TÜRKONFED

paynet

KOBİ'lerin Dijital ve Finansal Karnesi

Dijitalleşme ve Pandeminin İşletmelere Etkisi

1

Kantitatif Araştırma Raporu | Nisan 2021

TURKONFED ve Paynet Resmi yayınıdır. Her hakkı saklıdır.

TURKONFED Adres: Refik Saydam Cad. Akarca Sok. No.41 Tepebaşı Beyoğlu/İstanbul
+90 212 251 73 00 / +90 212 251 58 77 / info@turkonfed.org / turkonfed.org
/turkonfed

Paynet Adres: Maslak Mah. Büyükdere Caddesi No:245 Uso Center Kat:17 Maslak-Sarıyer/İstanbul
444 7 729 / 0850 339 77 29 / destek@paynet.com.tr / paynet.com.tr
/paynetodeme

Yayın / Editoryal Hazırlık
Doç. Dr. Nazlı Karamollaoğlu
Serra Yılmaz
Erhan Arslan
Nihan Türen
H. Pınar Yıldız

Grafik Tasarım
Osman Balaban

Yasal Uyarı: Bu raporda yer alan yazı, resim ve fotoğraflar izin alınmadan yayımlanamaz, çoğaltılamaz. Kaynak gösterilmek kaydıyla yayımlanabilir.

KOBİ'lerin Dijital ve Finansal Karnesi

Dijitalleşme ve Pandeminin İşletmelere Etkisi

1

Kantitatif Araştırma Raporu | Nisan 2021

İçindekiler

İçindekiler Tablosu 4
Grafik Listesi 5
Yönetici Özeti 8
Genel Çerçeve (Araştırma Konusu ve Araştırma Yaklaşımı) 10
1. Demografik Özellikler 11
2. Dijitalleşme/Teknoloji Yatırımları 14
3. İnsan Kaynağı Altyapısı ve Mevcut Uygulamalar 19
4. Dijital Olgunluk 24
5. Dijital Okuryazarlık 34
6. COVID-19 Etki Değerlendirme ve Gelecek Öngörüsü 37
7. Sonuç ve Stratejiler 41

Grafik Listesi

Grafik 1. Firmanın Ortaklık Türü 11
Grafik 2. Firmanın Faaliyet Gösterdiği Ana Sektör 12
Grafik 3. Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alt Sektör 12
Grafik 4. Toplam Çalışan Sayısı 12
Grafik 5. 2019 Yılı Net Satış Hasılatı 13
Grafik 6. Görüşülen Kişilerin Unvanı 13
Grafik 7. 2017'den Bugüne ve Gelecek Üç Yıl İçerisinde Yatırım Yapılması Planlanan Dijital/Teknoloji Alanları 14
Grafik 8. 2017'den Bugüne Dijital/Teknoloji Alanına Yatırım Yapma Nedenleri 16
Grafik 9. Gelecek Üç Yıl İçerisinde Dijital/Teknoloji Alanına Yatırım Yapmayı Planlama Nedenleri 17
Grafik 10. Gelecek Üç Yıl İçerisinde Dijital/Teknoloji Alanına Yatırım Yapmayı Düşünmeme Nedenleri 18
Grafik 11. Bilgi Teknolojileri Personeli Bulundurma Durumu 19
Grafik 12. Bilgi İşlemde Çalışan Personel Sayısı 20
Grafik 13. Dijital Pazarlama Alanında Personel Bulundurma Durumu 20
Grafik 14. Dijital Pazarlama Alanında Çalışan Personel Sayısı 21
Grafik 15. Firmaların Yürüttüğü Uygulamalar 22
Grafik 16. İleri Seviye Teknolojilerin Kullanımı için Yapılması Gerekenler 23
Grafik 17. Dijital Müşteri Deneyimi 24
Grafik 18. Dijital Vizyon ve Strateji 25
Grafik 19. Dijital Organizasyon/Çalışan Deneyimi 26
Grafik 20. COVID-19 Sürecinde Dijital Vizyon ve Stratejiye Yönelik Aksiyon Alma Durumu 28
Grafik 21. COVID-19 Sürecinde Dijital Vizyon ve Stratejiye Yönelik Alınan Aksiyonlar 29
Grafik 22. COVID-19 ile Mücadelede Dijital Altyapının Yeterliliği 30
Grafik 23. COVID-19 ile Mücadelede Dijital Altyapının Yeterli Bulunmama Nedenleri 30
Grafik 24. Şirketin Dijital Olgunluk Düzeyi 31
Grafik 25. Dijital Süreçler Konusunda Bilgi Düzeyi 34
Grafik 26. Dijital Süreçlere Verilen Önem Düzeyi 35
Grafik 27. Şirketin COVID-19 Sürecinde Açık Kapalı Olma Durumu 37
Grafik 28. COVID-19 Sürecinde Satışlarda Yaşanan Değişiklik 37
Grafik 29. COVID-19 Sürecinde Satışlardaki Artış Oranı 38
Grafik 30. COVID-19 Sürecinde Satışlardaki Azalış Oranı 38
Grafik 31. 2021 Yılı Türkiye'nin Makroekonomi Öngörüsü 40

Orhan Turan

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye'de sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren **7 bin büyük şirkete** kıyasla **3,2 milyon KOBİ** bulunuyor. Ülkemizde ekonominin ana dinamosu olan KOBİ'lerimiz istihdamın yüzde 72'sini, toplam cironun yarısını ve toplam ihracatın yüzde 37'sini gerçekleştiriyor. Ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasının yolu da ekonomimizde önemli bir özgül ağırlık oluşturan KOBİ'lerimizin, her anlamda kapasitelerinin geliştirilmesinden geçiyor. **TÜRKONFED olarak son dönemde KOBİ'lerimizin kapasitelerinin gelişimi için çalışıyoruz.**

KOBİ'lerimizin rekabet güçlerini artırabilmeleri, ancak içinde bulunduğumuz teknolojik dönüşüme adapte olabilmeleri ile mümkün görünüyor. **Nitelikli insan kaynağından, yüksek teknoloji kullanımına, yüksek katma değerli üretimden, yüksek katma değerli ihracata KOBİ'lerin yetkinliklerini geliştirmek için aradığımız kaldıraç da dijitalleşme olarak karşımıza çıkıyor**. Özellikle Covid-19 pandemisi ile beş yıl erkene çekilen dijitalleşme gündemi, gelişmekte olan ülkelerin yarışa aynı kulvardan başlaması için "zamanın tam da bu zaman" olduğunu işaret ediyor.

TÜRKONFED olarak KOBİ'lerimizin dijitalleşme yolculuklarına son dört yıldır rehberlik ederken, ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek için yol haritamızı da oluşturan saha araştırmaları gerçekleştiriyoruz. Bu araştırmalar, KOBİ'lerin geleceğin büyük oyuncuları olmaları için hazırlayacağımız projelere ve politika önerilerine de hayat veriyor. **KOBİ'lerin Dijital ve Finansal Karnesi Araştırması**, işte bu doğrultuda hazırlanan, Covid-19'un işletmelerimiz üzerinde yarattığı etkiyi de inceleyen yönüyle yeni bir yol haritası da sunuyor.

TÜRKONFED ve **Paynet** paydaşlığında gerçekleştirilen **KOBİ'lerin Dijital ve Finansal Karnesi Araştırması**, işletmelerimizin **dijitalleşmenin** henüz ilk fazında olduğunu gösteriyor. Dijital ekonominin bir parçası olan **veri odaklı** stratejilerden henüz tam olarak yararlanamayan KOBİ'lerin, dönüşüm yolculuğu hem üretim süreçlerinin verimliliği hem de ürün ve iş modellerini yenileyebilme kabiliyetleri için büyük fırsatlar sunuyor.

Teknolojik ve dijital yatırımların veri analitiği düzeyine, yani ikinci faza erişmesi için önemli aksiyonların alınması gerekiyor. KOBİ'lerin farklı dijital teknolojilerden yararlanma oranının düşük olmasının altında yatan en önemli neden, **finansal kaynak yetersizliği ile altyapı eksikliği olarak karşımıza çıkıyor**. Bu nedenle KOBİ'ler ağırlıklı olarak iş hayatlarını devam ettirecek genel donanım ve teknolojik ekipmana öncelik verebiliyor.

STK - özel sektör – kamu paydaşlığında KOBİ'lerin dijitalleşme düzeylerinin geliştirilmesi için yönlendirici ve düzenleyici mekanizmalara ihtiyaç duyuluyor. Özellikle finansman kanalının çeşitlendirilmesi, eğitim ve mentorluk süreçlerinin yanı sıra danışmanlık desteğinin de verilmesi öne çıkıyor. Her şeyden önce dijitalleşme kültürel ve zihinsel bir değişimi gerekli kılıyor. Zaman kaybetmeden, kapsayıcı iş birlikleri ile KOBİ'lerimizi dijitalleşme süper ligine taşımamız gerekiyor.

Serkan Çelik

Paynet Yönetim Kurulu Başkanı

Finansal ödeme teknolojileri sektörünün Türkiye'deki lider kuruluşlarından biri olarak ülkemiz ekonomisinin belkemiğini oluşturan KOBİ'lere, dijital dönüşüm süreçlerinde rehberlik ediyoruz. Şirketlerin değişen ihtiyaçlarına uygun olarak, bugüne kadar farklı sektörlerde faaliyet gösteren yaklaşık 20 binden fazla işletmenin tahsilat ve ödemelerine aracılık ederek finansal süreçlerini dijitalleştirdik.

Öte yandan tüm yaşamımızı olumsuz etkileyen COVID-19, dijital dönüşümde adeta milat olarak kabul edilirken, pandemi koşullarına yönelik geliştirilen önlemler tüm dünyada dijitalleşme süreçlerini hızlandırdı. Hem pandeminin derinleştirdiği bu değişimi daha iyi anlamak hem Türkiye ekonomisinin sürdürülebilir büyümeye ulaşabilmesi için biz de KOBİ'leri çok yakından takip ediyoruz.

Paynet olarak TÜRKONFED iş birliğinde gerçekleştirdiğimiz "KOBİ'lerin Dijital ve Finansal Karnesi" araştırması KOBİ'lerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve bu segmentteki ürün ve hizmet stratejimizi güncellemek açısından çok önemli. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğu pandemi döneminde ciro kaybı yaşadıklarını ve 2021'e dair makroekonomik beklentilerini kötümser olarak ifade ediyor. KOBİ'lerde iş hacmi büyümesinin ancak dijital dönüşüm ile sağlanacağını düşünüyoruz; araştırma sonuçlarında ortaya çıkan dijital olgunluk ve finansal olgunluk seviyesindeki pozitif ilişki de bu görüşümüzü destekliyor.

"KOBİ'lerin Dijital ve Finansal Karnesi" araştırmasının, kapsamı ve sonuçları itibarıyla bugün Türkiye'de ekonominin geleceğine ışık tutacak çok değerli bir çalışma olduğunun özellikle altını çizmek isterim. KOBİ'lerimizin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek için bir rehber görevi görecek bu araştırma, ilgili segmente yönelik ürün ve hizmet stratejilerinin güncellenmesi açısından da çok kıymetli.

Tüm bu sonuçları Paynet açısından değerlendirdiğimizde geliştirdiğimiz ürün ve çözümlerin KOBİ'lere pek çok açıdan gerçek anlamda değer yarattığını görmüş olduk. Paynet olarak kullanıcı dostu finansal teknolojilerimizle KOBİ'lerimize rehberlik ediyor, onların ihtiyaçları doğrultunda ürün ve hizmet geliştirmeye devam ediyoruz. Rassal olarak seçilen örneklemlerde finansal teknolojileri kullanan KOBİ'lerin Paynet'i ilk sırada tercih etmiş olduğunu görmek de bu çalışmalarımızın karşılık bulduğunu ortaya koyuyor. Ancak bu teknoloji kullanımının ve dijital yatırımların henüz çok alt seviyede olduğunu fark etmemiz bizim açımızdan hem ürün ve çözümlerimizi pozisyonlamamız için bir fırsat doğuruyor hem de KOBİ'lerin bu alandaki farkındalığını artırmak üzere yeni bir strateji ortaya koymak zorunda olduğumuz mesajını veriyor.

Önümüzdeki dönemde KOBİ'lerin nakit akışı yönetimlerini ek bir yatırım maliyetine katlanmadan, tek bir anlaşma ile tek bir platform üzerinden Paynet hizmet modeli ile dijitalleştirebileceklerini daha sık vurgulayacağız. TÜRKONFED ile birlikte bu farkındalığı artırmak üzere yakın çalışmayı planlıyoruz. KOBİ'lerin büyüme yolculuklarını desteklemek amacıyla 2021 yılında da dijital dönüşüm süreçlerine katkı sağlayacak yeni finansal ürün ve çözümlerimizi hızla devreye alacağız.

Yönetici Özeti

Bugün dijital dönüşüm ve finansal teknolojiler, ekonominin her alanında üretkenlik artışının önemli bir göstergesi olmaya devam etmektedir.

KOBİ'lerin mevcut fırsatlardan yararlanıp rekabet güçlerini artırabilmeleri, ancak içinde bulunduğumuz teknolojik dönüşüme uyum sağlamaları ile mümkündür. Türkiye'de sanayi ve hizmet sektörlerindeki girişimlerin yaklaşık %99,8'ini kapsayan KOBİ'ler, toplam istihdamın %72'sini ve toplam cironun yaklaşık %50'sini oluşturmaktadırlar.

KOBİ'lerin ekonomi içindeki payları dikkate alındığında, uzun dönemde büyümenin belirleyicisi olan verimlilik artışı kanalıyla oluşturabilecekleri etki düzeyi oldukça yüksektir.

TÜRKONFED ve PAYNET iş birliğinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında KOBİ'lerin dijital, finansal ve teknolojik altyapıları ve gelişim seviyeleri, salgın önlemlerinden nasıl etkilendikleri ve gelecek beklentilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ'lerin pandemiden hangi alanlarda ve ne derecede etkilenmiş oldukları, dijital olgunluk seviyeleri, teknolojik gelişim seviyeleri ve altyapılarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Projenin diğer fasikülünde ise finansal indikatörler ve finansal okuryazarlık seviyelerine ilişkin sonuçlar paylaşılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümüne dair sonuçlar aşağıda özetlenmektedir:

- İşletmeler geçen 3 yılda dijital alanda en yaygın olarak internet sitelerine yatırım yapmışlardır. Bu sıralamayı donanım, altyapı ve sosyal medya yatırımları takip etmektedir. Gelecek üç yıldaki dijital yatırım alternatifleri değerlendirildiğinde ise firmaların mobil uygulama ve e-ticaret alanında yatırıma yönlenmesi beklenmektedir.
- ERP ve CRM gibi dijital dönüşümde yeni fazı işaret eden alanlarda ortaya çıkan düşük yatırım yapma eğilimi işletmelerde bu alanda büyük bir boşluğun olduğunu göstermektedir.
- Şirketler, 2017-2020 döneminde öncelikli olarak müşterilerinin yeni taleplerini karşılayabilmek adına yatırım gerçekleştirmişlerdir. Diğer yandan gelecek üç yıl için yapılan planlamada ise COVID-19, şirketleri dijitalleşmeye yönlendiren en önemli gerekçe olarak öne çıkmaktadır.
- COVID-19 bir yandan dijitalleşmeyi tetikleyici bir yatırım gerekçesi olarak öne çıkarken, aynı zamanda şirketlerin yatırımdan kaçınma için en önemli nedenlerinden biridir. Bu açıdan COVID-19 hem yatırım yapmayı tetikleyen bir faktör hem de ekonomiyi olumsuz etkilediğinden yatırım iştahını sınırlayan bir gerçeklik olarak öne çıkmaktadır.
- KOBİ'lerin en fazla beşte biri gelecek üç yıl içerisinde web sitesi, e-ticaret veya sosyal medya alanında yatırım planlamaktadır. Diğer taraftan dijital dönüşümde yeni fazı işaret eden ERP-Kurumsal Kaynak Planlaması ve CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi alanları yatırım kararlarında son sıralarda yer almaktadır.
- KOBİ'lerin dijital/teknoloji yatırım yapma davranışlarının dijital olgunluk seviyeleri ile ilişkili olduğu gözlenmektedir. Dijital/

teknoloji alanına yatırım yapan firmaların dijital olgunluk düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

- KOBİ'lerin yarısı bilgi teknolojileri alanında ne bir personel bulundurmakta ne de bu alanda bir hizmet alımı gerçekleştirmektedir. Benzer şekilde KOBİ'lerin yarısından çoğu dijital pazarlama alanında ne bir personel bulundurmakta ne de bu alanda bir hizmet alımı gerçekleştirmektedir.
- Firmaların kullandıkları dijital uygulamalara baktığımızda çoğunlukla web sitesi ve sosyal medya uygulamalarını kullandıkları gözlenmektedir. KOBİ'ler dijital ekonominin bir parçası olan veri odaklı stratejilerden tam olarak yararlanamamaktadır. Bu kapsamda KOBİ'lerde pazar yeri, ERP, CRM ve tele-marketing gibi uygulamaların kullanımı sınırlıdır.
- Dijital olgunluk konusunda, KOBİ'lerin %83,3'ü kendilerini alt veya orta yeterlilik düzeyinde sınıflandırmaktadır.
- Şirketlerinin yarısından fazlası (%54,2) dijital vizyon ve stratejisi olduğunu ifade ederken, Covid-19 döneminin başından bu yana KOBİ'lerin %95'i dijital vizyon ve stratejiye yönelik bir aksiyon almadığını belirtmiştir.

"KOBİ'lerin dijital/teknoloji yatırım yapma davranışlarının dijital olgunluk seviyeleri ile ilişkili olduğu gözleniyor"

Genel Çerçeve *(Araştırma Konusu ve Araştırma Yaklaşımı)*

Araştırma, KOBİ'lerin teknolojik gelişimlerini, dijital ve finansal olgunluk seviyelerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. KOBİ'lerin, pandeminin etkileri ile salgın karşısında alınan tedbirlerden ekonomik etkilenme düzeylerini ölçen araştırma, gelecek beklenti ve planlamalarına ilişkin tespitler de içermektedir.

Çalışma, kantitatif araştırma yöntemleri kullanılarak saha çalışmasının yanı sıra yüz yüze görüşme tekniği, online anket ve telefon görüşmeleri ile desteklenmiştir. 2020 yılının son çeyreğinde 1000 KOBİ ile gerçekleştirilen araştırma kapsamında KOBİ'ler, işletme sahipleri ya da C seviye yöneticileri (CEO ve CFO) ile görüşülmüştür. Araştırmaya, 10 ve altı çalışanı olan ve cirosu 3 milyon TL'nin altında kalan mikro işletmeler dahil edilmemiştir.

Araştırmaya ağırlıklı olarak 11 şehirden işletmelerimiz katılırken, %57,1'lik oranla İstanbul, KOBİ'lerin katılımının en yoğun olduğu şehir olarak öne çıkmıştır. Ankara, İzmir ve Bursa gibi ekonomik aktivitelerin yoğun olduğu büyük şehirlerimizden katılan firmaların araştırmadaki payı orta seviyede kalırken, Gaziantep ve Samsun dışında araştırmaya dahil olan Adana, Tekirdağ, Erzurum, Kayseri ve Malatya gibi illerimizde katılan şirketlerin payı düşüktür.

Araştırmaya Katılan Şehirlerin Oranı (%)

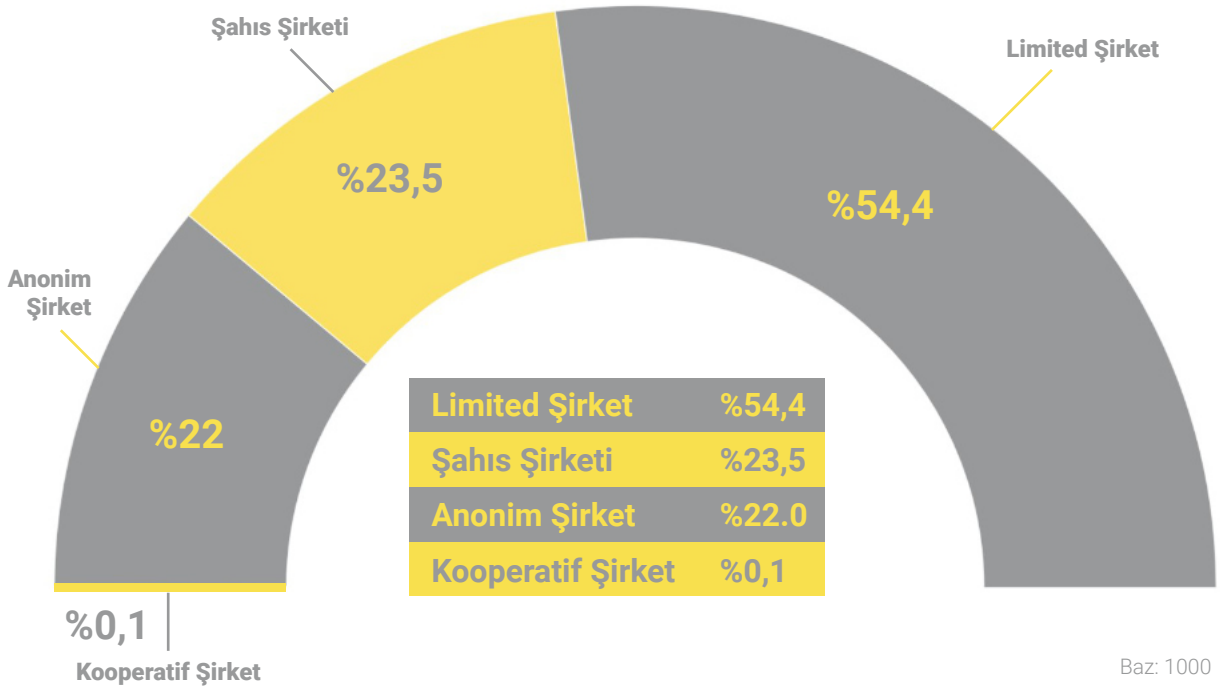
11 Şehir

%57,1	İstanbul
%15,6	Ankara
%11,9	İzmir
%9,3	Bursa
%1,9	Gaziantep
%1,7	Samsun
%0,7	Adana
%0,6	Tekirdağ
%0,5	Erzurum
%0,4	Kayseri
%0,3	Malatya

1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan firmaların ortaklık türlerine bakıldığında limited şirketlerin %54,4'lük bir oran ile en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. Şahıs şirketleri (%23,5) ve anonim şirketlerin (%22,0) araştırmaya katılan şirketler içindeki payları birbirine yakın sonuçlar ortaya koyarken, payı en az olan grup kooperatif şirketler olmuştur.

Grafik 1: Firmanın Ortaklık Türü

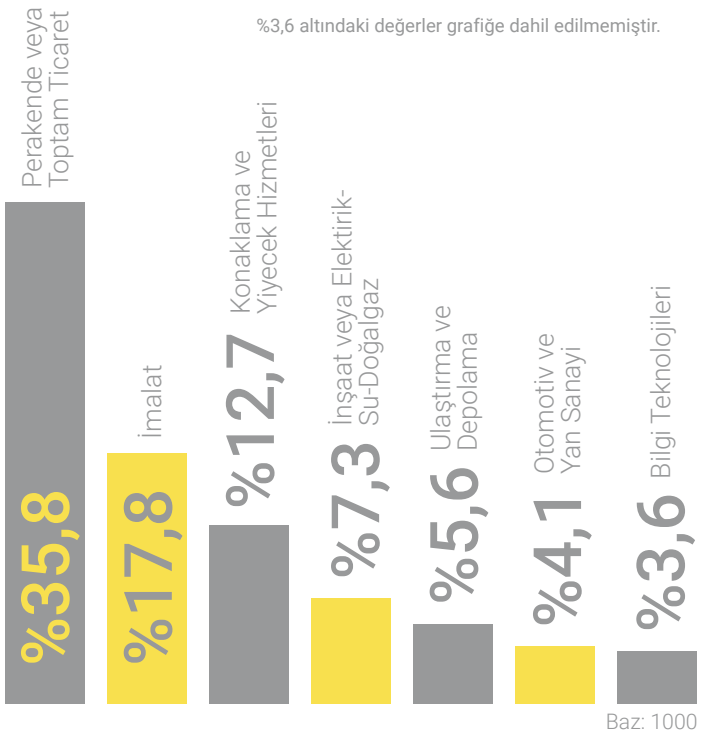


Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler incelendiğinde hizmet ve sanayinin ağırlıkta olduğu gözlenirken, 7 farklı alt sektör de öne çıkmıştır. Perakende ve toptan ticaret (%35,8) alt sektörler arasında ilk sırada yer alırken, imalat (%17,8) ile konaklama ve yiyecek hizmetleri de araştırmada yüksek paya sahip olan sektörlerdir. (Firmaların faaliyet gösterdiği ana sektör ve alt sektör detayları Grafik 2 ve Grafik 3'te detaylandırılmıştır.)[1]

[1] Bu kısımda birden fazla sektöre dahil şirketlerin dahil olması sebebiyle çalışma yüzdelik oranları yüz tam puanı aşmaktadır.

Grafik 2: Firmaların Faaliyet Gösterdiği Ana Sektör

Grafik 3: Firmaların Faaliyet Gösterdiği Alt Sektör

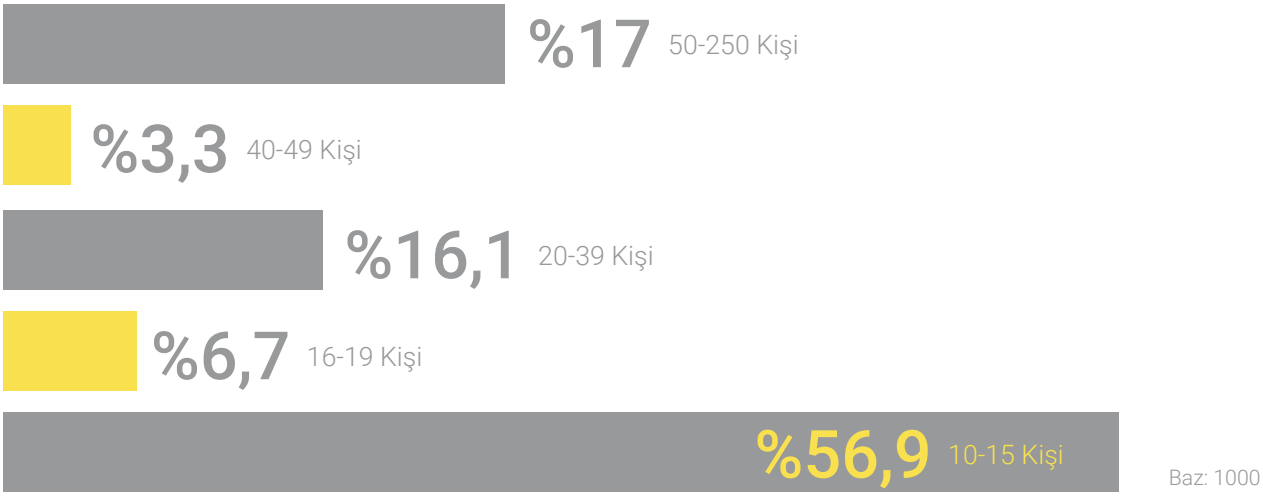


İstihdam dinamiklerine bakıldığında görüşülen şirketlerin ortalama 33 kişi çalıştırdığı tespit edilirken, bu şirketlerden 50 ve altı çalışana sahip olanların oranı toplam firmaların %83'ünü oluşturmuştur.

33 Görüşülen şirketlerin ortalama çalıştırdığı kişi sayısı

50 ve altı çalışana sahip toplam firma sayısı **%83**

Grafik 4: Toplam Çalışan Sayısı

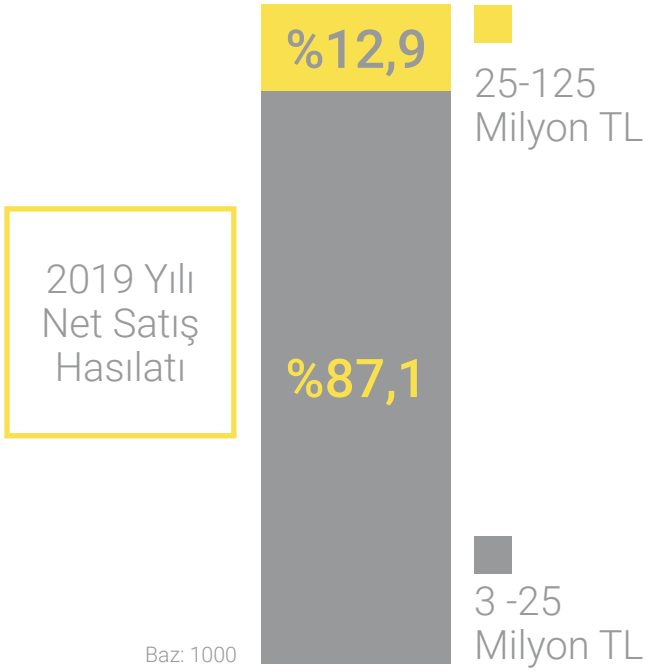


Ciro ve çalışan sayısının belirleyici bir unsur olduğu KOBİ tanımına göre şekillenen araştırmaya, bu doğrultuda, 10 ve altı çalışanı olan ve cirosu 3 milyon TL'nin altındaki mikro işletmeler dahil edilmemiştir.

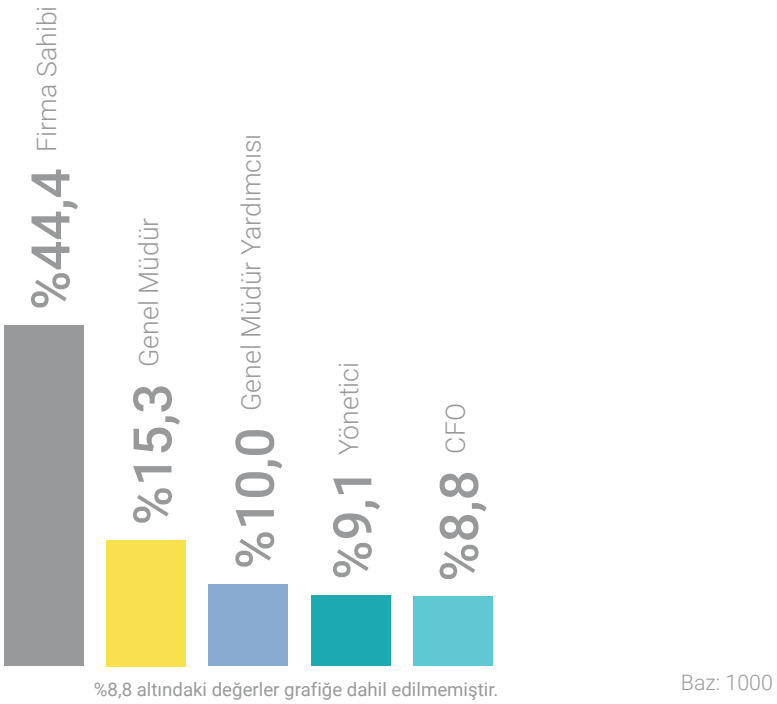
Firmaların 2019 yılı net satış hasılat grafiğini incelediğimizde, çoğunluğunun 3 milyon-25 milyon TL arasında bir hasılat gerçekleştirdiği, %12,9'luk oran içinde yer alan firmaların ise 2019 yılı net satış hasılatının 25 milyon-125 milyon TL arasında olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında farklı pozisyonlara sahip kişiler ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Firma sahiplerinin ağırlıkta olduğu (%44,4) görüşmelerde, genel müdür (%15,3) ve genel müdür yardımcısı (%10) pozisyonunda çalışan yöneticiler de araştırmaya katılmıştır.

Grafik 5: 2019 Yılı Net Satış Hasılatı



Grafik 6: Görüşülen Kişilerin Ünvanı



2 Dijital / Teknoloji Yatırımları

Yatırım Görünümü

KOBİ'lerin rekabetçi olmaları için teknoloji yatırımlarını büyüme stratejilerinin odağına koymaları önem taşımaktadır. KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinde hangi aşamada olduklarını anlamak için teknoloji yatırımları kapsamında nasıl aksiyon aldıklarına bakmak yön gösterici olmaktadır. Ankete katılan şirketlerin %32,4'ü 2017-2020 döneminde teknoloji/dijital alanda yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya cevap veren KOBİ'lerin 2017'den bugüne gerçekleştirdikleri dijital/teknoloji yatırımlarında henüz ilk faz diye adlandıracağımız internet sitesi (%59,6) ve şirket donanımlarının (%59,0) ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Teknolojik altyapı yatırımı (%55,9), sosyal medya yatırımı (%54,7) ile siber güvenlik ve bilgi güvenliği yatırımlarının da (%54,3) dijital/teknoloji yatırımı yapan KOBİ'lerin yarısından çoğu tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. E-ticaret yatırımı ise KOBİ'lerin yüzde 44'ü tarafından yapılmıştır.

ERP-Kurumsal Kaynak Planlaması (%28) ve CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi (%26,4) gibi alanların da yatırım kararlarında son sıralarda yer alması, şirketlerin ağırlıklı olarak mevcut yapının işleyişine yönelik dijital/teknolojik yatırımları önceliklendirdiğini ortaya koymaktadır.

Grafik 7: 2017'den Bugüne ve Gelecek Üç Yıl İçerisinde Yatırım Yapılması Planlanan Dijital/Teknoloji Alanları

Önümüzdeki üç sene içinde teknoloji/dijital alanda yatırım yapmayı planlayan şirketlerin oranı ise %30,6'dır. Şirketlerin gelecek üç yıl içerisinde yatırım planladığı dijital/teknoloji alanlarına bakıldığında ilk sıralarda yer alsalar da internet sitesi (%55,6), şirket donanımı (%51,3) ve sosyal medyanın (%52,6) azaldığı tespit edilmiştir. Gelecek üç yıl içerisinde firmalar tarafından yatırım yapılması planlanan başlıca uygulamalarda pandemi sürecinin tercihleri bir miktar değiştirdiğini göstermektedir. E-ticaretin ivme kaydederek yatırım yapmayı planlayan şirketlerin %52,6'sı tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. İlgili rakamlar; pandemi öncesi bu alanda yatırımı öncelikli görmeyen şirketlerin, pandemi ile e-ticarette yaşanan ivmeye kayıtsız kalmayarak aksiyon aldıklarını ortaya koymaktadır.

Ticari faaliyete dönük aksiyon alınan bir başka alan da mobil uygulamaların geliştirilmesi olmuştur. 2017'den bu yana %35,1 seviyesinde kalan mobil uygulama geliştirme yatırımları, gelecek üç yıl içinde %44,4'e yükselerek yatırım yapılması planlanan alanlar içinde %9,3'lük bir artış göstermesi dikkat çekmektedir. Pandemi sürecinde mobil cihazlardan gerçekleştirilen ticaretin artışı, şirketleri bu alana yatırım yapmaya yönlendirdiği gözlenmektedir.

Sektörlere göre gelecek üç yıl içerisinde yatırım yapılması planlanan alanlarda hizmette web sitesinin (%21,5), sanayide ise e-ticaretin (%26,1) ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Her iki sektörde de sosyal medya hesabı (Hizmet: %15,9 – Sanayi: %18,9) birbirine yakın çıkarak, öncelikler arasında 3. sırada yer almaktadır. Farklı sektörler içerisinde yer alan pazar yeri, telemarketing, ERP ve CRM gibi alanlara diğer üç alana kıyasla yapılacak olan yatırım payı ise oldukça düşüktür.

Tablo 1: Sektöre Göre Gelecek Üç Yıl İçerisinde Yatırım Yapılması Planlanan Alanlar

Uygulamalar	Hizmet	Sanayi
E-ticaret	18,6	26,1
Web sitesi	21,5	21,3
Sosyal medya hesabı	15,9	18,9
Pazar yeri	7,4	11,3
Telemarketing	5,6	8,2
ERP	2,8	6,8
CRM	2,8	5,8
Baz*	**631**	**393**

E-ticaretin ivme kaydederek yatırım yapmayı planlayan şirketlerin %52,6'sı tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

*Birden fazla sektörde faaliyet gösteren firmaların varlığı sebebiyle toplam 1000 sayısını aşmaktadır.

Yatırım Yapma/Yapmama Nedenleri

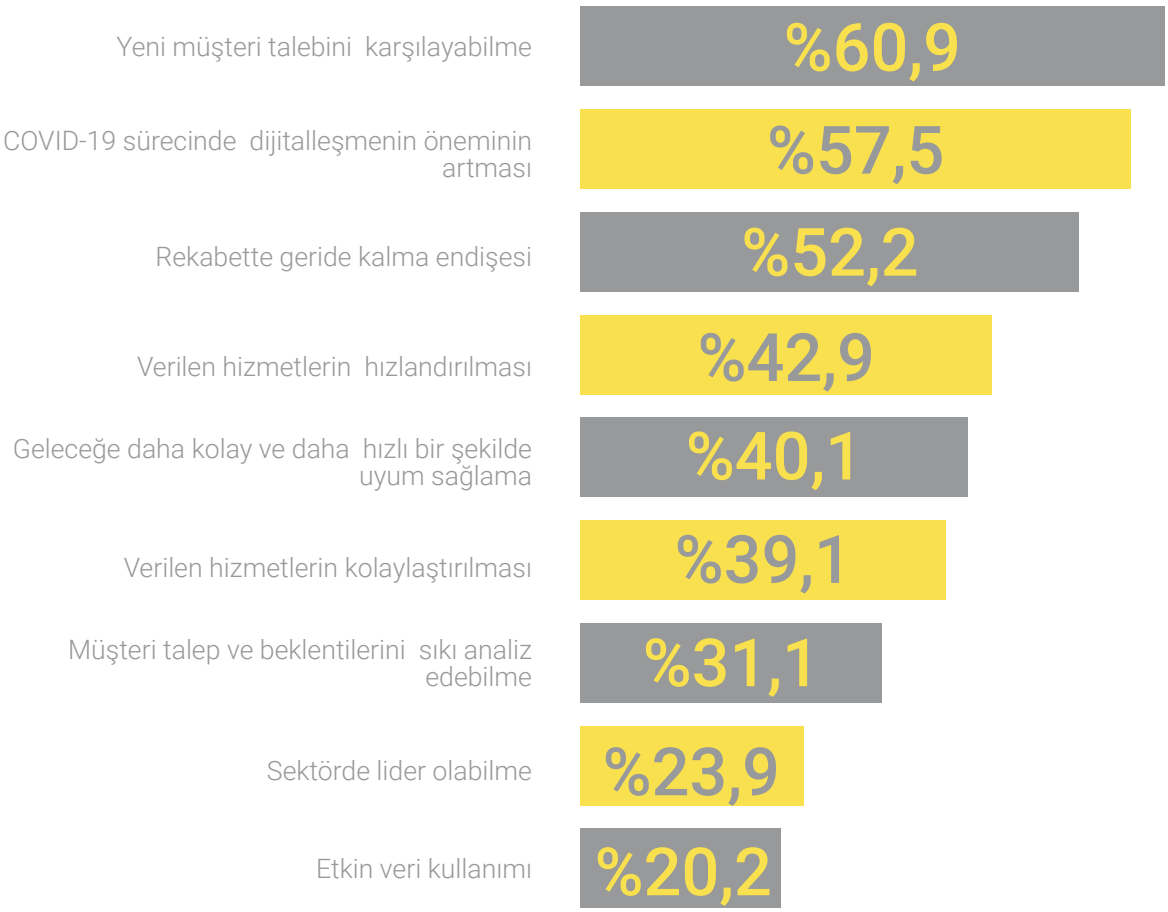
COVID-19 ile başlayan "yeni normal" hem tüketici hem de üreticiler tarafında önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu yeni dönemde tüketicilerin ürün seçimlerindeki esnek yapıları öne çıkarken, firmaların adaptasyon sağlamak amacıyla iş modellerini değiştirmeleri oluşan rekabetçi ortamda teknolojik altyapının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Şirketlerin dijital/teknoloji alanına yatırım yapma nedenleri 2017'den bugüne incelendiğinde; yeni müşteri talebini karşılayabilme (%60,9), COVID-19 sürecinde dijitalleşmenin artması (%57,5) ve rekabette geride kalma endişeleri (%52,2) olarak sıralanmaktadır.

Gelecek üç yıl içinde dijital/teknoloji yatırımı yapmayı planlama nedenleri de çok farklı bir sonuç ortaya çıkartmamıştır. Sadece pandemi sürecinin yarattığı etkinin COVID-19 sürecinde dijitalleşmenin artması tercihini (%61,8) ilk sıraya taşıdığı gözlenmektedir.

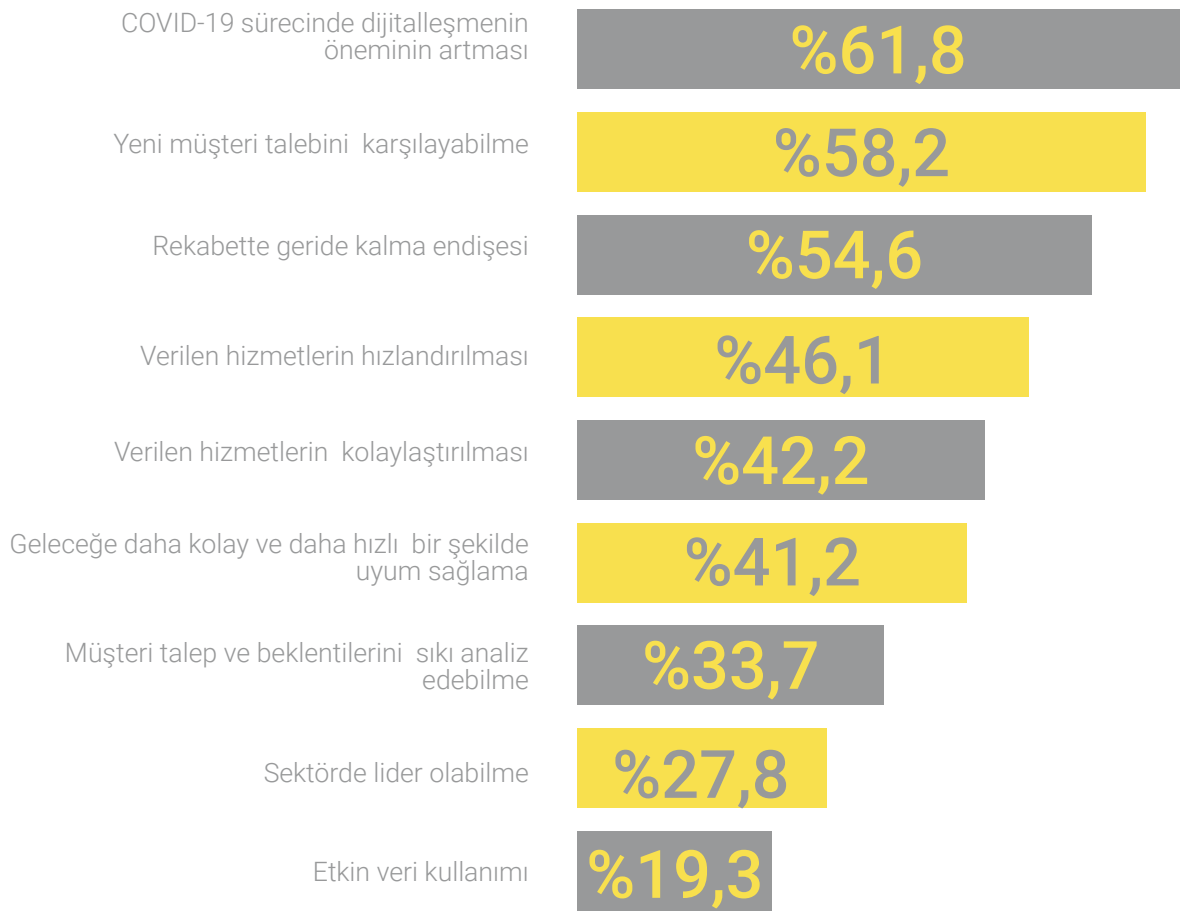
Etkin veri kullanımının hem geçmiş hem de gelecek üç yıl içinde dijital/teknoloji yatırımlarının arkasındaki nedenler arasında en son sırada yer alması dikkate değerdir. ERP ve CRM gibi dijital dönüşümde yeni fazı işaret eden alanlarda ortaya çıkan düşük yatırım yapma eğilimi işletmelerin bilgi ve farkındalık düzeylerinde büyük bir boşluğun olduğunu göstermektedir.

Grafik 8: 2017'den Bugüne Dijital/Teknoloji Alanına Yatırım Yapma Nedenleri



Baz: 324

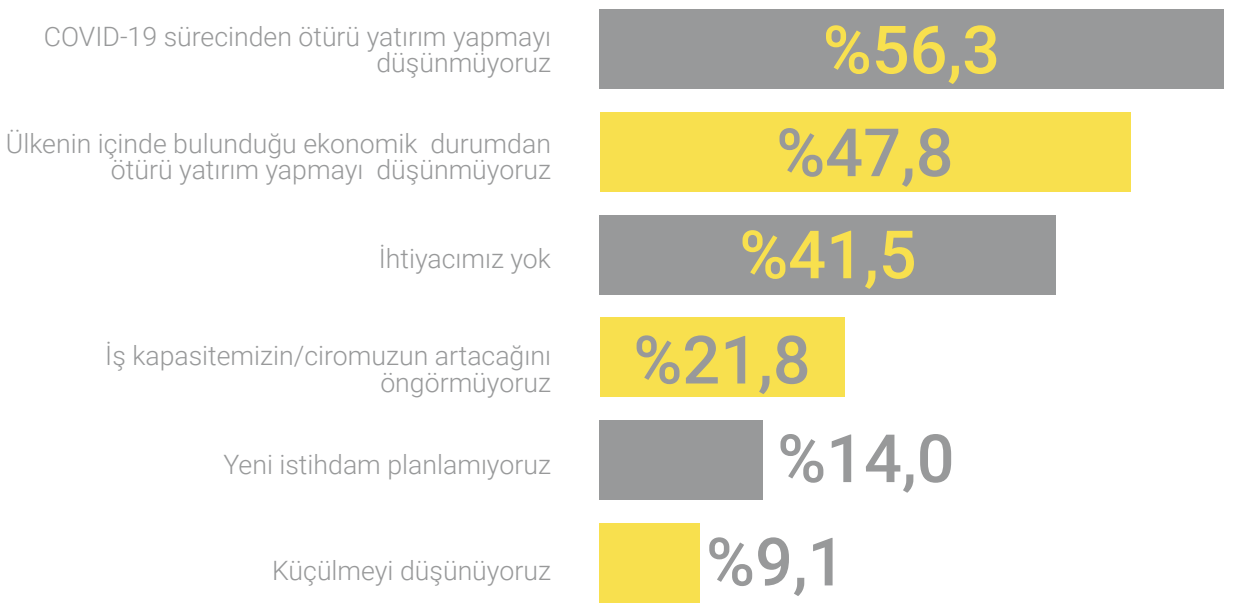
Grafik 9: Gelecek Üç Yıl İçerisinde Dijital/Teknoloji Alanına Yatırım Yapmayı Planlama Nedenleri



Baz: 306

Çalışma kapsamında şirketlere gelecek üç yıl içerisinde dijital/teknoloji alanına neden yatırım yapmayı düşünmedikleri de sorulmuştur. Bu kapsamda pandemi süreci, şirketlerin bir kısmı için yatırım motivasyonu olurken diğer bir kısmının da yatırımdan kaçınmasına neden olduğu görülmektedir. Yatırım yapmama nedenlerini oluşturan genel tablonun, pandemi süreci ile işletmeler üzerinde artan ekonomik yükün fotoğrafını çektiği görülmektedir. (Grafik 10'da detaylı olarak sonuçlar verilmektedir)

Grafik 10: Gelecek Üç Yıl İçerisinde Dijital/Teknoloji Alanına Yatırım Yapmayı Düşünmeme Nedenleri



Baz: 694

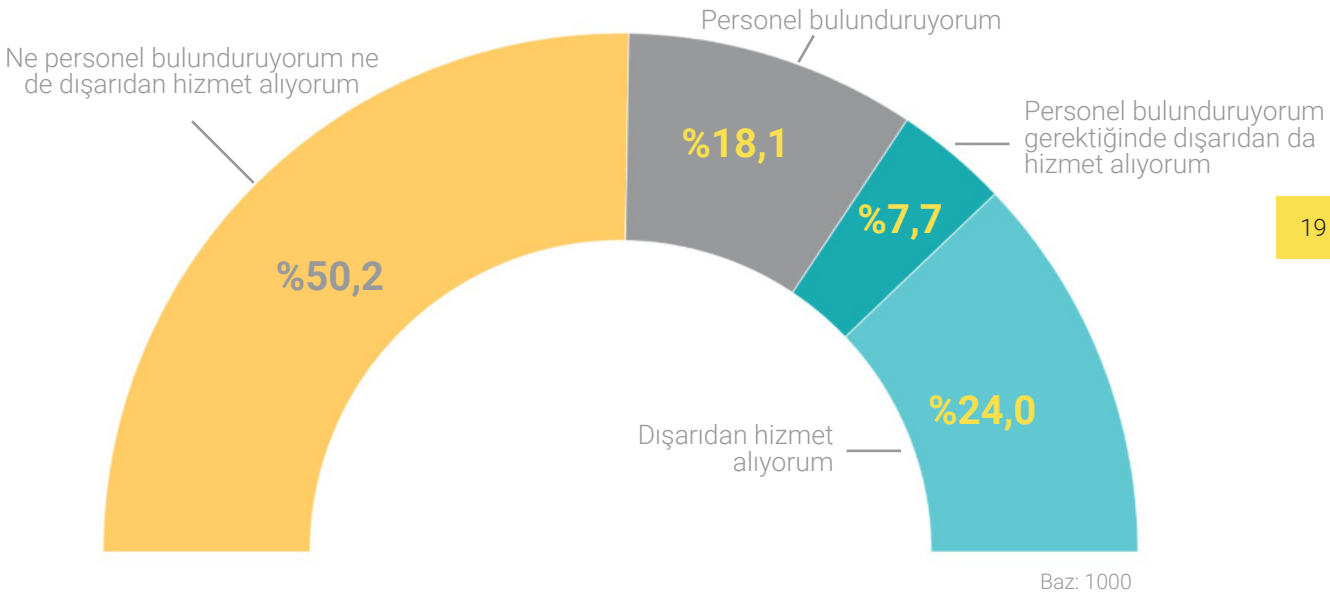
Pandemi süreci, şirketlerin bir kısmı için yatırım motivasyonu olurken diğer bir kısmının da yatırımdan kaçınmasına neden olduğu görülüyor.

3 İnsan Kaynağı Altyapısı ve Mevcut Uygulamalar

İnsan Kaynağı Altyapısı

Şirketlerin dijital olgunluk düzeylerini tespit etmek için bu alandaki insan kaynağı altyapısına bakmak da yön gösterici olmaktadır. Araştırmaya dahil olan şirketlerin bilgi teknolojileri personeli bulundurma durumları incelendiğinde, personel bulundurmayan ve dışarıdan hizmet almayanların oranı %50,2'dir. Dışarıdan hizmet alanlar (%24,0), personel bulunduranlar (%18,1) ve her ikisini de yapanlar (Personel bulunduran ve gerektiğinde dışarıdan hizmet alan- %7,7) işletmelerde diğer yarıyı oluşturmaktadır. (Grafik 11)

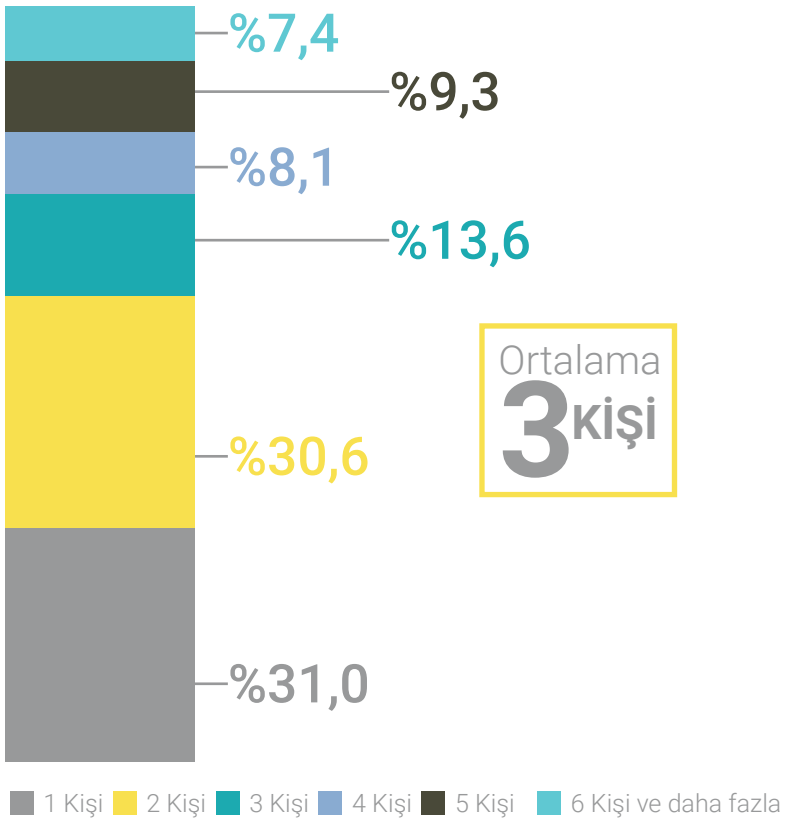
Grafik 11: Bilgi Teknolojileri Personeli Bulundurma Durumu



Firmaların bilgi işlem departmanında çalışan personel sayısı verilerini incelediğimizde, her 10 şirketten yaklaşık olarak 3'ünün bilgi işlem personeli bulundurduğu belirlenirken, şirket başına ortalama olarak 3 personel çalıştırdıkları görülmektedir. (Grafik 12)

Dijital dönüşümde en önemli sermaye bu alanda çalışacak nitelikli insan kaynağı altyapısını güçlendirmektir. Bilgi teknolojileri alanında nitelikli insan kaynağının, şirketlerin dijital olgunluk düzeyleri ile dijital yetkinliklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. KOBİ'lerin bu alandaki bilgi ve farkındalık düzeylerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

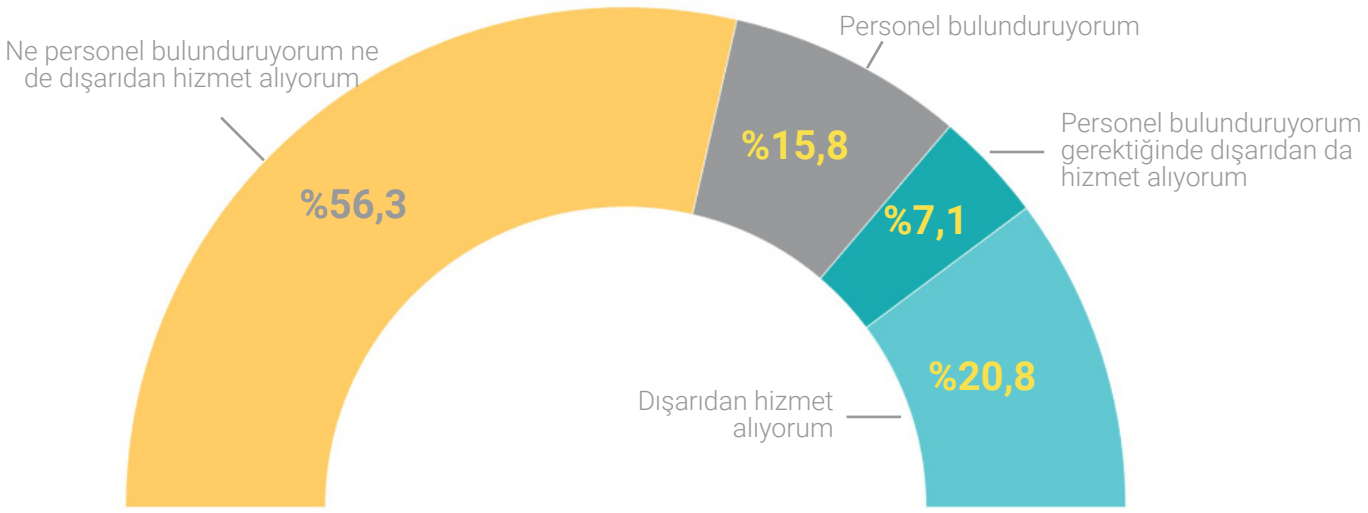
Grafik 12: Bilgi İşlemde Çalışan Personel Sayısı



Baz: 258

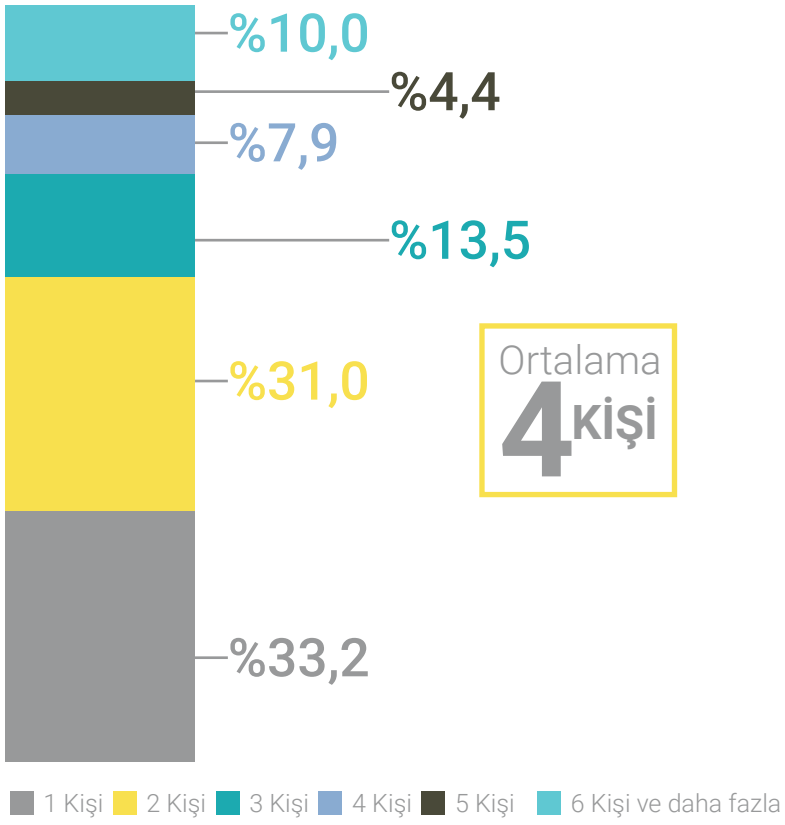
Şirketlerin dijital dönüşüm süreçlerinde zayıf kaldıkları alanlardan biri de dijital pazarlama alanıdır. Ankete katılan şirketlerin yarısından çoğu (%56,3) dijital pazarlama alanında personel bulundurmazken, dışarıdan da hizmet almamaktadır. Dışarıdan hizmet alanlar, (%20,8) personel bulunduranlar (%15,8) ve her ikisini de yapan (%7,1) şirketler, kalan %43,7'lik dilimde yer almaktadır. (Grafik 13)

Grafik 13: Dijital Pazarlama Alanında Personel Bulundurma Durumu



Baz: 1000

Grafik 14: Dijital Pazarlama Alanında Çalışan Personel Sayısı



Baz: 229

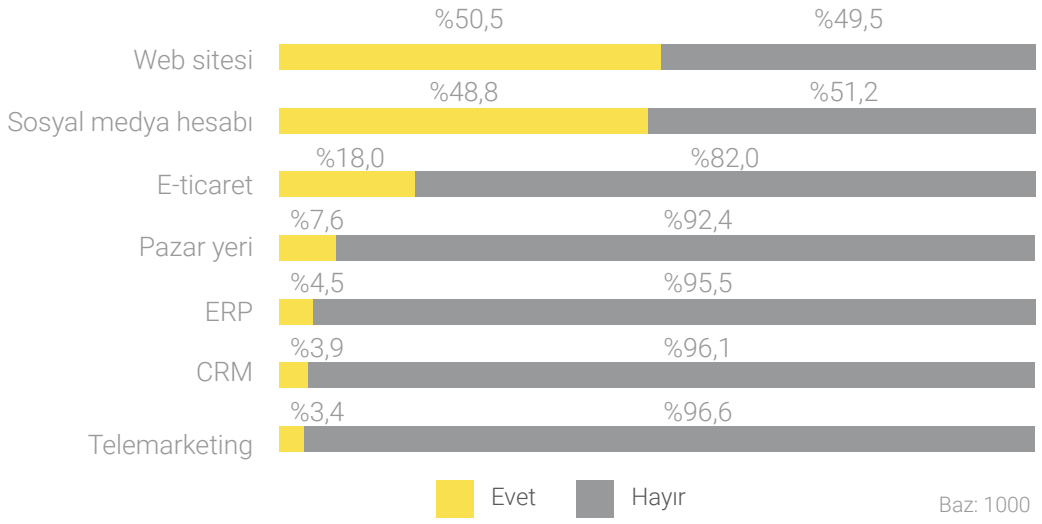
Dijital pazarlama alanında personel bulunduran firmalar ortalama 4 personel çalıştırırken, firmaların %33,2'si dijital pazarlama departmanında yalnızca bir personel çalıştırdığını ifade etmektedir. (Grafik 14)

Dijital Uygulamalar

Firmaların çalışmalarını ve iş süreçlerini yönetebilmek için kullandıkları dijital uygulamalara baktığımızda firmaların çoğunlukla web sitesi ve sosyal medya uygulamalarını kullandıkları gözlenirken, pazar yeri, ERP, CRM ve telemarketing gibi uygulamaların kullanımı sınırlıdır.

E-ticaret uygulamasını kullandığını ifade eden firmaların oranı ise %18'dir. Özellikle e-ticaret uygulamaları şirketlere pandemi sürecinde nefes aldıran alanlardan biri olarak öne çıkarken, araştırmaya katılan işletmelerde bu alandaki uygulamalar zayıf görünmektedir. Bu durum KOBİ'lerin e-ticaret konusunda bilgi ve farkındalık düzeylerinin artırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. (Grafik 15)

Grafik 15: Firmaların Yürüttüğü Uygulamalar



Sektöre göre firmaların yürüttüğü uygulamalara bakıldığında da web sitesi ve sosyal medya hesaplarının şirketler tarafından yoğun bir şekilde kullanıldığını göstermektedir. E-ticaret, pazar yeri, CRM ve telemarketing gibi uygulamaların kullanımı her iki sektörde de oldukça düşüktür.

Tablo 2: Sektöre Göre Firmaların Yürüttüğü Uygulamalar

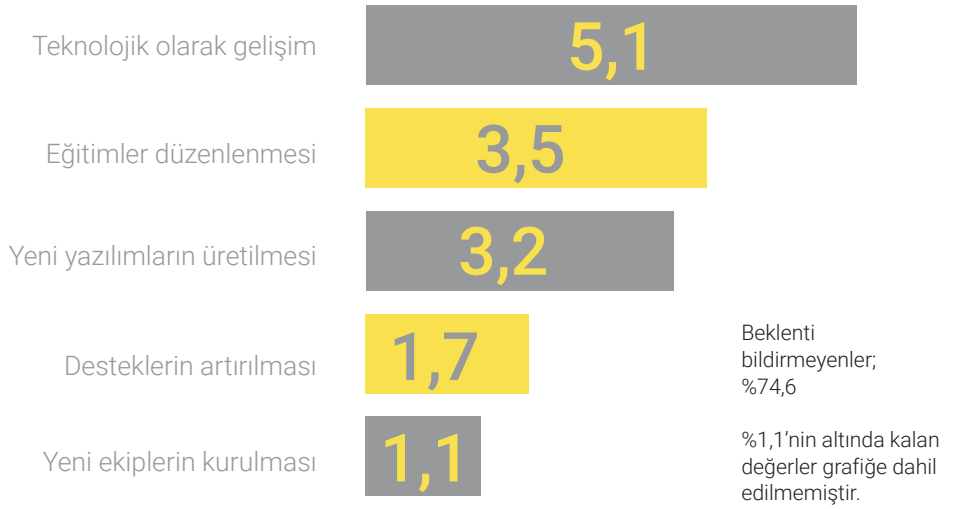
Uygulamalar	Hizmet	Sanayi
Web sitesi	48,5	54,7
Sosyal medya hesabı	46,4	52,2
E-ticaret	18,0	19,8
Pazar yeri	8,6	7,9
ERP	3,8	7,2
CRM	3,4	6,3
Telemarketing	3,4	5,2
Baz*	**631**	**393**

*Birden fazla sektörde faaliyet gösteren firmaların varlığı sebebiyle toplam 1000 sayısını aşmaktadır.

Dijitalleşme, KOBİ'lere üretim süreçlerinin verimliliğini ve iş modellerini yenileyebilme olanağını artırmak için büyük fırsatlar sağlamaktadır. Ancak KOBİ'ler, yatırım davranışlarında da görüldüğü üzere dijital ekonominin bir parçası olan veri odaklı stratejilerden tam olarak yararlanamamaktadır. Ankete katılan firmalara Blockchain, AI (Yapay Zeka), CRM, ERP, fintech, robotik vb. gibi ileri seviye uygulamaları kullanma eğilimlerinin gelişmesi için neler yapılması gerektiği sorulduğunda, beklenti bildirmeyen firmaların %74,6'lık bir pay ile oldukça fazla olduğu görülmektedir. Beklenti bildiren firmalar tarafından yapılması gerekenler arasında teknolojik gelişim (%5,1) ilk sırada yer almaktadır. Eğitimlerin düzenlenmesi, yeni yazılımların üretilmesi, desteklerin artırılması ve yeni ekiplerin kurulması diğer alınması gereken aksiyonlardır.

Grafik 16: İleri Seviye Teknolojilerin Kullanımı için Yapılması Gerekenler

Firmanızda illeri seviye teknolojilerin (son teknoloji yazılımlar, Blockchain, AI, CRM, ERP, Fintech, robotik vb. gibi teknolojiler) kullanımının gelişmesi için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?



Baz: 1000

Gelecek üç yıl düşünüldüğünde dijital ve teknolojik uygulamalar konusunda firmalar için en önemli fırsat alanı dijitalleşmeye daha çok önem vermek iken pandeminin devam etmesi ise en önemli tehdit alanı olarak tespit edilmektedir. Online satış, teknolojik uygulamaların artırılması, reklamların artırılması, aktif sosyal medya kullanımı, müşteri verimliliğini artırma diğer fırsat alanları olarak sıralanmaktadır. Rekabet, dijital ve teknolojik uygulamalar konusunda yetersiz dijitalleşmenin olması ve e-ticaretin olmaması ise diğer tehdit alanları olarak tespit edilmektedir.

4 Dijital Olgunluk

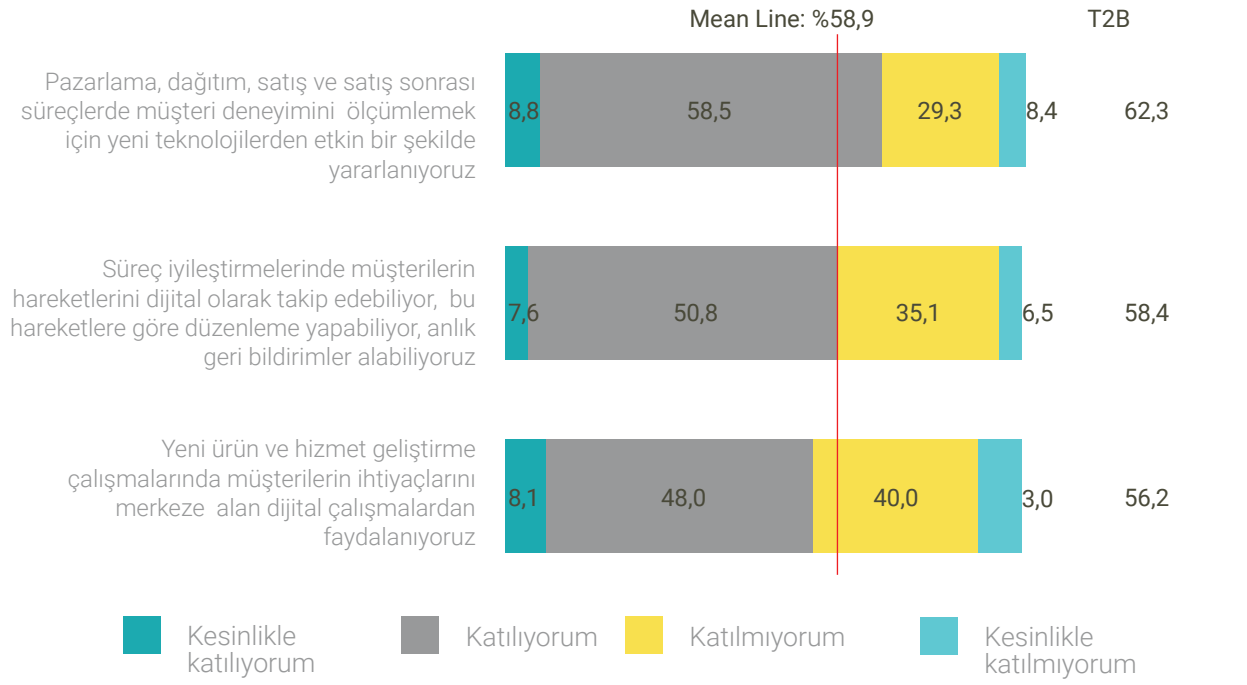
Firmaların dijital olgunluk düzeyleri hesaplanırken dijital müşteri deneyimi, dijital vizyon ve strateji, dijital organizasyon çalışan deneyimine ilişkin göstergeler kullanılmıştır.

- **Dijital Müşteri Deneyimi:**

Firmaların dijital müşteri deneyimlerini belirlemek için iş süreçlerinde müşteri deneyimini ölçümlemek amacı ile yeni teknolojilerden yararlanma düzeyleri, süreç iyileştirmede dijitalleşme uygulamaları ve yeni ürün hizmet geliştirme çalışmalarında müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanan dijital çalışmaların kullanımı sorulmuştur. Firmaların yarısından çoğu dijital müşteri deneyimine ilişkin aşağıda belirtilen ifadelere katıldığını belirtmiştir.

Grafik 17: Dijital Müşteri Deneyimi

Şimdi size Dijital Müşteri Deneyimi ile ilgili bazı ifadeler okuyacağım. Bu ifadelere firmanız için ne derece katıldığınızı lütfen karta bakarak belirtir misiniz?

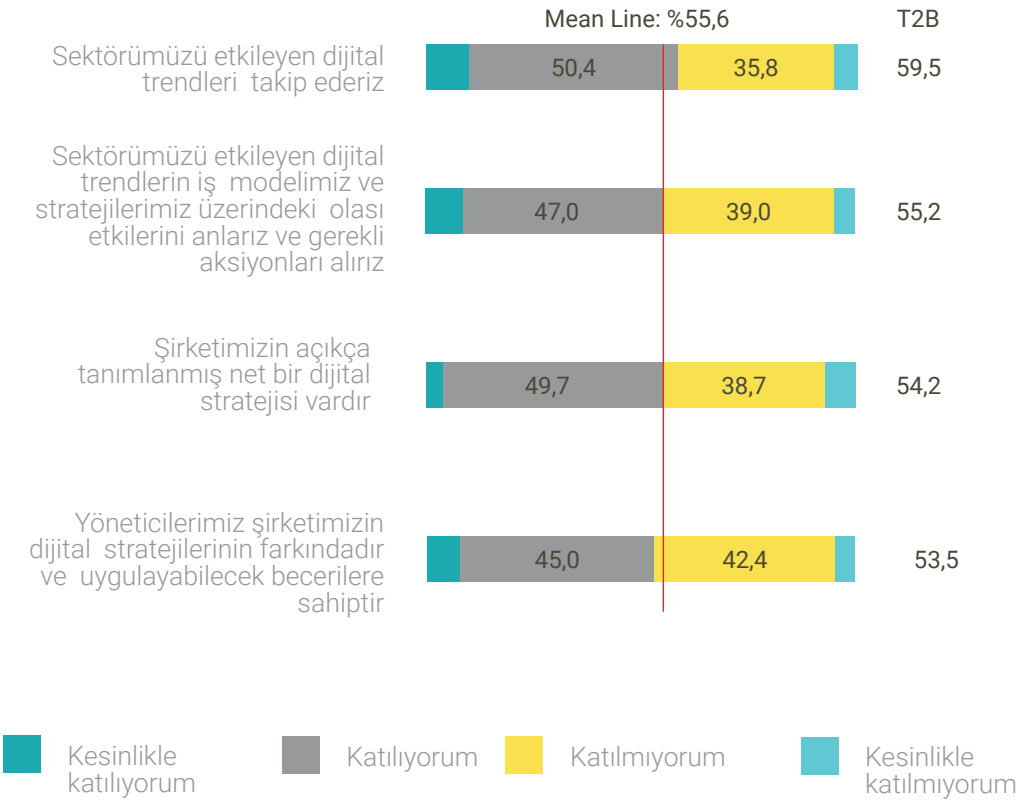


Baz: 1000

- **Dijital Vizyon ve Strateji**

Dijital vizyon ve strateji kapsamında firmalara dijital stratejilerinin olup olmadığı, dijital trendleri takip durumları ve bu trendlerin iş modelleri ve stratejilerine uygulanması konularına ilişkin sorular sorulmuştur. Şirketlerin yaklaşık %60'a yakını, sektörlerine ilişkin dijital trendleri takip ettiklerini ve yaklaşık yarısı ise bulundukları sektörü etkileyen dijital trendlerin, iş modelleri ile stratejileri üzerindeki olası etkilerini anladıklarını ve gerekli aksiyonları aldıklarını belirtmiştir. Şirketlerinin tanımlanmış stratejisi olduğunu (%54,2) ifade edenler ile yöneticilerinin firmanın dijital stratejisinin farkında olduğunu ve uygulayacak beceriye sahip olduğunu (%53,5) söyleyenler de ortalamaya (%55,6) yakın çıkmıştır.

Grafik 18: Dijital Vizyon ve Strateji



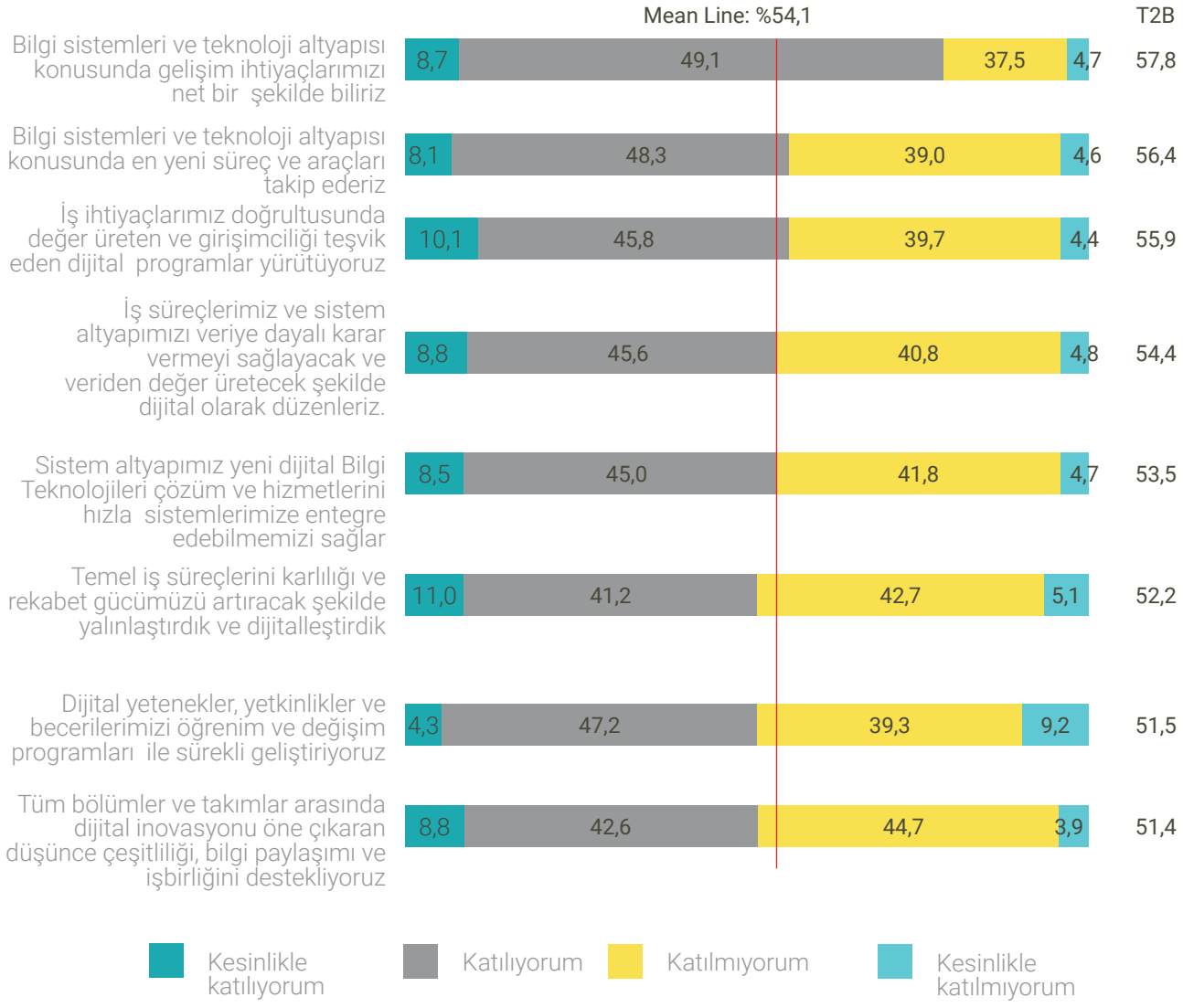
Baz: 1000

- **Dijital Organizasyon ve Çalışan Deneyimi**

Firmaların dijital organizasyon ve çalışan deneyimini tespit etmek için firmalara bilgi sistemleri ve teknoloji altyapıları konusunda gelişim ihtiyaçları, yeni süreç ve araçların takibi, girişimciliği teşvik eden dijital programların düzenlenmesi, sistem altyapısı, eğitim programları, dijital inovasyon ortamı gibi konularda yaklaşımları sorulmuştur.

Grafik 19: Dijital Organizasyon/Çalışan Deneyimi

Şimdi size Dijital Organizasyon/Çalışan Deneyimi ile ilgili bazı ifadeler okuyacağım. Bu ifadelere firmanız için ne derece katıldığınızı lütfen karta bakarak belirtir misiniz?



Baz: 1000

Tablo 3: Dijital Olgunluk

Dijital Uygulama	%
Dijital Müşteri Deneyimi	58,9
Dijital Vizyon ve Strateji	55,6
Dijital Organizasyon/Çalışan Deneyimi	54,1
Ortalama	**56,2**

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin dijital olgunluk düzeyi üç göstergenin ortalaması %56,2 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç KOBİ'lerin kendilerini "Orta Düzey" olarak sınıflandıran bir dijital olgunluk seviyesinde değerlendirdiğini göstermektedir. Dijital Organizasyon/Çalışan Deneyimi konusunda KOBİ'lerin performansının, diğer kriterlere göre geride kaldığı görülmektedir.

Tablo 4: Dijital Olgunluk Sınıflandırması – 1

YÜKSEK DÜZEY	71-100
ORTA DÜZEY	51-70
DÜŞÜK DÜZEY	0-50

56,2

Tablo 5: Dijital/Teknoloji Alanına Yatırım Yapanlar Nezdinde Dijital Okuryazarlık

Dijital Uygulama	%
Dijital Müşteri Deneyimi	75,0
Dijital Vizyon ve Strateji	73,0
Dijital Organizasyon/Çalışan Deneyimi	71,3
Ortalama	**73,1**

Baz: 1000

Ayrıca dijital/teknoloji alanına yatırım yapan firmalarda dijital olgunluğun yüksek düzeyde (%73,1) çıktığı görülmektedir. Dijitalleşme konusunda farkındalığa sahip firmaların bu alanda yatırım yaptıkları ve aynı zamanda dijital olgunluk seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6: Dijital Olgunluk Sınıflandırması – 2

YÜKSEK DÜZEY	71-100
ORTA DÜZEY	51-70
DÜŞÜK DÜZEY	0-50

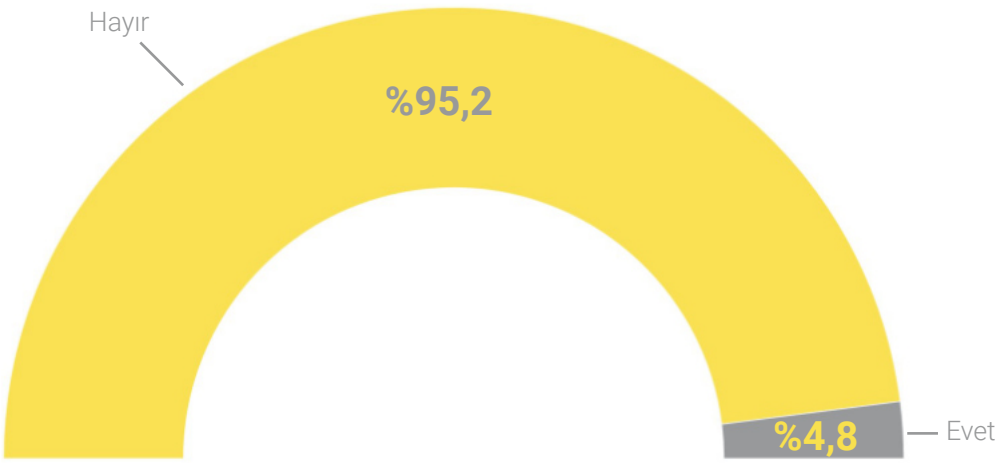
73,1

Baz: 1000

COVID-19, Dijital Vizyon ve Strateji

Grafik 20: COVID-19 Sürecinde Dijital Vizyon ve Stratejiye Yönelik Aksiyon Alma Durumu

11 Mart 2020'de başlayan ve hala devam eden COVID-19 sürecinde şirketiniz dijital vizyon ve stratejisine yönelik herhangi bir aksiyon aldı mı?

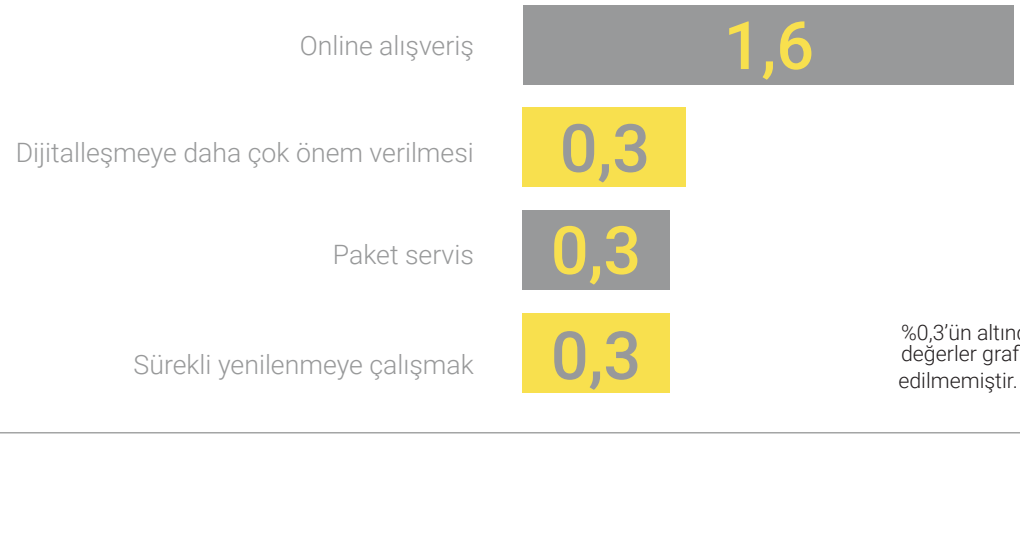


Baz: 1000

Şirketlerin yarısından fazlası dijital vizyon ve stratejisi olduğunu (%54,2) belirtirken COVID-19 sürecinde dijital vizyon ve stratejiye yönelik aksiyon alan firmaların oranının (%4,8) oldukça düşük olduğu göze çarpmaktadır. Firmalar dijitalleşme süreçlerinde temel düzeyde (web sitesi, sosyal medya vb.) yani kurum varlığını devam ettirmeye yönelik uygulamalara ağırlık verirken, vizyon ve strateji gibi ileri düzeyde planlamaların uygulanmasında yetersiz kalmaktadır. Dijital vizyon ve stratejiye yönelik firmaların aldığı aksiyonlar grafikte ayrıntılarıyla aktarılmıştır.

Grafik 21: COVID-19 Sürecinde Dijital Vizyon ve Stratejiye Yönelik Alınan Aksiyonlar

Firmanızın dijital okuryazarlık düzeyinin gelişmesi için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz? Dijital okuryazarlık derken; son teknoloji yazılımlar, Blockchain, AI, CRM, ERP, Fintech, robotik vb. gibi teknolojiler kastedilmektedir.

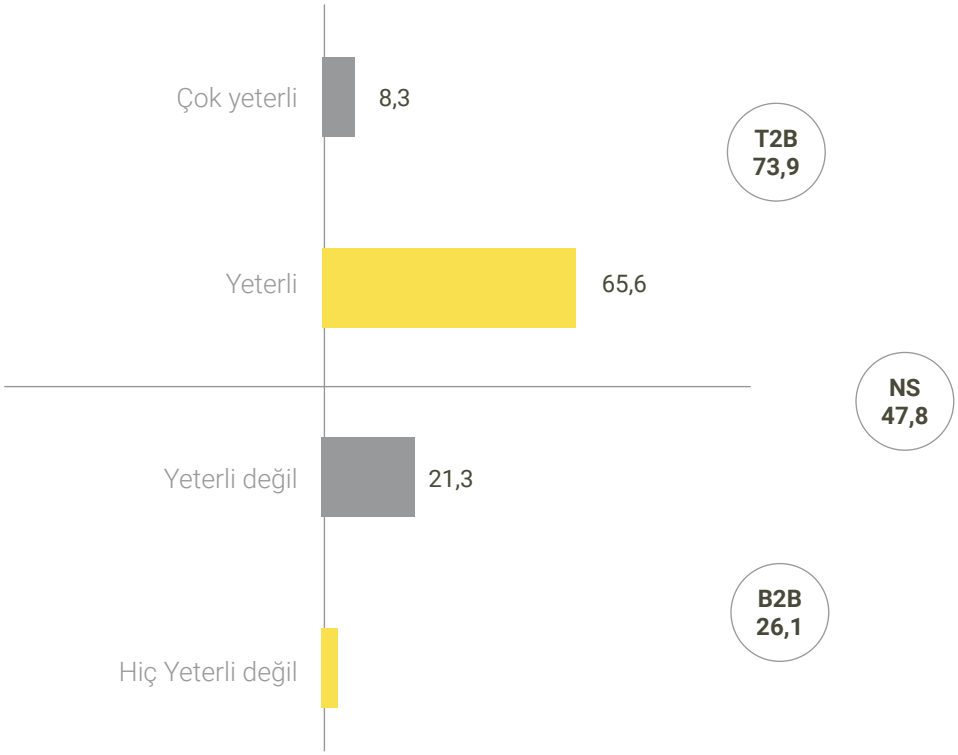


%0,3'ün altında kalan değerler grafiğe dahil edilmemiştir.

Baz: 1000

Her 10 şirketten yaklaşık 7'si Covid-19 ile mücadelede firmalarının dijital altyapılarının yeterli veya çok yeterli olduğunu ifade etmiştir. COVID-19 ile mücadele konusunda dijital altyapılarını "yeterli" (%65,6) ve "çok yeterli" (%8,3) bulan firmaların toplamı %73,9 olurken, yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı da %26,1 olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan yeterli bulanların sadece %19,4'ünün e-ticaret yapması ve yaklaşık yarısının web sitesi ve sosyal medya uygulaması yürütmesi bu konuda farkındalık ihtiyacının altını çizmektedir.

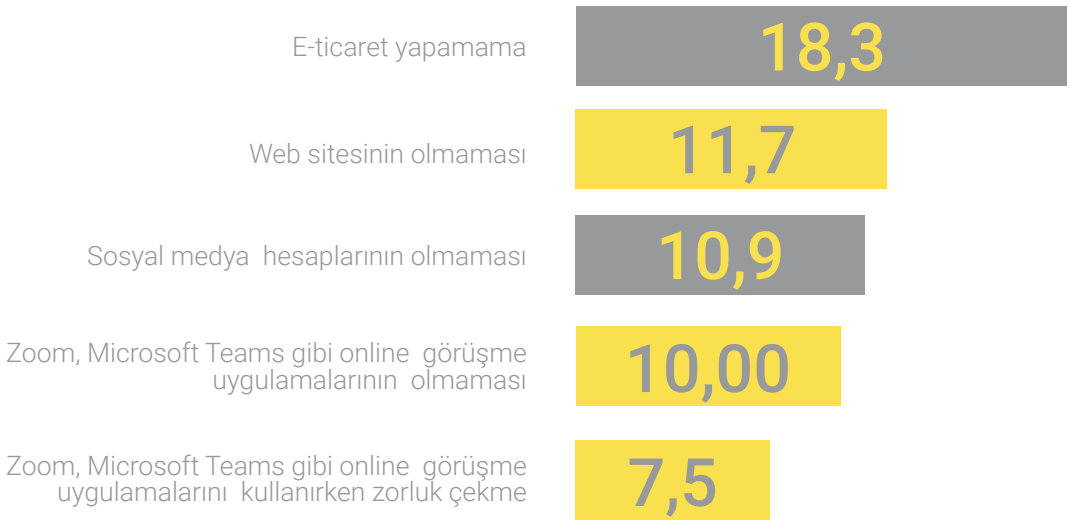
Grafik 22: COVID-19 ile Mücadelede Dijital Altyapının Yeterliliği



Baz: 1000

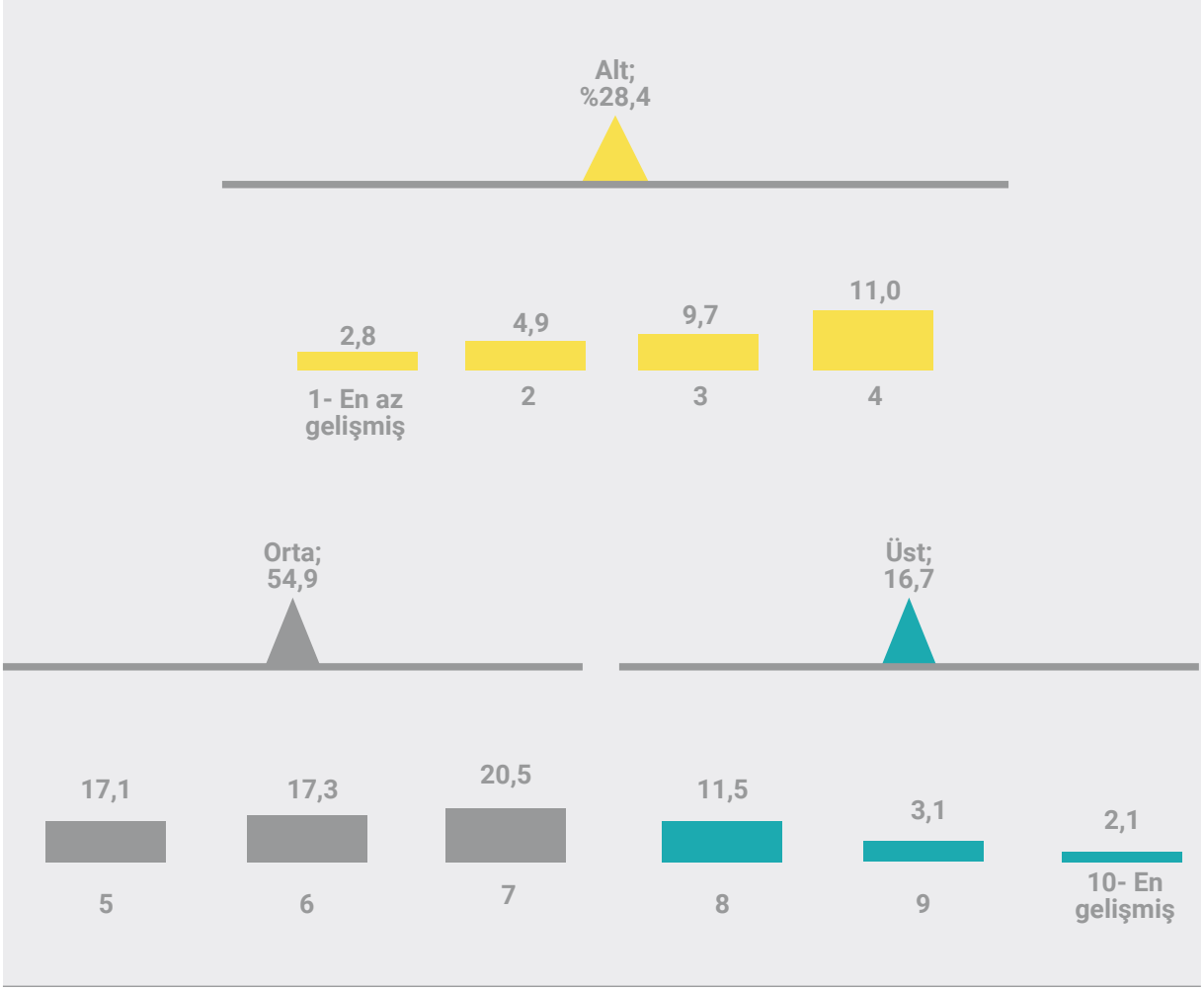
COVID-19 ile mücadelede dijital altyapının yeterli bulunmama nedenleri incelendiğinde ise e-ticaret yapmama konusu ilk sırada yer alırken, web sitesi, sosyal medya hesapları, Zoom, Microsoft Teams gibi online görüşme uygulamalarının olmaması da önceliklendirilmiştir.

Grafik 23: COVID-19 ile Mücadelede Dijital Altyapının Yeterli Bulunmama Nedenleri



Baz: 1000

Grafik 24: Şirketin Dijital Olgunluk Düzeyi



Baz: 1000

Çalışma kapsamında ayrıca işletmelere dijital olgunluk düzeylerini 1 ile10 arasında (1 en az gelişmiş, 10 en yetkin-öncü) puanlamaları istenmiştir. Dijital olgunluk seviyesi firmaların kendi değerlendirmelerine göre dijitalleşme seviyelerini göstermektedir. Görüşülen şirketler dijital olgunluk düzeylerini genel olarak geliştirilebilir seviyede bulmaktadır. KOBİ'lerin %16,7'si dijital olgunluk açısından kendini gelişmiş olarak tanımlarken, sektör ölçeğinde bakıldığında hizmet ve sanayide faaliyet gösteren şirketlerin çoğunluğunda dijital olgunluk düzeyi orta olarak tanımlanmaktadır.

Dijital olgunluk düzeyine göre firmaların yürüttüğü uygulamalara bakıldığında; firmaların dijital olgunluk düzeyi arttıkça bu alandaki uygulamaların kullanımının da paralel bir şekilde arttığı görülmektedir. KOBİ'ler için kritik derecede önem taşıyan sosyal medya ve web sitesi arama motorlarının yanı sıra dijital olgunluk düzeyi üst seviyede olan firmaların e-ticaret uygulamalarının oranı da artmaktadır. Dolayısıyla firmaların dijital olgunluk seviyelerine göre kendilerini değerlendirmeleri ve yürüttükleri uygulamalar paralellik göstermektedir.

Tablo 7: Dijital Olgunluk Düzeyine Göre Firmaların Yürüttüğü Uygulamalar

Uygulamalar	Dijital Olgunluk Düzeyi		
	Üst	Orta	Alt
Sosyal medya hesabı	70,4	49,8	32,5
Web sitesi	63,5	53,4	37,3
E-ticaret	33,1	17,6	9,1
Pazar yeri	9,4	7,6	6,6
ERP	8,2	3,5	4,3
CRM	6,9	3,9	2,1
Telemarketing	6,8	3,3	1,7

Dijital olgunluk düzeyi artışı gelecek 3 yıl içerisindeki yatırım yapma eğilimini de önemli ölçüde etkilemektedir. Üst düzey olgunluk seviyesinde olduklarını düşünen firmalar ağırlıklı olarak web sitesi (%34,4) ve e-ticaret yatırımını (%34) öncelikleri arasında belirtirken, alt seviyede sosyal medya hesabı (%17) tercihte ilk sırada yer almaktadır.

Tablo 8: Dijital Olgunluk Düzeyine Göre Gelecek Üç Yıl İçerisinde Yatırım Yapılması Planlanan Alanlar

Uygulamalar	Dijital Olgunluk Düzeyi		
	Üst	Orta	Alt
Web sitesi	34,4	24,6	12,9
E-ticaret	34,0	21,7	13,8
Sosyal medya hesabı	18,8	15,8	17,0
Telemarketing	13,1	6,2	3,4
Pazar yeri	12,6	9,9	4,4
CRM	5,9	4,3	2,2
ERP	5,2	5,1	0,9

Tablo 9: Şirketin Finansal Olgunluk Düzeyine Göre Dijital Olgunluk Düzeyi

Finansal Olgunluk Düzeyi	Dijital Olgunluk Düzeyi	%	Net Skor
Üst	Üst	47,5	36,3
	Orta	41,2	
	Alt	11,3	
Orta	Üst	10,5	-11,7
	Orta	67,3	
	Alt	22,2	
Alt	Üst	3,2	-64,2
	Orta	29,4	
	Alt	67,4	

Buna ek olarak şirketlerin finansal ve dijital olgunluk düzeyleri karşılaştırıldığında doğrudan bir ilişkinin olduğu da görünmektedir. Şirketlerin dijital olgunluk düzeyi arttıkça, finansal olgunluk düzeyi de yükselmektedir.

5 Dijital Okuryazarlık

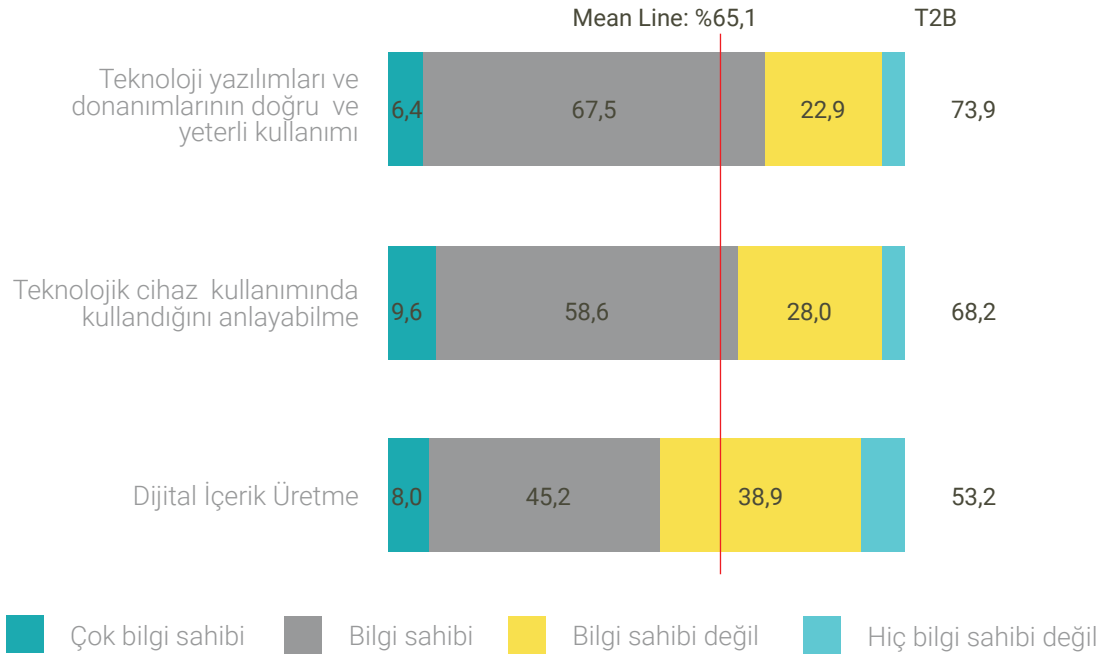
Dijital okuryazarlık kapsamında firmaların aşağıda belirtilen dijital süreçlere ilişkin bilgi, önem ve yeterlilik düzeyleri sorulmuştur.

- Teknolojik cihazların yeterli ve doğru kullanımı
- Teknolojik cihaz kullanımında kullandığını anlayabilme
- Dijital içerik üretme

Bilgi ve Önem

Dijital süreçler konusunda firmaların bilgi düzeyini incelediğimizde, teknoloji yazılımları ve donanımların doğru ve yeterli kullanımı konusunda bilgi sahibi ve çok bilgi sahibi olan firmaların oranı %73,9 ile ilk sırada yer almaktadır. Teknolojik cihaz kullanımında kullandığını anlayabilme ve dijital içerik üretme konularında firmaların sırasıyla yüzde 68,2'si ve 53,2'si kendilerini bilgi sahibi ve çok bilgi sahibi olarak değerlendirmiştir.

Grafik 25: Dijital Süreçler Konusunda Bilgi Düzeyi

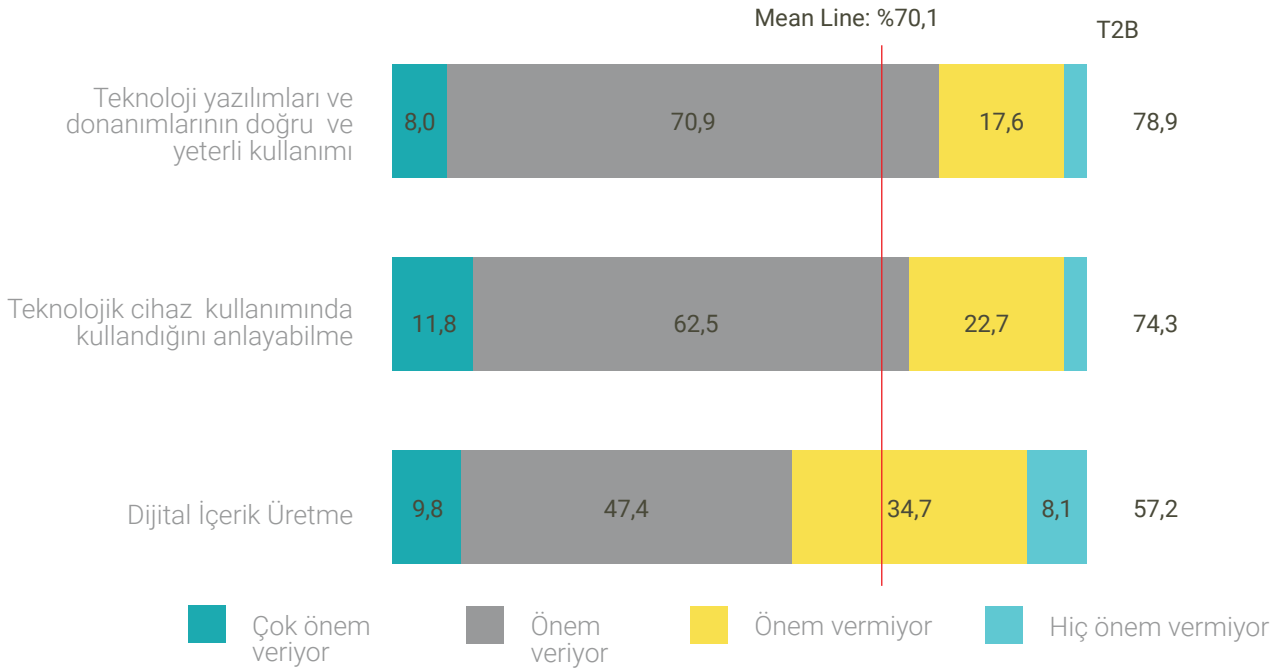


Baz: 1000

Firmaların dijital süreçlere verdikleri önem ve bilgi seviyesi arasındaki fark bize KOBİ'lerin gelişime açık süreçleri hakkında bilgi vermektedir. Dijital süreçlere verilen önem düzeyi ile bilgi düzeyi arasında bir karşılaştırma yapıldığında belirgin bir farklılık söz konusu olmamakla birlikte önem düzeyinin her süreçte daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Teknolojik yazılımları ve donanımlarının doğru ve yeterli kullanımına verilen önem düzeyi (%78,9) ortalamanın (%70,1) üzerinde görülürken; dijital içerik üretmeye verilen önem ise bilgi düzeyinde olduğu gibi ortalamanın belirgin bir şekilde altında yer almıştır.

Teknolojik cihaz kullanımında kullandığını anlayabilme bilgi ile önem verme derecesi arasındaki farkın en yüksek olduğu alan olarak tespit edilmiştir.

Grafik 26: Dijital Süreçlere Verilen Önem Düzeyi



Baz: 1000

Tablo 10: Önem Bilgi Analizi (GAP Analizi)

	Önem (T2B)	Bilgi (T2B)	GAP (Bilgi-Önem)
Teknolojik yazılımlarının ve donanımlarının doğru ve yeterli kullanımı	78,9	73,9	-5,0
Teknolojik cihaz kullanımında kullandığını anlayabilme	74,3	68,2	-6,1
Dijital içerik üretme	57,2	53,2	-4,0

Yeterlilik

Ankete katılan firmalara genel iş süreçleri düşünüldüğünde teknoloji yazılımlarını ve donanımlarını doğru ve yeterli kullanımı ve teknolojik cihaz kullanımında kullandığını anlayabilme kapsamında yeterlilik düzeyleri de sorulmuştur.

Firmaların iş süreçlerinde şirketlerin bu konuları uygulama konusundaki yeterliliklerine baktığımızda;

- Her 10 firmadan yaklaşık 8'i teknoloji yazılımları ve donanımlarının doğru ve yeterli kullanımı konusunda kendisini yeterli veya çok yeterli bulurken,
- Her 10 firmadan yaklaşık 7'si de teknolojik cihaz kullanımında, kullandığını yeterli veya çok yeterli düzeyde anlayabildiğini ifade etmektedir.

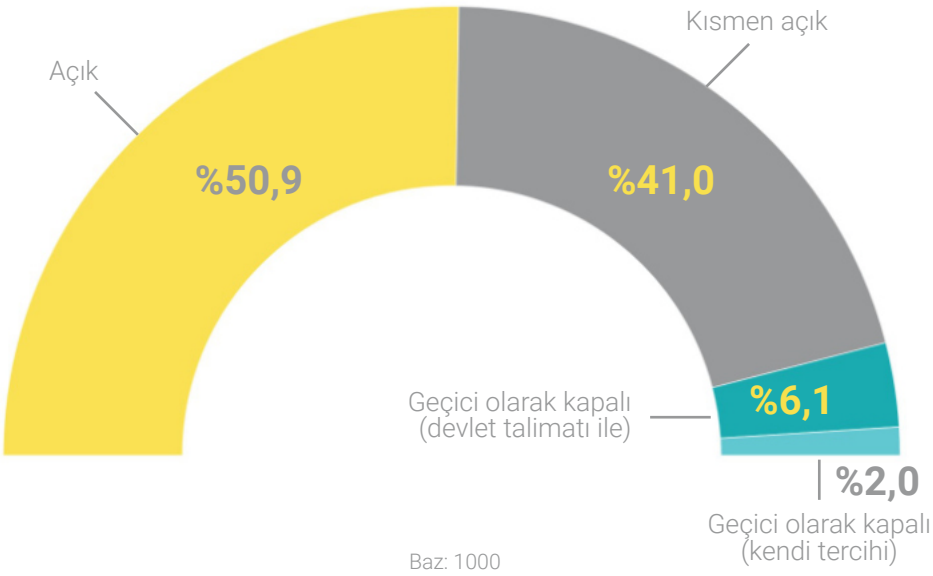
Beklentilere paralel olarak bahsi geçen iş süreçlerini şirketlerin uygulama konusundaki yeterliliği ve bu konuda istihdam edilen personel olup olmama konusunda bir yakınlığın olduğu görülmektedir. Bilgi teknolojileri ile dijital pazarlama personeli bulunduran, dışardan hizmet alan ve her ikisini de yapan firmaların iş süreçlerindeki uygulama yeterlilikleri incelendiğinde, bahsi geçen iş süreçlerini (teknoloji yazılımları ve donanımlarının doğru ve yeterli kullanımı, teknolojik cihaz kullanımında kullandığını anlayabilme) uygulama konusunda kendini yeterli ve çok yeterli bulan firma oranı personel bulunduran ve dışarıdan hizmet alan firmalarda en yüksek, sadece dışardan hizmet alanlarda en düşüktür.

6 COVID-19 Etki Değerlendirme ve Gelecek Öngörüsü

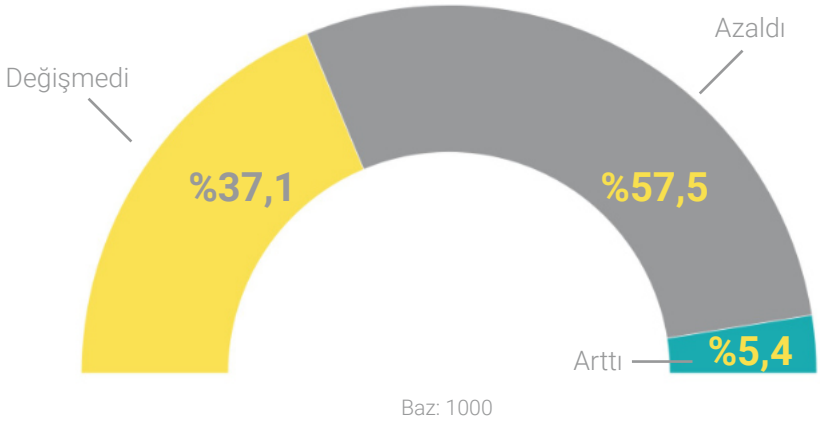
Araştırma kapsamında Covid-19 sürecinde şirketlerin ticari ve ekonomik faaliyetlerine yönelik de sorular yöneltilmiştir. Covid-19 sürecinde işletmelerin %50,9'unun açık olduğu tespit edilirken, kısmen açık olduklarını belirtenler (%41,0) de dahil edildiğinde çoğunluğun ticari faaliyetlerine asgari düzeyde de olsa devam ettiği görülmektedir. Devlet kararıyla kapatanlar (%6,1) ile kendi tercihleri ile şirketlerini kapalı tutanlar (%2,0) büyük bir ağırlık teşkil etmemektedir.

Covid-19 sürecinde işletmeler açık olsa dahi satışları düşüş gösterenler %57,5 olarak tespit edilirken, satışlarında değişiklik olmadığını belirtenlerde bu oran %37,1'dir. Satışlarının arttığını ifade eden işletmelerin oranı (%5,4) oldukça düşük kalmaktadır. (Grafik 27-Grafik 28)

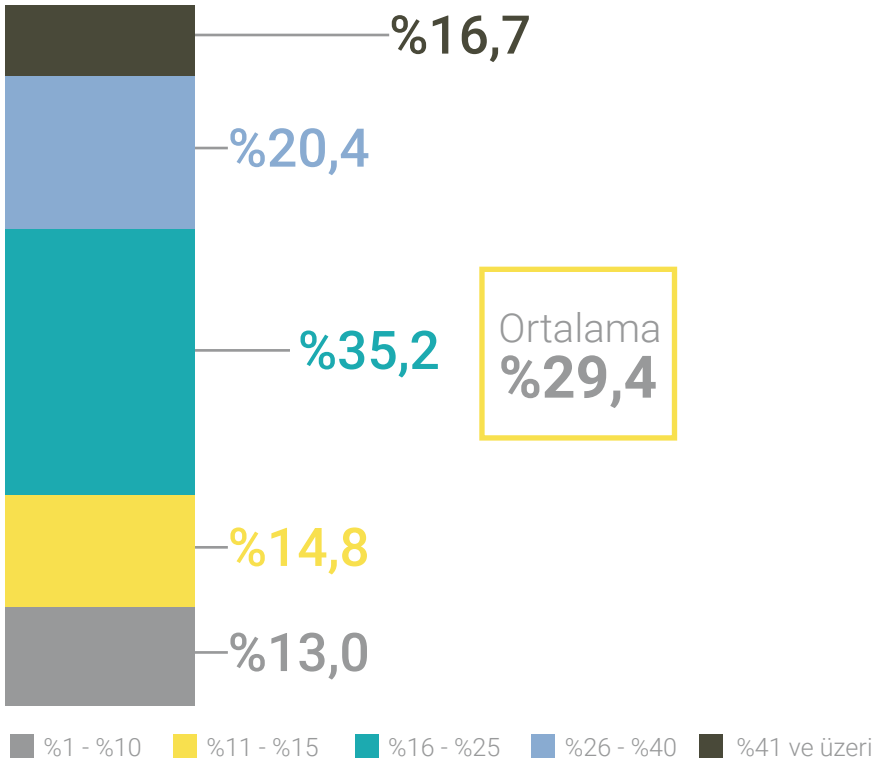
Grafik 27: Şirketin COVID-19 Sürecinde Açık Kapalı Olma Durumu



Grafik 28: COVID-19 Sürecinde Satışlarda Yaşanan Değişiklik

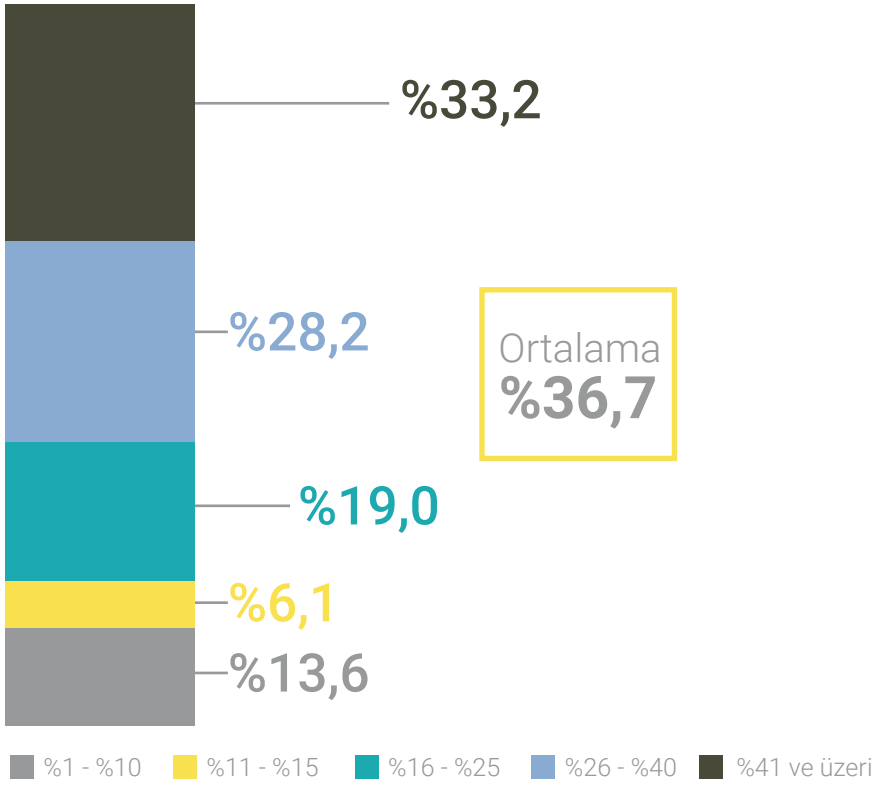


Grafik 29: COVID-19 Sürecinde Satışlardaki Artış Oranı



Baz: 54

Grafik 30: COVID-19 Sürecinde Satışlardaki Azalış Oranı



Baz: 575

Tablo 11: Sektöre Göre COVID-19 Sürecinde Satışlarda Yaşanan Değişiklik

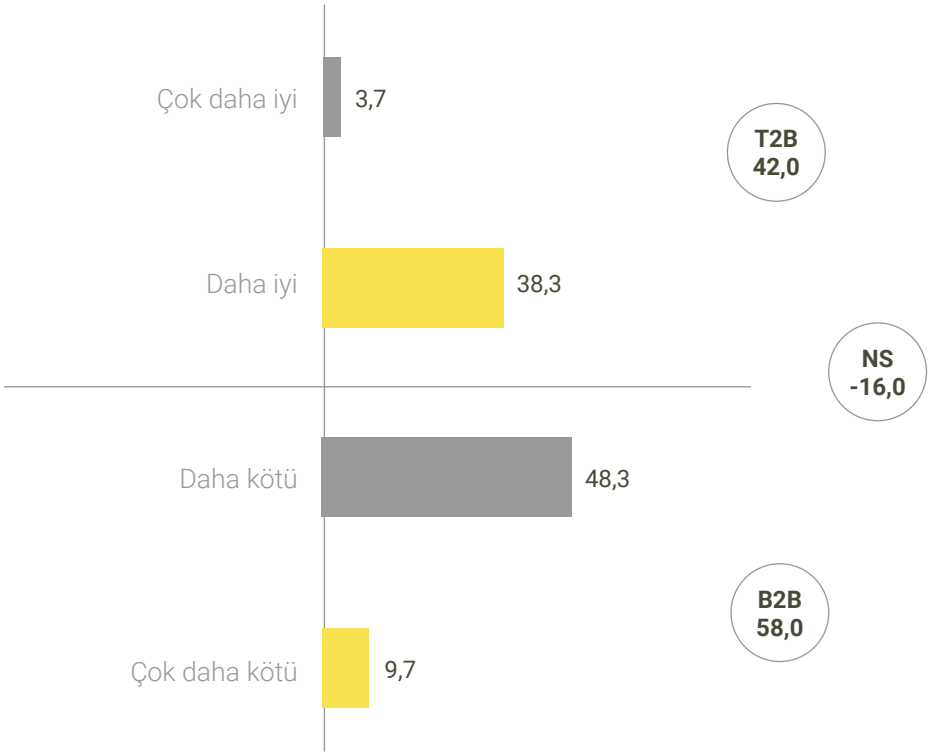
	Arttı	**Azaldı**	**Değişmedi**	**Baz**
Hizmet	5,9	58,6	35,5	631
Sanayi	3,6	57,5	38,9	393

Sektörlere göre COVID-19 sürecinde satışlarda yaşanan değişiklikler değerlendirildiğinde hizmet ve sanayi sektörlerinde ciddi düşüşler görülmektedir. Satışlarını artıran işletmeler hizmet sektöründe %5,9 iken, sanayide %3,6 olarak kaydedilmiştir.

COVID-19 sürecinin firmalar için oluşturduğu tehdit alanları incelendiğinde, satışların azalması ve müşteri yoğunluğunun düşüklüğü öncelikli olarak tespit edilmiştir. Firmaların büyük bir bölümü COVID-19 sürecinin bir fırsat yaratmadığını düşünürken, sağlık ve ekonomik kaynaklı nedenler de önemli tehdit alanları olarak ifade edilmiştir. Firmalar COVID-19 sürecinin yarattığı ekonomik ve finansal belirsizlikleri de 2021 yılında önemli tehdit alanı olarak göstermiştir. (Şekil 3)

Şekil 1: 2021 Yılında Firmaların Tehdit Olabileceğini Düşündüğü Alanlar

Grafik 31: 2021 Yılı Türkiye'nin Makroekonomi Öngörüsü



Baz: 1000

2021 yılı Türkiye'nin makroekonomi öngörüsüne yönelik şirketlerin %58'i kötümser bir beklenti içinde yer alırken, daha iyi ve çok daha iyi olacağını ifade edenlerde bu oran %42 olarak tespit edilmiştir.

KOBİ'ler için pandemi sürecinin yarattığı belirsizlik öngörü yapmayı zorlaştırmaktadır.

Makroekonominin iyi olacağını ifade edenler ile kötü olacağını söyleyenler pandemi sürecinin nasıl sonuçlanacağı noktasında beklentilerini yönlendirmektedir. Buna karşın ekonomi ve pandemi süreci belirsizliği iyi ve kötü beklentinin kesişim noktasıdır.

7 Sonuç ve Stratejiler[2]

Dijital/Teknoloji Yatırımları

- Araştırmaya cevap veren KOBİ'lerin 2017-2020 döneminde gerçekleştirdikleri dijital/teknoloji yatırımlarında henüz ilk faz diye adlandıracağımız internet sitesi (%59,6), şirket donanımları (%59,0) ve teknolojik altyapı ilk sıralarda yer almaktadır.
- Gelecek üç yıl içerisinde firmalar tarafından yatırım yapılması planlanan başlıca uygulamalarda pandemi sürecinin tercihleri bir miktar değiştirdiği gözlenmektedir. Bu kapsamda e-ticaretin ve mobil uygulamaların ivme kaydettiği gözlenmektedir.
- Dijital dönüşümde yeni fazı işaret eden ERP-Kurumsal Kaynak Planlaması (%28) ve CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi (%26,4) gibi alanların da yatırım kararlarında son sıralarda yer alması, şirketlerin ağırlıklı olarak mevcut yapının işleyişine yönelik dijital/teknolojik yatırımlarını önceliklendirdiğini ortaya koymaktadır.
- Etkin veri kullanımı hem geçmiş hem de gelecek üç yıl içinde dijital/teknoloji yatırımlarının arkasındaki nedenler arasında en son sırada yer almaktadır. ERP ve CRM gibi dijital dönüşümde yeni fazı işaret eden alanlarda ortaya çıkan düşük yatırım yapma eğilimi işletmelerin farkındalık ve bilgi düzeylerinde büyük bir boşluğun olduğunu göstermektedir.

İnsan Kaynağı Altyapısı

- Araştırmaya dahil olan şirketlerin yaklaşık yarısı bilgi teknolojileri personeli bulundurmamakta ve bu alanda dışarıdan hizmet almamaktadır. Ankete katılan şirketlerin yarısından çoğu ise (%56,3) dijital pazarlama alanında personel bulundurmamaktadır.
- Dijital iş süreçlerini şirketlerin uygulama konusundaki yeterlilikleri ve bu konuda istihdam edilen personel olup olmama arasında bir yakınlığın olduğu görülmektedir.
- Bilgi teknolojileri ve dijital pazarlama alanlarında istihdam edilen nitelikli insan kaynağının, şirketlerin dijital olgunluk düzeylerinin ile dijital yetkinliklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktördür. KOBİ'lerin insan kaynakları ihtiyacı hakkında bilgi ve farkındalık düzeylerinin geliştirilmesi ve KOBİ'lere yeni teknolojileri kullanacak nitelikli eleman bulma veya mevcut elemanların eğitimi konusunda destek sağlanması gerekmektedir.

Mevcut Uygulamalar

- Firmaların çalışmalarını ve iş süreçlerini yönetebilmek için kullandıkları dijital uygulamalara baktığımızda firmaların çoğunlukla web sitesi ve sosyal medya uygulamalarını kullandıkları gözlenmektedir.
- KOBİ'ler, yatırım davranışlarında da görüldüğü üzere dijital ekonominin bir parçası olan veri odaklı stratejilerden tam olarak yararlanamamaktadır. Bu kapsamda KOBİ'lerde pazar yeri, ERP, CRM ve tele-marketing gibi uygulamaların kullanımı sınırlıdır.
- Blockchain, AI (Yapay Zeka), CRM, ERP, fintech, robotik vb. gibi ileri seviye uygulamaları kullanma eğilimlerinin gelişmesi için KOBİ'lere beklentileri sorulduğunda sadece yüzde 25,4'ü beklenti bildirirken, yapılması gerekenler arasında teknolojik gelişim (%5,1) ilk sırada yer almaktadır. Eğitimlerin düzenlenmesi, yeni yazılımların üretilmesi, desteklerin artırılması ve yeni ekiplerin kurulması diğer alınması gereken aksiyonlardır.

[2] Sonuç iki faz olan bu raporun ham bilgilerinin çapraz karşılaştırılmasıyla oluşturulmuştur.

- Geleneksel KOBİ'lerin ileri seviye uygulamaları dijital iş stratejilerine entegre etmeleri konusunda yetersiz bilgiye sahip oluşları bu alanda ortaya çıkan düşük beklentileri açıklamaktadır. Bu kapsamda dijital dönüşümün sağlanması için teknik danışmanlık hizmetleri, finansman tavsiyeleri, işgücünün eğitim ve beceri seviyesini geliştirmek için verilen destekler kilit önem taşımaktadır.

Dijital Olgunlukta Kat Edilecek Mesafe Büyük

- Dijital olgunluk konusunda, KOBİ'lerin kendilerini yeterli görmediği tespit edilmektedir.
- KOBİ'lerin yalnızca %16,7'si dijital olgunluk düzeylerini üst olarak tanımlamaktadır.
- Şirketlerin finansal olgunluk düzeyi arttıkça, dijital olgunluk düzeyi de yükselmektedir. Ayrıca dijital/teknoloji alanına yatırım yapan firmalarda dijital olgunluğun yüksek düzeyde (%73,1) çıktığı görülmektedir.

Öncelikle Çalışanlara Dijitalleşme Bilinci Kazandırmak Önem Taşıyor

- Dijital Olgunluğun bir alt kategorisi olan Dijital Organizasyon/Çalışan Deneyimi konusunda KOBİ'lerin performansının, diğer kriterlere (Dijital Vizyon ve Strateji, Dijital Müşteri Deneyimi) göre geride kaldığı görülmektedir.
- Teknolojik cihaz kullanımında kullandığını anlayabilme konusunda KOBİ'lerin bilgi ile önem verme derecesi arasındaki farkın en yüksek olduğu alan olarak tespit edilmiştir.
- Bu noktada; dijitalleşme konusunda öncelikle organizasyon genelinde farkındalık ve personelin bilgi düzeyini artırmanın gerekli olduğu görülmektedir.

COVID-19 yatırım yapma ve yapmama nedeni

- COVID-19 ile dijitalleşmenin öneminin artması, 2017-2020 döneminde ve gelecek 3 sene için şirketlerin dijital/teknoloji alanına yatırım yapma nedenleri arasında ilk sıralarda yer alırken, COVID-19 aynı zamanda önümüzdeki dönemde yatırım iştahını sınırlayan en önemli faktör olarak öne çıkmıştır.
- Şirketlerin yarısından fazlası dijital vizyon ve stratejisi olduğunu (%54,2) ifade ederken COVID-19 sürecinde dijital vizyon ve stratejiye yönelik aksiyon alan firmaların oranı (%4,8) oldukça düşük olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum mevcut stratejilerin uygulanmasına yönelik aksiyonların sınırlı kaldığını göstermektedir.
- Firmaların büyük bir bölümü COVID-19 sürecinin bir fırsat yaratmadığını düşünürken, sağlık ve ekonomik kaynaklı nedenler de önemli tehdit alanları olarak ifade edilmiştir.

TÜRKONFED

/turkonfed

Adres: Refik Saydam Cad. Akarca Sok.
No.41 Tepebaşı Beyoğlu/İstanbul

T: +90 212 251 73 00 - +90 212 251 58 77

E-mail: info@turkonfed.org

turkonfed.org

paynet

/paynetodeme

Adres: Maslak Mah. Büyükdere Caddesi No:245
Uso Center Kat:17 Maslak-Sarıyer/İstanbul

T: 444 7 729 - 0850 339 77 29

E-mail: destek@paynet.com.tr

paynet.com.tr