



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi

Tavsiye Belgesi

Aralık 2020



Bu yayın Avrupa Birliği'nin yardımıyla hazırlanmıştır. Bu yayının içeriğinden yalnızca İstanbul Ticaret Odası sorumlu olup, herhangi bir şekilde AB'nin görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.

TR2015/DG/01/A6-02/020

İçindekiler

Giriş	3
1. Dijital Dönüşüm ve KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi	4
1.1 Günümüzde Dijitalleşmenin Önemi	4
1.1.1 Dijital Çağ ve Gerektirdikleri	5
1.1.2 Covid-19 Salgını, İzdüşümleri ve Dijitalleşmenin Gündemde Öne Çekilmesi	7
1.2 Dijital Çağ ile Uyum için Gerçekleştirilen T4D Projesi	8
1.2.1 KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi (T4D) nedir?	8
1.2.2 Projenin Amacı, Kapsamı ve Somut Çıktıları	8
1.2.3 Firmaların Beklentilerini Karşılama	9
1.2.4 Proje Çerçevesinde Geliştirilen Hizmet Yapısı	11
2. Odalarda ve Odaların Hizmetlerinde Dijital Dönüşüm	14
2.1 Odalardaki Mevcut Yapı	14
2.1.1 Odaların İş Dünyası içerisindeki Yeri	14
2.1.2 İstanbul Ticaret Odası örneği üzerinden Odaların KOBİ'lere Yönelik Hizmetleri	15
2.2 Dijitalleşmenin Neresindeyiz: Mevcut Yapıya Getirebilecek Yenilikler	17
2.2.1 Kurum içi Yapının Güçlendirilmesi ve Kapasitenin Artırılması	17
2.2.2 İyi Uygulamaların Transferi	19
2.2.3 Nihai Hedef: Dijital Dönüşüm için Dijital Ekosistem Yaratmak	22
3. Dijital Dönüşüm Ekseninde Uluslararası İşbirliği	25
3.1 İşbirliği Ruhu ve Eşleşme Mekanizması	25
3.1.1 Avrupalı ve Türk Odaların Yapılarındaki Benzerlikler: Benzer Sorunlar / Benzer Çözümler	25
3.1.2 "Chamber+" ve Bölgesel İşbirlikleri	26
3.1.3 İşbirliği Modeli olarak TEBD	26
3.1.4 Eşleşme Karnesi	27
3.1.5 Lobiye Uzanan İşbirliği	28
3.2 İşbirliği Alanlarını Yeniden Keşfetmek	29
3.2.1 Odalar için Yeni İşbirliği ve Kapasite Paylaşım Alanları Yaratmak	29
3.2.2 İşbirliği Çıtasını Yukarıya Taşımak	29
Sonuç	31



Giriş

KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi (*Twinning for Digitalization / T4D*) Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Yardım Aracı çerçevesinde tanımlanan, TOBB ve Eurochambres koordinasyonunda sürdürülen "Türkiye-AB İş Diyalogu Programı" kapsamında alınan hibe ile Paris Ticaret ve Sanayi Odası ile işbirliği içerisinde İstanbul Ticaret Odası tarafından yürütülmektedir. 1 Nisan 2019 tarihinde başlatılan projede Paris Ticaret ve Sanayi Odası tarafından hizmete sunulan Les Digiteurs (Dijitalleştirilenler) Programı'ndan ilham alınarak, İstanbul Ticaret Odası bünyesinde özgün bir yapıyla üye işletmelerin dijital dönüşümlerinin hızlandırılması hedeflenmiştir.

KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi, İstanbul Ticaret Odası'nın kurumsal düzeyde dijitalleşmeyi ele alması için bir temel oluşturacaktır. İstanbul Ticaret Odası'ndan, hizmetlerini dijital çağın gereklilikleriyle sıralaması ve bu hizmetlerin dijital dönüşümünü sağlaması için gerekli alanları sağlaması beklenirken, proje kapsamında güvenilir ve kapsamlı bir kurumsal yaklaşım ile İstanbul'daki 400 binden fazla üyenin dijital dönüşüm ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmiştir. Amaç, dijital dönüşüm konusunda başlangıç noktasında bulunan KOBİ'lere dijital dönüşüme yönelik bir farkındalık kazandırmak; bu farkındalığa ulaşmış fakat herhangi bir aksiyon alamamış firmaların ilk adımı atmalarını sağlamak; dijital dönüşüm

konusunda belli bir noktada olan üyelerinse dijital olgunluk seviyelerini olabildiğince yükseltmektir. Faaliyetleri 17 aya yayılan projede ilk 12 ay sonrasında, gerçekleştirilen faaliyetler ve temel çıktılar göz önünde bulundurularak, tavsiye belgesinin (*recommendation paper*) taslağı niteliğinde, bir ön rapor (*working paper*) hazırlanmıştır. Ön raporda vurgu yapılan hususları da içerecek şekilde hazırlanan tavsiye belgesinde ise KOBİ'lerin ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretilebilmesi çerçevesinde Oda ve diğer kurum/kuruluşların hizmet yapılarında hangi değişiklikleri gerçekleştirebilecekleri üzerinde durulmuştur.

Yine bu çalışmanın, Avrupa düzeyinde gerçekleştirilebilecek ortak çalışma alanlarında somut öneriler sunması beklenmektedir. Tavsiye belgesi hazırlanırken, proje kapsamında daha önce tamamlanmış olan, durum analizi/görüş belgesi ve metodoloji belgesinden de istifade edilmiştir. Çalışmada öncelikle dijital dönüşüm fenomeni ve KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi'nin temel unsurları ele alınacak; ikinci bölümde Odalarda ve Odalar tarafından sunulan hizmetler ekseninde dijital dönüşüm irdelenecek; son bölümde ise bu kapsamda işbirliğinin öneminden ve özellikle uluslararası ölçekte geliştirilebilecek model ortaklıklar üzerinde durulacaktır.



1. Dijital Dönüşüm ve KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi

2000'li yıllarla birlikte iş modellerinde ve iş yapma biçimlerinde ortaya çıkan değişiklikler, firmaları yönetimlerinde ve iş yapma şekillerinde değişiklik yapmaya zorlamaktadır. Ürün geliştirmeden satışa kadar tüm değer zinciri bu akımdan etkilenmektedir.

Bugün, dijitalleşme, iş dünyasının geleneksel çalışma tarzının neredeyse tamamını değiştirmeye devam etmektedir. Her iş modelinde; iş süreci, iş işlevleri ve iş birimleri dijitalleşmenin esas unsurudur.

Bu, hem yeni sektörlerin doğması ve gelişmesi anlamına gelmekte, hem de iş dünyasını, dönüşümünü hakkıyla gerçekleştiremeyen firmaların rekabet açısından zayıf düşeceği ve dolayısıyla pazarda varoluş sorunları yaşayabileceği bir konjonktüre doğru hızlı bir şekilde savurmaktadır.

KOBİ'lerin kıt kaynaklara sahip olması; onların, karmaşık ve zor bir yapısı olan dijitalleşme sürecine dâhil olma cesaretini kırarken, metodolojideki kanıtlanmış eksiklik de kurumları kendileri için gerekli önlemleri alma konusunda kısıtlamaktadır. Bu itibarla; dijitalleşme eksikliklerinin giderilmesi ve gerekli dijital dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi adına, dünyanın iki önemli Odası tarafından temsil edilen proje konsorsiyumu tarafından "Dijitalleştirme için Eşleştirme – *Twinning for Digitalization*" (T4D) projesi geliştirilmiştir.

Günümüz firmaları –sektörde teknolojik olarak tetiklenen değişim sayesinde - ürün ve hizmetlerini, müşteri deneyimlerini ve iş yapma biçimlerini sorgulamaktadır. Değişim aynı zamanda firmaları iş modellerinde köklü değişiklikler yapmaya zorladığı gibi yeni iş fırsatları için de teşvik etmiştir.

Bu değişim tüm zinciri etkilemekte ve bu tür bir geçişin yakınsaması, dijital teknolojiler tarafından yönlendirilen firma çapında farklılaşma gerektirmektedir.

1.1 Günümüzde Dijitalleşmenin Önemi

21'inci yüzyılda ilgi alanlarımızda hızlı değişimler gözlemlenmekte ve analog dönemin geride kaldığı görülmektedir. Bugün, ilgi alanlarımız üzerinde önemli bir etkiye sahip olan mega trendlerin başında dijitalleşme gelmektedir. Dijitalleşme, bilgilerin kayıtsızlaştırılarak fiziksel taşıyıcılardan ve depo işleme ekipmanlarından ayrılması ve dijital bir ortama aktarılması olarak tanımlanmaktadır.

Dijitalleşme rekabet avantajı sağlamakla birlikte, firmaların farklılaşmasının ana unsurudur. Dijitalleşme süreci; kurumların, üniversitelerin, işletmelerin dönüştürüldüğü ve yeni iş modellerinin ve iş uygulamalarının ortaya çıktığı bir süreçtir. Dijitalleşme internetteki tasarım, üretim, pazarlama, satış ve tanıtım konularının işlevsel bir şekilde kullanımını ve veri odaklı yönetim modelinin gelişimini desteklemekte ve bu sayede firmaların kapasitelerini artırmaktadır. Kısacası dijitalleşme tüm sektörlerden firmalar için gerekli ve stratejik bir kavram olarak kabul edilmelidir. Bu nedenle dijitalleşme sadece yenilik üretmek için değil, aynı zamanda bilgi ve teknolojiyi aktarmak için de stratejik bir araç olarak görülmektedir.

Endüstri devrimleri yavaş yavaş başlayan, ancak zamanla hızlanan ve nihayetinde üretim, tüketim, iletişim ve hareket etme şekillerini derinlemesine etkileyen dönemlerdir. Birinci Endüstri Devrimi ve bu etkinin yayılması yaklaşık 200 yıl, İkinci Endüstri Devrimi ise bundan biraz daha kısa bir sürede gerçekleşmiş, ancak Üçüncü Endüstri



Firmalar için dijitalleşmenin avantajları



Devrimi'nin etkisi her iki dönemin de çok ötesinde bir hıza ve büyüklüğe ulaşmıştır. Üçüncü Endüstri Devrimi, bilgi endüstrilerinin ortaya çıkması ve bilgisayarlar, fiber optik, dijitalleşme, holografi ve telekomünikasyon, aynı zamanda biyogenetik gibi teknolojilerin gelişmesine (çoğunlukla 20. yüzyılın ikinci yarısı) dayanmaktadır. Ayrıca bu dönem, dijital üretim cihazlarının yayılması ve bunun sonucunda üretimin demokratikleşmesi ile karakterize edilen ve büyüyen bir fenomen olarak da tanımlanmaktadır. Bu süreç, üretim işlemlerinin optimizasyonunu artırmak için elektronik ve bilgi teknolojisinin uygulanması ile karakterize edilmektedir. Bu dönemde değişimin asıl sembolü, bilgisayar teknolojisinin ve internetin gelişimiyle ortaya çıkan dijitalleşme kavramıdır.

Endüstri 4.0, Dördüncü Endüstri Devrimini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu devrim/dönem, önceki endüstri kırılmaları dikkate alındığında bambaşka yenilikleri ve farklılıkları beraberinde getirmektedir. İmalat işlemlerinin mekanizasyonu ve elektrifikasyonu ilk iki endüstriyel devrime yol açmış olsa da bilişim ve otomatizasyonun artması ile karakterize edilen üçüncü aşama şu anda sorunsuz bir şekilde bir sonraki sanayi devrimine (Endüstri 4.0) dönüşmektedir; üretim ve lojistik süreçlerinde siber-fiziksel sistemlerin yanı sıra nesnelerin ve hizmetlerin internetinin endüstriyel süreçlerde kullanılması gibi yenilikleri beraberinde getiren teknik bir entegrasyonla sonuçlanmaktadır.

1.1.1 Dijital Çağ ve Gerektirdikleri

Dünya artık 7/24 veri üretilen bir yer haline almıştır. Veri analiz kuruluşu Statista'nın verilerine göre dünyada tüm kullanıcıların ürettiği senelik veri miktarı 2010 yılında 2 zettabayt iken, burakam 2018 yılında 33 zettabayt'a yükselmiştir. Nesnelerin

interneti ve yapay zekâ gibi teknolojilerin de etkisiyle, 2025 yılında bu rakamın 175 zettabayt'a ulaşması tahmin edilmektedir. Daha çarpıcı bir şekilde ifade edilmek istenirse, dünya üzerinde son 2 senede üretilen veri miktarı, insanlığın başlangıcından 2 sene öncesine kadar üretilen veriden daha büyüktür.¹

Günümüzde işletmelerin dijital dönüşüme yönelmelerinin temel sebebi ondan sağladıkları ya da sağlamayı düşündükleri faydalardır. Bu faydalar firma faaliyetlerinin hemen her kanalını kapsamaktadır (üretim kapasitesi, müşteri portföyü, firma içi kontrol vs.). Bununla birlikte, dijitalleşme bugün sadece rekabet avantajı getirmekle kalmamakta; firmaların farklılaşmasının ana unsuru olma özelliğini taşımaktadır. Dijitalleşme süreci, firmaların, kurumların, üniversitelerin, kamunun ve çalışanların dönüştürüldüğü, yeni iş modellerinin ve iş uygulamalarının ortaya çıktığı bir süreçtir.

Nesnelerin İnterneti nedir?

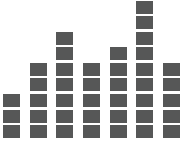
İnternet bağlantısının fiziksel cihazlara ve günlük nesnelere genişletilmesidir. Elektronik, internet bağlantısı ve diğer donanım biçimlerine gömülü olan bu cihazlar, internet üzerinden başkalarıyla iletişim kurabilir, onlarla etkileşime girebilir ve onları kontrol edebilir.

¹Anadolu Ajansı "İnsan 7/24 veri üreten bir canlıya dönüşüyor"

Erişim tarihi: 28 Eylül 2020

Erişim Adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/insan-7-24-veri-ureten-bir-canliya-donusuyor/1861795#:~:text=Veri%20analiz%20kurulu%C5%9Fu%20Statista'n%C4%B1n,y%C4%B1l%C4%B1nda%2033%20zettabyte%20veri%20%C3%BCretildi.>

● Dijital Bilgi



Bilginin dijital formatta elverişli ve erişilebilir hale getirilmesi

● Dijitalle İyileştirme



İş pratiklerinin dijitalleşen bilginin kullanılarak iyileştirilmesi

● Dijitalle Yeni İş Modelleri



Geliştirilen dijital formatlarda yeni iş modellerinin oluşturulması

Dijitalleşme firma düzeyinde büyük değişiklikler getirmektedir. Örneğin sosyal medya, firmaların müşterileriyle etkileşimini, sundukları hizmetleri ve bilgi teknolojileri entegrasyonunu değiştirmektedir. Büyük veri kavramı ise yalnızca pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi için değil, aynı zamanda veri odaklı gelir modelleri ve önleyici bakım için de yenilikler sağlamaktadır. Ayrıca bu teknolojilerin rekabet avantajları geliştirmelerinin yanı sıra kurumlar ve işlevlerinde değişikliklere neden olan, yönetim uygulamaları, kararları ve üretkenliği üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Bu paradigma, dijitalleşmenin kararları destekleme ve tüketicilere hizmet etme aracı olarak kullanılmasını mümkün kılmakta ve böylece rakiplere göre önemli avantajlar sağlamaktadır.

Dijitalleşme, daha fazla esneklik, reaktiflik ve ürün kişiselleştirme gibi fırsatlara yol açan teknolojik değişikliklerle karşılaşırken aynı zamanda hızlı teknolojik değişim, artan karmaşıklık, değişen müşteri tercihleri ve yasal gereklilikler gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Firmalarda karar alıcıların yöneticiler ve işi yürütenlerin de çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, dijital dönüşüm çerçevesinde kişilerin dijital becerileri ön plana çıkmaktadır. Şöyle ki, PwC tarafından 2019'da yayımlanan "Dijitalleşme Yolunda Türkiye" isimli çalışmada, Türkiye'de 16-74 yaş aralığındaki bireylerin yalnızca %34'ünün temel düzeyde ve üzerinde dijital becerileri varken, bu alanda AB ortalamasının %57 olduğu belirtilmektedir.² Temel düzeyde ve üzerinde dijital becerilere sahip işgücü oranı Türkiye'de %46, AB'de ise %65'tir.

Bu faktör, bugün ve yarın, Türkiye ekonomisi için önemli bir rekabetçilik ve büyüme sorunu teşkil edebilecek düzeyde risk barındırmaktadır.

Dijitalleşme dijital teknolojilerin artan kullanımıyla birlikte firmaların iş modellerini değiştirmekte ve bunun sonucunda firma performansının ve iş kapasitesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Başka bir deyişle, dijital teknolojilerin ortaya çıkması, firmaların gelişmesi için benzersiz fırsatlar sunmaktadır.

İŞ MODELİ DÖNÜŞÜMÜNDE AŞAMALAR



Dijital pazarlama örneği üzerinden dijitalleşmenin önemi

Dijital pazarlama firmalar için neden önemli?

Dijital pazarlama, bir elektronik cihaz veya internet kullanan tüm pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmeler, mevcut ve potansiyel müşterilerle bağlantı kurmak için arama motorları, sosyal medya, e-posta ve diğer web siteleri gibi dijital kanallardan yararlanmaktadır.

- Çok Sayıda Potansiyel Müşteriye Ulaşma İmkânı
- Bir İşletmeyi Daha Düşük Bir Maliyet İle Pazarlama
 - Yatırım Getirisini Ölçme Yeteneği
 - İdeal Alıcılarınızı Hedefleme Yeteneği

² Dijital Türkiye Platformu, PwC / "Dijitalleşme Yolunda Türkiye", Ocak 2019

Erişim tarihi: 27 Eylül 2020

Erişim adresi: <https://www.pwc.com.tr/tr/gundemdeki-konular/dijital/dijitallesme-yolunda-turkiye.pdf>

1.1.2 Covid-19 Salgını, İzdüşümleri ve Dijitalleşmenin Gündemde Öne Çekilmesi

Tüm bu gelişmelere ek olarak, bugünlerde, tüm dünyanın Covid-19 (*Corona Virus Disease 2019*) salgınının etkisi altında olduğu olağanüstü günlerden geçmekteyiz. Salgın, son 15-20 yılda iyice güçlenen küreselleşmenin etkisiyle çok hızlı bir şekilde her yeri sardı ve istisnasız tüm dünyanın birbiriyle ne ölçüde bağlantılı hale geldiğini gözler önüne serdi. İçinden geçtiğimiz bu olağanüstü dönemde, dijitalleşme rotasında, tüm dünya olarak yeni bir kavşakta bulunmaktadır.

Salgının verdiği bu etkinin, dijitalleşmede -zorunlu bir şekilde- hızlı ilerlemeye yol açması beklenmektedir. Salgın öncesi dönemde dijitalleşme alanında belli bir seviyeyi yakalamış olan firmalar, diğerlerine göre bu dönemin olumsuz şartlarından daha az etkilenmiştir. Bunu tecrübe eden firmaların vakit kaybetmeden dijitalleşme ihtiyacı, zaten güç kazanmakta olan dijital dönüşüm olgusuna daha da ivme kazandırmıştır.

2020 yılı başında önce Çin'i sonra da tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını dünyada hem toplumsal hem de ekonomik olarak pek çok değişikliğe sebep olmuştur. İş dünyasının sadece belirli alanlarında değil tüm ekonomik hayatta ve tüketim alışkanlıklarında radikal değişikliklere sebep olan salgın, teknolojinin ve dijitalleşmenin önemini birkaç kat daha artırmıştır. Pandemi dönemi, birtakım firmalar için teknolojik anlamda nelere ihtiyaçları olduğunu ortaya koymakta yol gösterici olmuştur. Teknoloji ve dijitalleşme, eve kapanan insanların birbirleriyle görüşmesine bile aracılık ederken bunun çalışma hayatına, tüketim tercihlerine, firmaların yönetim anlayışlarına ve insan kaynakları politikalarına yansımaması beklenemezdi.

Gerek geleneksel firmalar, gerekse yeni girişimler, Covid-19'un değişen tüketici davranışları üzerinde yarattığı etkinin doğrudan sonucu

olarak iş yapma şekillerini daha dijital olacak biçimde dönüştürmekte ve değiştirmektedir. Yine aynı şekilde, çalışanlar için esnek çalışma saatleri ve uzaktan/evden çalışma modelleri de firmalar tarafından tercih edilir olmuştur. Tüm bu hususlar çerçevesinde, pandeminin dünya genelinde insanların tüketim alışkanlıklarını önemli derecede değiştirdiği ve hem sosyal hem de ticari yaşamın büyük oranda dijitalleşmeye zorlandığı anlaşılmaktadır. Önceki yıllarda sadece fiziksel mağazalardan alışveriş yapmak anlamına gelen tüketim anlayışı, internetin getirdiği imkânlardan faydalanarak tümüyle olmasa da yerini online platformlara bırakmaya başlamış ve insanların eve kapanması nedeniyle de dünya genelinde e-ticarete büyük bir yönelim söz konusu olmuştur.

Colliers International adlı uluslararası gayrimenkul hizmetleri ve yatırım yönetimi şirketi tarafından yayınlanan "Covid-19 Sırasında Sanayi & Lojistik ve Gayrimenkul Piyasası" adlı raporda e-ticaretin toplam perakende içindeki payının arttığı ifade edilmiştir.³

İlk vakanın açıklanmasından sonra geçen 5 hafta ortalamasında önceki 2 aya göre e-ticaret pazarının %171 oranında büyüdüğü ve Avrupa'da bu süreçte en fazla online alışveriş yapan ülkenin Türkiye olduğu açıklanmıştır. Türkiye'de salgından önce internetten alışveriş yapan kişilerin oranı yalnızca %10'larda iken, bu oranın salgın sonrasında %50'lerin üzerine çıktığı görülmektedir; salgında, sadece Mart 2020'de, 2,5 milyon farklı kart ilk tek temassız ödemelerde kullanılmıştır.

Değişen ihtiyaçlar, tüketici nezdinde, yeni dijital alışkanlıklar yaratmıştır. Kimi çevrelerce, Covid-19'un etkisiyle, sürdürülebilir teknolojilerin esas rolü alacağı bir yeni dünya düzenine geçileceği öngörülmektedir. Microsoft CEO'su Satya Nadella Nisan 2020 sonunda yaptığı açıklamada, iki ay içerisinde iki yıllık dijital dönüşüm yaşandığını gördüğümüzü belirtmiştir.⁴

³ Colliers International, "Covid-19 Sırasında Sanayi & Lojistik ve Gayrimenkul Piyasası", Mayıs 2020

Erişim tarihi: 25 Eylül 2020

Erişim adresi: <https://www2.colliers.com/tr-TR>

⁴ Microsoft Web Sitesi

Erişim tarihi: 30 Eylül 2020

Erişim adresi: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months/>



Kesinlik kazanan şey şudur ki, Covid-19 ile dijitalleşme daha stratejik bir önem kazanmış ve bu süreç dijitalleşme yolunda gittikçe büyüyen bir eğilimi hızlandırmıştır. Salgın öncesi dönemde dijitalleşme alanında belli bir seviyeyi yakalamış olan firmalar, diğerlerine göre bu dönemin olumsuz şartlarından daha az etkilenmiştir. Bu süreci tecrübe eden fakat dijitalleşme alanında henüz bir girişimde bulunamamış olan firmalar sektörün gerisinde kalmamak ve rekabet avantajı kazanmak adına hızlıca bu adımları atmaya başlamıştır.

Ernst & Young tarafından gerçekleştirilen ve Ağustos ayında sonuçları açıklanan araştırmada, firmaların salgın sonrası öncelik vereceği konular arasında %75 ile ilk sırada dijital dönüşümün yaygınlaştırılması yer almaktadır.⁵ Uzaktan çalışma deneyiminin iyileştirilmesi ise %60 ile firmaların öncelik vereceği ikinci konu olarak öne çıkmaktadır.

1.2 Dijital Çağ ile Uyum için Gerçekleştirilen T4D Projesi

1.2.1 KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi (T4D) nedir?

Firmaların aynı çatı altında birleştikleri Odaların, meslek kuruluşlarının ve iş dünyası temsilcilerinin, kendi sektörlerindeki iş modellerine etki edecek kararlar alma yetkisine sahip iş örgütlerinin dijitalleşme çerçevesindeki bu değişim/dönüşüme kayıtsız kalması beklenemezdi. Bu bakış açısıyla, rasyonel olan, bu kurum/kuruluşların misyon yüklenip harekete geçmesi, KOBİ'lerin dijitalleşmeye doğru ilerlemelerini mümkün kılmak için bu kuruluşların (Odalar, dernekler vb.) değişime yardımcı olmak için gerekli destek mekanizmalarını geliştirmesidir.

Tüm bunlar göz önünde bulundurularak, dijitalleşme eksikliklerinin giderilmesi ve gerekli dijital dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi adına, İstanbul Ticaret Odası ve Paris Ticaret ve Sanayi

Odası'nın girişimiyle KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi geliştirilmiştir. Bu proje oluşturulurken, eş başvuru sahibi olan Paris Ticaret ve Sanayi Odası'nın "Les Digiteurs" (Dijitalleştirilenler) programından esinlenilmiştir.

T4D projesi, Türkiye'nin AB'ye Katılım Öncesi Yardım Aracı programı olan 'Türkiye-AB İş Dünyası Diyalog' kapsamında hibe almaya hak kazanmıştır.

1.2.2 Projenin Amacı, Kapsamı ve Somut Çıktıları Projenin Ulaşmayı Hedeflediği Özel Amaçları:

- ▶ İstanbul Ticaret Odası'nın dijitalleşme alanındaki kapasitesini artırarak üyelerine yeni hizmetler vermek/geliştirmek,
- ▶ İstanbul Ticaret Odası ve Paris Sanayi ve Ticaret Odası işbirliği çerçevesinde; Paris Ticaret ve Sanayi Odası'nın uygulamalarından biri olan "Les Digiteurs"ün transferini gerçekleştirmek ve dijitalleşme alanında bir ağ oluşmasına olanak sağlamaktır.

Proje Amacı ve Somut Çıktıları

Bu proje, çıktılarıyla, İstanbul Ticaret Odası'nın kurumsal düzeyde dijitalleşmeyi ele alması için bir temel oluşturacaktır. Proje kapsamında güvenilir ve kapsamlı bir kurumsal yaklaşım ile İstanbul'daki KOBİ'lerin dijital dönüşüm ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir.

Projede beklenen sonuçlar şu şekildedir:

- İstanbul'daki KOBİ'lerin dijital ihtiyaçlarına ilişkin Görüş Belgesi / Durum Analizi Belgesi (Position Paper)
- Metodoloji Transferi ve Ortaklık Kurma Konusunda Özel Rehber (Metodoloji Belgesi)
- Les Digiteurs'ün İstanbul Ticaret Odası'na özgü erken aşama yapısının geliştirilmesi
- Yetkinlik Geliştirme Programı
- Transfer edilen platformun "Yönetim ve Pazarlama" konusunda İstanbul Ticaret Odası personelinin eğitimi
- Nihai faydalanıcılar için Tavsiye Belgesi (Recommendation Paper)

⁵ Ernst & Young, "Covid-19 Sonrası Bilgi Teknolojilerinin Dijital Dünyada Yeni Rolü", Ağustos 2020

Erişim tarihi: 28 Eylül 2020

Erişim adresi: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr/p-df/2020/08/ey-turkiye-covid-19-sonrasi-bilgi-teknolojilerinin-dijital-dunyada-yeni-rolu-rapor.pdf>



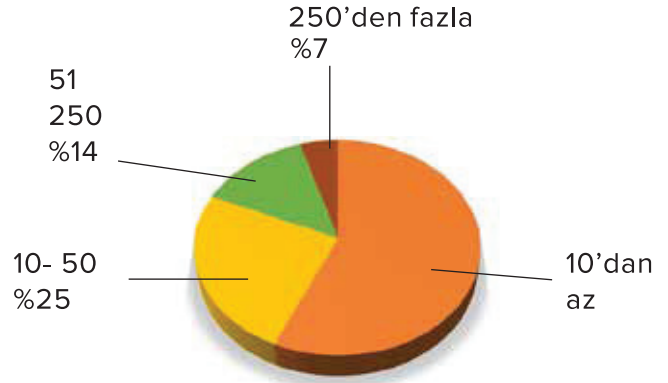
Yapılan çalışmanın stratejisi; Paris Ticaret ve Sanayi Odası'nın en iyi uygulaması olan Les Digiteurs'ün aktarılmasının yanı sıra, dijitalleşme alanında bir ağın oluşmasına olanak sağlarken aynı zamanda İstanbul Ticaret Odası'nın dijitalleşme alanındaki kapasitesinin güçlendirilmesi için ortak bir yaklaşım sağlayan kurumlar arası iş birliği modeline dayanmaktadır.

1.2.3 Firmaların Beklentilerini Karşılama

Eylül 2019'da, proje faaliyetleri kapsamında, lider ortak İstanbul Ticaret Odası tarafından, İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin dijitalleşme konusundaki ihtiyaçlarını ve bu konudaki beklentilerini de içeren bir Durum Analizi / Görüş Belgesi (*position paper*) hazırlanmıştır.

Bu belgenin hazırlanması öncesinde İTO tarafından ihtiyaçları daha iyi tanımlamak adına 3 farklı anket çalışması yürütülmüştür:

- İTO'ya üye KOBİ'ler için hazırlanan, 25 sorudan oluşan ilk anket, firmaların dijitalleşmeye bakışı, firmaların dijitalleşme noktasında mevcut durumu ve firmaların Oda ve meslek kurumları gibi yetkili kuruluşlardan beklentileri konularında fikir sahibi olmak amacıyla hazırlanmıştır; 1000'in üzerinde geridönüş alınmıştır.
- 14 sorudan oluşan ve sektör temsilcileri olarak İTO Meslek Komiteleri Üyeleri ile paylaşılan ikinci anket ise daha çok sektörün dijitalleşmeye bakışını tespit etme amaçlı olmuştur, yaklaşık 300 Meslek Komitesi Üyemizden gelen sonuçlar İTO proje ekibi tarafından analiz edilmiştir.
- Yabancı Odalara yönelik olarak hazırlanan üçüncü bir anketle de Odaların KOBİ'lere dijitalleşme alanında sunduğu hizmetler hakkında fikir sahibi olmak amaçlanmıştır; İspanya, Fransa, Macaristan ve Avrupa'nın diğer ülkelerinde yer alan Odalardan gelen sonuçlar bu bağlamda değerlendirilmiştir.



Ankete katılan üye firmaların çalışan sayısına göre dağılımı

Son bölümde, yabancı Odalardan gelen anket sonuçları analiz edilmiş, Odalar tarafından dijitalleşme alanında sunulan hizmetler ve bu hizmetlerin hangi enstrümanlar aracılığıyla sağlandığı üzerinde durulmuştur. İTO'nun hâlihazırda sunduğu hizmetlerin ortaya çıkılan skalanın neresinde olduğunun tespiti yapılmıştır. Bu anket ve sonuçlarıyla ilgili sonraki bölümlerde daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

Proje çerçevesinde gerçekleştirilen anketler, firma yetkililerinin ve sektör temsilcilerinin önemli bir çoğunluğunun dijitalleşmeyi temel bir ihtiyaç olarak gördüğünü açıkça göstermektedir. Firma yetkililerinin ¾'ü sektördeki iş modellerinin dijital dönüşümden etkilendiğini belirtmiştir. Sektörel bazda, Odamız Meslek Komitesi Üyelerinin %96'sı, dijitalleşmenin kendi sektörlerinde bir rekabet avantajı getireceğini vurgulamıştır.

Ankete katılan firmaların önemli bir bölümü dijitalleşme konusunda belirli adımlar atmış olsa da (örneğin %89'unun web sitesi mevcut) dijitalleşme alanında (şirket-içi yönetimi, e-pazarlama, sosyal medya görünürlüğü gibi) pek çok eksikliklerin bulunduğu görülmektedir. Ankete katılan firmaların sadece %32'si internet üzerinden satış gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Bu verilerin Haziran-Eylül 2019 dönemindeki anket sonuçlarını yansıttığı unutulmamalıdır; Mart 2020

ile birlikte Türkiye’de etkisini artıran pandemi tüm firmaların satış/pazarlama politikalarına etki etmiştir. Ekim 2020 itibariyle aynı soru, anketi cevaplayan aynı firmalara sorulsa oranının %32’nin çok üzerinde çıkma ihtimali kuvvetle muhtemeldir.



Mevcut durumda, hem firmalar hem de sektörler bünyesinde dijitalleşmenin belli bir seviyeye ulaşamaması temelde iki sebebe bağlanmaktadır; finansal yetersizlikler ve bilgi eksikliği. KOBİ’ler için hazırlanan ankete katılan üyelerimizin %56’sı yeterince dijitalleşmemenin sebebini finansman yetersizliği olarak görürken, %28’i ise bu soruda “Nasıl yapacağım konusunda bir fikrim yok” seçeneğini işaretlemeyi tercih etmiştir. Sektör temsilcilerine sorulan “Sektörünüzde dijitalleşmenin belirli bir seviyenin altında olduğunu düşünüyorsanız bunun sebebi sizce nedir?” sorusuna “yöneticiler nasıl yapılacağı konusunda fikir sahibi değiller” cevabını verenlerin oranı ise %46 olmuştur. Bu iki soru/cevap, bilgi ve yönlendirmenin dijitalleşmenin artması konusunda en az finansman kadar önemli bir faktör olduğunu öne çıkarmaktadır.

Burada altı çizilmesi gereken bir diğer unsur da, firma sahiplerinin/yetkililerinin yaşadıkları sorunların büyük ölçüde önüne geçebilecek dijital çözümlerin varlığından haberdar olmamalarıdır. Bu çözüm yollarının varlığından haberdar olmayan firmalar, sorunların çözümünü daha geleneksel metotlarda aramakta; dijital unsurları alternatifler arasında bile değerlendirmemektedir. Bu bağlamda aslolan, ilk etapta, firmaların dijital çözümlere aşina olmasını sağlamak ve bu alandaki farkındalığın artırılmasına destek olmaktır.

Firma yetkililerinin %91’i, sektör temsilcilerinin %94’ü firmaların, dijitalleşme sürecine ilişkin olarak yetkili kurum/kuruluşlar tarafından yönlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu konuda, yönlendirme/rehberlik faaliyetlerinin daha çok pazarlama/satış, sosyal medya ve görünürlük, şirket-içi yönetimi alanında olması gerektiği yönünde bir ihtiyaç analizi sonucuna varılmıştır.

Firma yetkililerinin %23’ü bu yönlendirmenin birebir danışmanlık yoluyla olması gerektiğini belirtirken, %22 gibi azımsanmayacak bir oranı da seminerlerin faydalı olabileceği fikrini taşımaktadır. Ankete katılan firma yetkililerinin %92’si, düzenlenmesi durumunda bu alanda gerçekleştirilecek seminerlere katılmak istediklerini belirtmektedir.

Proje çerçevesinde gerçekleştirilen anket çalışmaları ve bu çalışmalar baz alınarak hazırlanan Durum Analizi Belgesi’nden⁶, bu kapsamda çıkarılacak temel sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir:

6 Raporun tamamına erişmek için bu talebin proje sekreteryasına e-posta ile iletilmesi yeterli olacaktır. Proje sekreteryası e-posta adresi: t4d@ito.org.tr



1) KOBİ'ler kıt kaynaklarını üretim veya hizmet geliştirme süreçlerinin ana işlevlerine odaklamakta, kaynaklarını dijital dönüşüm için kullanamamaktadır. Yeterince dijitalleşmeyen KOBİ'ler bunu iki temel sebebe bağlamaktadır:

*Finansman ayıramıyorum

*Nasıl dijitalleşeceğimi bilmiyorum

2) KOBİ'lerin en çok eksiklik hissettikleri alanlar “pazarlama/satış, sosyal medya ve görünürlük, şirket-içi yönetimi”dir.

3) Dijital dönüşümüne ihtiyacı olan firmalar, Oda ve benzeri meslek kuruluşları tarafından yönlendirilmeyi beklemektedir. Dijitalleşme konusunda eksiklik hisseden firmalar, Odalar ve diğer mesleki kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmesi durumunda farkındalık artırıcı faaliyetlere katılma isteklerini açıkça belirtmektedir.

Bu çalışmayla, ticaret hayatında yer alan üye KOBİ'lerin dijital dönüşümlerinde, Oda vb. destek kuruluşlarından ne düzeyde bir beklenti içinde oldukları açık bir şekilde tespit edilmiş olup, bununla birlikte Odaların ve diğer meslek kuruluşlarının henüz KOBİ'lere doğrudan kapsayıcı hizmet sunacak bir strateji/politika belirlemediği oldukları ortaya çıkmıştır.

Dijital dönüşüm özelinde birtakım münferit çalışmalar yapıyor olsa da bu çalışmalar üye KOBİ'lerin beklentilerini tam olarak karşılamaktan uzak görünmektedir. Türk Odaları için çok geç olmadan bu göstergelerden belli çıkarımlar yapılmasının hizmetlerin verimliliği açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

1.2.4 Proje Çerçevesinde Geliştirilen Hizmet Yapısı

Hizmet yapısı; proje kapsamında gerçekleştirilen anketler ve hazırlanan Durum Analizi Belgesi, Paris Ticaret ve Sanayi Odası proje ekibi tarafından hazırlanan metodoloji belgesi göz önünde bulundurularak, İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihtiyaçlarına yönelik olarak tasarlanmıştır.

KOBİ'lerde dijitalleşmeye yönelik bir farkındalık oluşturma ve dijital dönüşüm konusunda KOBİ'leri yönlendirme faaliyetleri proje çerçevesinde oluşturulan www.dijitalkobim.org web platformu üzerinden yürütülecektir.

2020 yılı sonunda hizmete açılacak olan web platform, çok fonksiyonlu yapısıyla kullanıcıyla en üst seviyede etkileşimi öngörerek tasarlanmıştır. Dijitalleşme, dijital dönüşüm gibi konseptler için tek durak ofis hizmeti vermesi tasarlanan yapının, işletmelerin dijital akımda rekabetçiliklerini koruyabilmeleri için dijital bir ekosistem geliştirme vizyonu bulunmaktadır.



Platformda benzer uygulamalarda olduğu gibi dijitalleşme trendleri ve ilgili alanlarına yönelik bilgilendirici yazı/makalelere, farkındalık oluşturuvcu içeriklere yer verilmektedir. Bu alanda gerçekleştirilecek eğitim, seminer vb. faaliyetlerin duyurusu ve organizasyonu bu site üzerinden gerçekleştirilmekte, faaliyetlere katılmak için üyeler yine site üzerinden kayıtlarını gerçekleştirebilmektedir.

Platform aynı zamanda, projenin bir sonraki aşamasında hizmete açılması planlanan birebir danışmanlık hizmetlerinin yönetimini ve icra edilmesini de sağlayacaktır. Aşağıda ifade edilen 9 alanda üst düzey yetkinliğe sahip uzmanlarla zenginleştirilecek danışman havuzu kullanıcıların hizmetine sunulacaktır:

Muhasebe ve Finans	Kurum içi Organizasyon	Teknolojik Altyapı
Dijital Pazarlama	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Üretim ve Kalite Kontrol Veri
Veri Yönetimi	İnsan Kaynakları	Güvenliği

İşletme büyüklüğünüz nedir?

☐ Mikro (1-9 Çalışan)

☒ Küçük (10-49 Çalışan)

☐ Orta (50-249 Çalışan)

İşletmenizin sektörü nedir?

☒ Hizmet

☐ İmalat

İşletmenizin hedef alanı nedir?

☐ İç Pazar

☒ İhracat

[Test'e Başla](#)

Bu durum göz önünde bulundurularak, KOBİ'ler için hazırlanan dijital olgunluk testinde firmalara gelen sorular, test öncesinde kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplara göre kategorisel (yukarıda görüldüğü üzere) olarak belirlenmektedir. Test havuzunda toplamda, 12 farklı kategoride 421 soru yer almaktadır.

Platformda, tercihlerine bağlı dijital dönüşüm yol haritasını kendi uğraşlarıyla oluşturmak isteyen firmalar için iyi uygulamalarla zenginleştirilmiş bir dijital dönüşüm rehberi de kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Projenin bir sonraki aşamasında faaliyete geçirilmesi planlanan İTO Dijital Dönüşüm Akademisi için proje çerçevesinde tüm ayrıntılar düşünülmüş bir müfredat hazırlanmıştır. Altı günlük eğitim için hazırlanan bu müfredatta, teorik bilgilerin yanı sıra farklı örneklerle de yer verilmiş; eğitimi alan KOBİ temsilcilerinin eğitim sonunda dijital dönüşüm konusunda bir okuryazarlık kazanması hedeflenmiştir. Dijitalleşme okulu eğitimlerinin de yine dijitalkobim.org platformu üzerinden yürütülmesi planlanmaktadır.

Web sitesindeki farklılaştırıcı unsur, üyelerin dijital ölçekte kendilerini değerlendirebilecekleri bir enstrümanı kullanıcılarına sunmasıdır.

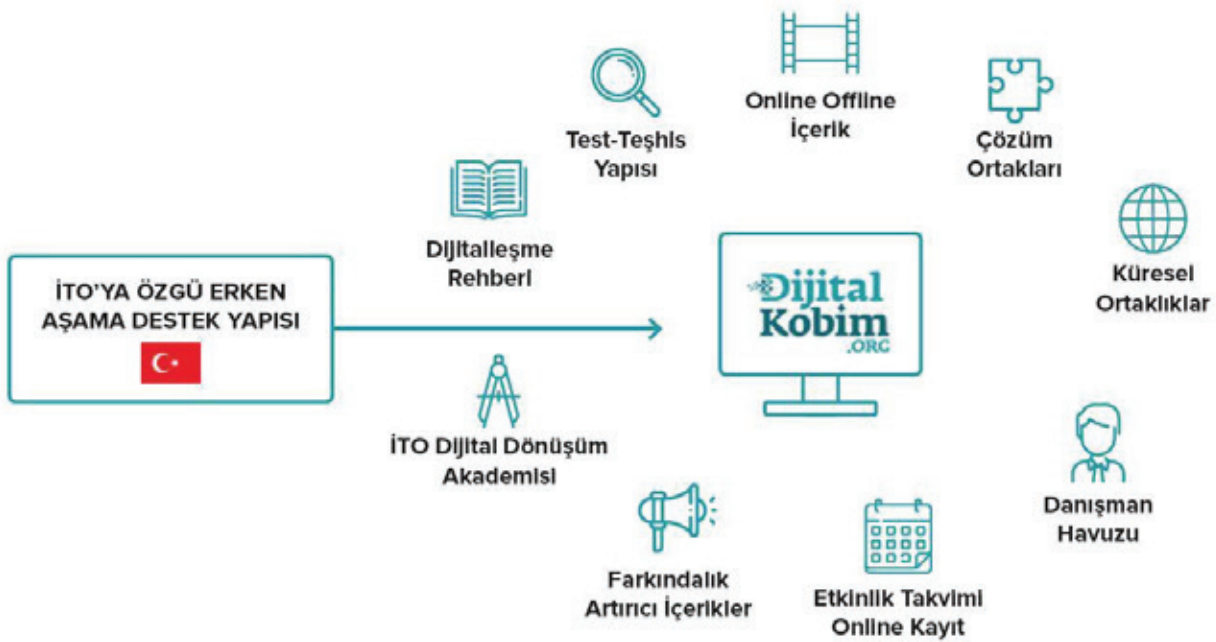
Test-teşhis yapısı olarak adlandırılan bu enstrüman aracılığıyla KOBİ temsilcileri, web platformu üzerinden kendileri için hazırlanmış olan bir testi cevaplayıp, dijitalleşmede ne aşamada olduklarını bir başka deyişle dijital skorlarını tespit edebilmekte, hangi alanda ne kadar eksikleri oldukları konusunda bilgi sahibi olabilmektedir. Eksik oldukları alanlarda temel bir yönlendirme sistem tarafından kendilerine sağlanmaktadır. Firmaların dijitalleşmeye yönelik ihtiyaçları, faaliyet alanlarına, ölçeklerine, dijitalleşme seviyelerine vb. pek çok faktöre göre değişebilmektedir.



Platformun getireceği bir diğer yenilik İstanbul Ticaret Odası'nın sağlayacağı şeffaflık ve eşitlik prensibiyle kurgulanacak çözüm ortakları hizmetidir. Dijitalleşme alanında büyük önem arz eden yazılımsal ve donanımsal ticari ürünlerin KOBİ'lere sunulması; ürünlerin arzı tarafında faaliyet gösteren yetenekli işletmelerin ürünlerinin/hizmetlerinin platformda tanıtılması sağlanacaktır.

aktörlerle zenginleştirilmesi ve böylece etkisinin güçlendirilmesine büyük önem atfetmektedir. Bunun için platformda yer verilen küresel ortaklıklar bölümünde dijital dünyanın geniş spektrumunda yer alan ve kendi faaliyet alanlarında etkin misyon üstlenmiş belli başlı kurumların katılımıyla süreklilik arz eden bir gelişim döngüsüne kavuşacaktır.

Dijital Kobim yapısı, vizyonuna uygun geliştirmek istediği ekosistemin ilgili alanlarda çalışan baş



2. Odalarda ve Odaların Hizmetlerinde Dijital Dönüşüm

2000’li yıllarla birlikte iş modellerinde ve iş yapma biçimlerinde ortaya çıkan değişiklikler, firmaları ve kurumları da iç yönetimlerinde ve iş yapma şekillerinde değişiklik yapmaya zorlamaktadır. Neredeyse her iş modelinde; iş süreci, iş işlevleri ve iş birimleri dijitalleşmeye tabidir. Firmaların aynı çatı altında birleştikleri Odaların, meslek kuruluşlarının ve kendi sektörlerindeki iş modellerine etki edecek kararlar alma yetkisine sahip iş örgütlerinin bu değişim/dönüşüme kayıtsız kalmaması beklenemez. Bu bakış açısıyla, rasyonel olan, bu kurum/kuruluşların misyon yüklenip harekete geçmesi, KOBİ’lerin dijitalleşmeye doğru ilerlemelerini mümkün kılmak için ekosistemlerindeki araçların bu değişime yardımcı olmak için gerekli destek mekanizmalarını geliştirmesidir.

2.1 Odalardaki Mevcut Yapı

2.1.1 Odaların İş Dünyası içerisindeki Yeri

5174 sayılı Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu uyarınca; Odalar, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, Oda ve Borsa mensuplarının mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, bunların birbirleriyle ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere, meslek disiplinini ve ahlâkını korumak, ülkenin kalkınması, ekonominin gelişmesi için gerekli çalışmaları yapmak ve bu Kanunda belirtilen hizmetleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip, kamu kurumu niteliğinde meslek üst kuruluşudur.

Odalar, özel sektörün yapısal ve güncel sorunlarının çözülmesi, Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesi, ülke ekonomisine güvenli ve istikrarlı bir gelişim ortamı sağlanması için çalışmaktadır.

Dünyada dış ticaretin yapılmaya başlanmasıyla ülkeler arası ticari ilişkilerin yürütülmesini organize eden ticaret Odaları kurulmaya başlanmıştır.

Dünyada Ticaret Odası olarak ilk kurulan örgütün (Marsilya/Fransa) 1600’lerde kurulduğu bilinmektedir. Türkiye’de ticari örgütlenmeye

ilişkin görece modern uygulamaların daha geç başladığı söylenebilir. Avrupa tarzı ilk girişimler 19. yüzyılın ikinci yarısında Anadolu’da başlamıştır. Sanayi ve Ticaret Odaları özel sektörü temsil eden, özel sektörün çıkarlarını müdafaa eden ve koordinasyonunu üstlenen kuruluşlardır. Odalar, üye firmaların kuruluşlarında ve ekonomik faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli belgeleri düzenleme, meslek faaliyetlerine ait konularda resmi makamlara başvurma ve üyelerin sorunlarına yönelik arabuluculuk faaliyetleri yürütme, vize sağlama gibi hizmetler sunarak bürokrasiyi azaltan uygulamalar yürütmekle görevlidir.

Özellikle ilçe Odaları yerel kalkınma için kilit roller alabilmekte, yerel kalkınma stratejilerinin uygulanmasında kurumsal araçlar olarak ön plana çıkabilmektedir. Etkin ekonomik ortamın oluşturulması, gençlerin kalkınma programlarına katılımı, iş yaratma projeleri ve girişimler, yerel ekonominin her seviyesinde yerel iş geliştirme ve kapasite artırımı bu kapsamda değerlendirilebilir.

Firmaların sicil ve tescil işlemleri, Odalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Sicil/tescil işlemlerinin yanı sıra, A.TR dolaşım belgesi, menşe şahadetnamesi, D-8 menşe ispat belgesi, Form-A belgesi, EUR1 ve EUR-MED dolaşım belgesi gibi dış ticaret belgelerinin onayları, aralarında Odaların da bulunduğu yetkili kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir. İhracat belgeleri için Ticaret Bakanlığınca onay için yetki verilen kurumlar, Ticaret ve Sanayi Odaları, İhracatçı Birlikleri ve Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu’dur.

Odalar kanunla kendilerine verilen görevler dışında, üye firmalar için pek çok başka hizmetler de sağlamaktadır. Özellikle büyük şehirlerde faaliyet gösteren Odalar, uluslararası fuarlara



milli iştirak organizasyonu ve B2B (*business to business*) adı verilen ikili görüşmeler aracılığıyla firmaların yurt dışında pazar bulmalarına katkıda bulunmaktadır. Odalar, ülkeler arasındaki ticaretin geliştirilmesi için Türkiye’de bulunan yabancı temsilciliklerle eşgüdüm içerisinde çalışmaktadır. Üye firma sahiplerinin yoğun ticari ilişki içerisinde oldukları ülkelere daha kolay vize alabilmeleri için ülke konsoloslukları ile vize kolaylığı anlaşmalarını müzakere etmektedir.

Odalar nezdinde, sektörlerle ilişkin temel sorunlar masaya yatırılmaktadır. Odalar bünyesinde oluşturulan meslek komiteleri, sektör temsilcilerinin belirli aralıklarla bir araya geldikleri ve sektörlerinin yaşadıkları sorunları değerlendirdikleri mutakat toplantılar gerçekleştirmektedir.

Odalar, özel sektör yatırımlarının yerel ve ulusal ekonomiye katkı sağlaması için çalışmalar da yürütmektedir. Girişimciliğin ekonominin gelişmesinde lokomotif güç olduğu bilinciyle Odalar yeni girişimcilere ve KOBİ’lere eğitim desteği de vermektedir. İstanbul Ticaret Odası; Teknopark İstanbul ve Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi (BTM) ile birlikte birçok genç girişimcinin şans bulacağı alt yapının sağlanmasında öncü olmaktadır. Her yıl onlarca genç girişimci, kuluçka merkezlerinde fikir geliştirip, birçok farklı sektörde yenilikçi çözümleriyle pazarda yer almaktadır.

Eğitim ve seminerler konusunda firmaların meslek kuruluşlarından büyük beklentileri bulunmaktadır. Bu bağlamda, üye firmaların değişen koşullara ayak uydurmalarını kolaylaştırmak ve bilgi ihtiyaçlarını gidermek amacıyla Odalar tarafından seminerler ve paneller düzenlenmektedir.

Gün geçtikçe dijitalleşen dünyada, özellikle KOBİ’lerin dijital dönüşümlerinde onlara rehberlik etmek, firmaların ilk adımları atmasını sağlamakta Odalar kilit rol oynayabilir. Bu kapsamda, bu bölümde İstanbul Ticaret Odası örneği üzerinden Odaların KOBİ’lere yönelik hizmetleri incelendikten sonra, mevcut yapıya getirebilecek yenilikler üzerinde durulacaktır.

2.1.2 İstanbul Ticaret Odası örneği üzerinden Odaların KOBİ’lere Yönelik Hizmetleri

İTO, Türkiye’deki diğer Odalar gibi, özel sektörün yapısal ve güncel sorunlarının çözülmesi, Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesi için ülke ekonomisine güvenli ve istikrarlı bir kalkınma ortamı sağlamaya çalışmaktadır. KOBİ’lerin İstanbul ve Türkiye ekonomisi için çok önemli bir rol oynadığını göz önünde bulunduran İTO, firmaların kapasitesini güçlendirmek amacıyla KOBİ odaklı stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır.

İTO tarafından sağlanan hizmetleri, KOBİ odaklı hizmetler göz önünde bulundurarak gruplandırdığımızda, İTO hizmetleri şu şekilde özetlenebilir:



İTO tarafından sağlanan KOBİ'lere yönelik hizmetler aşağıda sıralanmaktadır:

Uluslararasılaşma Hizmetleri

Ticari Diplomasi

*Protokoller Ziyaretler

Lobi Çalışmaları

*Ticari Heyet/İş Heyetleri
*Kurumsal Temsilcilik
*Vize Kolaylaştırma Anlaşmaları

Eşleştirme Hizmetleri

*B2B Etkinlikleri
*Türk Yan Sanayi Borsası
*Tedarikçi Günleri

Ticari İstihbarat

*Ülke raporları
*Ülke Günleri
*İTO Haberleri / İTO Web Portalı / İTO Gazetesi
*Pazar Araştırması
*Pazar İstatistikleri

Projeler

*Uluslararası Rekabet Geliştirme (UR-GE)
*İhracata İlk Adım Programı
*Kurumsal Projeler

Fuarlar ve Segiler

*Fuarlar / Türk Ürünleri Sergileri

Belge Hizmetleri

*ATA ve TIR sertifikaları, Menşei Belgesi, A.TR Dolaşım Sertifikası, EUR1 ve EUR-MED Dolaşım Sertifikaları

İş Ortamının İyileştirilmesi

Ticari İstihbarat

*Sektörel Raporlar
*Sektörel Toplantılar
*İhtisas Komitesi-Meslek Komitesi Toplantıları
*İTO Haberleri / İTO Web Portalı / İTO Gazetesi
*Pazar İstatistikleri

Lobi Çalışmaları

*Sektörel Girişimler ve mevzuatla ilgili diğer girişimler
*Görüş Bildirimi

Ticari Anlaşmazlıkların Çözümü

*İTO Tahkim Merkezi

Mesleki Eğitim

*Meslek Yüksekokulu/Endüstri İşbirliği
*Mesleki Yeterlilik Kurumu'na Görüş Vermek
*İşletmeler için Mesleki Eğitim ve Öğretim

İhtiyaç Tabanlı Uyarlanmış Projeler

*Kurumsal Projeler

Belge Hizmetleri

*Kapasite ve Uzmanlık Raporları/Yurtiçi Mallar Sertifikası ve diğer raporlar

Network Oluşturma Faaliyetleri

*Oda tarafından düzenlenen seminerler, paneller ve toplantılar
*Düzenlenen eğitim faaliyetleri
*Ticari Görevler - Ticaret heyetleri
*Komiteler ve çalışma grupları
*Ülke günleri
*Tedarikçi günleri
*Sektörel toplantılar
*B2B toplantıları

Eğitim ve Farkındalık Yaratma

Ticari İstihbarat

*Sektörel Raporlar
*Sektörel Toplantılar
*İhtisas Komiteleri
*Pazar İstatistikleri

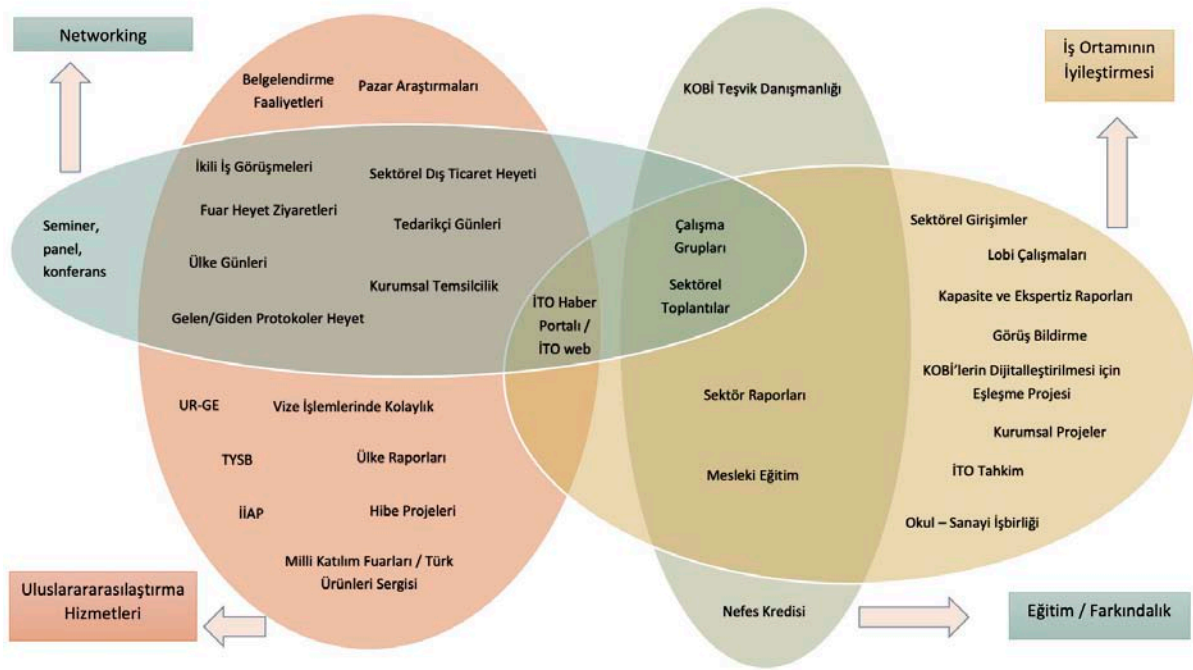
Finansmana Erişimi

*KOBİ'lere Rehberlik/Danışmanlık
*TOBB Nefes Kredisi

Yukarıda sunulan tabloda İTO'nun KOBİ odaklı sağladığı hizmetler 4 grup halinde verilmeye çalışılmıştır: KOBİ'lerin uluslararasılaşması hizmetleri, KOBİ'lerin iş ortamının iyileştirilmesi hizmetleri, network oluşturma faaliyetleri, eğitim ve farkındalık yaratma faaliyetleri.

Gerçekleştirilen birtakım faaliyetlerin birden fazla fonksiyonu olması sebebiyle, faaliyet alanının daha iyi resmedilmesi adına aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

KOBİ'lere yönelik hizmetler



2.2 Dijitalleşmenin Neresindeyiz: Mevcut Yapıya Getirebilecek Yenilikler

2.2.1 Kurum içi Yapının Güçlendirilmesi ve Kapasitenin Artırılması

Çalışmanın birinci bölümünde altı çizildiği üzere, dijitalleşmenin belli bir seviyeye ulaşamaması temelde iki sebebe bağlanmaktadır; finansal yetersizlikler ve bilgi eksikliği. KOBİ'ler için hazırlanan ankete katılan İTO üyelerinin %56'sı yeterince dijitalleşememenin sebebini finansman yetersizliği olarak görürken, %28'i ise bu soruda "nasıl yapacağım konusunda bir fikrim yok" seçeneğini işaretlemeyi tercih etmiştir.

Firma yetkililerinin %91'i, sektör temsilcilerinin %94'ü firmaların, dijitalleşme sürecine ilişkin olarak yetkili kurum/kuruluşlar tarafından yönlendirilmesi gerektiğini

düşünmektedir. Firmaların, dijitalleşmesi önündeki iki temel engelden biri olan bilgi eksikliği konusunda yetkili kurum/kuruluşlardan rehberlik ve yönlendirme alanında destek beklentisi bulunmaktadır.

Günümüzde Odaların ve benzer kuruluşların dijital dönüşüm ve değişime ayak uydurması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönüşüme 2 farklı açıdan yaklaşmak mümkündür:

Odaların kendi iç işleyiş ve hizmetlerinde dijital dönüşüm sağlaması

- Odaların kendi hizmetlerini ve işleyişlerini dijitalleştirmeleri kurum içindeki verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmasının yanı sıra, bu

dönüşümün üyelere duyurulmasının sağlanmasıyla üye firmaların kendi dönüşümlerini gerçekleştirmesi için bir esin kaynağı olma özelliği de taşıyabilmektedir. Firmalar, Odalardan aldıkları hizmetlerde dijital dönüşümün gerçekleştiğini ve uygulamaya konduğunu gördüklerinde, bu tür kolaylıkların ve imkânların var olduklarını gözlemleyecektir. Bu durum, firmalar için farkındalık artırıcı bir faktör olarak devreye girmiş olacaktır.

• Odaların bu süreçte karşılaşılabilecekleri sorunlarla daha iyi mücadele etmek adına kurum içinde dijital dönüşüme yönelik birimlerin/departmanların oluşturulmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Dijital dönüşüm, insan kaynaklarından veri güvenliğine, pazarlamadan kurum içi organizasyon yapısına, iş süreçlerinin hemen her alanını kapsayan bir olgudur. İş ortamının tam merkezine oturan bu dönüşüm olgusunun, kurum ve kuruluşlar nezdinde daha iyi bir yönetim sağlanması adına -en azından ilk aşamada- tesis edilecek bir dijital dönüşüm biriminden yürütülmesi sağlıklı olacaktır.

• Gerek İTO gerekse diğer Odalar nezdinde dijitalleşme çalışmaları devam etmektedir. Üye odaklı yaklaşımın bir tezahürü olarak üyelere yönelik hizmetlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde sağlanması Odalar nezdinde gerçekleştirilmekte olan ve gerçekleştirilecek dijital dönüşümle ivme kazanacaktır.

• Son 10 senelik süreçte teknolojinin ve dijitalleşmenin hayatımızdaki yerinin artmasıyla, firmaların ve kurum/kuruluşların değişime direnmesi imkânsız bir hal almıştır. Bu bağlamda, İTO'da bu kapsamdaki çalışmalar 2011 yılında e-İTO ile başlatılmıştır. 2015 yılında İTO, Elektronik Belge Yönetimi Sistemi'ne (EBYS) geçmiştir. Kurum içi yazışmaların tamamen elektronik ortama alınmasını sağlayan bu sistem, kayıt tutma ve arşivleme mekanizmasını da daha verimli kılmıştır. 2019 yılında pek çok yeni özelliğin entegre edilmesiyle İTO web sitesi farklı bir veçheye kavuşmuştur. Son olarak 2020 yılında projelendirilen dijital dönüşüm çalışmasıyla, hemen her departmanın işlemlerinin, İTO kurum içi yapılanmasının ve üyeye ilişkilerin dijitalle aktarılması planlanmaktadır.

• İstanbul Ticaret Odası'nın dijital dönüşüm projeleri kapsamında kurumsal web portalı, online işlemler portalı, meclis portalı ve meslek komiteleri sayfaları yeniden tasarlanmaktadır. Yeni tasarımlarla güncel teknolojik altyapı ve çözümler, kullanıcı dostu ve modern yeni arayüzler, dinamik ve görsel ekranlar, mobil cihazlara uyumlu responsive tasarımlar, istenilen bilgiye hızlı ve kolay ulaşım, üye ve belge hizmetleri için yeni mobil uygulamalar, dijital platformlarda e-imzalı ve kargo destekli belge hizmetleri verilecektir.

• Bugün için, İTO web sitesi üzerinden, aidat sorgulama/ödeme, e-imzalı faaliyet belgesi, dış ticaret belgeleri, tescil başvuru sonucu sorgulama, tescil başvuru sonucu doğrulama ve vize sorgulama işlemleri online olarak gerçekleştirilebilmektedir.⁷

• Ticari belge onayının Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği çatısı altındaki MEDOS sistemi üzerinden yürütülmesi de bu alandaki bir başka örneği oluşturmaktadır. Bu sistem, kâğıt tüketimini neredeyse sıfıra indirmesinin yanında, belgelerin çıktı olarak -fiziksel ortamda- onay merciine taşınması zorluğunu ortadan kaldırmış ve mekanizmanın daha hızlı ve verimli çalışmasını mümkün kılmıştır.

Odalının, üyelerinin dijital dönüşümüne rehberlik etmesi/destek olması

• Odaların, üyelerinin kendilerinden beklentilerine paralel olarak, dijitalleşmeye yönelik hizmetlerini çeşitlendirmesi ve artırması beklenmektedir. Türkiye'de iş dünyasının en büyük çatı kuruluşu olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin 2018 yılında, KOBİ'leri geleceğe hazırlamak amacıyla başlattığı "Dijital Dönüşüm Hareketi" projesi de bu kapsamda bir örnek oluşturmaktadır. Bu projeye, KOBİ'lerin hızla dijitalleşen dünyaya ayak uydurmaları ve rekabet güçlerini artırmalarını sağlamaları amaçlanmaktadır.

• Kurum içindeki bu yapısal değişikliklerde ve oluşturulacak yeni birimlerde teknik bilgisi ve sosyal becerileri belli bir seviyenin üstünde olan çalışanlara

⁷ İstanbul Ticaret Odası web sitesi / Online işlemler

Erişim tarihi: 5 Ekim 2020

Erişim adresi: <https://ito.org.tr/tr/online-islemler?scrollAnimateContent=online-islemler-content>



yer verilmesi; yeni işe alımlarda bu kriterlerin dikkate alınması ve/veya mevcut çalışanların bu durum göz önünde bulundurularak eğitilmesi önem arz etmektedir.

KOBİ'lerin dijitalleşmesine rehberlik edecek, Oda bünyesinde ya da yine Odalara bağlı ama Oda dışında bir yapının geliştirilmesi durumunda, bu yapıda görev alacak personelin:

- Dijital dünyanın yakından takip edilmesi, birebir denetimlerin sağlanması, teşhis konması ve dijital iletişimin sağlanması gibi işlerde başarılı olacak şekilde teknik bilgiye;
- Karşıdakini dinleyebilme, pedagojik anlayış gibi sosyal becerilere;
- Çalıştayların, eğitimlerin ve seminerlerin organizasyonu için idari özelliklere sahip olması faydalı olacaktır.

•Dijital dönüşüme rehberlik etmek adına Oda vb. kuruluşlar tarafından sağlanacak hizmetlerin, işin ruhuna uygun olarak, yine dijital bir platform üzerinden verilmesi ilk akla gelen seçeneklerdendir. Bu hizmetlerin, üyenin kişisel bilgisayarı ya da cep telefonu üzerinden takip edebileceği şekilde sağlanması pek çok açıdan avantaj teşkil edecektir. Dijital platform altyapısının, webinar ve online eğitim gibi enstrümanları desteklemesi, bir sonraki adım/adımlarda Oda vb. kuruluşların elini güçlendirecektir.

•İnternet üzerinden sağlanacak hizmetlerden farklı olarak, firmalar için farkındalık artırıcı faaliyetlere geleneksel yöntemlerle (seminer, eğitim, panel) devam edilmesi de bir başka seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Durum Analizi Belgesi'nin hazırlık aşamasında Avrupalı Odaların sağladığı hizmetlere yönelik gerçekleştirilen anket çalışmasında, Odaların önemli bir bölümünün üyelerini dijital dünyadaki gelişmelere ilişkin olarak periyodik yayınlarla bilgilendirdikleri, tematik eğitimler ve diğer farkındalık artırıcı faaliyetler düzenledikleri de saptanmıştır. Bu metotlar da firmaların dijital dönüşüm sürecine destek olmakta katkı sağlayacaktır.

•Birebir danışmanlık, çok etkili bir yöntem olarak göze çarpsa da zaman ve maliyet açısından verimliliği tartışılmaktadır. Dijital danışmanlık sunacak çalışanların istihdam edilmesi ya da mevcut personelin bu yönde eğitilmesi bile tek başına önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine de danışmanlık, etki ve verim açısından diğer hizmetlere göre bir adım önde bulunmaktadır. Zaman ve maliyet konuları tolere edilebilir bir seviyeye çekilebilirse, birebir danışmanlık en etkili yöntem olarak tercih edilebilir model olmaya devam edecektir.

2.2.2 İyi Uygulamaların Transferi

Dijital dönüşüm özelinde birtakım çalışmalar yapılıyor olsa da bu çalışmalar üye KOBİ'lerin beklentilerini tam olarak karşılamaktan uzak görünmektedir. Bu bağlamda, her şeyden önce, İTO'nun mevcut hizmet yapısı ve dijital dönüşüm için destek mekanizmalarının Avrupa'daki diğer ticaret odaları ile karşılaştırılması gerekmiştir.

Avrupalı Odalarla kıyaslandığımızda neredeyiz?

Bu kapsamda literatür taraması ve Odalar tarafından sağlanan dijitalleşmeye yönelik hizmetlerin belirlenmesini takiben, proje ekibi, Avrupa Odaları tarafından sağlanan dijitalleştirme hizmetlerini ölçmeyi ve değerlendirmeyi amaçlayan bir anket hazırlamıştır. Bu anketle, Odaların KOBİ'lere dijitalleşme alanında sunduğu hizmetler hakkında fikir sahibi olmak amaçlanmıştır. Odalar tarafından dijitalleşme alanında sunulan hizmetler ve bu hizmetlerin hangi enstrümanlar aracılığıyla sağlandığı verileri üzerinde durulmuştur. İTO'nun hâlihazırda sunduğu hizmetlerin ortaya çıkan skalanın neresinde olduğunun tespiti yapılmıştır.

Anket soruları, projeyi tanıtıcı bir metinle birlikte, İTO'nun üyesi olduğu, Akdeniz Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği (ASCAME), Avrupa Ticaret ve Sanayi Odaları İttifakı ve Tuna Ticaret Odaları Birliği Sekreteralarına gönderilmiştir. İspanya'dan Macaristan'a, Fransa'dan Hırvatistan'a toplamda 10 farklı Odadan ankete geridönüş alınmıştır.



Anket sonuçlarında, Avrupalı Odaların daha çok üyelerini dijital dünyadaki gelişmelere ilişkin periyodik yayınlarla bilgilendirdiği görülmektedir. 10 Odadan 6'sı üyelerine dijitalleşme konusunda birebir danışmanlık sağladığını belirtmektedir. Ankete katılan neredeyse her Odanın, dijitalleşme alanında tematik eğitimler ve farkındalık artırıcı faaliyetler gerçekleştirdiği görülmektedir.

Benzer hizmetler bağlamında Avrupa ile mukayese yapıldığında, Türkiye'deki Odaların Avrupa'dakilere kıyasla bu alanda daha geriden geldiği söylenebilir.

Metodoloji Belgesi neler öneriyor?

İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihtiyaçları ve beklentilerini derleyen Durum Analizi Belgesi / Görüş Belgesi'nin projenin ortağı Paris Ticaret ve Sanayi Odası ile paylaşılmasını müteakip Paris tarafından Odaların KOBİ'lerin dijital dönüşümüne ilişkin olarak geliştirilebilecek sistem konusunda bir metodoloji belgesi hazırlanmıştır.

Paris Ticaret ve Sanayi Odası proje ekibi, "Les Digiteurs" (Dijitalleştirilenler) ve onun önceli "L'Échangeur PME" (KOBİ değişiricisi/dönüştürücüsü) programlarının uygulamaya konma sürecini, bu aşamadaki karşı karşıya olduğu zorlukları ve diğer tüm faktörleri oyunun içinde tutarak bu çalışmayı hazırlamış ve İTO'nun bu alanda neler yapabileceği konusunda tavsiye niteliğinde görüş bildirmiştir.

Les Digiteurs, 2008 yılında lanse edilen "L'Échangeur PME" (KOBİ değişiricisi) programının devamı niteliğinde fakat onun daha kapsamlı bir versiyonudur. *Les Digiteurs*'ü *L'Échangeur PME*'den ayıran temel unsur, firmaların dijitalleşme konusundaki farkındalığını artırmaya, onların dijital kültür ile hemhal olmalarını desteklemeye ve dijital dönüşüm süresince firmaların yanında olmaya atfedilen önemin artırılmış olmasıdır.

Web platformu, *Les Digiteurs* programı için olmazsa olmaz bir unsur konumundadır. Programın bütünselliği web sitesi üzerinden sunulmakta ve

afişe edilmektedir.⁸ Platform, bu alandaki hizmetlerin tanıtımının yapıldığı bir "vitrin" konumundadır. Bunların yanı sıra, platform, dijital olgunluk bağlamında firmaların kendi kendilerini değerlendirebilecekleri bir testi de içerisinde barındırmaktadır. Kullanıcılar bu kısa testi (quiz) çözdüklerinde dijital anlamda ihtiyaçlarını daha iyi tespit edebilmekte ve çözüm için atölye, eğitim vb. seçeneklere yönlendirilmektedir.

> lesdigiteurs

Yine program çerçevesinde yürütülen tüm etkinlikler (atölye, eğitim, yuvarlak masa, seminer vb.) web sitesi üzerindeki bir takvim aracılığıyla kullanıcılara duyurulmaktadır. Platformda, dijital hizmetlere ilişkin iyi uygulamalara, tavsiyelere, "webinar" adı verilen web sitesi üzerinden seminerlere ve içeriklere de yer verilmektedir. Metodoloji belgesinde, web platformuna ilişkin olarak olmazsa olmaz 3 temel özelliğin altı şu şekilde çizilmektedir:



Navigasyon: Platform, kullanıcıların rahatlıkla gezinebilecekleri ve aradıklarına kolaylıkla ve hızlıca ulaşabilecekleri bir portal özelliğinde olmalıdır.

Ulaşılabilirlik: Kullanıcılar, platform üzerinden takvime, etkinliklere, iyi uygulamalara rahatlıkla ulaşabilmelidir.

Bilgiye Erişim: *Les Digiteurs* programına ilişkin tüm içeriğin web sitesinde de olması platformu daha güçlü kılacaktır.

Les Digiteurs programının vitrinde olan aracı web platformu olsa da program sadece bu platform ve platform bünyesinde sunulan hizmetlerden ibaret değildir. *Les Digiteurs* bünyesinde, dijitalleşme ve dijitalleşme alanına ilişkin her türlü konuda, konferans, seminerler, çalıştay, yuvarlak masa toplantısı gibi pek çok farklı etkinlik düzenlenmektedir. Bunlar dışında, firmaların dijital pazarlama stratejileri geliştirebilmeleri, sosyal ağları aktif şekilde kullanabilmeleri ve bu platformlar üzerinden satış gerçekleştirebilmelerine yönelik eğitimler de düzenlenmektedir.

⁸ Les Digiteurs web sitesi

Erişim tarihi: 28 Eylül 2020

Erişim adresi: www.lesdigiteurs.cci-paris-idf.fr

Senede 10-12 kez gerçekleştirilen 3-5 günlük eğitimler, kullanıcılara daha kapsamlı bir içerik sunmaktadır. Bu eğitimler tematik olabildiği gibi (finansal strateji geliştirme, ticari ve pazarlama stratejilerinde dijitalleşme vb.) sektörel yapıda da (yiyecek-içecek sektörüne yönelik dijital dönüşüm eğitimleri gibi) olabilmektedir.

Les Digiteurs programını efektif kılan bir diğer yapı da dijital danışmanlardır. Teknik olarak konuya hâkim *Les Digiteurs* çalışanları, firmalara yaptıkları bireysel ziyaretlerde, öncelikle firmanın mevcut dijital seviyesini ölçüp eksiklerini ortaya koymakta, sonrasında onlar için planladıkları “reçete”yi firmalara sunmaktadır. Birebir olarak sağlanan bu hizmetle, firmaların kendilerine bir dijital dönüşüm stratejisi oluşturmaları da mümkün kılınmaktadır.

Program bünyesinde, uygulamanın görünürlüğünün artırılması, programın her yönden güçlendirilmesi ve desteklenmesi için ortaklık yapısı oluşturulmuştur. Google, Orange (Fransa’daki önemli telekomünikasyon firmalarından biri), Facebook vb. ulusal ve uluslararası dijital dünyanın ayrılmaz parçaları dışında, meslek bazlı çözüm üretmeye ve dijital ekosistem içindeki sinerjiyi artırmaya yönelik kurumsal ortaklık yapılarıyla *Les Digiteurs*’ün etki alanı genişletilmekte ve gücü artırılmaktadır.

Paris Ticaret ve Sanayi Odası’nın fark yaratan uygulamaları

* Dijital dönüşüm için küresel ve yerel ortakların ürün ve hizmet tanıtımı ve uzmanlarla temas için bir fırsat sunan “ *OpenSpot* ” adı verilen yapılanma Les

Digiteurs ’ün bir başka aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Paris Ile de France bölgesinde 8 farklı yere kurulan bu yapılarla, firmalara mümkün olduğunca yakın olmak hedeflenmiştir. *OpenSpot* ’larda, *Les Digiteurs*’ün ortakları tarafından sunulan hizmetlerin tanıtımı yapılmaktadır.

Bu birimler ayrıca çalıştaylara da ev sahipliği yapmaktadır. Kayıtlı firma sahibi kadar, girişimci adaylarını dijital dünyanın fırsatlarıyla buluşturmak isteyen ünitelerde proje ortaklarının dijital dönüşüme ilişkin çözüm odaklı hizmet ve donanımlarının tanıtılmasının yanı sıra, grup çalışmaları için ortak çalışma alanı ve gözde teknolojilerin promosyonuna yönelik hizmet verilmektedir.

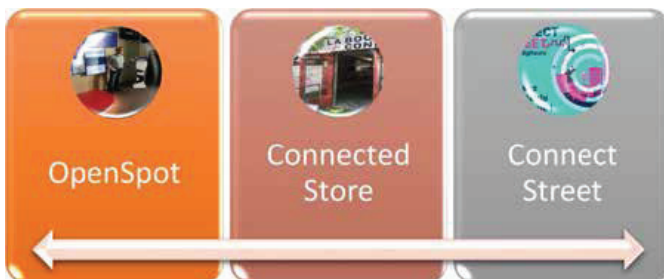
OpenSpot’lar firmalara dijital ekosistemin bir parçası olma imkânı vermekte ve firmalar nezdinde farkındalığın artmasına katkıda bulunmaktadır.

* Paris Ticaret ve Sanayi Odası, firmaların dijital dönüşümlerini kolaylaştıracak ürünlere ve fırsatlara erişimlerini sağlayabilmek için römork üzerine inşa edilmiş, *Boutique connectée / Connected Store* adı verilen bir “mağaza” modeli geliştirmiştir.

Bu mağaza, KOBİ’lerin operasyonlarında kullanabilecekleri dijital çözümlerin tanıtımının yapıldığı bir “showroom” olarak düşünülebilir.

Firma sahiplerinin deneyerek tecrübe edindikleri çözümlerle ilgilenmeleri durumunda mağaza yöneticisi çözüm sahibi ile firma sahibi arasında ilişkiyi kurarak ürün veya hizmetin firmalara aktarılmasında rol oynamaktadır. Mobil bir yapıya sahip “mağaza”, gerekli izinlerin ardından Fransa’nın her yerinde hizmet verebilmektedir. Bu mağazada, 30 kadar dijital çözüm modeline yer verilmekte, bu modellerden bazıları ücretsiz olarak kullanıcılara sunulmaktadır.

* *Connect Street* 1000 m² kadar bir alanda, farklı sektörlerden dijital kapasitesi geliştirilmiş mağaza/dükkan/restoran gibi işletme modellerinin sergilendiği bir başka uygulamadır.



Türk Odaları için bir rehber niteliği taşıyabilecek, dijital dönüşüm özelinde transferi sağlanabilecek Paris Ticaret ve Sanayi Odası tarafından geliştirilmiş modellemelere ilişkin aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- *Les Digiteurs*, web platformunun ötesinde çok daha kapsamlı bir yapı üzerine inşa edilmiştir. Hem fiziksel hem de içeriksel olarak programa destek olan diğer unsurlar, yapının daha geniş bir alanda daha çok işletmeye ulaşmasına yardımcı olmakta, yapıyı daha etkin ve aktif kılmaktadır.

- *Les Digiteurs* web platformu, dijital olgunluk bağlamında firmaların kendi kendilerini değerlendirebilecekleri bir testi içerisinde barındırmaktadır. Kullanıcılar bu kısa testi (quiz) çözdüklerinde dijital anlamda ihtiyaçlarını daha iyi tespit edebilmekte ve çözüm için atölye, eğitim vb. seçeneklere yönlendirilmektedir. Her firmaya ayrı ayrı teşhis koymanın zorluğu düşünüldüğünde, firmaların kendi eksiklerini kendi kendilerine gerçekleştirebilecekleri bir test aracılığıyla görmeleri büyük önem arz etmektedir.

- Çalıştay (workshop), eğitim, seminer, yuvarlak masa toplantıları farkındalık artırıcı faaliyetler olarak ilk aşamada göze çarpmakta; birebir danışmanlık kadar etkili bir enstrüman olmasa da daha kısa zamanda, daha az finansmanla, daha çok firmaya dokunabilmek bağlamında önem teşkil etmektedir. Farkındalık artırıcı bu etkinliklerde kullanılmak üzere bir dijitalleşme eğitim müfredatı geliştirilmesi için hazırlık kısmının önemli bir parçasıdır.

- Ulusal ve uluslararası çapta dijital dünyanın ayrılmaz parçaları dışında, meslek bazlı çözüm üretmeye ve dijital ekosistem içindeki sinerjiyi artırmaya yönelik kurumsal ortaklık yapılarının *Les Digiteurs*'ün etki alanını genişletmesinde ve gücünü artırmasında faydalı olduğu gözlenmiştir.

- Firmaların dijital dönüşümlerini kolaylaştıracak ürünlere ve fırsatlara erişimlerini sağlayabilmek ve girişimci adaylarını dijital dünyanın fırsatlarıyla buluşturmak isteyen ünite de dijital dönüşüme ilişkin çözüm odaklı hizmet ve donanımları tanıtmak adına hizmete konan “*openspot*” benzeri yapıların erişebilirlik açısından makul olduğu, bununla birlikte finansman sorununu da beraberinde getirdiği belirtilmelidir.

Türk Odaları için çok geç olmadan bu gösterge ve parametrelerden belli çıkarımlar yapılmasının hizmetlerin verimliliği açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Sorunların ve zorlukların benzer olmasından hareketle, bu alanda yabancı kuruluşlar tarafından yürürlükte konmuş iyi uygulamaların analiz edilmesi, Odalar ve üyeleri için fark yaratacak yöntemlerin ve girişimlerin desteklenmesi fayda sağlayacaktır.

2.2.3 Nihai Hedef: Dijital Dönüşüm için Dijital Ekosistem Yaratmak

Odalar ve benzeri kuruluşlar dijital dönüşüm konusunda üzerlerine düşen görevlerine yerine getirirse de, dijital bir ekosisteme sadece Odaların vb. kuruluşların çabalarıyla ulaşmak mümkün olmayacaktır. Bu alanda hem devlet kurumlarının, hem Oda ve benzeri meslek kuruluşlarının hem de özel sektörün bir arada çalışması gerekmektedir.



Bu kapsamda, Dijital Kobim hizmet yapısı geliştirilirken esinlenilen *Les Digiteurs* örneğinde, amaçlarına göre 4 farklı türde ortaklık yapısı ortaya konmuştur:

Görünürlüğü artırmak için büyük ortaklar

Google, Orange, Facebook, La Poste (Türkiye'deki PTT karşılığı kurum) - aynı zamanda Amazon, Microsoft, LinkedIn - dijital dünyada küresel veya ulusal düzeyde gerekli olan önemli grupların bazı örneklerini teşkil etmektedir. Markayı onlarınkiyle ilişkilendirmek her etkinlik için önemli bir görünürlük garantisi sunmaktadır; tek başına adları, duyarlı iş liderlerine hitap etmektedir.

Dijitalleşmeyi anlatmak için çözüm sunan ortaklar

Dijital farkındalık, çözümlere odaklandığından, iş liderleri uygulamaları doğrudan test edebilecekleri, uzmanlarla etkileşime geçebilecekleri, firmanın boyutuna ve ihtiyaçlarına uygun dijital çözümleri keşfedebileceklerinden "Les Digiteurs" yapısı içerisinde "çözüm sağlayıcıları" ile bir dizi ortaklık geliştirilmiştir. Bu ortaklar, firmanın bir (veya birden fazla) fonksiyonuna yönelik somut "iş çözümleri" sunmaktadır (uzaktan ödeme, lojistik veya satın alma optimizasyonu, işe alım yazılımı, sosyal ağlarda iletişim vb.).

Ekosistemi güçlendirecek kurumsal ortaklar

Kurumsal ortaklıklar, rekabeti azaltmak, tamamlayıcılığı güçlendirmek, daha fazla etkiden faydalanmak ve yeni firmalara ulaşmak için faydalıdır.

Etkiyi ve repütasyonu güçlendirecek medya ortakları

İletişim stratejisi, dijital dönüşüm destek sistemindeki başarının garantisidir. SEO optimizasyonu, aylık bülten hazırlanması, sosyal medya hesaplarında (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube) görünürlük ve diğer iletişim stratejileri bu kapsamda değerlendirilmektedir.

KOBİ'lerin dijitalleşme yönündeki ihtiyaçları ve bu konuda, durum analizi belgesinde de belirtildiği şekliyle ilgili kurum/kuruluşlardan beklentileri göz önünde bulundurularak, bu hizmetlerin sağlanmasında Odaların farklı ortaklık yapıları içinde bulunması sağlanacak bu hizmetlerin kalitesini artıracaktır. Bu ortaklıklar, Google, Amazon, Facebook gibi tüm dünyada bilinen ve küresel olarak addedilebilecek yapılarla kurulabileceği gibi, ilgili ülkenin telekomünikasyon, GSM, dijital mecra yapılarıyla da kurulabilir. Bu şekilde, ilgili projelere hem finansman desteği sağlanması hem de teknik anlamda tamamlayıcılık söz konusu olabilecektir.

Ortaklık yapısı, Odaların ve diğer meslek örgütlerinin de içinde bulunacağı dijital ekosisteme güç ve etkinlik kazandırması açısından önem arz etmektedir. Geliştirilmekte olan dijital dönüşüm destek mekanizmasında yakalanabilecek başarının çok önemli bir girdisi olarak görülen ortaklıklar, KOBİ'lerin dijitalleşme yönündeki ihtiyaçları ve beklentilerini göz önünde bulundurularak, bunlara hitap edecek tecrübe paylaşımlarını, hizmetlerini, özelleştirilmiş tekliflerini platform üzerinden İTO üyesi firmalarla paylaşabileceklerdir.

İTO tarafından proje kapsamında geliştirilen, dijitalleşme süreci için işletmeler tarafından uygulamaları doğrudan test edebilecekleri, uzmanlarla etkileşime geçebilecekleri, boyutlarına ve ihtiyaçlarına uygun dijital çözümleri keşfedebilecekleri bir yapı altında özelleştirilmiş işbirliklerinin gerek bu Oda yapısı altında desteğe ihtiyaç duyan işletmelerimiz gerek işletmelere doğru mesajı iletmek için uygun bir araç eksikliği hisseden kurumlarımız için çok kıymetli olacaktır. Bunun yanı sıra, hizmetin potansiyel başarısı Türkiye'nin diğer bölgelerinde bulunan Odalar için bir örnek teşkil edebilecek ve bu kurumlarda yaygınlaştırılması da sağlanabilecektir.

Bu bağlamda kurumsal ortaklar arasında yer alacak kurumlardan beklenti en temel seviyede, platformun vizyonuna ve son kullanıcı işletmelerin bir (veya birden fazla) işlevine yönelik somut çözümler sunması ve bu yapının geliştirilmesi ve ileriye götürülmesine yönelik ortak çalışmalar geliştirmesidir.

Yukarıda sunulan unsurlar ve faaliyetlerle, tesis edilecek ortaklıklarla:

- Teknik anlamda tamamlayıcılık söz konusu olabilecek;
- Farkındalık yaratma konusunda yaratılacak etki ve repütasyon daha güçlü kılınacak;
- Görünürlük etkisi katlanacak, taraflar iletişim stratejileriyle birbirine güç katabilecek;
- Gelişmekte olan dijital ekosistem güçlendirilmiş olacaktır.



Tam bir dijital ekosistem oluşturulması adına, veri güvenliği, altyapı, dijital yetkililikler gibi temel unsurları ayrı ayrı ele alarak bir yol haritası oluşturmak yerine, tüm bu alanları tümleşik bir anlayışla planlamak daha verimli olacaktır. Avrupa'daki "Dijital Beceriler ve İş Koalisyonu"na benzer şekilde, Türkiye'de özel sektörü, kamuyu, sivil toplumu ve eğitim kurumlarını bir araya getirerek oluşturulacak bir platform, topluma dijital farkındalık kazandırılmasına ve dijital olgunluk seviyesinin yukarıya taşınmasına katkıda bulunacaktır.

Diğer kurum ve kuruluşların da sürece dâhil olmasıyla ulusal ölçekte yaratılacak olan dijital ekosistem, yabancı kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirilecek işbirliği ve yaratılacak ortak çalışma alanlarıyla uluslararası boyuta taşınabilir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde konunun uluslararası işbirliği boyutu ele alınacaktır.



3. Dijital Dönüşüm Ekseninde Uluslararası İşbirliği

21'inci yüzyıl dünyası önceki dönemlere göre çok daha küresel bir yapıdadır. Dünyanın bir ucundaki gelişmelerin ve yeniliklerin, diğer ucunda gözlenmesi ve tecrübe edilmesi aylar ya da yıllar değil, sadece dakikalar ve saatler almaktadır.

Küreselleşen dünya, ortaklaşa çalışma anlayışı ve işbirliği ruhuyla hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır. Ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyi farklılıklarına göre ulusal ölçekteki birtakım parametreler ülkeden ülkeye ayrırsa da, özellikle dijital dönüşüm konusunda firmaların ihtiyaçları ve beklentileri benzer özellikler taşımaktadır. Çalışmanın bu bölümünde özellikle eşleşme mekanizmasının işleyişi ve kurumlar arasındaki işbirliğinin önemi üzerinde durulacaktır.

3.1 İşbirliği Ruhu ve Eşleşme Mekanizması

Türkiye ve AB ülkelerinin kurumları arasında gerçekleştirilen uluslararası projeler, kurumların birbirlerini daha iyi tanımalarına, ortak çalışma alanları belirlemelerine ve gelecekte tesis edilecek yeni işbirliği modellerine önyak olmaktadır. Öncelikli amacı Türk Odaları ve AB'deki muadilleri arasındaki karşılıklı anlayışı güçlendirmek olan Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu projesi çerçevesinde gerçekleştirilen eşleşme projeleri de kurumlar arası ilişkilerin geliştirilmesi ve iyi uygulamaların transferi için fırsat yaratmaktadır.

3.1.1 Avrupalı ve Türk Odaların Yapılarındaki Benzerlikler: Benzer Sorunlar / Benzer Çözümler

Avrupalı Odalar ve Türk Odaları, gerek organizasyon yapıları, gerek ekonomiler içerisinde aldıkları etkin ve kilit rol, gerekse hizmet verme şekilleri itibarıyla büyük benzerlik göstermektedir.

Bir AB ülkesi olan İtalya'daki Oda yapılanması örneği üzerinden gidecek olursak, İtalyan Odaları bölgenin ekonomik gelişimine odaklanmış, iş sisteminin umumi menfaatinin fonksiyonlarını şekillendiren kamu kurumları olarak faaliyet göstermektedir. Türkiye'dekine benzer şekilde, İtalya'da da üyelik zorunludur. Kendine ait bütçeleri olan Odalar, kendi programlarını kendilerini gerçekleştirebilmektedir.

Girişimcilerin eğitim ve öğretimini sağlayan, sektör temsilcileri için kredi oluşturan, teknoloji ve yenilik transferi, e-ticaret girişimlerinin yayılmasını sağlayan, üretim faaliyeti ile ilgili çevrelerin korunma ve güvenlikleri ile ilgili konuların yanı sıra, altyapı gelişimi ile ilgili konularda da hizmetlere ağırlık vermektedir.

İtalya'da Odalar ayrıca, hükümet ile girişimciler arasında etkin bir buluşma noktası haline gelmiş olup, iş dünyası için kamuya ulaşım noktası teşkil etmektedir. Pek çok sektör temsilcisi kuruluş tarafından desteklenen ve diğer ulusal organizmalar ile entegre olmuş bir yapısı bulunmaktadır. Odalar hem bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlamayı hedefleyen faaliyetler hem de bölgesel iş sisteminin gerek ulusal gerekse uluslararası seviyede rekabet edilebilirliğinin artırılmasını amaç edinen faaliyetler üzerine yoğunlaşmaktadır.

İtalya'da Odalar tarafından sunulan pek çok farklı hizmet ve fonksiyon, 4 ana başlık altında toplanabilir:

! Kayıt Hizmetleri: Bütün firmaların ve faaliyetlerin kayıt altına alınmasıyla oluşan iş kayıtları, listeleri vb. güncellemek ve arşivlemek

! Destek Hizmetleri: Bölgesel ekonominin geliştirilmesi ve desteklenmesi faaliyetleri

! Bölgesel Ekonominin İzlenmesi Hakkında Araştırma Yapılması ve Analizler: Bölgedeki sosyo-ekonomik durum hakkında derinlemesine bilgi edinmek amacıyla farklı sektör grubu temsilcilerinden her türlü bilginin edinilmesi

! Pazar Düzenleme Fonksiyonu: Hem iş kolları arasında, hem de iş ile vatandaşlar arasında şeffaflık, güven ve adalet derecesinin artırılması ve desteklenmesi

İtalyan Odaları örneğinden görüldüğü üzere, Türk Odaları ve Avrupalı Odalar, organizasyonel yapıları, iç işleyişleri ve hizmet yelpazesi bakımından büyük ölçüde benzerlik taşımaktadır. Odaların kurumsal anlamda benzeşmeleri, birbirlerini daha iyi anlayabilmelerini kolaylaştırmakta, daha geniş bir birlikte çalışma alanı yaratmakta ve işbirliğinin yolunu açmaktadır.

Ülkelere özel ortaya çıkan sorunlar dışında, benzer kurumsal yapıya sahip Odaların yaşadıkları sorunlar da benzer olabilmektedir. Tam da bu sebeple, kapasite



geliştirme ve hizmetlerin iyileştirilmesi bağlamında Odaların kendileri aralarındaki bilgi paylaşımı sorunların daha çabuk ve daha etkin bir şekilde çözülmesine katkı sağlayabilecektir.

Örneğin, dijitalleşmeye ilişkin olarak, Paris Ticaret ve Sanayi Odası tarafından hazırlanan metodoloji belgesinde, Paris'te böyle bir programın geliştirilmesine sebep olan firma ihtiyaçları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- ! Nasıl ilerleyeceğini bilememek
- ! Belli bir dijital projeye ve vizyona sahip olmamak
- ! Dijital dönüşümün ne gibi faydalar sağlayacağı konusunda açık bir fikre sahip olmamak
- ! Sosyal ağlara ve farklı dijital enstrümanlara sahip olmamak

İTO tarafından gerçekleştirilen firma anketlerinde neredeyse aynı noktalara değinildiği görülmüştür. Benzer sorunlara benzer çözümler getirilebileceği, benzer zorlukların da benzer metotlarla aşılabileceği tezinden hareketle Odalar arası ortaklıkların ve işbirliği modellerinin geliştirilmesinin zihinlerdeki imajdan daha büyük bir getiri sağlayabileceği söylenebilir; bu noktadan hareketle işbirliği girişimlerinin desteklenmesi gerektiği sonucuna varılabilmektedir.

Örneğin, uluslararası düzeyde gerçekleştirilecek bir işbirliği, dijital dönüşüm için hazırlanacak ortak bir eğitim müfredatının altyapısını oluşturabilecektir.

3.1.2 “Chamber+” ve Bölgesel İşbirlikleri

Türk ve Avrupalı Odalar, geliştirecekleri işbirliği ve ortak projelerle kapasite geliştirilmesi ve kurumsal yapının güçlendirilmesi yönünde birbirlerine katkı sağlayacak potansiyele sahip durumdadır. “Chamber+” örneğinde olduğu gibi Odaları bir network aracılığıyla birbirine bağlamak, kendi aralarındaki bilgi ve iyi uygulama alışverişi imkânını geliştirecek, yer yer ortaklık ve benzerlik arz eden sorunların/zorlukların ve krizlerin daha iyi yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

Eurochambres, böylesi modeller için çatı kuruluş olarak katkı sağlayacak tecrübe ve potansiyele sahip bir yapıdır.

Belli bölgedeki Odaların ortak çalışmalarını sağlayacak bölgesel işbirliği modelleri de bu kapsamda

değerlendirilebilir. İTO'nun da üyelerinden biri olduğu Akdeniz Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği ASCAME, Akdeniz havzasındaki Ticaret ve Sanayi Odalarını, bölgede işbirliğini geliştirmek ve ekonomik ve ticari ilişkileri artırmak adına bir araya getirmeyi başarmış bir organizasyondur. ASCAME, sahip olduğu birçok çalışma grubu vasıtasıyla (ticaret, turizm, eğitim, vb) özellikle bölge ülkelerindeki firmaların birbirleri ve kamu kurumlarıyla ilişki kurmalarını sağlamak ve firmaları temsil etmek gibi ekonomik ve endüstriyel gelişmeyi amaçlayan birçok görevi yerine getirmektedir. Öte yandan, ASCAME, Avrupa kurumları ve diğer uluslararası kuruluşlarla da sıkı ilişkiler geliştirmeye gayret ederek özel sektörü farklı alanlarda temsil etmeye çalışmaktadır. Uluslararası ölçekte gerçekleştirilecek benzer bölgesel işbirliği modelleri, Odaların bir araya gelerek daha etkin olmalarına vesile olacaktır. Bu kurumların, *Eurochambres* gibi çatı kuruluşlar ile işbirliği içerisinde çalışmaları her zaman farklı bir sinerji yaratma potansiyeline sahiptir. Bu gibi işbirliği modelleri Odalar tarafından benimsendikçe ve ortaya çıkacak yeni fikir ve projelere sahip çıkıldıkça yeni işbirliği kanalları açılacaktır.

3.1.3 İşbirliği Modeli olarak TEBD

2016 yılında, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve *Eurochambres* tarafından, “AB-Türkiye Oda Forumu I ve II” (ETCF I ve II) isimli projelerimizin devamı niteliğinde 5 milyon Avro bütçeli “Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu (TEBD)” isimli yeni bir projenin geliştirilmesi süreci başlatılmıştır. Avrupa Komisyonu tarafından, finansal olarak desteklenmeye hak kazanan Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu Projesi, TOBB tarafından ve *Eurochambres* işbirliğinde, 2018 yılı Temmuz ayında başlatılmıştır.

Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu projesinin genel amacı, Türk Odaları ve AB'deki muadilleri arasındaki karşılıklı anlayışı güçlendirmektir. TEBD projesi, sivil toplum üyeleri olarak Türk ve Avrupa Odalarının işbirliğini geliştirmelerine, Türk Odalarının kapasitelerini ve AB'ye katılım sürecindeki rollerini artırmalarına olanak sağlamayı hedeflemektedir.

TEBD projesi ile AB ve Türkiye arasında her iki taraf için de olumlu ve kalıcı sonuçlara yol açacak yapıcı bir özel sektör diyaloğunun teşviki amaçlamaktadır. Projenin özel hedefleri:



*Türk Odalarının üyelerine yeni hizmetler geliştirme/ekleme kapasitesini güçlendirmek; *İş dünyasının Türkiye'deki siyasi hayata katılımını artırmak, özellikle de AB ile Türkiye arasındaki Gümrük Birliği'ni modernize etmek ve AB'ye katılım sürecini ilerletmek; *Türk ve AB Odaları arasında ağ kurma ve en iyi uygulamaların paylaşılması fırsatlarını artırmak; *Her iki iş topluluğu arasında Türkiye'nin AB'ye katılımıyla ilgili fırsatlar ve zorluklar konusunda farkındalığı artırmak şeklinde özetlenmektedir.

Bu proje çerçevesinde KOBİ çalıştayları, iş dünyası toplantıları, AB müktesebatına uyum çalışmaları, akademi programları, karşılıklı inceleme ziyaretleri ve Oda eşleştirme projeleri gerçekleştirilmiştir. İTO ve Paris Ticaret ve Sanayi Odası ortaklığındaki KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi de diğer 18 eşleşme projesi gibi bu program kapsamında yürütülmektedir. Projeler, dijitalleşme, KOBİ becerileri ve destekleri, kümelenme, otomotiv sektöründe işbirliği, fındıkta katma değer artırılması, ticaret entegrasyonu, enerji verimliliği, inovasyon ve kadın girişimciliği gibi farklı alanlarda işbirliğini hedef almıştır.

2016'dan günümüze devam eden program, desteklenen projelerle, Türk ve AB Odaları arasında müşterek iş yapma, tecrübe ve iyi uygulama transferi alanlarında kurumsal ve toplumsal kazanım sağlamıştır. 2019'da başlatılan 19 projenin de tamamlanmasıyla özel hedefleri büyük ölçüde gerçekleştirilmiş olacak olan bu program, her seferinde üstüne koyarak ilerlemeye devam etmektedir. Odalar arasındaki işbirliğinin teşviki, kapasitelerinin güçlendirilmesi ve Türk ve Avrupalı iş toplulukları arasında ağ oluşturulması bağlamında bu girişimlerin sürdürülmesi yaşamsal nitelik taşımaya devam edecektir.

3.1.4 Eşleşme Karnesi

Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu Projesi kapsamında gerçekleştirilen Oda Ortaklıkları, eşleşme mekanizması üzerine inşa edilmiştir. Bu kapsamda hibe almaya hak kazanan tüm projelerin bir Avrupalı bir de Türk ortağı bulunmaktadır. Bu şekilde, hem Odalar arasında ortak bir çalışma alanı yaratılması hem de bilgi ve iyi uygulama transferinin sağlanması hedeflenmiştir.

KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi, Paris'te uygulamaya konmuş olan *Les Digiteurs* programının İstanbul'a transferi üzerine bina edilmiştir. Faaliyet

takviminde belirtildiği şekliyle projenin ilk aylarında İTO tarafından hazırlanan Görüş Belgesi / Durum Analizi Belgesi (*Position Paper*) Paris Ticaret ve Sanayi Odası ile paylaşılmış; Paris Ticaret ve Sanayi Odası tarafından, İstanbul'daki KOBİ'lerin mevcut durumu ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak bir metodoloji belgesi hazırlanmıştır. Tüm bunlar, hem iki Odanın birbirlerini daha iyi tanımalarına, hem de işbirliği geliştirmelerine vesile olabilecek bir imkân yaratmıştır.



Proje çerçevesinde İTO tarafından geliştirilen hizmet yapısı, İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihtiyaçlarını, meslek kuruluşlarından beklentilerini hesaba katarak, Paris Ticaret ve Sanayi Odası'nın benzer bir yapıyı kurarken tecrübe ettiği zorlukları ve tavsiyelerini göz önünde bulundurularak dizayn edilmiştir.

TEBD Projesi'nin amaçları göz önünde bulundurulduğunda, Odaların kapasitelerinin geliştirilmesi ve Türk ve AB Odaları arasında işbirliğinin artırılması hedeflerinin hâsıl olduğu rahatlıkla söylenebilir. İki Oda arasında, kurumsal açıdan daha önceden oluşagelmış yakınlaşma, işbirliği mekanizmasının daha sorunsuz bir şekilde gelişmesini mümkün kılmıştır. Eşleşme mekanizmasının daha etkin olması önemli oranda ortaklık yapan Odaların hem hizmet alanı hem de ölçek olarak benzer olmasıyla birebir ilgilidir. KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi örneğinde, dünyanın en büyük 5 Odası arasında yer alan 2 Odanın ortaklığı bu anlamda isabetli olarak değerlendirilebilir.



Diğer taraftan Oda ortaklıklarında projelerin daha dengeli ve istikrarlı yürütülebilmesi için projede eş başvuran/yararlanıcı konumda olan Odaların koordinatör/başvuru sahibi Odalar gibi projeyi sahiplenmeleri, programın ilerleyen dönemlerde sürdürülebilir olması ve genel amaçlarına hizmet edebilmesi çerçevesinde önem taşımaktadır. "KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme" proje ortaklığı özelinde bu denge Paris-İstanbul hattında önemli ölçüde korunmuş olmakla birlikte Paris Ticaret ve Sanayi Odası'nın proje sürecinde uğramış olduğu kurumsal ve organizasyonel dönüşüme bağlı olarak bazı proje faaliyetlerinin uygulanabilmesi için alternatifler değerlendirilip, hayata geçirilmiştir.



<i>*Kurumlar arası ilişkilerin gelişmesi</i>	<i>*Odalar bünyesinde organizasyonel zorluklar</i>
<i>*Kurumların birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlanması</i>	<i>*Kurumların projeye dengeli bir şekilde angaje olamaması</i>
<i>*Yeni işbirliği kanallarının oluşması</i>	
<i>*Bilgi ve iyi uygulama transferinin sağlanması</i>	
<i>*Kapasite geliştirilmesi için uygun ortam yaratılması</i>	

3.1.5 Lobiye Uzanan İşbirliği

Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu'nun özel amaçlarından biri Türkiye'de iş dünyasının siyasi hayata katılımını artırmak ve Türkiye'nin AB'ye katılım sürecini ileriye taşımaya destek olmaktır. İyi uygulamaların transferi, kapasitelerin artırılması vb. yöntemlerle, Odalar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ülkelerin iş çevrelerinin birbirlerine yaklaşmalarına katkıda bulunmaktadır.

Ülkeler arasındaki siyasi ilişkiler zaman zaman inişli çıkışlı bir seyir izlese de, ekonomik ve ticari ilişkiler daha istikrarlı bir şekilde yoluna devam etmektedir. Odaların, Türkiye'de ve AB ülkelerinde ekonomik ve ticari hayatta aktif rol almaları, Odalar arasında güçlendirilecek uluslararası işbirliğinin ülkelerin ticari ve ekonomi politikaları üzerine pozitif yansımaları mümkün kılacaktır.

AB ülkeleri uzun yıllardır Türkiye'nin bir numaralı ticaret ortağı pozisyonunu korumaktadır. 2019 yılı verilerine göre Türkiye'nin AB-27 ile (Birleşik Krallık artık bu grup içerisinde yer almamaktadır) gerçekleştirmiş olduğu ticaret, toplam ticaretinin yaklaşık olarak %37'lik bölümünü oluşturmaktadır. 1996 yılı itibarıyla Gümrük Birliği içerisinde yer alan Türkiye ve AB ülkeleri ticari olarak birbirlerini tamamlar niteliktedir. Gümrük Birliği'nin tarım ürünlerini ve hizmetleri de kapsayacak şekilde modernize edilmesi ekonomilerin entegrasyonunu hızlandıracaktır.

Türkiye-AB ilişkilerinde kronikleşmiş hale gelen belli başlı iki problemli alan Gümrük Birliği'nin modernizasyonu ve vize konularıdır.

1 Ocak 1996 tarihi itibarıyla Türkiye ve AB, Gümrük Birliği ilişkisi içerisinde yer almaktadır fakat bu çerçevede, tarım ürünlerini ve hizmetleri kapsamamaktadır. Türkiye'nin talebi Gümrük Birliği'nin kapsamının genişletilmesidir. İş dünyasını yakından ilgilendiren bu konu, Türkiye'de uzun zamandır tartışılmaktadır. Türkiye'de iş dünyasındaki önemi ve rolü yadsınamayacak Odalar ile Alman ve Fransız Odalar başta olmak üzere Avrupalı Odalar ile bu konuya ilişkin istişareler yürütülmesi ve bu alanda ortak çalışma grupları oluşturulması, ilişkilerin alternatif bir yoldan hızlandırılıp, tıkanıklıkların aşılmasına katkıda bulunabilecektir. Bu alandaki müşterek çalışmalar ve sonuçları, iş dünyası tarafından siyasi karar alıcılarla paylaşılıp, konunun siyasi ve hükümetlerarası düzeyde çözümünde kolaylaştırıcı etki sağlanabilir.

Benzeri bir mekanizma vize konusunda da tesis edilebilir. Aynı ülkelerdeki firmalarla uzun yıllar boyunca ticaret yapan ve bu ülkelerde yatırımı olan iş insanları, ticaret elçisi görevi görmektedir. Ticari ilişki içerisinde bulunduğu ülkelere çok sık ziyaret gerçekleştirilen iş insanların sürekli vize engeliyle karşı karşıya kalması, iş ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bunlar düşünüldüğünde, her iki ülkedeki Odaların ortak çalışmasıyla bu sorunun çözümünde de yol katedilebilir.



Hâlihazırda Odalar, konsolosluklarla yaptıkları anlaşmalarla üyeleri için vize süreçlerini kolaylaştıran uygulamalar yürütmektedir. Fakat burada kastedilen, iki ülke Odalarının ve hatta Oda birliklerinin de dahil olmasıyla tesis edilecek daha kapsamlı bir işbirliği modelidir. Bu modelin, hükümetlerarası platformda da çözümü kolaylaştırması beklenebilir. Bu bakış açısıyla, yeni işbirliği modellerinin geliştirilmesi, benzer ölçekteki Odaların uluslararası bir ağ ile birbirine bağlanması ve bu ağ içerisinde ortak çalışma alanları geliştirilmesi ülkeler arasındaki ilişkilerde yeni bir kanal açılması anlamına gelecektir. Ticari/ekonomik anlayış birikteliği ve kurumlar arası işbirliğinin açacağı yol üzerinden, özellikle siyasi saikler sebebiyle arzu edilen şekilde ve hızda ilerleyemeyen ilişkilere ivme kazandırılması mümkün olabilecektir.

3.2 İşbirliği Alanlarını Yeniden Keşfetmek

Bir aracı kurum olarak hareket eden Odalar, KOBİ'lerin, dijitalleşmede veya diğer alanlarda nitelikli destek alamadıkları mevcut boşluğu doldurabilecek potansiyele sahiptir. Odaların potansiyeli aslında bunlarla da sınırlı değildir.

3.2.1 Odalar için Yeni İşbirliği ve Kapasite Paylaşım Alanları Yaratmak

Kurumsal yapılarındaki ve ekonomideki başat rollerindeki benzerlikler düşünüldüğünde, Türk ve Avrupalı Odalar, geliştirecekleri işbirliği ve ortak projelerle hem kapasite geliştirilmesi ve kurumsal yapının güçlendirilmesi hem de inovatif yaklaşımların benimsenmesi konusunda birbirlerine katkı sağlayacak potansiyele sahip durumdadır.

Özellikle içinden geçmiş olduğumuz Covid-19 süreci, bu kapsamda bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Covid-19 ve pandemi süreci, iş dünyasında alışlagelmiş düzenin temellerini derinden sarsmış, hem firmaları hem de kurumları yeni bir çalışma düzenine zorlamıştır. Pek çok iş yapma modeli yeniden tanımlanırken, meslek kuruluşları ve Odalar da bu süreçte daha önce tecrübe etmedikleri zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Ortak akıl ve Odalar arası işbirliği çerçevesinde oluşturulacak pandemi sonrası dönemi uygulamaları ve iş modelleri, yönetim anlamında daha verimli bir tablo ortaya çıkarabilecektir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, sorunların benzer yapıda oluşu, çözümlerin de ortak bir paydada ilerleyebileceği tezini güçlendirmektedir. Örneğin, uluslararası düzeyde

Odalar arasında ortak akılla gerçekleştirilecek bir işbirliği, pandemi sonrası dönemde Odalar bünyesinde çalışan her personelin dijital dönüşüm farkındalığı çerçevesinde belli bir seviyenin üstüne çekilmesi ve iş yapma modellerinin de bu kapsamda dönüştürülmesi için bir girişin başlatılmasına önayak teşkil edebilir. Teknik anlamda tamamlayıcılık çerçevesinde kurulacak uluslararası ortaklıklar, münferiden kurum ve kuruluşlara katkı sağlayabileceği gibi Odalar arası bir ekosistem oluşturulmasına veya mevcut ekosistemin güçlendirilmesine de destek olacaktır.

3.2.2 İşbirliği Çıtasını Yukarıya Taşımak

Odalar arasındaki işbirliği alanlarının genişlemesi ve gerçekleştirilecek işbirliği ve ortak çalışmaların, iyi uygulamaların tetkikinin ve transferlerinin iş dünyasını daha etkin ve daha verimli çözümlere daha kısa zamanda ulaştırabileceğini –ki zaten nihai hedef de budur- göstermektedir. Bu proje ve Türkiye Avrupa Birliği İş Dünyası Diyalogu altında gerçekleştirilen diğer ortaklıklar, pek çok alanda Türk ve Avrupa Odalarında bir sinerji oluşmasına vesile olmaktadır. “Twinning” adı verilen eşleştirme modeli ile Türk ve Avrupalı Odalar arasında benzer projelerin geliştirilmesi, bu projelerde tecrübe edilen somut faydaların üretilmesi kadar, Odalarımıza proje yönetimi/uygulaması gibi teknik beceriler ve farklı bakış açıları kazandıracak, uluslararası düzeyde ortaklaşa çalışma kültürünün gelişimine katkı sağlayacaktır. Başarı hikâyeleri, henüz AB projeleri içerisinde yer alma fırsatı bulamamış Odaların da feyz almalarına vesile olacaktır.

Odalarımız 2001-2017 yılları arasında 57 benzer ortaklığı Avrupa'daki muadil kuruluşlarla gerçekleştirmiş ve önemli kazanımlar elde etmiştir. Odalarımız ile Avrupa Odaları arasında gerçekleştirilecek eşleşme projeleri ve kurulacak ortaklıklar kendi finansal kaynaklarının kullanılması dışında aşağıdaki programların değerlendirilmesi yoluyla da uygulanabilir:



IPA Programı: Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı⁹ (*Instrument for Pre-accession Assistance/IPA*) ile Türkiye'nin politik ve ekonomik reformlarına mali ve teknik destek sağlanması hedeflenmektedir. Bu fonların amacı, Türk mevzuat ve standartlarının AB mevzuat ve standartlarıyla uyumlaştırılması, ilgili makamların katılım sürecinde bu uyumlaştırma çalışmalarını gerçekleştirmesi ve reformları uygulaması için gerekli olan kapasitelerinin oluşturulmasıdır. Öncelikle desteklenecek sektörler demokrasi ve yönetim; hukukun üstünlüğü ve temel haklar; çevre ve iklim faaliyetleri; ulaşım; enerji; rekabet edebilirlik ve inovasyon; eğitim, istihdam ve sosyal politikalar; tarım ve kırsal kalkınma ile bölgesel ve ülkesel iş birliğidir.

Erasmus+ Programı: Erasmus+¹⁰ Programı AB'nin eğitim, gençlik ve spor alanlarındaki hibe programıdır. Yurt dışında eğitim, öğretim, staj, profesyonel gelişim, yaygın öğrenme temelli gençlik aktiviteleri ile kurumlar arasındaki iş birliklerini desteklemektedir. Avrupa Dayanışma Programı (ESC) ise topluma yarar sağlayan projelerde gönüllülük, dayanışma ve ağ kurma faaliyetlerine imkân sağlamaktadır.

Innosup / İnovasyon Ajanslarının Eşli Öğrenme Programı: KOBİ'ler için inovasyon destek programları dizayn eden ya da uygulamaya koyan ulusal/bölgesel düzeydeki inovasyon ajansları için geliştirilmiş olan program¹¹ kapsamında, yeni geliştirilen özelliklerin uygulamaya konması amacıyla KOBİ'ler için inovasyon destekleri çerçevesindeki yeni yaklaşımların teşviki söz konusudur.

EaSI: İstihdam ve Sosyal Yenilik Programı¹² (*Employment and Social Innovation/EaSI*), 1 Ocak 2014 - 31 Aralık 2020 döneminde nitelikli ve sürdürülebilir istihdam, yeterli sosyal korumanın temini, sosyal dışlanma ve yoksullukla mücadele ile çalışma şartlarının iyileştirilmesi hususlarına destek verilmesi amacıyla uygulanmaktadır.

COSME: COSME Programı¹³, İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği hibe programı, Avrupa Birliği tarafından küresel ekonomik kriz sonrası AB ekonomisini yeniden canlandırmak ve Avrupa 2020 Stratejisi hedeflerine ulaşmak için KOBİ'lerin önemi gözetilerek geliştirilmiş bir hibe programıdır. COSME Programı, KOBİ'lerin finansmana erişiminin artırılması, pazarlara erişiminin iyileştirilmesi, çerçeve koşulların geliştirilmesi ve girişimciliğin teşvik edilmesi amacıyla 2014-2020 yılları için uygulamaya konmuştur. KOBİ'leri hedefleyen COSME Programında, mikro işletmelere, esnaf ve sanatkârlara, sosyal işletmeler ve büyüme potansiyeline sahip olan teknoloji tabanlı yeni girişimlere (*start-up'lar*), genç girişimciler ile kadın girişimcilere özel önem verilmektedir.

Innosup, EaSI ve COSME programlarının 2021-2028 bütçe döneminde aynı veya başka bir isimle sürdürülmesi öngörülmektedir.

⁹ Ayrıntılı bilgi için: Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu web sitesi
Erişim adresi: <https://www.avrupa.info.tr/tr/katilim-oncesi-mali-yardim-araci-ipa-880>

¹⁰ Ayrıntılı bilgi için: Türkiye Ulusal Ajansı web sitesi
Erişim adresi: <https://www.ua.gov.tr/>

¹¹ Ayrıntılı bilgi için: Avrupa Komisyonu web sitesi
Erişim adresi: <https://ec.europa.eu/easme/en/section/innosup/peer-learning-innovation-agencies>

¹² Ayrıntılı bilgi için: Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı web sitesi
Erişim adresi: <https://www.ab.gov.tr/-istihdam-ve-sosyal-yenilik-programi-easi-49876.html>

¹³ Ayrıntılı bilgi için: Ufuk 2020 web sitesi
Erişim adresi: <http://www.ufuk2020.com/cagrilar/cosme-programi-proje-cagrilari-ve-hibe-duyurulari.html>



Sonuç

Her nasıl ki makineleşme sürecine geçiş endüstriyel toplumu hizmet toplumuna dönüştürdüyse, bilgisayarın icadı, teknoloji ve internet de hizmet toplumunu dijital topluma dönüştürmüştür.

Dijitalleşme bugün alışageldik yaşam tarzını ve çalışma hayatını sorgulatan, ezberleri bozan bir şekilde hayatın tam merkezinde kendine yer etmiştir. Çalışma hayatının hemen her alanına dokunan dijitalleşme, çalışanları, yöneticileri, firmaları –kısacası tüm iş dünyasını– dönüştürmektedir. 2020’lerin iş dünyasında, gerek şirket içi iletişim için, gerek yönetim, gerekse de bireysel mesleki aktiviteleri desteklemek için çalışanların bilgi iletişim teknolojileri araçlarına aşina olması ve bu araçları kullanabilir olması beklenmektedir. Bilgi işlem teknolojilerine hâkimiyet, firmaların performansına ve genelde ülke ekonomisine pozitif yönde etki edecektir.

Zamanın ruhunun gerisinde kalmak istemeyen firmalar ve kurumlar, çok geç olmadan, dijital dönüşümünü gerçekleştirme arzusundadır. Rekabet edebilirlik ve uluslararasılaşmada rakiplerinin gerisinde kalmak istemeyen firmalar dijital dönüşümü gerçekleştirdikleri takdirde bir avantaj yakalayacaklarının bilincindedirler.

Meslek kuruluşları ve Odalar firmaların bu dönüşümü gerçekleştirmelerinde kilit rol oynayabilecek potansiyele sahiptir. Kamu, özel sektör ve sivil toplumun birlikte hareket ederek oluşturacağı ulusal ölçekte bir dijital ekosistem, bu dönüşümün daha düz bir yolda çok daha verimli bir şekilde gerçekleşmesine vesile olacaktır. İstanbul Ticaret Odası ve Paris Ticaret ve Sanayi Odası’nın ortaklığıyla Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu çerçevesinde hayata geçirilen KOBİ’lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi de bu yönde hizmet edecektir.

Her geçen gün daha da küreselleşen dünya, diğer alanlarda olduğu gibi dijitalleşmede de birlikteliği/işbirliğini hem kolay hem de zorunlu kılmaktadır. Avrupa Birliği’ne üyelik süreci devam eden Türkiye’nin, AB ülkeleriyle organik bağı, iş dünyasının birlikte çalışmasıyla güç kazanacaktır. Bugün, dijitalleşme, işbirliği için net bir fırsat sunmaktadır. Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu ve benzeri projelerle desteklenecek faaliyetler, iş dünyasındaki, Odalar vb. kuruluşlar arasındaki yakınlaşmayı artıracak, birlikte çalışma alanlarını genişletecektir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



**Projeyle ilgili daha fazla bilgi almak
için bizimle iletiřime geçebilirsiniz.**

KOBİ'lerin Dijitalleştirilmesi için Eşleşme Projesi

Twinning for Digitalization (T4D)
Proje Sekreteryası

İstanbul Ticaret Odası
Reřadiye Caddesi 34112, Eminönü-İstanbul

Telefon: +90 212 455 64 11-13-22

E-posta: t4d@ito.org.tr

www.dijitalkobim.org

444 0 486 | ito.org.tr



Bu yayın Avrupa Birliği'nin yardımıyla hazırlanmıştır. Bu yayının içeriğinden yalnızca İstanbul Ticaret Odası sorumlu olup, herhangi bir şekilde AB'nin görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.