmin olması, hissedarların daha etkin olması hususlarında rakiplerine karşı mücadeleye girişmektedir. Şirketlerin tek amacı gelir elde etmek değildir bunların dışında başka amaçları da mevcuttur. Bundan dolayı büyüyen ve talebi artıran çevrenin değişimine şirketlerin de olumlu tepki vermesi ve rekabet düzeyini yükseltmesi lazımdır. Şirketler yürüttükleri işleri finansal açıdan hatasız analiz ederlerse bu koşul gerçekleşebilecektir (Böyükaslan, 2018: 76).

Şirketlerin finansmana yönelik gelecek beklentilerinin ne kadarını gerçekleştirebildiği ile finansal anlamda yakaladığı başarının kanıtı olmasının yanı sıra, şirketlerin finansal

görevlerini eksiksiz tamamlaması ve gelir sağlamak amacıyla finansal varlıklarını değerlendirmesi finansal performans şeklinde adlandırılmaktadır (Curtis ve Roupas, 2009: 202). Diğer bir ifadeyle yönetimin aldığı kararlar neticesinde elde edilen finansal kazanımlarla bunların işletmeye mensup bireylerce uygulanış seviyesini gözler önüne sermektedir (Carton ve Hofer, 2006: 120).

Şirketin mali konumunun sergilenmesi, bu sayede karar alma yetkisi olanlara şirketin verimliliği ve büyümesi yönünden fikir verdiği için finansal performans önem arz etmektedir. Hatta şirketlerin faal ve karmaşık ortamda yer almalarından dolayı yarış halinde olduğu diğer şirketlere karşı ne durumda olduğunun sergilenmesinde finansal göstergelerin beraberinde şirketin performansının da ne kadar önem arz ettiği gösterilmektedir (Kahraman ve Gacar, 2019: 20).

Piyasada dikkat çekebilmek ve olumlu bir görünüm sergileyebilmek için şirketlerin modern düşünceye sahip olması, süreçleri daha etkin yönetmesi, rekabette üstün olabilmesi gerekmektedir. Şirketlerin inovasyona meyilli olması, bütçe ayrılması ve öz kaynaklarını tüketmesi kısa vadede bazı zararlara yol açmaktadır. İnovasyon uzun vadeye yayıldığında şirketlerin ürünlerinin daha fazla rağbet görmesine ve rekabet yarışında öne geçmesine aracılık yaparak şirketlerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir (N. Gürkan ve S. Gürkan, 2017: 215).

Yöneticilerin bakış açısına göre finansal performans şirketlerin iç çevresinin kontrolü, şirkete harcanan maddi kaynaklar nedeniyle ise yatırım yapanlar ve sermaye piyasası için değer taşımaktadır. Performansın ölçülmesi çoğunlukla endüstri sektöründe görülen ve özel sektörün faydalandığı bir yöntemdir. Şirketin karar verme ve faaliyet gösterdiği iş koluyla ilgili gelecek öngörülerini bakımından önem arz etmektedir. Şirketin içinde bulunduğu dönem ve gelecekte ekonomiyle ilgili vereceği kararlar performans ölçümlerine endekslidir (Kalaycı, 2019: 85).

Özetlemek gerekirse finansal performans şirketlerin geride kalan yıllardaki verileriyle ilerleyen yıllardaki hedeflerinin kıyaslanması ve ortaya çıkan neticeye bağlı olarak performansının yorumlanmasıdır. Bu gerekçeyle gerçekleştirilen performans ölçümlerinde temel oranlar hesaba katılmaktadır ve bu oranlar yoluyla neticeleri olumlu ya da olumsuz şeklinde nitelendirilmektedir (Öncel, 2022: 41).

3.3. Finansal Performans Göstergeleri

Likidite oranlarının sonucu yorumlanırken, önemli kısımlar şirketin eski verilerinden hareketle ilerleyen dönemlerde şirketin borçlarını ödeyip ödeyemeyeceğinin anlaşılmasında göz önünde bulundurulmalıdır. Borç talebinde bulunan şirketlerin bu talebini kabul eden borç tedarikçilerinin değerlendireceği tek veri likidite oranları olmamalıdır başka veriler de değerlendirme kapsamına alınmalıdır. Bunun sebebi oranların şirketlerin her birinde benzer olmayan sonuçları vermesidir (Kurt, 2017: 25).

Cari Oran: Bazen ‘‘İşletme Sermayesi Oranı’’ olarak da söz edilen cari oran, şirketlerin vadesi uzun süreli olmayan borçlarını ödeme potansiyelini sınamaktadır. Cari oran bazı ülkelerde 2, bazı ülkelerde 1,5 seviyelerine ulaşırsa beklentileri karşılamaktadır. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunundaki yönetmelikte cari oranın devlet ihalelerine katılma başvurusu yapan şirketlerin finansal ve iktisadi anlamdaki durumunu saptamak için ölçümü yapılan oranlar arasında bulunduğu ifade edilmektedir. 0.75 orana sahip şirketlerin ihalelerde yer alması arzu edilmektedir (Aldoğan, 2013: 176).

Likidite Oranı(Asit Test Oranı): Stokların dönen varlıklardan çıkarılmasıyla bulunan sayısal değerın kısa süreli borçlara bölünmesi neticesinde meydana gelen orandır. Hesaplanması cari orana kıyasla titizlikle yürütülmektedir. Borç ödeme olanağının tespitinde stokların paraya dönüştürülemez tehlikesini yok etmektedir. Şirketin borçları ödeyip ödeyemeyeceğini araştırırken başka unsurlar da hesaba katılmalıdır (Çabuk ve Lazol, 2009: 209)

Finansal Yapı Oranları: Şirketin finansmanının ne kadarının kendi kaynaklarıyla, ne kadarının borçla sağlandığını, uzun süreli sorumluluklarını taşıyıp taşıyamayacağını, finansmanı borç yoluyla sağlamanın fayda oranını tespit etmek için tercih edilmektedir. Bu oran sadece şirket için değil kredi temin edenler açısından da önem taşımaktadır. Kredi temin edenler finansal yapı oranlarını baz alarak verilecek kredi oranına karar vermektedir, öz kaynağın derecesinin yabancı kaynağa göre daha çok olmasını istemektedirler bunu istemelerinin sebebi kredilerin geri ödenme vadesinin daha kısa süreli olmasıdır (Ceylan ve Korkmaz, 2015: 52-53).

Faaliyet Oranları: Faaliyet oranları, şirketin yaptığı işlerin etki alanının ve faydasının derecesini saptamak amacıyla hesabı yapılan bir oran olduğu bilinmektedir. Faaliyet oranları hakkında görüş beyan ederken içinde bulunulan sektörün rakamları kesinlikle incelenmelidir.

Bu orandan rekabet yarışı yapılan şirketlerle kendi oranlarını kıyaslamak için yararlanılmaktadır (Gümüş ve Bolel, 2017: 90).

3.4. Finansal Performansın Ölçülmesi Süreci

Şirketlerde belirli dönemlerde finansal performansın gözlemlenmesinin sebebi doğru kararlar verme, planlama ve kontrol mekanizmalarının aktif olarak çalışması içindir. Finansal analiz şirketi yönetenlerin temel görevlerinden biridir. Şirketin performansının hataya yer vermeden hangi verilerle gösterilebileceği, bu verilere nasıl ulaşılabileceği, ulaşılan verilerin ne şekilde kullanılacağına bilincinde olunması bu görevin eksiksiz yapılabilmesine sebep olmaktadır. Analizin tamamlanmasının ardından ortaya çıkan sonuçları yorumlamak, performans memnun edici değilse daha iyi performans için çabalamak, görev bilinciyle hareket eden yöneticinin özelliklerindedir (Acar, 2003: 21).

Performans ölçümü şirketin yönetim kademesinin stratejiye dayalı davranışlarının akılcı ve iktisadi olmasına konsantre olmaktadır. Yalnızca finansmanın çok kullanılmaması değil gerekli yerlere finansman harcanması da performans ölçümünün incelemesinden geçmektedir. Performans ölçümü sistemli ve uzun süreli bir araştırma olmalı, üretken, akılcı hareket eden, ekip halinde çalışmaya gönüllü, performans ölçmeyi ilke edinmiş insanlarla çalışmayı gerektirmekte, özen gösterilerek tamamlanan araştırma kapsamında bulunan doğruluğu kesin belgelerle ortaya konmalıdır (Karaman, 2009: 415).

Şirketin ortakları, yatırım yapma ihtimali olanlar, kredi temin edenler ve firmanın yöneticileri finansal performansa özen göstermektedirler, şirketin piyasa değeri finansal performans yönünden en başta gelen işletme dışı kriterdir. İşletme dışı kriterlerle eşdeğer derecede işletme içi kriterler de gerek olmaktadır. Sermaye piyasalarıyla iktisadın yapısındaki kısa sürede yaşanan büyüme ve değişimin neticesinde ilkel kalmış finansal performans ölçüm araçları, işletmenin finansal performansını incelemekte düşük seviyede kaldığı için finansal performansı doğru ölçmek isteyen şirketler, değer odaklı performans ölçümüne yönelmektedir (Öztürk ve Şahin, 2013: 8).

Şirketlerin finansal anlamdaki riski, yatırım yapmaya uygun olup olmadığı ve finansal görüntüsü hakkında karar verebilmenin yolu finansal performansa bakmaktan geçmektedir. Şirketin eskide kalan verileriyle geride kalan dönemlere yönelik fikir edinebilmek ve ileri zamanlar için öngörülerde bulunulabilmek finansal performans ölçümleri yapmakla mümkündür. Finansal performans ölçümüyle bunun dışındaki performans ölçüm türlerinin

arasında bağlantı bulunduğunu ortaya koyan bazı araştırmalar yer almaktadır. Waddock ve Graves'in 1997'de yaptığı araştırmada finansal performans ve işletmenin sosyal performansı arasında doğru orantılı bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir (Waddock ve Graves, 1997:303).

şirketler finansal performansı ölçtükten sonra meydana gelen performans verilerini eski sonuçlarla kıyaslayıp faaliyet alanındaki başka şirketlerle de kıyaslayabilir, böylece faaliyet gösterdikleri alanda hangi durumda olduklarını görebilmektedirler. Bilanço ile gelir tablosu finansal performansı ölçmek için araç konumundadır. Finansal tabloları analiz yöntemleri finansal performansı saptamada işe yaramaktadır. Oran analizi, dikey analiz, trend analizi, yatay analiz; finansal tabloları incelerken finansal performans ölçümünün yolları içerisinde yer almaktadır (Ceyhan ve Demirci, 2017: 279).

3.5. KOBİ'lerde Finansal Performansı Etkileyen Faktörler

BİST'te hisseleri olduğu görülen KOBİ'ler agresiflik içermeyen çalışma sermayesi yönetim modelini işletmeye entegre ederlerse hem likidite tehlikesi olasılığını düşürürler hem de gelirlerini artırır. BİST'te işlem gören KOBİ'ler gelişmelerinin etkisiyle ölçek ekonomisinin olanaklarını fırsata çevirmekte ve böylece karlılık oranlarına olumlu değer katmaktadır. KOBİ'lerin yönetim kademesinin süreç içerisinde mantıklı yatırımlara yönelmeleri ve eldeki kaynaklardan daha fazla verim almaları, kar oranlarını daha da artırmaktadır (Güngör ve Demirci, 2014: 71-72).

şirketin finansal performansına direkt yollardan etki etmediği görülen bilişim teknolojilerinin bir takım araçlarla etki ettiği anlaşılmaktadır, etkilenen yönler stok devir hızı, üretilen ürünün vasıflı olması, elde edilen faydadaki artıştır (Shah ve Shin, 2007). şirketin iş modelinin ve iç düzeninin en baştan düzenlenmesinde bilişim teknolojilerinin rolü bulunmaktadır. Bahsi geçen iş modelleri, ürün ve hizmetin piyasaya sürülmesi için çabalar, pazarlama ile satış, verilen siparişlerin hazırlanması ve ürün ile hizmetlerin müşteriye servis edilmesi, satışın ardından müşterilerin taleplerine cevap vermektir (Elibol, 2005: 159).

KOBİ'lerin performansını daha yukarıya çekmenin yollarından biri de pazarlamaya yapılan yatırımların mantık çerçevesinde yer almasıdır. Bu yatırımların etki derecesinin tespit edilmesi, diğer bir ifadeyle pazarlama harcamalarının türünün pazarlamaya yönelik beklentilerin ne kadarını karşıladığı önem arz etmektedir. İşletmenin finansal performansına etki eden bir başka husus pazarlama işlemlerinin en ideal girdi çıktı oranı ile hatasız yürütülmesi anlamına gelen pazarlama dinamizmidir (Çıtak, 2015: 50).

KOBİ'lerin var olma çabaları, odaklandıkları unsurlar ve çizdikleri performansı belirleme noktasında finansal performansın etkileyici bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Bir örnek üzerinden anlatılacak olursa hatırı sayılır ciro elde etmelerine rağmen KOBİ'lerdeki uzun ömürlü olmayan ve büyük boyutlara ulaşamayan muhasebeleştirme işlemleri, onları piyasadaki kısır döngüye hapsederek ithalat ihracat faaliyetlerinden büyük gelir ile finansal yönden gücünü arttırmayı taahhüt etse de dış ülkelere ürün ihraç etmekten uzak durarak kendi ülkelerindeki pazara odaklanmalarını sağlamaktadır (Kılıç, 2008).

3.6. KOBİ'lerde Finansal Performansın Kaynakları

KOBİ'lerin finansmana dair karşısına çıkan sıkıntıların temelinde kendilerine lazım olan maddi kaynağın arayışı vardır. Firmaların maddi kaynağı firma içi ya da dışından temin edilebilmektedir. İşletmelerin iç kaynakları içerisinde önem arz eden, elde ettiği gelirleri işletme içerisinde tutarak öz kaynakla beraber kullandığı yedekte tutulan akçeler (dağıtım yapılmayan gelirler) sermaye harcamaları konusunda işletmelere hayat vermektedir. İşletmelerin destek almadan finansmanını sağlama (otofinansman) kapasitesi dağıtım yapılmayan gelirlerin sermaye harcamalarının finansörü olmasıyla doğrudan ilişkilidir (Chen vd, 2005: 1).

Finansmanla ilgili performansının kaynakları KOBİ'ler için ellerinde bulundurdukları öz sermayenin yanı sıra kamu kuruluşlarının verdiği teşvikler ve bankaların sunduğu kredi fırsatlarıdır. Kredibilitesini sergilemeye çalışırken meydana gelen sıkıntılar, KOBİ'lerin bankalardan yeteri kadar finansal yardım alabilmelerine engel olmaktadır. Sermaye piyasası çatısı altında KOBİ'lere özgü piyasalar kurularak bankalar dışında bir formül bulunarak finansman imkanları yaratma yoluna gidilmiştir (Koçdemir ve Küçükçolak, 2021: 125).

Halka arz olma ile girişim sermayesi, KOBİ'lerin bünyelerine sermaye piyasasından kaynak aktarırken dikkat çeken iki seçenektir. Yakın zamandan beri KOBİ'lerin öz sermaye arayışının karşılanması ve sermaye piyasasının fırsatlarını değerlendirebilmesi adına bazı çalışmalar sürdürülmektedir. Bu çalışmalar doğrultusunda gelişme ve yurtdışına ürün satma kapasitesi bulunmasına rağmen fon yetersizliği yaşayan KOBİ'ler için girişim sermayeciliğine ortak olma yöntemiyle maddi kaynak temin eden KOBİ A.Ş.'nin çalışmaları ile BİST'te hali hazırda bulunan Bölgesel Pazar ve Yeni Şirketler Pazarının yanında yeni bir KOBİ piyasası kurulması pozitif anlam taşımaktadır (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2008: 3).

KOBİ'lerde finansal performansın dayandığı kaynaklardan bir başkası devletin verdiği teşviklerdir. Piyasanın düzene girmesi için devreye giren devletin dışarıdan parasal kaynak getirmesi ve finansmanda nefes aldirmaya yönelik bazı teşvikleri gündeme gelmektedir. Devlet tarafından oluşturulan bu stratejiler, firmaların bankaların faiz oranlarının yüksekliğinden çok zarar görmemesini ve piyasalarda meydana gelen çıkmazlarda korumacılık görevi üstlenmesine neden olmaktadır (Kocatepe, 2007).

KOBİ'ler kurumsal kimliklerini başarıyla elde etmeleri nedeniyle çoğu zaman finansal performans ölçüm metotlarıyla performans değerlemesi yapmaktadırlar. KOBİ'ler büyük işletmelere benzer olarak eskiye yönelik işaret veren finansal performans göstergelerinin dışında güncel şartlar hakkında veriler elde eden tahminler yapılmasına ve doğru kararlar verilmesine zemin hazırlayan şirketteki inovasyon ve tüketiciler üzerindeki performans göstergeleri performans değerlemesi yapılmasına ışık tutmaktadır (Öncü ve Kethüda, 2015: 152).

3.7. Dijitalleşmenin KOBİ'lerin Performansına Etkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Altuntaş(2018)'in araştırmasında dijital dönüşüm terimi ve uygulamalarının detayına değinilerek marka değerinin belirlenmesinde kriter olan finansal ve davranışsal parametrelerin dijital dönüşümle olan ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar gözden geçirilmiştir. 2017 yılının Mart ayında 114 işletme yöneticisiyle yapılan ankette işletme yöneticilerinin %89'u dijital dönüşüm uygulamalarını işletmelerine taşıdıklarını ve bu sayede %34 kazancın arttığını ve müşterilerle iletişimin güçlendiğini belirtmişlerdir.

Lin vd.(2019)'nin araştırmasında Çinde imalat alanında çalışan 450 şirketin Endüstri 4.0'la birlikte geçirdikleri değişim incelenmiştir. Araştırmaya göre, Endüstri 4.0'ı deneyimleyen şirketlerin hisse senedi daha fazla kazanç sağlamıştır, finansal performansları ve inovasyon projeleri daha da gelişmiştir fakat tedarik zinciri verimliliğine pek bir yararı dokunmamıştır.

Öztürk(2019)'ün araştırmasında dijital dönüşümün enerjiyi nasıl etki altına aldığını göstermek ve dijital dönüşüm sayesinde KOBİ'lerin yeni dünya düzenine kısa bir sürede uyum sağlamalarına yardım etmek amacıyla işletmecilik deneyimi kapsamında KOBİ grubunda yer alan FUCOENTECH şirketiyle yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış ve 488

işletme ile beraber katılım gösterdiği IMP³rove – European Innovation Management Academy'nin inceleme yaptığı inovasyon yönetim performansı değerlendirme raporu baz alınarak dijital dönüşüm teorisi yaratmak istenilmiştir.

Çevik(2019)'in araştırmasında Sanayi 4.0'ın getirdiği değişimlere şirketlerin kendini hazır hissetme derecesi, arzuları, yakalayacakları fırsatları ve bu yeni sistemi ne düzeyde kabulleneceklerini sergileyecektir. Bunun için 32 KOBİ'ye yönelmek için 7 tane kategorilendirilmiş araştırma sorusu oluşturularak şirket yöneticilerinin yanıtlanması istenmiştir. Alınan cevaplara göre, Sanayi 4.0 sürecine KOBİ'lerin birden çok sebepten kendilerini hazır hissetmedikleri, bu aşamada en fazla finansman, yeterli bilgi birikimi ve teknolojik düzeni kurma konusunda sıkıntılar yaşayacağı kanısına varılmıştır. Bunun haricinde KOBİ'lerin yeni teknoloji modellerinden sağlamayı düşündüğü avantajlar: modern üretim düşüncesine sahip olmak, ürün kalitesinin artması, katma değeri olmayan işlerin niteliğini artırma ile şirketlerin kurumsal hale gelmesine destek vermektir.

İnce(2019)'un araştırmasının odak noktası işletme performansı ve dijitalleşmenin pozitif yönlü bağlantısını göstermektir. Bunu göz önüne sermek amacıyla iki hipotez geliştirilmiştir. İlk hipotez dijitalleşmenin kişi başı üretim performansını geliştirdiğidir. İkinci hipotez, işletme performansının kişi başı üretim düzeyine bağlı olarak dijitalleşmeden etkilendiği yönündedir. Dijitalleşme verileri tam olmadığı için kişi başı üretim indeksine endekli olarak bağlantı düzeyinin tespitine çaba gösterilmiştir. İşletme performansını belirlemek amacıyla FAVOK(Faiz, Amortisman, Vergi Öncesi Kar) marjı seçilmiştir.

Duman(2020)'nin araştırmasında Endüstri 4.0 uygulamalarının örgüt performansında bir farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmek istenmiştir. Endüstri 4.0 uygulamalarının örgüt performansında pozitif anlamda farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Kapsamlı bir deyişle, Endüstri 4.0 uygulamalarının örgüt performans göstergeleri içinde karlılık, satış miktarı, üretim miktarı, her bir kişinin üretim miktarı, kapasite kullanım oranı, üretim seriliği ile ürün vasfını geliştirdiği ve üretim için yapılan giderleri önemli ölçüde düşürdüğü görülmektedir.

Ayaydın(2021)'in çalışmasında ana temasın oluşturan "dijitalleşme KOBİ'lere fırsat penceresi açar mı?" sorusuna yanıt olarak kolaylıkla "evet" demek mümkündür. Dijitalleşmeyi avantaja dönüştüren KOBİ'lerin faaliyetlerine devam edeceği ve gelişebilecekleri öne sürülebilmektedir. Dijital dönüşümü gerçekleştiremeyip avantajlarından faydalanamayan KOBİ'lerin zarar göreceği bir gerçektir.

Daud vd.(2022)'nin araştırmasında dijital finans, dijital Pazar ve dijital ödeme araçlarının finansal performansa olan yarar ya da zararı incelenmiştir. Endonezyada faaliyet gösteren 190 tane KOBİ üzerinde gerçekleştirilen anketin sonuçlarına göre finansal performansın dijitalleşme sayesinde daha iyi seviyelere ulaştığı anlaşılmaktadır

3.8. Dijitalleşmenin KOBİ'lerin Finansal Performansına Etkisi

Ana sanayiler dijitalleşmeyle birlikte performanslarını iyileştirmişlerdir, bu durum sektöre tedarik servisi yapan KOBİ'lerde risk ihtimali doğurmuştur. Öte yandan KOBİ'lerin faaliyet sahasını büyümesi için dijitalleşme katkı yapmaktadır. Zincir kurularak KOBİ'lerdeki tedarik zinciri, imalat ve pazarlama kanallarına birlikte davranma şansı sağlayan dijitalleşmede buna en somut kanıt, büyük ölçekli işletmelerde görülen becerileri zincir oluşturarak KOBİ'lerin de kazanabileceğine dair sezgide bulunulmasıdır. KOBİ'ler bu sayede küçük ölçekli şirketlerin çabuk karar verebilme becerisiyle büyük şirketlerin kapasitesinden kaynaklanan verimliliğini birleştirebilmektedir (Ulusoy vd. 2017, 12).

KOBİ'lerin dijitalleşmesinde rolü bulunan unsurların, KOBİ'lerin bilişime elverişliliğinin ve bilişimi anlama kapasitesinin büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında aynı olmayacağı tahmin edilmektedir. Ayrışan yönlerin incelenerek iktisadi kalkınmada önemli işlev gören bu firmaların bilişime uyumlaştırılması yönünde çabalanan daha iyi performans göstermesine katkı yapılmalıdır. Türkiye'de varlık gösteren KOBİ'lerin en büyük sorununun bilişimi benimsememe ve kurumsal hale gelememe olduğu KOBİ Bilişim(2018) raporunda ifade edilmiştir (KOBİ Bilişim, 2018).

Bilgi transferini daha da kolaylaştıran ve dünya genelinde gitgide yaygınlaşan internet kullanımı, e-ticarete gelişmeleri için KOBİ'lerin yararına projeler geliştirmektedir. Web siteleri aracılığıyla şirketlerin tamamıyla kısa sürede irtibata geçebilen KOBİ'ler, dünya piyasalarına dair internetten faydalanması sayesinde bunu başarabilmektedir. E-ticaret internetin yayılım hızının artmasıyla ilerleme kaydederken, küresel piyasanın her kesime açık oluşu ile dünyanın bütününün inandığı az maliyetli ve ulaşılması kolay altyapının oluşturulması öncelikle KOBİ'ler ve öteki şirketler adına kazanım olmaktadır (Marangoz ve İnak, 2019: 6).

KOBİ'ler üzerine girişim yapan bireyler, girişimcilikle ilgili deneyim kazanmışlardır. Kapasiteleri birbirinden farklı olan birden fazla KOBİ yönünü dijitalleşmeye doğru çevirmektedir. Sistemleri bilişim odaklı olmamasına rağmen faaliyetlerini dijitalleştirme

hedefiyle önemli atılımlar yapmışlardır. Bunun dışında kalan çok sayıda KOBİ'nin dijitalleşmeye ayıracak vakitleri bulunmamaktadır çünkü gündelik işlerinden fırsat kalmamaktadır. Coronavirüs pandemisi KOBİ'lerin yükünü daha da ağırlaştırmıştır. Böylece ne fayda getireceği net olmayan değişimlerin üzerine eğilmeleri gittikçe zorlaşabilmektedir (www.accountancyeurope.eu).

Teknolojide sürekli yeniliklerin görülmesinin, KOBİ'lerin dijital dönüşümde yer alacakları pozisyona karar vermeleri, Endüstri 4.0'ı uygulama biçimi ile endüstri odaklı değer düzeyini yukarıya taşımalarına yansımaları olacaktır. (Müller ve Voigt, 2018). Endüstri 4.0 sayesinde gündeme gelen endüstride dijital dönüşüm aşamasında KOBİ'ler tarafından inovasyon olgusunun iyice kavranabilmesi ve farkındalık beklentiler arasında yer almaktadır. (Hatice ve Baç, 2007). Endüstri 4.0'a uyumlu cihaz ve araçların yüksek kapasiteyle çalışması, üretim süreçlerinin kontrolünün ele geçirilmesi noktasında KOBİ'lerin doğru programlama yaparak maddi kaynak ayırması ihtiyacıdır (Çevik, 2019).

KOBİ'ler rekabette kendini göstermek ve ilerleme kaydeden sosyal ve teknolojik yapılanmalara dahil olabilmek hedefiyle birden fazla büyüme sistemini izlemeye yönlendirilmektedir (De Marco vd., 2020). Yüksek düzeylere ulaşamayan dijital gelişim ile sürdürülebilirlikle ilgili algının çoğunlukla yerli piyasa eliyle sağlanan kısıtlı yayılmacılığıyla bütünleştirilen ilkel KOBİ anlayışının devam ettirilmesi imkansızdır. Böylelikle işletmelerin gelişmesinin yolu küreselleşme, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlikten geçmektedir. Bilhassa modern iktisat, dijital dönüşüm sürecinde KOBİ'leri teşvik etmektedir (Denicolai vd., 2021).

Kolaylıkla bilişim teknolojilerini departmanlarına taşımayı başarabilen şirketler daha da güçlenerek yeni hizmetler üretecek, yeni iş modelleri oluşturacak, bilgi transferinde yenilikler sağlayacak böylelikle yollarına daha güçlü devam edebileceklerdir. Bu sayede iktisatta, reklam ve pazarlamada güncel trendlerin keşfedilmesi, güç birliği yapılacak kişilere yönelerek onlarla mutabakata varma fırsatı, e-ticaret sistemine geçerek pazarlama anlayışında değişime gitme, tüketici tedarikçi iletişiminin kontrolünde pozitif etkiler yaratacaktır (Demirsel, 2014: 280).

İşletmelerin performansını daha da iyiye götüren platformlar, nesnelerin interneti, mobil uygulamalar ve güçlerini bir araya getiren teknolojilerdir. Web siteleri sayesinde yeni tekliflerde bulunarak henüz türemiş olan zararlı etmenler, piyasanın oynaklık seviyesini yükseltmiştir. O etmenler arasında yer alan, oynaklığa vurgu yapan yeni bir kavram şeklinde

ortaya çıkan paylaşım ekonomisi olarak da telaffuz edilen pazarların überleşmesidir. Dijital uygulamaların etkisiyle gelişim gösteren dönüşme, işletmelerin stratejilerini şekillendirmektedir. İşletmeler aynı zamanda ilkel alanların başını ağrıtan etmenlerle mücadele etmektedir (Henriette vd., 2016: 2).

KOBİ'lerin, faaliyet gösterdikleri ülkenin de ötesine açılarak globalleşmesinde dijitalleşmenin büyük payı bulunmaktadır (Dethine vd., 2020). Dijitalleşme, finansman problemi yaşayan KOBİ'lerin globalleşmesi sürecinde, girmeyi planladığı pazarlara erişebilmesinde ve etki sahasını büyütebilmeyi kısa sürede başarması için destek olmaktadır (Watson, 2018). Coviello vd. (2017) yaptığı araştırmaya göre, dünya genelindeki tüketimin demokratik bir hale gelmesi, dış pazarlardan sağlanan bilgi akışı, ikili ilişkilerin ilerlemesi için büyük çapta veri tabanı yaratılması ve somut veri paylaşımının çoğalarak yurt dışı işlemlerin kolaylık düzeyinin artmasında dijital teknolojilerin rolü vardır (Ramdani vd., 2021).

Dijital teknolojilerin temel görevi; pazarlama becerisinde ilerleme sağlamak, elde bulunan ve olması muhtemel müşterilerle daha iyi diyalog kurarak onların taleplerini yerine getirecek biçimde ürün ve hizmet sunulmasına neden olmaktır (Barnes vd., 2012). Yalnızca yeni dağıtım ağları kurmakla kalmayıp İlkel dağıtım ağlarıyla modern ağları bütünleştiren dijital teknolojiler, güçlü bir dağıtım ağı kurmaya öncü olmaktadır (Verhoef vd., 2015).

4. BÖLÜM

4. KOBİ'LERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE AYDIN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada dijital dönüşümün kaydettiği gelişim ile işletmelerin dijital dönüşüm hakkındaki düşüncelerinin belirlenmesi ve dijital dönüşümün finansal performansa etkisinin tespit edilmesi için örneklem kapsamına alınan Aydın'daki KOBİ'ler üzerine nitel araştırma yöntemi uygulanması tercih edilerek betimsel analiz yapmak hedeflenmiştir. Nitel araştırma, bu çalışma için daha uygulanabilir bir yöntemdir. Nitel araştırma, bireylerin yeteneklerinin farkına varması, sırlarını açıklığa kavuşturmak amacıyla oluşturduğu sosyal dokunun uç noktalarını bulmak için oluşturduğu bilgi türetme yöntemlerinden bir tanesidir (Morgan,1996). Araştırmacının ve sahip olduğu özelliklerinin araştırmanın içeriğinde yer aldığı bu araştırma türünde bireylerin olaylar hakkında kendi düşüncelerinin bulunması amaçlanmıştır ve bu özellik nitel araştırmayı nicel araştırmaya kıyasla üstün kılmaktadır (Storey, 2007).

Bu araştırmada nitel yöntemin tercih edilmesinin sebepleri şunlardır: Araştırmanın içeriğinin nitel yönetime daha müsait olduğu fark edilmiştir. Dijital dönüşümün durumu hakkında kapsamlı görüşlere nicel araştırma yerine nitel araştırma yapılarak ulaşılabileceği fikrine varılmıştır. Araştırmanın konusu katılımcıları hedef aldığı için nitel araştırma yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Nitel araştırma yönteminin bir türü olan görüşme metoduna dayalı olarak bu araştırma yapılmıştır. Görüşme, insanların sahip olduğu becerilere göre duygu ve düşüncelerine yön vermek ve yorum yapabilmek için faydalanılan bir olgudur. Araştırma yapılan konu üzerine fikirlerin farkına varmak ve derinlemesine incelemeye olan talep, görüşme yönteminin tercih edilmesinde büyük etkindir (Braun ve Clarke, 2013). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme metoduna dayalı olarak analiz yapmaya karar verilmiştir.

Araştırmada hedef grup olarak seçilen KOBİ'lerin yöneticileri ve personelleri ile görüşmeler yapılarak dijital dönüşüm üzerine yürüttükleri politikalar sorulmuş, dijital

dönüşümün olumlu ve olumsuz yönleri ve gelecekle ilgili planları değerlendirilerek KOBİ'lerin dijital dönüşüme dair düşüncelerinin gün yüzüne çıkarılması planlanmış ve dijital dönüşümün finansal performansa etkisinin ortaya konulmasına yönelik çalışma yürütülmüştür.

4.3. Araştırmanın Önemi

Aydın ilinde daha önce KOBİ'lerde dijital dönüşümün finansal performansa etkisine yönelik bir çalışma yapılmadığı için yapılan araştırma bu yönden özgün nitelik taşımaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırma önem arz etmektedir. Araştırmada KOBİ'lerde dijital dönüşümün finansal performansa etki düzeyinin ölçülmesinin öneminden bahsedilmektedir.

4.4. Araştırmanın Sınırları

COVID 19 pandemisi sebebiyle işletmelerin yüz yüze görüşmeyi kabul etmemesi nedeniyle telefon veya mail yoluyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin tamamına ulaşılması mümkün olmadığı için çalışma KOBİ'lerle sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın Türkiye'deki tüm KOBİ'leri kapsayacağını söylemek mümkün değildir, sadece Aydın ilindeki KOBİ'lerin baz alınması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Araştırmadaki KOBİ'ler sektörel bazda incelemeye tabi tutulmamıştır.

4.5. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini Aydın'da faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında örneklem, araştırmanın içeriğinden amaca dair evreni temsil eden herhangi bir teknikle seçilen birimler ya da öğeler bütünü şeklinde nitelendirilebilir (Ural ve Kılıç, 2006: 35).

Aydında faaliyet gösteren KOBİ'lerin yöneticileriyle görüşülerek gerçekleştirilen bu araştırmada katılımcılara 9 soru yöneltilerek alınan cevaplar analiz edilmiştir ve bu doğrultuda genellemelere ulaşılmıştır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Oluşturulması

Araştırmada kullanılan soruların oluşturulması sürecinde konuyla ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak sorular literatürdeki çalışmalardan derlenerek oluşturulmuştur.

Görüşme formunun oluşturulması sürecinde soruların açık, sade ve net olması için titizlik gösterilmiştir. Görüşme formunun içeriğinde bulunan soruların seçilmesi sürecinde hassasiyet gösterilerek KOBİ'lerde gerçekleştirilebilecek uygulamalara dair bilgi formatında kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Nitel yöntemdeki geçerlilik ve güvenirlilik, nicel yöntemle aynı değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nicel yöntemde yer alan geçerlilik ile güvenirlilikten, nitel yöntemde inanılrlık, alınan neticelerin doğruluk payı, araştırmayı yapan kişinin uzmanlığı şeklinde söz etmek mantıklıdır (Krefting, 1991). Guba ile Lincoln nitel çalışmalarda geçerlilik ve güvenirliliğin yerini inandırıcılığın almasının yerinde olacağını düşünmüşler bir takım ölçütler ortaya atmışlardır (Houser, 2015; Merriam, 2013; Whittemore vd., 2001). Bu ölçütlerin altın ölçüt şeklinde literatüre girdiği görülmektedir. Guba ile Lincoln (1982) inandırıcılık için gerekli ölçütleri inanılrlık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabirlik şeklinde sıralamıştır.

4.8. Araştırma Verilerinin Toplanması

Tablo 4.1. Görüşme Formu

1-Dijital dönüşüme dair bilgi birikiminizin durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?
2-Size göre işletmelerde dijital dönüşüme entegre olma aşamasında problemler yaşanabilir mi?
3- İşletmenizdeki dijital dönüşüm ile personelin rütbesinin yükselişi arasında nasıl bir ilişki vardır
4- İşletmenizdeki finansal varlıkların ne kadarını dijital dönüşüm için harcıyorsunuz? Dijital alanlar içinde hangisine daha fazla ağırlık veriyorsunuz?
5- Yüksek motivasyon, finansal durumu nasıl etkiliyor?
6- Mavi yaka ve beyaz yaka personelin motivasyonu dijital dönüşümle beraber hangi yönde değişim gösterdi ya da gösterdi mi?
7- Dijital dönüşümle ilgili geleceğe yönelik planlarınız nelerdir?
8- Dijital dönüşümü işletmenize taşımazsanız neler yaşanır?
9- İşletmeler yönünden dijital dönüşüm finansal performansla beraber nasıl etkilenmiştir? Detaylı biçimde açıklayınız.

KOBİ yöneticileri ve personeli ile 2 Ağustos- 30 Ağustos arasında mail veya telefon yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Coronavirüs nedeniyle görüşme yöntemi olarak bu yol tercih edilmiştir.

Mail veya telefon yoluyla yapılan görüşmeler hem katılımcılar hem de araştırmacı açısından zaman yönünden tasarruf sağlayarak onlar için kolaylık getirmiştir.

4.9. Araştırma Verilerinin Analizi

Betimsel analiz yönteminden faydalanılarak yarı yapılandırılmış görüşmelerden sağlanan cevapların değerlendirmesi yapılabilmektedir. Sorulara verilen yanıtların değerlendirmesinden ortaya çıkan neticeler, cevapların kategorilendirilerek özet haline getirilmesi, önceden adı konulmuş başlıklar halinde detaylı biçimde sunulmasıyla ulaşılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 324). Görüşme sonunda elde edilen verileri sistematik ve analitik şekilde göstermek bu analizin amaçları arasındadır. Araştırma sonuçları sistematik ve yalın bir halde gösterilmiş, bu verilerin nedenselliği sınanmıştır (Pahsa, 2022).



5. BULGULAR VE YORUMLAR

KOBİ'lerde dijital dönüşümün finansal performansa etkisi, KOBİ'lerde yönetici olarak görev yapanların veya personelin fikirleri ve söz konusu kişilere ait demografik bilgiler ile katılımcılara yöneltilen 9 sorudan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle oluşturulan bu sorularda katılımcıların bilgileri gizlenerek verilmiştir. 12 katılımcının yer aldığı görüşmelerde katılımcılar numarandırılarak nitelendirilmiştir.

5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Tablo 5.1. Katılımcılara dair demografik veriler

Katılımcı	Yaş	Görevi	Eğitim Düzeyi
1.Katılımcı	33	Yönetici	Lisans
2.Katılımcı	44	Yönetici	Yüksek Lisans
3.Katılımcı	26	Yönetici	Lisans
4.Katılımcı	32	İşletme sahibi	Lisans
5.Katılımcı	46	Yönetici	Lisans
6.Katılımcı	49	Yönetici	Lisans
7.Katılımcı	27	Yönetici	Yüksek Lisans
8.Katılımcı	35	Yönetici	Yüksek Lisans
9.Katılımcı	38	Yönetici	Lisans
10.Katılımcı	45	Yönetici	Lisans
11.Katılımcı	46	Yönetici	Lisans
12.Katılımcı	35	Yönetici	Lisans

Demografik verilere bakıldığında katılımcıların yaşlarının 26 ile 49 arasında olduğu anlaşılmaktadır. 9 katılımcının lisans, 3 katılımcının yüksek lisans mezunu olduğu, 11 katılımcının yönetici, 1 katılımcının işletme sahibi olduğu görülmektedir. Böylece katılımcıların büyük bir bölümünün lisans mezunu ve orta yaşa sahip olduğu anlaşılmıştır.

5.2. KOBİ'lerde Dijital Dönüşüm Üzerine Analiz

Bu başlık için 12 katılımcıya "İşletmelerde dijital dönüşüme dair bilgi birikiminizin durumu nedir?", sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.2.'de verilmiştir.

Tablo 5.2. Dijital dönüşüme dair bilgi birikiminizin durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?

1.Katılımcı	Şirketimizin bilgi işlem departmanı dijital dönüşüm uygulamalarını gerçekleştiriyor. Bu departman dijital dönüşüme uyumlu iş modellerini geliştiriyor, sahadan gelen iş geliştirme taleplerine yanıt vermeye çalışıyor.
2.Katılımcı	Yeterli olduğunu düşünüyorum, dijital dönüşümün işletmelere faydasını araştırdım, ileriki vadede faydalı olacağını düşünüyorum.
3.Katılımcı	Dijital dönüşüm günümüzde günden güne gelişen bir sektör haline gelmiştir. Teknolojiyle iç içe olmak bir şirketin faaliyetlerinin ve satış gücünün artarak zamandan tasarruf etmesi dijitalleşme sayesinde mümkün kılınıyor.
4.Katılımcı	Google, Instagram, Twitter gibi mecralarda organik içerik üretiyoruz, yetkinliğim tamdır, firmaların planlarına göre içerik üretiyoruz.
5.Katılımcı	Dijital dönüşüme dair bilgi birikimimiz yeterli derecede olsa da her geçen gün dijitalleşen dünyaya ayak uydurmak için araştırmalar yapıp geliştirmeye çalışıyoruz.
6.Katılımcı	27 yıllık çalışma hayatımın özellikle son 5 yılında dijital dönüşüm odaklı çalışıyorum. Tecrübemin güçlü olduğunu düşünüyorum
7.Katılımcı	Dijital dönüşüm büyük bir deniz gibi sürekli kişinin kendini geliştirmesi gereken bir alan. Farkındalık ve gelişim eğitimleri, dijital sistemlerin yönetimi ve akıllı ekranların dizaynı gibi işlemlerde kendimi geliştirdim.
8.Katılımcı	Orta seviyede diyebilirim. Dijital dönüşüm bir süreç, ve başı sonu belli değil. Bu nedenle her sektör ve firma için gelişimin sonu yok. Bu işin profesyonelleri de kendisini sürekli geliştirmek için çaba göstermeli
9.Katılımcı	Dijital dönüşüm yolculuğum 2015 yılında teknoloji sektörünün mecbur sebepten sürüklenmesi ile başladı. Günümüzde ise geçirmiş olduğum yılların deneyiminin tamda dijital dönüşüm ile birleşirmenin meyvesini yemekteyim. Bu kapsamda; iyi seviyede bir dijital dönüşüm birikimine sahibim diyebilirim
10.Katılımcı	2005 yılından 2011 yılına kadar saha ve şirket süreçleri içerisinde çalıştım. 2011 den sonra bu süreçlerin dijitalleşmesinde çalıştım ve devam ediyorum. Hem süreç sahibi olmak, hem sistem mimarlığı yapmak dijitalleşme yolunda bana hızlı yol alma imkanı sunuyor.
11. Katılımcı	Yaklaşık 3 yıldır dijital dönüşüm üzerine çalışmalar yürütmekteyim, dijital dönüşüm konusunda yeterli deneyime sahip olduğumu düşünüyorum.
12.Katılımcı	Hızlı düşünme ve analiz edebilme yeteneğinin gelişmesi, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve kişi bazlı performans ölçüm ve gelişmelerinde katkı sağladığımı düşünüyorum

Dijital dönüşüme dair bilgi birikiminizin durumu hakkında ne düşünüyorsunuz? sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde dijital dönüşümün ne anlama geldiğinin oldukça iyi kavrandığı ve bu doğrultuda dijital dönüşüm uygulamaları yürütüldüğü görülmektedir. Katılımcılar dijital dönüşüm hakkındaki tecrübelerinin fazla olmasının kendilerine önemli katkı sunduğunu dile getirmişlerdir.

Dijital dönüşüme dair bilgi birikimi fazla olan KOBİ'lerin diğerlerine göre avantaj sağlayarak rakiplerini geride bırakabileceği ifade edilebilir. Dijital dönüşüm üzerine bilgi birikimi iyi seviyede olsa da bazı KOBİ'lerin kendilerini geliştirmek için çaba göstermeye devam ettiği görülmektedir.

5.3. KOBİ'lerde Dijital Dönüşüme Entegre Olma Aşamasında Yaşanabilecek Sorunların Analizi

Bu başlık için 12 katılımcıya 'KOBİ'lerde dijital dönüşüme entegre olma aşamasında sorunlar yaşanabilir mi?', sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.3'de verilmiştir.

Tablo 5.3. KOBİ'lerde dijital dönüşüme entegre olma aşamasında sorunlar yaşanabilir mi?

1.Katılımcı	Yaşanabilir, KOBİ'lerin mevcutta dijital dönüşümü sağlayacak yeterli personeli olmadığı için ve dijital dönüşümü sağlayacak yetkinlikte personel olmadığı için problemler yaşayabilirler
2.Katılımcı	Yaşanabilir, işletmenin veya personelin hazır olmamasından kaynaklanabilir, dirençle karşılaşabilirler, işletmenin maddi kaynak ayırması gerektiği için zorluk olabilir
3.Katılımcı	Dijitalleşme aşamasında KOBİ'ler tarafından bir yatırım yapılmakta ve kendini bu dijital pazarda iyi geliştirip ,rekabetçi piyasada ön plana atamazsa yatırım boşa gitmiş olacaktır.
4.Katılımcı	Türkiye'de çok yaşanır, firmalar profesyonel değil, yeni yeni uyum sağlamaya çalışıyorlar, seçici davranmaya çalışıyoruz, yüzde 60-70 Türkiye için firmalar tam sıcak bakmıyorlar, ikna olmuş değiller, yüzde 10-15 kısım ikna olmuş durumda
5.Katılımcı	İşletmeler içerisinde alışıla gelmiş düzenin değişim süreci sancılı olmakla birlikte genç neslin adaptasyonu hızlıca olabiliyor
6.Katılımcı	Evet yaşandı. İnsanların manuel ve konfor alanında yapmaya alışık olduğu işleri dijitale, robota taşıma önerileri getirdiğimizde tepkilerle karşılaştı. Bunun bir iş kaybı riski gibi algıladılar. Bu yüzden dijital dönüşüm ile birlikte kültürel değişimi de beraber yönetmek gerekiyor
7.Katılımcı	Her yeni gelişim olan süreçte sorunların çıkması muhtemeldir. Örneğin; Dijital dönüşüm süreci maliyetli ve uzun süreli olmaktadır. Yönetim ve personel bu değişikliğe karşı süreç veya maliyet arttıkça direnç gösterebilir
8.Katılımcı	Yaşanabilir. Sahada da buna çok tanık oluyoruz. İşletmeler daha satın alma, satış ve üretimi takip için ERP yazılımları bile fonksiyonel kullanamaz durumda. Biz sahada en çok çalışan kişilerin iş yapış şekillerini değiştirmesi noktasında sıkıntı yaşıyoruz. Bu da dijital dönüşümün sancılı olmasına neden oluyor.
9.Katılımcı	Bana göre 3 tip işletme kategorisi var. Kategorilerine göre problemler yaşanabilir. 1. Geleneksel işletmeler: Garantici hareket edip teknolojiye ayak uydurma konusunda sorun yaşayan dijital dönüşüme kuşku ile bakan yapıya sahiptir. Bakış açılarından dolayı bu değişime geçiş yapmaları çok zor ve problemlidir. Geçiş yapamayan bu tip işletmeler 5-10 yıl içerisinde yok olacaktır. 2. Hibrit İşletmeler: Yarı geleneksel yarı dijital işletmelerdir. Garantici ama yeni jenerasyon yönetici kadrosu ile yenilikçi bakış açısı ile harmanlanmış yapıdadır. Bu tip işletmelerde gruplaşmalar olduğu için dijital dönüşüm süreçlerinde ciddi sıkıntılar yaşanabilir. 3. Dijit (Digit) İşletmeler: Startuplar bu tip işletmelere direkt örnektir. Doğuştan dijital olmalarının en büyük avantajlarını yaşarlar. Başladıklarından büyümeye olan tüm süreçlerini yaşadıkça dijitalleşirler. Problem oranı çok düşük başarı oranı en yüksek yapıdadır.

Tablo 5.3. KOBİ’lerde dijital dönüşüme entegre olma aşamasında sorunlar yaşanabilir mi? (devamı)

10.Katılımcı	İşletmelerde malum bir çok sistem ve sistemler içinde bir çok süreç mevcut. Bu sistemlerin dijitalleşmesi esnasında temel olarak üç tür zorlukla karşılaşılıyor. Birincisi süreç sahipleri ile yazılımcılar arasındaki iletişim. Burada süreç sahibi yazılımcının dilinden anlamıyor, yazılımcıda süreç sahibinin ne istediğini anlayamıyor. İkincisi dijitalleşme sonrası canlıya geçişlerde kullanıcıların direnci. Üçüncüsü de farklı sistemlerin entegre çalışması.
11.Katılımcı	Entegre olma kısmında en büyük problem insan tarafından olmaktadır, insanlar kendilerini dijital dönüşüme hazır hissetmeyebilmektedirler
12.Katılımcı	Yaşanabilir, departmanlar arasındaki dijital dönüşüme uyum ve işbirliği problemleri, departmanlardaki sorunları artırır.

Bu soruya verilen yanıtlarda dijital dönüşüme entegre olma sürecinde işletmelerin problemler yaşayabileceği ve bocalayabileceği görüşü ağırlık kazanmıştır, dijital dönüşüme uyum sorunu, bazı işletmelerin dijital dönüşüme karşı direnç göstermeye çalışması ve dijital dönüşümün uzun bir süreci kapsamaması bu sorunların nedenleri arasındadır, işletmeler kendilerini dijital dönüşüme hazır hissettiklerinde kolaylıkla dijital dönüşüme entegre olabileceklerdir.

Dijital dönüşüme entegre olma aşamasında yaşanabilecek sorunların aşılması için KOBİ içerisinde dijital dönüşüm uzmanı görevlendirilerek personel dijital dönüşüme adapte edilebilir ve böylece başarılı bir entegre süreci geçirilmiş olur.

5.4. Dijital Dönüşüm İle Personelin Rütbesinin Yükselişi Arasındaki İlişkinin Analizi

Bu başlık için 12 katılımcıya “İşletmenizdeki dijital dönüşüm ile personelin rütbesinin yükselişi arasında nasıl bir ilişki vardır?”, sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.4’de verilmiştir.

Tablo 5.4. İşletmenizdeki dijital dönüşüm ile personelin rütbesinin yükselişi arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.Katılımcı	Dijital dönüşümün gereği ek istihdam oluyor, dijital dönüşümle alakalı yeni uzman ve danışman istihdamı yaşanıyor
2.Katılımcı	İlişki kuramıyorum, SAP programı vs kullananlarda dışarıdan istihdam edilebiliyor, işletme içerisindeki uzmanlara istihdam olabilir
3.Katılımcı	Dijital dönüşüm işletmenin iş sürecini, iş modelini en önemlisi de işçiye etkilemektedir. Bu noktada yöneticiler belli bir noktaya kadar faaliyette olabiliyorlar. Yöneticilere işletmedeki personelin desteği de çok önemlidir. Pazar sürecinde satılacak ürünler için doğru iş ortağı, doğru maliyetli ürünler en önemli konulardandır. Bu konuda yöneticiye destek olacak bir personel kendini de içten içe geliştirmiş olacaktır. Bu da yöneticiler açısından olumlu bir olay olduğu için personelin rütbe yükselişini gerçekleştirebilir
4.Katılımcı	Bana göre yok, personel yetişiyor altı ay sonunda kendisi ya freelance olarak çalışıyor, bu sektörde ilerlemek istiyorsa uzmanlaşıp sektörün problemlerini çözmesini istiyoruz, pek yükseliş olmuyor

Tablo 5.4. İşletmenizdeki dijital dönüşüm ile personelin rütbesinin yükselişi arasında nasıl bir ilişki vardır? (devamı)

5.Katılımcı	Personel rütbesinin yükselişi değişime ayak uydurabilmeleri, hızlı adapte olmaları ve araştırmacı olmaları ile ilişkili olabilir
6.Katılımcı	Dijital dönüşüm yolculuğunun meyveleri oluştuğunda elbette bu işe emek vererek yönetenlerin de haklarında iyileştirmeler oluyor. Ama bunun dijital dönüşüm süreçlerine özel olduğunu düşünmüyorum. Doğal bir sonuç bu
7.Katılımcı	Dijital performans dönüşümünü yapmış olan bir firmada personellerin nitelikleri yaptıkları işler ve verimlilikleri gibi veriler daha net gözlemlenebilmektedir. Bu sayede daha adil daha personel memnuniyeti yüksek bir şekilde terfiler alınabiliyor.
8.Katılımcı	Beyaz yaka personellerin eğitim durumu daha yüksek olmasından kaynaklı, dijital dönüşüm araçlarına entegrasyonu daha kolay oluyor. Buna rağmen mavi yaka personellerin sürece dahil olduğu uygulamalar daha hızlı ve doğru sonuçlanıyor
9.Katılımcı	Doğrudan başarı odaklı çalışma ile dijital dönüşüme ayak uydurup uyarılma süresin de de aktif olan personelin rol ve pozisyonunda hem finansal hem de mevki olarak hızlı ilerleme söz konusudur.
10.Katılımcı	Dijitalleşmenin en önemli getirilerinden biri ölçme kabiliyetinin yüksek olması. Yani personellerin hangi işi ne kadar süre yaptığının, iş yapış şekillerinin, gün içinde çıkarttığı iş sayılarının, aldıkları eğitimler sonucunda iş yapış şekillerindeki değişimlerin vs ölçülebilir olması personellerin performanslarının daha doğru ölçülmesine imkan veriyor. Buda yöneticilerin doğru değerlendirme yapmasına olanak sağlıyor. Bu sayede terfi sistemi buradan çıkan raporlar neticesinde çalışıyor
11.Katılımcı	Dönüşüm süreçlerine yapılan katkı ve çözümler personelin de yükselişi ile doğru orantılıdır
12.Katılımcı	Dijital dönüşüm ve dijital çağa ayak uydurup kendini geliştiren bireyler, pozisyon olarak daha iyi yerlere gelebilir.

Dijital dönüşümle personelin rütbesinin yükselişi arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorusuna alınan yanıtlar incelendiğinde dijital dönüşüm yaşayan işletmelerde çoğunlukla personelin de olumlu etkilendiği ve daha üst mevkiilere kendilerini taşıdıkları gözlemlenmektedir. Bu sayede dijital dönüşümün personelin gelişimine katkıları yapıldığı söylenebilir. Dönüşüm sürecine katkı yapan, dijitalleşmeye kolaylıkla ve kısa sürede uyum gösterebilen personeller kendilerini geliştirdiği için rütbesi yükseltilmektedir.

Eğitim durumu da personelin yükselişinde etkindir, eğitim durumu daha üst düzeyde olan personel dijital dönüşümü daha iyi kavrayarak KOBİ'yi geliştirmeye çalışır bunun ödülünü de terfi olarak görür.

5.5. İşletmedeki Finansal Varlıkların Dijital Dönüşüme Ayrılmasının Analizi

Bu başlık için 12 katılımcıya ‘‘İşletmenizdeki finansal varlıkların ne kadarını dijital dönüşüm için harcıyorsunuz? Dijital alanlar içinde hangisine daha fazla ağırlık veriyorsunuz?’’, sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.5’de verilmiştir.

Tablo 5.5. İşletmenizdeki finansal varlıkların ne kadarını dijital dönüşüm için harcıyorsunuz? Dijital alanlar içinde hangisine daha fazla ağırlık veriyorsunuz?

1.Katılımcı	Yüzde 20 dijital dönüşüm için harcanıyor. Metaverse ve sanal mağazalar kurulumu alanlarında ağırlık veriliyor. Çevresel etkenlerin önüne geçebilmek için de kağıt kullanımını minimize edecek dijital uygulamalar yapılıyor, dijital imza gibi
2.Katılımcı	Küçük bir kısmını harcıyoruz, dijital alanlarda insan kaynakları, satın alma, finans ve üretimde ağırlık veriyoruz
3.Katılımcı	Firmamız ihracat alanında da çok büyük satış hacmine sahip olduğu için E-ticaret sektörüyle kıyaslaması yapılamaz ama kaynakların %10 u E-Ticaret departmanımıza ayrılmaktadır. Dijital alan içerisinde Trendyol en fazla satış hacmi gerçekleştirdiğimiz panel olduğu için Trendyol'a ağırlık veriyoruz.
4.Katılımcı	600 700 dolar dijital dönüşümle ilgili eğitim masraflarımıza harcıyoruz
5.Katılımcı	Hizmet sektöründe olan bir firma olarak yazılımsal alanlarda olan dijitalleşmeler vazgeçilmezimiz
6.Katılımcı	Finansal varlıklarımızın yaklaşık %30'unun dijital dönüşüm süreçlerinde harcıyoruz. En çok odaklandığımız teknolojik altyapının transformasyonu, bunun dışında analitik projeler ve RPA'ya odaklıyız
7.Katılımcı	Net bir rakam beyan edememekle birlikte biz bir dijital dönüşüm şirketiyiz. Bu yüzden büyük oranlı olarak dijital süreçlere önem vermekte ve harcamalarımızı buna uygun olarak yapmaktayız. Dijital eğitimler, MES yazılımlarına öncelik vermekteyiz.
8.Katılımcı	Biz daha çok operasyonel süreçleri dijitalleştirme araçlarına bütçe ayırıyoruz. Bu da toplam bütçenin yüzde 10 kadarı oluyor.
9.Katılımcı	%10' unu dijital dönüşüm için harcamaktayım. Departmanların ihtiyacını tam olarak karşılayacak iş yazılımlarını tek bir ekranda yönetmeleri için sürdürülebilir dijital dönüşüm çalışmaları yürütmekteyim. Tüm operasyonu kağıtsız kalemli anlık haberdar ve ispat oluşturacak şekilde dijitalize ediyorum
10.Katılımcı	Ben Elektrik dağıtım sektöründe çalışmaktayım. Dijitalleşme anlamında en oturmuş sistemler aslında finansal sistemler. Muhasebe uygulamaları, bütçe uygulamaları, Zaten baktığımda dijitalleşmede en önde giden sektör bankacılık gibi parayla ilişkili sektörler. O nedenle finansal sistemlerde vakit ancak entegrasyonları için harcanıyor ki oda fazla değil. En çok zaman alan sistemler saha iş gücü yoğun olan, gömülü sistemler ile iç içe çalışan sistemler.
11.Katılımcı	Dijital çalışmalarımız genellikle Ar-Ge kapsamında değerlendiriyoruz, maliyet kısmı Ar-Ge giderlerinden karşılanmaktadır. Dijital olarak tarım konusunda çözümler üretmeye çalışıyoruz
12.Katılımcı	Finansal varlıklarımızın ^%30'unu dijital dönüşüm için ayırıyoruz.

Bu başlık için 12 katılımcıya sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde KOBİ'lerin sahip olduğu finansal varlıkların %10 ile %30'unu dijital dönüşüm sürecine ayırdıkları görülmüştür, dijital dönüşüm için ayırdıkları kaynağın amacı dijital süreçler, yazılımlar, dijital dönüşüm için personeli eğitmek, teknolojik altyapıyı kurmaktır.

Finansal varlıkların ne kadarı dijital dönüşüme fazla ayrılırsa dijital dönüşümü gerçekleştirmek daha kısa sürede gerçekleşebilecek ve dijital dönüşümden sağlanan fayda daha fazla olacaktır.

5.6. Yüksek Motivasyonun Finansal Durumu Etkilemesinin Analizi

Bu başlık için 12 katılımcıya ‘‘Yüksek motivasyon, finansal durumu nasıl etkiliyor?’’, sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.6’da verilmiştir.

Tablo 5.6. Yüksek motivasyon, finansal durumu nasıl etkiliyor

1.Katılımcı	Müşteriyle bire bir muhatap olan danışman gerekli motivasyonu sağladığında satış motivasyonu ve satış kabiliyeti daha fazla oluyor
2.Katılımcı	Çalışanların motivasyonu çok etkilemez, üretim ağırlıklı şirketiz, dolaylı olarak etkiler, personel daha çok satış yapabilir.
3.Katılımcı	Ne kadar yüksek motivasyon olursa , o kadar fazla iş gücü oluyor. Yaptığın işten zevk almak, yaptığın işin takdir edilmesi, karşılığının verilmesi bir o kadar fazla çalışma isteği uyandırıyor. Tabiki ne kadar iş o kadar da finansal gelir oluyor.
4.Katılımcı	Proje bazlı çalışıyoruz, bir çalışana 2 sektör veriyoruz, sektöre bakan çalışanlar performansını artırıyor.
5.Katılımcı	Yüksek motivasyon ile çalışılan her işletmenin finansal durumlarında pozitif ilerleme görülebilmektedir.
6.Katılımcı	Yüksek motivasyonu projelerdeki kişilerin ve yaptıkları çalışmaların yarattığı motivasyon olarak anladım. Motivasyon iş sonuçlarını ve doğal olarak finansal durumu çok olumlu etkiliyor
7.Katılımcı	Yapılan çalışmalar personel çalıştığı alanını ve işini ne kadar çok benimser ve motivasyonunu yüksek tutarsa çok daha verimli çalışmaktadır. Verimli çalışan her personel daha kaliteli bir çalışma sergiler ve hata yapma oranı düşer. Verimliliğin yüksek olduğu bir yerde finansal etkiler zamanla belli olacaktır.
8.Katılımcı	Bu sorunun dijital dönüşüm açısından cevabı olumlu etkiliyor olur. Dönüşüm için harcanan kaynağın efektif kullanımı sonrasında, verim de artış gözleniyor. Motivasyon ve verim artışı birbirini besleyen olgular
9.Katılımcı	Dijital dönüşümün vermiş olduğu online çalışma deneyimi personel performansının anlık olarak izlenebilmesi, anlık haberdar olmak süreç akışlarını takip etmeni kolaylığı şirkette yüksel motivasyona sebep olmakta ve bu durum kardan zararın önüne geçerek şirketi artı bir kar ettirmektedir. Pozitif etki sağladığını söyleyebilirim
10.Katılımcı	18 yıllık tecrübeme dayanarak cevaplamak gerekirse çalışanların motivasyonu işletmelerde iki önemli sebebe bağlı. Birincisi işletme içi adalet ikincisi hakkaniyetli ücret politikası. Bu iki temel unsur karşılandığında çalışanın motivasyonu yükseliyor. Buda doğal olarak performansına yansıyor.
11.Katılımcı	Finansal durum motivasyonu nasıl etkiliyor diye düşürsek finansal gücünüz var ise motivasyonda bir eksilme olmuyor projeler zamanında tamamlanabiliyor
12.Katılımcı	Motivasyonun yüksek olması satışları pozitif yönlü etkiledi, finansal durumu yukarılara taşıyor

Yüksek motivasyon, finansal durumu nasıl etkiliyor sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde işe motivasyonu yüksek olan çalışanların performansını artırarak işletmeye pozitif etki ettiği görülmektedir, motivasyonu artan personel daha fazla satış yapabilmektedir, böylece işletmenin finansal durumu daha iyi konuma gelmektedir.

Aldığı ücret adaletili biçimde dağıtılan personel bunun neticesinde işe daha çok odaklanarak maksimum verim sağlamak için çabalar ve KOBİ'yi daha yukarılara taşır. Personel KOBİ içerisinde bir adaletsizlik hissederse bu da performansına yansiyacak ve KOBİ'yi olumsuz etkileyebilecektir.

5.7. Mavi Yaka ve Beyaz Yaka Personelin Motivasyonunun Dijital Dönüşümle İlişkisinin Analizi

Bu başlık için 12 katılımcıya “ Mavi yaka ve beyaz yaka personelin motivasyonu dijital dönüşümle beraber hangi yönde değişim gösterdi ya da gösterdi mi?”, sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.7.'de verilmiştir

Tablo 5.7. Mavi yaka ve beyaz yaka personelin motivasyonu dijital dönüşümle beraber hangi yönde değişim gösterdi ya da gösterdi mi?

1.Katılımcı	Olumlu yönde değişim gösterdi, dijital dönüşümle beraber, kullanılan manuel evrakların dijital olarak düzenlenmesi zaman tasarrufu sağlıyor, zaman tasarrufu sayesinde iş yapış şekli kolaylaşan mavi yaka ve beyaz yaka personelin motivasyonu yüksek oluyor.
2.Katılımcı	Dijital dönüşüm iş yükünü hafifletiyor, daha mutlu çalışan haline gelebiliyorlar, işe daha çok odaklanıyorlar
3.Katılımcı	Mavi yaka işi için daha verimli çalışır ve bu konuda beyaz yakanın desteğiyle fikirlerini harekete geçirmeye çalışır. Beyaz yaka mavi yakanın önemli fikirlerini değerlendirir, satışın yüksek olması prim gibi durumlara ödüllendirir.
4.Katılımcı	Orta vadede pozitif yönde değişim gösterdi.
5.Katılımcı	Beyaz yaka ve mavi yaka personellerde dijital dönüşüm motivasyonu artırırken bazı firmalarımızda direnç gösterebiliyor.
6.Katılımcı	Tedirginlikle başlayan süreç daha sonra entegre olma motivasyonu ile devam etti. Örneğin bir ekibin manuel yaptığı bir işi dijital robota taşımak istediğimizde ilk başta tepkiler alırken, şimdi benim elimi oyalayan bir de şu süreç var diye bize talepte bulunur bir noktaya geldiler
7.Katılımcı	Dijital performans sistemiyle performansı yüksek olan personeller ödüllendirilebilmektedir. Personellere maddi ödül veya terfi ödülleri verilebilmektedir. Bunlar sayesinde personel motivasyonu ve verimliliği artmıştır.
8.Katılımcı	Genelde iki taraf için de olumlu yönde değişim gösterdiğini gözlemliyoruz. Dijital dönüşüm sık tekrarlanan ve el gücüyle yapılan işleri kolay ve hızlı yapılar duruma getirdiğinden, sürece dahil olan herkesin motivasyonu yükseliyor.
9.Katılımcı	Dijital dönüşüm projesine başlandığı her iki yaka dan da ciddi dirençler gelmekte idi. Süreç başladığında direnç ve ilgisiz davranma personelde bir süre sonra işlerin kolaylaşmasını, otomotize ilerlediğini gördükçe ilgi artma ve hatta arge yaparak katkıda bulunma gibi pozitif değerlere dönüştü
10.Katılımcı	Aslında bu soruya yukarıda cevap vermiş oldum. Motivasyonun neye bağlı olduğunu, dijitalleşmeyle nasıl ilişkili olduğunu yukarıda anlatmış oldum.
11.Katılımcı	Beyaz yaka olarak bakıldığında inovasyon olarak destekleyici çözümler ile destekliyor fakat mavi yaka olarak aynı şeyi söylemek mümkün değildir
12.Katılımcı	Kullanılan teknoloji ve performans ölçüm ve personelin kişisel gelişiminde pozitif yönlü olarak değişim gösterdi

Mavi yaka ve beyaz yaka personelin motivasyonu dijital dönüşümle beraber hangi yönde değişim gösterdi ya da gösterdi mi? Sorusuna verilen cevaplar ele alındığında mavi yaka ve beyaz yaka olarak tabir edilen personelin dijital dönüşümden pozitif anlamda etkilendiği ve işe daha çok konsantre olarak işletmeye daha fazla verimlilik sağladığı gözlemlenmektedir.

Dijital dönüşümle beraber iş yükü hafifleyen ve zamandan tasarruf eden personel işe daha çok odaklanmıştır, beyaz yaka ve mavi yaka personel birbirlerine destek olarak karşılıklı değer yaratmışlardır.

5.8. Dijital Dönüşümle İlgili Geleceğe Yönelik Planların Analizi

Bu başlık için 12 katılımcıya ” Dijital dönüşümle ilgili geleceğe yönelik planlarınız nelerdir?”, sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.8’de verilmiştir

Tablo 5.8. Dijital dönüşümle ilgili geleceğe yönelik planlarımız nelerdir

1.Katılımcı	Sektör içerisinde bugüne kadar dijital dönüşüm alanında sektöre öncülük yapan firma prensibiyle çalıştık, bundan sonraki süreçte de dijital dönüşümle alakalı gelişmeleri yakından takip ederek dijital dönüşüm öncülüğünü sürdürmek istiyoruz
2.Katılımcı	Planlarımız, dönüşüm yolculuğumuzda tamamlanmayan bölümlerdeki dönüşümü tamamlamak istiyoruz, dijital dönüşüm sonlanamaz, geleceğe yönelik planlarımızda yerini almaya devam edecek
3.Katılımcı	E-Ticaret, dijitalleşmenin gelecekte çok önemli bir yer edineceğini düşünmekteyim. Günümüze baktığım zaman da sosyalleşmeyi artıran faktörler, internet kullanımının artması mobil cihaz kullanımı, sosyal medya kullanıcı sayılarının artması bile günümüzde dijitalleşmeyi artıran faktörler arasında. Ben kendi e ticaretimi yapma düşüncesindeyim. Şu an hobi olarak yaptığım bir işi zamanla oturtuktan sonra dijital dünyaya da hakim olduğum için işimi dijital pazara sunmak istiyorum.
4.Katılımcı	Pazara ayak uydurmak, pazarın götürdüğü yere entegre olmaktır
5.Katılımcı	Firmamızda müşterilerimiz için sağladığımız çözümler ve kendi içimizde geliştirdiğimiz ürünlerimizde teknolojik olarak daha ileri olup öncü olmak
6.Katılımcı	Tüm şirketin teknolojik mimarisini yeni nesil açık kaynak kodlu uygulamalara transforme etmek, tüm operasyonel süreçlerin RPA’ya taşınmasını sağlamak, datadan çıkardığımız analitik modellerin ürettiği sonuçları iş kararlarımıza ve süreçlerimize entegre bir yapıya getirmek hedeflerimiz.
7.Katılımcı	MES yazılımının daha da geliştirilmesi, ERP-MES yazılımlarında uzmanlıklar edinmek, Sistem simülasyonlarının MES ile entegre edilip daha gerçekçi sonuçlar elde etmeyi hedeflemekteyim.
8.Katılımcı	Özellikle enerjide dijital dönüşüm üzerine çalışmalarımı yoğunlaştırma planım var. Bunu daha çok bu içerikte projelerde çalışarak yapmayı planlıyorum
9.Katılımcı	Dijital dönüşümü tamamladıktan sonra sürdürülebilir halde devam ettirme
10.Katılımcı	Hali hazırda Elektrik Dağıtım sektöründe çalışmaktayım. Amacım sadece bu sektör için değil başka sektörler için dijitalleşme süreçlerine girmek. Bu iş içinde kendi işimi kurmak istiyorum. Bunun içinde hazırlıklara başladım.
11.Katılımcı	Dijital dönüşümü sadece sektörel bazda değil çevresel çözümler üreterek ve bir sanat eseri bırakarak sürdürmek.
12.Katılımcı	Teknolojinin ve şirket kaynaklarının etkin kullanılması, hedefe yönelik hayata geçirilebilir uygulamalar olarak dijital dönüşüme entegre olmak

Dijital dönüşümle ilgili geleceğe yönelik planlarınız nelerdir sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde dijital dönüşümün öncüsü olmayı planladığı, dijital dönüşüme ara vermeksizin devam edecekleri, dijital dönüşüm tamamlanmamış ise dijital dönüşüm sürecini tamamlamayı, pazara uyum sağlamayı gelecekte hedeflediği anlaşılmaktadır.

5.9. Dijital Dönüşümü İşletmeye Dahil Etmemenin Analizi

Bu başlık altında 12 katılımcıya ‘‘Dijital dönüşümü işletmenize taşımazsanız neler yaşanır?’’, sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.9’da verilmiştir

Tablo 5.9. Dijital dönüşümü işletmenize taşımazsanız neler yaşanır?

1.Katılımcı	Zaman kaybı, motivasyon eksikliği, iş gücü kaybı, sürdürülebilirlik kaybı yaşanır.
2.Katılımcı	Çağa ayak uyduramazsınız, müşterilere yeterli hizmeti sunamazsınız, maddi manevi olarak performans düşer rakiplerinizin gerisinde kalırsınız yok oluşa gidirsiniz.
3.Katılımcı	Firmamız hali hazırda ihracat sektöründe çok büyük bir firma olduğu için dijital piyasada olmaması çok bir şey kaybettirmez. Ama iç piyasada tanınma ihtimali azalmış olur. Kendi ürettiği içecek, bebek bezi, ıslak mendil markaları ihracatla dış piyasada e ticaretle iç piyasada yer ediniyor.
4.Katılımcı	Hiçbir ilerleme kat edemeyiz, firmaları dijital dönüşüme geçiremeyiz ve gelir sağlayamayız. İşletmeler yok olur.
5.Katılımcı	Dijital dönüşüm tüm dünyayı etkileyen olmazsa olmazlar arasına girebilecek teknolojik olarak da ilerlememizi sağlayacak olanaklar sağladığı için sektörümüzde yok olmamıza neden olabilir
6.Katılımcı	Bu senaryoyu düşünemiyorum açıkçası. Bu kaçınılmaz bir sonuç. Bu dönüşümün içinde olmazsanız sürdürülebilir bir işletmeniz olamaz
7.Katılımcı	Şirketler kaliteli ürün uygun fiyat politikasını takip etmelidir. Dijital çağın gerisinde kalan geleneksel firmalar en nihayetinde kapanmaya mecbur kalacaktır.
8.Katılımcı	En önemli sorun rekabet kaybı olur, piyasada dijital dönüşüm sağlamış rakiplerimiz daha uygun fiyata daha kaliteli mal ve hizmet üretir ve satar. Bu durum, rekabetçi piyasada dijital dönüşüme kaynak ayırmayan firmaları en çok zorlayan konu olacaktır
9.Katılımcı	Çalışanlarım dijital ekosisteme geçtiklerinde işi bırakırlar, müşteriler, tedarikçiler ve iş ortakları dijitalleştiğinde ben iş yapamaz hale gelirim ve şirketin kapanışı ile süreç sonuçlanır
10.Katılımcı	Dijitalleşme işletmeler de üç temel fonksiyonun gelişmesine sebep olur. Bunlar ölçme fonksiyonu, kontrol ve yürütme fonksiyonu, analiz fonksiyonu. Bu üç fonksiyon ne kadar doğru ve güvenilir olursa işletmeniz o derece verimli yönetilir. Bu verimlilik başta adaleti, kaliteyi, motivasyonu, operasyonel verimliliği ve finansal verimliliği beraberinde getirir. İşte dijitalleşmediğiniz sürece bu üç temel fonksiyon o kadar zayıf olacak ve sonuçları da o derece yetersiz kalacaktır
11.Katılımcı	Rakipler dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştirdikleri takdirde çağın gerisinde kalırız.
12.Katılımcı	Bulunan çağa ayak uyduramaz, işletmelerde verimlilik sağlanamaz, üretkenlik artmaz, operasyonel olarak verimlilik sağlanamaz, rakiplerden bir adım geride kalıp prestijimizi kaybederiz

“Dijital dönüşümü işletmenize taşımazsanız neler yaşanır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde dijital dönüşümü gerçekleştirilmeyen işletmelerin rakipleriyle rekabet yarışında geride kalacağı, içinde bulunulan çağdan uzak kalacağı, hatta yok olmaya doğru gidebileceği ifade edilmektedir, müşterilerin talepleri gerektiği gibi karşılanamayıp işletmeye büyük zararları olabilecektir.

Dijital dönüşümden uzak duran KOBİ’lerde ölçme, kontrol, yürütme ve analiz fonksiyonları yetersiz kaldığı için verimsizlik yaşanacak ve bu da kaliteyi, motivasyonu, operasyonel ve finansal verimliliği olumsuz etkileyebilecektir.

5.10. Dijital Dönüşümün Finansal Performansa Etkisinin Analizi

Bu başlık altında 12 katılımcıya ‘İşletmeler yönünden finansal performans, dijital dönüşümle beraber nasıl etkilenmiştir?’, sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşlerini ifade eden bilgiler tablo 5.10’da verilmiştir

Tablo 5.10. İşletmeler yönünden finansal performans, dijital dönüşümle beraber nasıl etkilenmiştir?

1.Katılımcı	Dijital dönüşümle beraber finansal tablolarımızın daha iyi sonuçlar verdiğini ve çıtamızı yukarıya taşıdığımızı görmekteyiz
2.Katılımcı	Pozitif etkilenmiştir, işletmelerin finansal yönden takip ettiği verilerin doğruluğu ve finansal kazanımlarının pozitif yönde arttığını düşünüyorum.
3.Katılımcı	Dijital dönüşüm beraberinde dijital büyümeyi de beraberinde getirmiştir. Özellikle geçtiğimiz senelerde pandemi dönemini baz alırsak bu dönemde e-ticaretin payı finansal olarak çok fazladır. Bana göre pandemi dönemi e ticaretinde dönemi oldu. Bu da hem finansal olarak büyümeyi gerçekleştirirken hem de iş yerlerinin kapandığı , insanların evlere kapandığı bir dönemde işlerini dijital piyasadan yürüten işletmeler için gelir kaynağı oldu ve incelenen raporlar baz alınırsa bir çok E-ticaret bu noktada bir çok firmanın kendini geliştirip ,finansal kaynaklarını artırıp büyümelerine neden oldu.
4.Katılımcı	Olumlu etkilenmiştir, Türkiye’nin en iyi yerine işletme açtığımızı düşünün, firmalar 7/24 reklam tanıtımı yapabiliyorlar, önemli gelir sağlıyorlar, 500 bin 1 milyon arası kişiye ulaşp müşteri kazanabilirler.
5.Katılımcı	Dijital dönüşüm ile ilgili yapılan yatırımlar bazı işletmeler için geçmiş finans analizlerini görüp geleceği planlamaları için yardımcı olurken henüz ayak uyduramayan işletmelerde yönetimini sağlayamadıkları için boş bir yatırım olarak görülebilmekte olabilir.
6.Katılımcı	Bazı yaptığımız yatırımların net geri dönüşlerini henüz almadık. Dolayısıyla bu soruya şu aşamada sağlıklı yanıt veremiyorum
7.Katılımcı	CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi), Toplam ekipman etkinliği, Dijital performans, Dijital kalite kontrol, İşçi yardımı gibi dijital süreçleri sistemlerine entegre eden firmalar daha hızlı, daha kaliteli, daha verimli ve daha müşteri memnuniyeti yüksek firmalara dönüşmektedir. Müşteri memnuniyeti artarken üretim süreleri ve hata oranları düşmektedir. CRM ile stratejik müşteri yönetiminin yapılacak ve piyasada firma etkisi artırılabilir. Tüm bunlar düşünüldüğünde daha ucuza mal edilen mal daha çok kişiye satılacaktır. Tüm tezgahlardan ve üretim öğelerinde tutulan dijital veriler ile de hatalar olursa daha hızlı önlem alıp sorunların büyümesi önlenecektir.

Tablo 5.10. İşletmeler yönünden finansal performans, dijital dönüşümle beraber nasıl etkilenmiştir?
(devamı)

8.Katılımcı	Olumlu etkilenmiştir. İş takibi veya raporlamalar için harcanan zaman ve insan kaynağını başka yönde kullanarak verim artışı sağlanabilir. Bunun yanında enerjide verimlilik veya ürün kalitesinde, üretim hızında sağlanacak bir artış rekabet gücüne katkı sağlayacak, finansal açıdan olumlu katkı verecektir.
9.Katılımcı	Dijital dönüşüm veriye çok hızlı oluşma, işlemlerin daha kısa sürede çözümlenmesi iş hacminin artması kapasitenin genişlemesi gibi birçok avantaj oluşturmaktadır. Daha fazla müşteri yönetimi, daha fazla satış gücü, kurumsal hafızanın net olarak tutulması ile geriye yönelik iş akışlarının denetlenmesi mevcut olan günü yönetme ve yarını planlama imkanı ile ciddi bir finansal performans ortaya koymaktadır
10.Katılımcı	Finansal performans, motivasyondan iş yapış şekillerine kadar bir çok şeye bağlıdır. Tabiki her işletmenin kuruluş amacı kar yapmak. Bu sebeple işletmelerde her aksiyon kar etmeye yönelik olmalıdır. Bazı aksiyonlar direk bazı aksiyonlar dolaylı yoldan finansal performansa etki etmektedir. Dijitalleşmeye geçilmesi en başta süreçlerin nasıl yönetildiğinin görünmesine, bir çok şeyin ölçülmesine olanak sağlamıştır. Zamanla süreçlerin dijitalleşmesi yaygınlaşarak işletmelerin tümüne yayılmaya başlamıştır. Bununla birlikte performans sistemlerinin doğru çalışması hem terfi anlamında hem de ücret politikalarında adaleti sağlamış ve buda çalışan motivasyonunu beraberinde getirmiştir. Herşeyin insan odaklı olduğu bir düzende de elbette motivasyon finansal performansa dolaylı yoldan katkı sağlamıştır
11.Katılımcı	Dijital çözümlerde katkı sağladığımız ve bu katkınız gerçekten çözüm üretiyor ise ve bu çözümler ürün satışına destekliyor ise katkı sağlamış olur
12.Katılımcı	Finansal performans teknolojik programlarla birlikte daha şeffaf, daha detaylı incelenebilir bir hal almıştır. Daha çok veriyi kısa zamanda kullanılabilir hale getirip hem zamandan hem de maliyetlerden ciddi anlamda tasarruf sağlamıştır.

İşletmeler yönünden finansal performans, dijital dönüşümle beraber nasıl etkilenmiştir? Sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde dijital dönüşümün KOBİ'lerin finansal performansını olumlu yönde etkilediği, karlılıklarını artırdığı görülmüştür çünkü dijital dönüşüm maliyetlerden tasarruf sağlamıştır. Müşteri sayısını artırıp daha fazla satış yapan işletmelerin finansal tabloları daha yüksek rakamlar vermeye başlamıştır.

Dijital dönüşüm dijital büyümeyi de beraberinde getirmiştir, pandemi döneminde dijital piyasalarda faaliyet gösterebilen KOBİ'ler, bu sayede gelir kaynağı yaratmış ve finansal raporlarına bakıldığında finansal kaynaklarını artırdıkları görülmüştür. Dijital dönüşüm sayesinde daha iyi tanıtım imkanı yakalayan KOBİ'ler bunu fırsata çevirerek finansal yönden kazançlı çıkmışlardır.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Şirketlerin teknolojiye yatırım yapmalarının hedefi, piyasayla aynı doğrultuda maliyeti az üretim yapabilmektir. Finansal yönden güçlü büyük ölçekli işletmelerle kıyaslandığında geride kalan KOBİ'ler, dijital dönüşüme kaynak ayırmakta güçlük çekseler de bunu yapmak zorundadırlar. Dijital dönüşüm için gerekli ekipmanların tedarik edilmesi ve uyumu, yüksek maliyet ve bilgi eksikliğinden dolayı sancılı geçmektedir. Dijital dönüşüm için ilk adım atılırken ne yapılacağı, diğer işletmeler gibi KOBİ'leri de yakından ilgilendiren bir konudur. Dijital dönüşüm her işletmede farklı şekilde seyretmektedir.

Dijitalleşmenin işletmeye avantaj getirmesi için sistemsal bir yaklaşımla metodoloji üzerinden hareket edilmesi mantıklı bir düşünce olacaktır. Bu süreçte stratejik yaklaşıma olan ihtiyacın önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Buna rağmen işletmeler ne durumda olduklarına bakmadan, analiz etmeden ve standart iş akışlarını tamamlamadan dijital dönüşüme yöneldikleri için bekledikleri başarıyı yakalayamamaktadırlar. Teknolojinin standartları dikkate alarak oluşturulabilen araç olduğu bilinmektedir. Standart olmadan teknoloji olmamaktadır. Bu durumdan dolayı iş standartları kesinleştirilmeden yapılmak istenen dönüşümler işletmeleri yanlışa daha kısa sürede sevk etmektedir.

Dijital dönüşümle ilgili geleceğe yönelik planları sürekli geliştirmek ve sektörün öncüsü olmak olan KOBİ'ler bir yandan da dijital dönüşümle ilgili eksik olan yönlerini tamamlamaya çalışmaktadır. Dijital dönüşümü tamamlayabilen KOBİ'ler, salgın döneminin zorluklarına direnerek varlığını devam ettirebilmiş, ürünlerini dijital ağlar yoluyla pazarlama imkanı bulabilmiştir. Salgın döneminde ve ardından işten alınan fayda düzeyinin yükselmesi, müşteri portföyünün büyümesi, uzun mesafelere ürün pazarlama avantajına sahip olunması, farkındalık, daha popüler olmak, e-ticarete geçiş, online sistem üzerinden alınan siparişlerle uzak yerlere ürün göndererek satış ağının büyümesinden tatminkar olmaktadır. Dijital dönüşümü KOBİ'lerden uzak tutmak, ekonomik dengeleri sarsabilecektir. KOBİ'lerin dijital dönüşüme dahil etmek için harekete geçilmesi hem politik hem ekonomik yapıların dijital dönüşümle ilgili yeni anlayışlar keşfetmeleri şarttır. Bunu yapmak için en başta KOBİ'lerin hali hazırdaki vaziyeti saptanmalıdır. İlerleyen yıllarda dijital dönüşümün aktif yürümesi ve çözüm yolları sunabilmek için KOBİ'lerin şu anki teknolojik durumunun ortaya konması fayda getirecektir.

Bu araştırmada KOBİ'lerde yönetici pozisyonunda olan veya personel olarak görev yapan kişilerin dijital dönüşüm hakkındaki yorumlarına başvurulmuştur ve KOBİ'lerde dijital dönüşüme yönelik kapsamlı bilgilere ulaşılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme türü kullanılarak betimsel analiz yapmak amaçlanmıştır. Araştırmada yer alan bulgular, Aydın ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar, teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüme uyum için yürüttükleri çalışmalar, dijital dönüşümün KOBİ'lerde finansal performansa etkisine değinmiştir.

Bu çalışmada havacılık, finans, gıda, bilişim, enerji, otomotiv, maden sektöründeki yöneticilerle derinlemesine görüşme gerçekteştirilmiştir. Bilişim, finans, otomotiv, enerji ve havacılık sektöründe dijital dönüşüme adaptasyon daha hızlı gerçekteşmesine rağmen gıda ve maden sektöründe dijital dönüşüme direnç gösterilmiştir, bunun nedeni gıda ve maden sektöründe mevcut düzeni sürdürmekten memnun olunmasıdır. Havacılık, finans, otomotiv, bilişim sektörlerinde dijital dönüşümün finansal performansa etkisi daha ağırlıklı olarak hissedilmiştir, dijital dönüşüm bu kapsamda bu dört sektöre daha fazla katkı sağlamıştır

Araştırma sonuçlarına göre, KOBİ yöneticilerinin dijital dönüşüm hakkındaki bilgi birikiminin eksiksiz olduğu ve buna göre planlamalar yaparak işletmelerini geliştirmeye çalıştıkları görölmektedir. Yöneticilerin dijital dönüşüm hakkında tecrübesinin olması KOBİ'ler için fırsattır. Dijital dönüşüm evresinde KOBİ'lerin karşılaşabileceği muhtemel sorunlar bulunmaktadır. Dijital dönüşümü gerçekteştirmek yeterli sayıda personelin sahip olunmaması, dijital dönüşümün bir külfet olarak görölmesi, yıllardır alışılmış düzeni terk etmekte zorlanma, dijital dönüşüme karşı direnç gösterme ve dijital dönüşümün uzun sürmesi bu sorunların arasındadır. Dijital dönüşüme olumlu bakan ve görev yaptığı işletmeyi ve kendisini geliştirmek isteyen personel bunun ödölünü görevinde yükselerek alabilir, görevinde yükselen personelin işe uyumu artar, bu da işletmeye kazanç sağlar.

KOBİ'lerin sahip olduğu finansal varlıkların %10 ile %30'unu dijital dönüşüm sürecine ayırdıkları görölmüştür, dijital dönüşüm için ayırdıkları kaynağın amacı dijital süreçler, yazılımlar, dijital dönüşüm için personeli eğitme, teknolojik altyapıyı kurmaktır. İşe motivasyonu yüksek olan personel daha fazla satış yapar, müşteri portföyünü geliştirir, işletmenin gelirleri artar. Adaletli davranmak ve ücret politikasında haksızlık yapmamak personeli memnun etmektedir. Manuel belgelerin dijital ortama aktarılması sayesinde sağlanan zaman tasarrufuyla işleri daha kolay hale gelen personel daha kolay motive olmaktadır.

KOBİ'lerde dijital dönüşümün finansal performansı önemli derecede ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dijital anlamda büyüme, KOBİ'lere finansal büyümeyi de beraberinde getirmiştir. Daha fazla müşteriye yönetip, daha fazla satış gücüne ulaşan KOBİ'ler bu sayede ciddi anlamda finansal performans ortaya koymaktadır.

Gelecekte bu konu üzerine araştırma yapabilecek olan araştırmacıların ekonometrik analiz yapması konu hakkında daha detaylı sonuçlar verebileceği için faydalı olabilir. Bundan sonra yapılacak araştırmalar yalnızca KOBİ'ler ile sınırlı tutulmayarak daha büyük ölçekli işletmelere uygulanarak dijital dönüşümün finansal performansa etkisi daha ayrıntılı olarak tespit edilebilecektir.



7. KAYNAKLAR

- Acar, M. (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (20), 21-37.
- Acaray, A. (2007). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Accountancy Europe. (2021). *KOBİ'lerin Dijital Geleceği, Muhasebe Meslek Mensuplarının Rolü Nedir?* 14 Ekim 2022 tarihinde https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/211208_SMEs_digital-future_Accountancy_Europe-TR.pdf adresinden alınmıştır.
- Akbaba, A.İ., Batıbeyi, A., Karabulut, Y. (2022). Kobigel (Kobi Gelişim Destek Programı) Desteklerinin Amaca Ulaşma Derecesi: Erzurum İli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 1388-1407
- Akbulut, Y., Gökteş, B., Ağırbaş, İ., Aldoğan, E.U., ve Payziner, P.D. (2013). *Sağlık Kurumlarında Finansal Yönetim*. Ağırbaş, İ. (Ed.) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2863, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1820.
- Akdede, S. H., & Turan, A. H. (2008). Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63 (4), 1-28.
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: BMS Matbaacılık.
- Akgemci, T. Ögüt, A. & Ay Tosun, M. (2005). Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında KOBİ'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: SWOT Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (10), 139-156.
- Akgemci, T., Çelik, A., ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Akpınar, C. (2019). *KOBİ'lerde Liderlik ve Girişimciliğin İşletme Performansına Etkisi: Marmara Geri Dönüşümcüler Sanayi Bölgesi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Aksoy, A. D. (2014). Tüketicinin Dijitalleşmesi. Babaoğul, M., Şener, A., ve Buğday, B., (Editörler), *Tüketici Yazıları* içinde (46-64). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Tüketici-Pazar-Araştırma-Danışma Test ve Eğitim Merkezi.
- Alim, F. B. (2021). *KOBİ'lerin Finansal Erişimlerinin Performansları Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- André, J. C. (2019). *Industry 4.0: Paradoxes et conflicts*. UK: ISTE Group. ISBN 978-1-78630-482-7.
- Arham, A. F., (2011). The role of entrepreneurial orientation in the leadership-organisational performance relationship: A Malaysian SMEs perspective. *24th Annual SEAAZ Conference, Australia*.
- Arıdurdu, A. (2006). *KOBİ'lerde Yönetim Süreci*. 7 Haziran 2022 tarihinde <http://www.fortune.com.tr/kobilerdeyonetim.asp> adresinden alınmıştır.
- Asadova, S. (2019). Dijitalleşmenin Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Üzerinde Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerinde Bir Araştırma. 8. *Türkiye Lisansüstü Çalışmalar Kongresi Bildiriler Kitabı-II*, 209-226.
- Ashton, D. (2015). Producing participatory media: (Crowd) Sourcing Content in Britain/ Life in a Day. *Media International Australia. Special Issue on Making Media Participatory (154)*, 101-111.
- Atık, Ö. Z. (2019). *Eğitimde Dijitalleşme Faaliyetleri ve Eğitim Yöneticilerinin Sürece Uyumu*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, K. (2014). Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Finansal ve Operasyonel Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 17 (1), 1-20.
- Ayan, E. M. (2019). *KOBİ'lerin Halkla İlişkiler Uygulamaları Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanımı: Bingöl İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- Ayaydın, H. (2021). *Dijitalleşmenin KOBİ'lere Sunduğu Fırsatlar*. 9 Haziran 2022 tarihinde [file:///C:/Users/HP/Downloads/dijitallesmenin-kobi-lere-sundugu-firsatlar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/dijitallesmenin-kobi-lere-sundugu-firsatlar%20(1).pdf) adresinden alınmıştır.

- Aydın, İ. (2018). *Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunlarının Çözümünde Kredi Garanti Fonu'nun Rolü ve Ekonomiye Katkısının Değerlendirilmesi*. Doktora tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Babaoğlu, C. (2022). *Dijitalleşme Politikaları ve Dijitalleşen Kamu Politikaları*. 6 Aralık 2022 tarihinde <https://kriterdergi.com/dosya-teknoloji/dijitallesme-politikalari-ve-dijitallesen-kamu-politikalari> adresinden alınmıştır.
- Baran, B., Hermann, A., Cordes, A. K., Chasin, F., & Becker, J. (2019). Supporting Digital Transformation In Small And Medium-Sized Enterprises: A Procedure Model Involving Publicly Funded Support Units. *In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Barnes, M. (2012). *Care in everyday life: An ethic of care in practice*. First Published in Great Britain, Policy Press.
- Bayraktar, S. (2020). *KOBİ'lere Yönelik E-Devlet Uygulamaları: KOSGEB Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Bayülken, Y., & Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*. (Dördüncü baskı). Ankara: TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayın No: MMO/583.
- Bedel, P. F. (2019). *KOBİ'lerin Yapısı, Önemi ve Finansman Erişimi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Biçici, G., & Kaya, E. (2021). Türkiye'de E-Devlet Uygulamaları: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1 (1) , 40-54.
- Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M. A. & Koçak, A. (2020). Dijitalleşmenin Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5 (1), 56-69.
- Birinci, N. (2019). Dijitalleşmenin Vergi Matrahına Etkisi ve Tek Taraflı Önlemler. *Maliye Dergisi* 176, 505-527.
- Boşgelmez, A. (2003). *Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Yapısal Analizleri ve Isparta Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Bozkurt, A. (2020). *Türkiye’de E-Devlet Uygulamaları ve Dijitalleşme*. Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Enformatik Anabilim Dalı, Hatay.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. & Aykul, M. (2021). Dijital Bilgi Çağı: Dijital Toplum, Dijital Dönüşüm, Dijital Eğitim ve Dijital Yeterlilikler. *Açık Öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 35-63.
- Böyükaslan, A. (2018). *Kurum Kültürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Cancan, A. (2019). *Dijitalleşme Sürecinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının İncelenmesi*. Muhasebe ve Finansman Projesi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Cansız, M. (2008). *Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB*. DPT Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Carton, A. R., & Hofer, W. C. (2006). *Örgütsel Performansın Ölçülmesi: Girişimcilik ve Stratejik Yönetim Araştırması için Metrikler*. Büyük Britanya: Edward Elgar Yayıncılık.
- Cevikcan, E. ve Ustundag, A. (2018). *Endüstri 4.0: Dijital Dönüşümü Yönetmek*. İsviçre: Springer International Publishing.
- Ceyhan, İ. F. & Demirci, F. (2017). MULTİMOORA Yöntemiyle Finansal Performans Ölçümü: Leasing Şirketlerinde Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (15), 277-296.
- Ceylan, A., ve Korkmaz, T. (2015). *Finansal Yönetim Temel Konular*. (Dokuzuncu baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Chen, L., & Zhao, X. S., (2005). *Profitability, Mean Reversion of Leverage Ratios, and Capital Structure Choices* 1-13 Available at SSRN: 7 Temmuz 2022 tarihinde <http://ssrn.com/abstract=666992> adresinden alınmıştır.
- Civil, B. (2008). *KOBİ’lerin Finansal Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli ve Trabzon İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Successfull qualitative research: A practical guide for beginners. *Successfull qualitative research*, 1-400

- Coleman, D. C., (1956), Industrial growth and industrial revolutions. *Economica*, 23(89), 1-22.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sekizinci baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications.
- Curtis, P., & Roupas, T. A. (2009). Health care finance, the performance of public hospitals and financial statement analysis. *European Research Studies*, 12 (4), 202-205.
- Çabuk, A., ve Lazol, İ. (2009). *Mali Tablolar Analizi* (Dokuzuncu baskı) Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım,
- Çarıkçioğlu, P. (2004). Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları. *I. Aile İşletmeleri Kongresi, T.C. Kültür Üniversitesi, İstanbul*, 79-89.
- Çark, Ö. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Sürecinde “Nesnelerin İnterneti” Teknolojisinin Etkisi. *Turkish Studies-Economy*, 15 (3), 1247-1266.
- Çatal, F. M. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (10), 333-352.
- Çelik, A., Akgemci, T. ve Şimşek, Ş. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, F. (2007). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Verilen İhracat Destekleri ve Ekonomiye Etkisi (Kayseri Örneği)*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma ve Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çetin, H. C. (2007). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Bu Sorunlara Yönelik Politikalar (Kredi Politikaları)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, F. F. (2021). KOBİ'lerin Teknoloji Kullanımı Hususunda Yaşadığı İktisadi Ve Yönetimsel Sorunlar. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 321-340.

- Çevik, D. (2019). KOBİ'lerde Sanayi 4.0'ın Uygulanabilirliği ve Yönetici Bakış Açılarının Değerlendirilmesi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 4 (2), 277-291.
- Çıtak, L. (2015). Pazarlama Yatırımlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve Borsa İstanbul KOBİ Sanayi Endeksi Firmalarının Etkinliklerinin Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (45), 49-68.
- Çiçek, H., & Bulak, M. E. (2020). KOBİ'lerde Bir Motivasyon Aracı Olarak Liderlik ve Öneriler. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9 (3), 21-30.
- Daud, I., Nurjannahe, D., Mohyi, A., Ambarwati, T., Cahyono, Y., Haryoko, A. E., ... & Jihadi, M. (2022). The Effect Of Digital Marketing, Digital Finance And Digital Payment On Finance Performance Of Indonesian SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 6, 37-44.
- De Marco, C. E., Martelli, I., & Di Minin, A. (2020). European SMEs' Engagement in Open Innovation When The Important Thing is to Win And Not Just To Participate, What Should Innovation Policy Do? *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119843.
- Değirmencioglu, G. (2016). Dijitalleşme Çağında Gazeteciliğin Geleceği ve İnovasyon Haberciliği. *TRT Akademi*, 1 (2), 590-606.
- Demir, E. (2021). Dijital Endüstri., İ. E. Tarakçı ve B. Göktaş. (Editörler), Efe Akademi Yayınevi. *İşletmecilikte Dijital Dönüşüm* içinde (29-41) (Birinci baskı). İstanbul. Efe Akademi Yayınevi.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C. & Welsch, J. J. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. *IT Pro*, November/December. IEEE Computer Society. 14-18
- Demirsel, M. T. (2014). Kobi'lerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (28), 278-305.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021), Internationalization, Digitalization, and Sustainability: Are SMEs ready? A Survey On Synergies And Substituting Effects Among Growth Paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120650.

- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10 (4), 18-34.
- Diken, A. (2020). *Büyüme Sürecinde KOBİ'lerde Karşılaşılan Sorunlar ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Gazi Kitabevi.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management*, 2(2), 51-80
- Doğan, E. (2018). *Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği*. Dönem Projesi, Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, M.Ç. (2020). Endüstri 4.0 Teknoloji Bileşenlerinin Örgütsel Performansa Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dündar, M. M. (2020). *KOBİ'lerin Dijital Dönüşümü*. Yüksek Lisans Tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Edin, İ., & Yozgat, U., (2004), "Uluslararası İşletmelerde Enformasyon Teknolojileri Kullanımı ve Kurumsal Entegrasyon Politikaları", 3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, ss.433-434
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How lego built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2), 141-166.
- Elektrikinfo. (2019). *Dijitalleşmenin Önemi ve Faydaları*. 14 Eylül 2022 tarihinde <https://elektrikinfo.com/dijitallesmenin-onemi-ve-faydaları/> adresinden alınmıştır.
- Elibol, H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 155-162.
- Ellitan, L. (2021). The Importance of Entrepreneurship and Information. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(4), s. 1004-1009
- Elmas, B. (2017). *Finansal Tablolar Analizi* (Üçüncü baskı) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Emecen, E., & Çiçek, H. (2016). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 141-158.
- Erdil, O., & Kalkan, A. (2005). KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin KOBİ'lerin Performanslarına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (7), 103-122.
- Erdoğan, O. (2020). Yerel Politikaların Şekillenmesinde Dijital Demokrasi Uygulaması Olarak Antalya Muratpaşa Belediyesi Komşu Meclisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3 (1), 48-60.
- Erol, M. (2010). Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 165-181.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 11 (42) , 170-179.
- Ertuğrul, M. (2009). Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 9 (1), 19-46.
- Evin, H. O. (2012). *KOBİ'ler ve Türk Ekonomisine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eyel, C. Ş., & Sağlam, H. (2021). Dijital Dönüşüm ve Girişimcilikteki Değişim: Dijital Girişimcilik. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (6) , 7-20.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 241–250.
- Fortune, (T.Y.). *KOBİ'lerde Yönetim Süreci*. 4 Haziran 2022 tarihinde <http://www.fortune.com.tr/kobilerdeyonetim.asp> adresinden alınmıştır.
- Gökbulut, R. İ. (2009). *Hissedar Değeri İle Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki ve İMKB Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gümüş, U. T., & Bolel, N. (2017). Rasyo Analizleri İle Finansal Performansın Ölçülmesi: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketleri'nde Bir Uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 87-96.
- Güner, M., Mert, H., & Duyar, G. (2022). Dijitalleşme Sürecinin Gelişimi Ve Muhasebe Uygulamalarına Etkileri Yönünden İstanbul İlinde SMMM'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi* 66, 195-218.
- Güngör, B., & Demirci, N. S. (2014). Hisseleri Borsa İstanbul'da İşlem Gören KOBİ'lerde Finansal Performansın İçsel ve Dışsal Belirleyicileri (2009-2012). *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (594), 57-74.
- Gürkan, N., & Gürkan, S. (2017). Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (13), 213-226.
- Gürsoy, Ö. (2021). *Yalın Üretim Sisteminde Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 Uygulamaları İle Süreç İyileştirme Analizi: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama*. Doktora Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Güvener, A. (2019). *Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışanların Teknolojik Hazır Oluş Seviyelerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haberli, M. (2019). Dijital Çağda Din ve Dindarlığın Dönüşümü. *Medya ve Din Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 307-315.
- Hatice, Ç., & Baç, U. (2007). KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması. *Ege Academic Review*, 2 (7), 445-458.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). *Digital Transformation Challenges*. In MCIS (p. 33).
- Houser, J. (2015). *Nursing Research: Reading, Using, and Creating Evidence*. (3rd ed.). Burlington: Jones ve Bartlett Learning. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- <https://www.bthaber.com/kobi-sayisi-yapilan-duzenlemeyle-3-milyon-427-bin-891-e-cikacak/> adresinden 24.12.2022 tarihinde alınmıştır.
- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624-7.pdf> adresinden alınmıştır.
- Erişim Tarihi : 30.12.2022

<https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/TRninKOBILERiBulteni.php> adresinden 21.12.2022 tarihinde alınmıştır.

Industry of Things. (2018). *Umfrage zum Thema Industrie 4.0*. 8 Ağustos 2022 tarihinde <https://www.bigdatainsider.de/umfrage-zum-trendthemaindustrie-40-v-39222-12529/?checkout>, adresinden alınmıştır.

İnce, G. (2019). *The Impact Of Digitalization On Company Performance*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İrge, N. T. (2018). Dijital liderlik / Digital leadership. *International Congress on Business and Marketing*. 21-27.

İşcan, Y. M. (2019). *KOBİ'ler ve girişimcilik araştırmasının gelişimi: Türkiye'de KOBİ'ler ve Girişimcilik Üzerine Yapılan Araştırmaların Bir Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Janicke, M., & Jacob, K., (2009), A Third Industrial Revolution? Solutions to the crisis of resource-intensive growth.

Kahraman, A., & Gacar, A. (2019). Türkiye'deki En Değerli Bankaların Marka Performansları Ve Finansal Performanslarının Karşılaştırılması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 19-34.

Kalaycı, F. (2019). *İnovasyon Stratejilerinin Finansal Performans Üzerine Etkileri: Türkiye İmalat Sanayi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Kalyon, S. (2019). *KOBİ'lerin istihdam sorunu: Tokat ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Karabulut, B. (2015). Bilgi Toplumu Çağında Dijital Yerliler, Göçmenler ve Melezler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 11-23.

Karaev, A., Koh, S., & Szamosi, L. (2007). The cluster approach and SME competitiveness: a review. *Journal of Manufacturing Technology*, 18(7), s. 818- 835

- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 410-427.
- Karasoy, H., & Babaoğlu, P. (2020). Türkiye’de Elektronik Devletten Dijital Devlete Doğru. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23), 397-416.
- Karayılmazlar, S., Aşkın, A., & Çabuk, Y. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlama Kriterleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2 (1), 151-164.
- Kesayak, B. (2017). *Endüstri Tarihine Kısa Bir Yolculuk*. 3 Kasım 2022 tarihinde <http://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/> adresinden alınmıştır.
- Kılıç, S. (2008). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracat Pazarlaması Davranışını Etkileyen Faktörler İle İhracat Performansı Arasındaki İlişkilere Dair Ampirik Bir Çalışma: Çorum Makine İmalat Sanayi Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 183-211.
- Kırçova, İ. (2006). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde elektronik tedarik sistemleri ve avantajları. Euromat Entegre Matbaacılık Anonim Şirketi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 5
- Kırılmaz, S. K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması. *Research Journal of Business and Management*, 7 (3), 188-200
- Kızıl, C. (2020). *KOBİ’lerde Endüstri 4.0 Durum Tespiti: OSTİM Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Klein, M. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları- Kavramsal Bir Model Önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (74), 997-1019.
- Kobibilisim. (2018). *Dönüşümün Temeli İşbirliği Kobi 2018 1. İstanbul Kobiler ve Bilişim Kongresi*. Retrieved from 10 Mayıs 2022 tarihinde <http://www.kobibilisim.org.tr/2-kobi-bilisim/pdf/kobibilisim-istanbul-sonuc-raporu.pdf> adresinden alınmıştır.
- Kocatepe, H. (2007). *Devlet Yardımlarının Firmaların Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Koçak, B. (2019). *Dijital Dönüşüm İle Mobil Uygulamaların Pazarlama Faaliyetlerine Katkısının Ve Tüketici Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçdemir, B., & Küçükçolak, R. A. (2021). Hisseleri Bıst Gelişen İşletmeler Piyasasında (Xpğıp) İşlem Gören Şirketlerin Finansal Performanslarının Analizi: Halka Arz Öncesi Ve Sonrası Bir Karşılaştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 125-141.
- Koyuncugil, A. S., & Özgülbaş, N. (2008). İMKB’de İşlem Gören KOBİ’lerin Güçlü Ve Zayıf Yönleri: Chaid Karar Ağacı Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 1-21.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.
- Kurt, Y. (2017). *İşletmenin Ana Faaliyetleri ile Yatırım ve Finansman Faaliyetlerinden Sağlanan Nakit ile Likidite Oranları Arasındaki İlişki ve BİST Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Küçük, O. (2021). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Küçükvardar, M. & Aslan, A. (2021). Dijitalleşmenin Ekonomik, Teknolojik, Toplumsal ve Etik Etkilerinin Uluslararası Raporlar Üzerinden Analizi. *Intermedia International E-journal*, 8 (14) , 21-38.
- Küreman, C. A. (2021). *KOBİ’lerin Finansman Sorunlarının Belirlenmesi: Ostim Bölgesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kastamonu.
- Kyocera, (2021). *Dijital Dönüşümün Fayda ve Amaçları*. 20 Eylül 2022 tarihinde <https://www.kyoceradocumentsolutions.com.tr/tr/smarter-workspaces/insights-hub/articles/dijital-donusum-avantajlari-ii.html> adresinden alınmıştır.
- Laudon, Kenneth C. and Laudon, Janne P. (1996), *Management Information Systems*, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Limoncuoğlu, E. N. (2022). *Proje Yönetiminde Dijital Dönüşüm Süreçleri İçin Bir Bulanık ÇKKV Modeli Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Lubis, F. M., Rony, Z. T., & Santoso, B. (2019). *Digital Leadership in Managing Employee Work Motivation* (Case Study: Oil and Gas Industry in Indonesia). ICSS 2019, November 05-06, Jakarta, Indonesia.
- Marangoz, M., & Özberk İnan, T. M. (2019). KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmasında İnternetin Önemi Ve Karşılaştıkları Sorunların Değerlendirilmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4 (8) , 1-20.
- Mecek, G. (2019). *KOBİ'lerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayıncılık (Eserin orijinali 2009'da yayımlandı).
- Mert, G. (2020). Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6 (22), 41-58.
- Mert, H., Güner, M., & Duyar, G. (2022). Dijitalleşme Sürecinin Gelişimi Ve Muhasebe Uygulamalarına Etkileri Yönünden İstanbul İlinde SMMM'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 66, 195-218.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus Groups as Qualitative Research* (C. 16). New York: Sage Publications.
- Müller, J. M., & Voigt K. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting & Social Change*, 132, 2-17.
- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D., & Popp, J. (2018). *The role and impact of industry 4.0 and the internet of things on the business strategy of the value chain-The case of Hungary*. *Sustainability*, 10 (3491), 1-25. 3 Aralık 2022 tarihinde file:///C:/Users/HP/Downloads/sustainability-10-03491.pdf adresinden alınmıştır.
- Nalbantoğlu, B. C. (2021a). Covid 19 Sürecinin Dijital Dönüşüme Etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (4), 13-18.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021b). Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23 (40), 193-207.

- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II*. Cilt (Beşinci basım). İstanbul: Yayın Odası.
- NOLTO. (T.Y.). *Dijital Dönüşüm Nedir?* 12 Aralık 2022 tarihinde <https://www.nolto.com/sektorel-haberler/dijital-donusum-nedir/> adresinden alınmıştır.
- Nuroğlu, E., & Nuroğlu, H. H. (2018). Endüstri 4.0'ı Türkiye'nin Dış Ticareti İçin Bir Fırsat Penceresine Dönüştürmek. *Journal of Management and Economics Research*, 16 (1), 329-346.
- Otamış, P. (2009). *KOBİ'lerde Girişimci Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanlarca Algılanması Üzerine Antalya İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öncel, E. (2022). *Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Reel Sektör Firmalarının Finansal Performans ve Pay Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Ampirik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Öncü, M., Bayat, M., Kethüda, Ö., & Zengin, E. (2015). Yenilik Ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37 (1), 149-164.
- Önüt, M. (2010). *Türkiye'nin Sanayileşmesinde KOBİ'lerin Rolü, Rekabet Gücü ve Büyüme Açısından Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbalcı, A., A., (2022). Dijitalleşme. Baş, M., Erdoğan, İ., ve Aslan, R., (Editörler). Efe Akademi Yayınları. Aralık 2022. 1.Baskı.
- Özbek, M. (2015). *KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde KOBİ Borsalarının Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y., & Sarıoğlu, H. İ. (2007). Girişimciliğin ve KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sistem İçindeki Yeri ve İşsizliği Önlemedeki Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2 (1), 55-101.
- Öztürk, B., & Şahin, E. E. (2013). Finansal Performansın Ölçülmesinde Nakit Akımına Dayalı Bir Yöntem: Nakit Katma Değer. *Verimlilik Dergisi*, 3. 7-18.

- Öztürk, Ş. (2019). *Bir İşletmecilik Tecrübesi Çerçevesinde Dijital Dönüşüm Modeli Önerisi: Enerji Sektöründe Uygulama ve Danışmanlık Hizmeti Veren Bir KOBİ Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pahsa, S. (2022). *İşletmelerde Stratejik Değişim Yönetimi: KOBİ'lerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm: İk 4.0. *Turkish Studies - Applied Sciences*, 15 (2), 211-224.
- Penekli, K. (2018). medium.com: <https://medium.com/@ipenekli/i%CC%87nsankaynaklar%C4%B1-s%C3%BCre%C3%A7lerinde-dijitalle%C5%9Fme528a527c0237> adresinden alındı. Erişim Tarihi: 28.12.2022.
- Ramdani, B., Rajab, S., & Kayumovab, M. (2021). Digital innovation in SMEs: A systematic review, synthesis and research agenda. *Information Technology for Development*, 28 (1), 1-17.
- Redclift, M., (2005), Sustainable development (1987–2005): An oxymoron comes of age, *Sustainable development*, 13(4), 212-227.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (40), 395-420.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 239-263.
- Savaş, Y. (2021). Dijitalleşmenin Örgüt Kültürü ve İşbirliğine Etkisi. Hatem F., Bozkurt, Ö., ve Sid A., S., (Editörler), 14. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri. Book of Proceeding 14th International Congress on Social Studies with Recent Researches. Dördüncü Cilt
- Savcı, Y. (2009). *KOBİ'lerin Dış Ticarete Karşılaştıkları Sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi* (Çev. Dicleli, Z.). İstanbul: Optimist Yayınları.

- Sevinç, Y., & Şahin, D. (2013). Kamu Çalışanlarının E-Devlet Uygulamalarında Karşılaştıkları Sorunların Belirlenmesine Yönelik Karaman İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 197-212.
- Shah, R., & Hojung, S. (2007), Relationships Among Information Technology, Inventory, and Profitability: An Investigation of Level Invariance Using Sector Level Data. *Journal of Operations Management*, 25(4), 768-784.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation, *Business and Economic Research*, 8 (3), 139-148.
- Storey, L. (2007). Doing interpretative phenomenological analysis. In E. Lyons ve A. Coyle (Eds.). *Analysing Qualitative Data In Psychology*. (p. 51-64). SAGE Publications
- Sucu, M. (2021). Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 14 (77), 1458-1473.
- Taghiyev, A. (2019). *Yabancı Sermayeli KOBİ'lerin Karşılaştığı Sorunlar: OKA Kapsamındaki Şehirlerde Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerine Araştırma*. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Tanyeri, S. (2013). *KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Finansal Destek Programları Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, Y. H., ve Özcan, S. (2015). *Yenilikçi ve Sosyal Boyutlarıyla Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİ'ler*. İstanbul: Ekin Yayınları.
- Taşçı, Z. S. (2017). *Türkiye'deki KOBİ'lerin 2010-2016 Yılları Arasında Banka Kredileri Kullanımının Diğer Finansman Yöntemleri İle Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşel, F. (2020). Dijitalleşmenin Ticarete ve Ekonomiye Etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8 (2), 127-137.
- Tezcan, Ö. (2015). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Finansman Sorunları, Alternatif Finansman Olanakları Ve Gelişen İşletmeler Piyasasından Halka Arz Yoluyla Kaynak Temini*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Topaktaş, S. (2021). *Dijitalleşme Sürecinde Bilgi ve Bilgiyi Kullanma Biçimleri: Kuşaklar Arası Bir Kıyaslama*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kastamonu.
- TSKB. (T. Y.). *Endüstriyel Dönüşüm*. 23 Ağustos 2022 tarihinde <https://www.tskb.com.tr/hizmetler/danismanlik-hizmetleri/muhendislik-ve-teknik-danismanlik-hizmetleri/endustriyel-donusum> adresinden alınmıştır.
- Türkoğlu, A. (2002). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) İn Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 279-300.
- Türköz, P. (2008). *KOBİ'lerde Finansman Sorunları ve Bankaların KOBİ'lere Yaklaşımı: Isparta Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uludağ, İ. ve Serin, V. (1992). *Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*. İstanbul: Renk Basım Yayın.
- Ulusoy, G., Kılıç, K., Özlü, E., Altekin, F. T., Çatay, B., Budak, E., ... & Varandi, S. (2017). *Sanayide Dijitalleşme Stratejileri Çalıştayı-Taslak rapor*.
- Ulusoy, R., & Akarsu, R. (2012). Türkiye'de KOBİ'lere Yapılan Destekler ve İstihdam Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 105-126.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (İkinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, Ş. ve Demirel, Y.(2002). KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 173-184.
- Ünal, F. M. (2019). Dijitalleşmenin Transhümanizme Etkisi. *ISOPHOS: Uluslararası Bilişim, Teknoloji ve Felsefe Dergisi*, 2 (2). 19-38.
- Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme Sürecinde Bilgi Yönetiminin İşletmelerin Teknoloji Uyumuna Etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16 (2) , 117-127.
- Varol, A., & Kaygısız, E. G. (2018). KOBİ'lerde Teknoloji Kullanımı: Giresun Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (19), 535-552.

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.
- Watson IV, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, 26 (1), 30-60.
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11 (4), 522-537.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7 (2), 1-38.
- Yapar, İ. (2015). *KOBİ'lerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Dokuzuncu Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, B. (2019). *Dijital Dönüşüm Sürecinde Blok Zinciri Teknolojisi ve Akıllı Sözleşmeler*. 21 Kasım 2022 tarihinde https://www.researchgate.net/profile/Burcu-Yildiz-3/publication/337171422_DIJITAL_DONUSUM_SURECINDE_BLOK_ZINCIRI_TEKNOLOJISI_ve_AKILLI_SOZLESMELER/links/61f2f4218d338833e39bceeb/DIJITAL-DOeNUeSUeM-SUeRECINDE-BLOK-ZINCIRI-TEKNOLOJISI-ve-AKILLI-SOeZLESMELER.pdf adresinden alınmıştır.
- Yıldız, Ö., ve Ünlü, A., (2021). Türkiye’de Dijitalleşmenin İşgücü Piyasaları Üzerine Etkisi. 26 Aralık 2022 tarihinde https://www.researchgate.net/profile/Atilla-Uenlue-2/publication/361255476_TURKIYE'DE_DIJITALLESMENIN_IS_GUCU_PIYASALARI_UZERINE_ETKISI/links/62a70de0c660ab61f878fd90/TUeRKIYEDE-DIJITALLESMENIN-IS-GUeCUe-PIYASALARI-UeZERINE-ETKISI.pdf adresinden alınmıştır.
- Yılmaz Altuntaş, E. (2018). Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Kurumların Marka Değeri Üzerindeki Etkisi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi* , (2) , 1-18

- Yılmaz, E. A. (2019). *Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin E-Ticarete Uyumu*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, T., & Alpkan, L. (2004). Türkiye'deki KOBİ'lerin Üretim Yönetimi Alanındaki Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler. *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 115-134.
- Yılmaz, Y. (2021). Dijital Ekonomiye Geçiş Süreci, Ölçümü ve Dijitalleşme Verimlilik İlişkisi. *İstanbul İktisat Dergisi*, 71 (1), 283-316.
- Yurttadur, M. (2009). *KOBİ'lerde Sermaye Yapısı ve Kar Dağıtım Politikasının Büyüme Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, G., & Adiloğlu, B. (2019). Dijitalleşme - Yapay Zeka ve Muhasebe Beklentiler. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (17), 47-60.
- Zengin, Y., & Ay, R. A. (2016). KOBİ'lerdeki Başarıyı Etkileyen Finansman Sorunu: Neden mi? Sonuç mu? Literatür Taraması Sonucu Bir Değerlendirme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 54, 227-241.