

Dijitalleşme Ortamını Keşfetmek

Türkiye'deki Suriyeli KOBİ'ler
için Bilgi Notu

Ocak 2022



**Building
Markets**

İçindekiler

I. YÖNETİCİ ÖZETİ	2
II. DİJİTALLEŞME: SURIYELİ KOBİ'LER İÇİN ANAHTAR.....	4
Türkiye'de Dijital Dönüşüm	5
Çevrimiçi Tüketicilerin Kullanılmayan Potansiyeli	5
Dijitalleşme Desteğine Erişim	6
III. SURIYELİ KOBİ'LER İÇİN DİJİTAL GİRİŞ NOKTALARI	9
Dijital Pazarlama ve İletişim	9
E-Ticaret, Ödemeler ve Lojistik	11
IV. KOBİ'LER İÇİN DİJİTALLEŞME STRATEJİLERİ GELİŞTİRMEDE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR.....	13
İşletme Büyüklüğü ve Teknoloji	13
Etkiyi Azami Seviyeye Çıkarma	13
Dijital Okuryazarlık ve Siber Güvenlik	14
V. SONUÇ VE TAVSİYELER.....	15
VI. KAYNAKÇA.....	17

I. YÖNETİCİ ÖZETİ

Her boyuttan işletmeler, dijital teknolojilerden hem işin devamlılığının bir parçası hem de yeni "her zamanki gibi iş" in bir parçası olarak dijital teknolojilerden giderek daha fazla yararlanmaktadır. Teknolojiler çok yönlü bir gelişim gösterirken, dijitalleşmede geç kalanlar, daha az gelir getirisi gibi zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Dijital ayırım giderek büyürken, hassas kitleler ve daha küçük ölçekli işletmeler, dijitalleşme konusunda proaktif olmanın, yani iş uygulamalarını, süreçlerini ve etkileşimlerini geliştirmek için dijital teknolojiler kullanmanın önemli faydalarını görebilir.¹ Bu faydalar arasında, giderek daha fazla çevrimiçi hale gelen dünyada rekabetçi ve dirençli kalmak için gereken e-ticaret, çevrimiçi ödemeler, dijital pazarlama ve iletişim sistemlerini etkili bir şekilde birleştirme ve ölçeklendirme de yer almaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren Suriyelilere ait küçük ve orta ölçekli kuruluşlar (KOBİ'ler) yeni bir pazara girerken ve dijitalizasyon geçişini yaparken bir takım zorluklarla karşılaşılıyorlar. Bu engellerin değerlendirilmesi KOBİ'lerin yerel ekonomiye katılımlarının kolaylaşmasına, operasyonlarını iyileştirmelerine, yeni pazarlara ulaşmalarına ve nihai olarak yeni istihdam yaratmalarına, kendilerine ve topluluklarına fayda sağlamalarına olanak sağlar. Bu rapor Türkiye'de faaliyet gösteren Suriyelilere ait KOBİ'lerin dijitalizasyon durumunu inceleyip, dijitalizasyon çalışmalarının faydalarını tanımlayıp, KOBİ'lere ve Türkiye'de sivil toplumun dijitalizasyon çabalarına destek olmayı ve tavsiyeler sağlamayı amaçlar.

Dijitalleşmek isteyen Suriyelilere ait KOBİ'ler için yararların ve giriş noktasındaki fırsatların özeti:

- Dijital pazarlama ve iletişim, görünürlüğü artırabilir ve yeni ve mevcut müşterileri hedefleyebilir
- E-ticaret, Türkiye'deki Suriyeli KOBİ'ler için büyüyen bir piyasadır
- Mobil ticaret ve dijital ihracat için pazar fırsatları Suriyelilere ait birçok KOBİ'ye uygun olabilir
- Dijital platformlar, pazarlama ve e-ticaret gibi farklı iş alanlarında maliyet etkin araçlar olabilir ve iş stratejileri için bilgi sağlayacak analitiği sunabilir
- Bulut bilişim ve finans teknolojisinin kullanımı sınırlı olabilir fakat bunlar, uzaktan çalışma ve ödeme gibi iş süreçlerine olanak tanıyabilir

Dijitalleşmek isteyen Suriyelilere ait KOBİ'ler için dikkate alınması gereken hususların ve zorlukların özeti:

- Siber güvenlik dahil olmak üzere dijital okuryazarlık konusundaki eksiklikler önemli bir zorluktur ve personelin eğitilmesini gerektirmektedir
- Dijital platform seçiminde gizlilik, kilitleme, ödemeler, ücretler ve dil dahil dikkate alınması gereken birçok husus bulunmaktadır
- E-ihracat dahil olmak üzere, e-ticaretin tam potansiyelinin gerçekleşmesi, finansal hizmetlere erişim nedeniyle engellenmektedir
- Muhafazakar bir işletme kültürü ve riskten kaçınma iş modellerini, stratejilerini ve araçlarını değiştirmeye karşı direnç yaratmıştır

Suriyeli KOBİ'lerde dijital dönüşüm, bu işletmelerin benzersiz ihtiyaçlarını ve fırsatlarını dikkate alan bir yaklaşım gerektirmektedir.

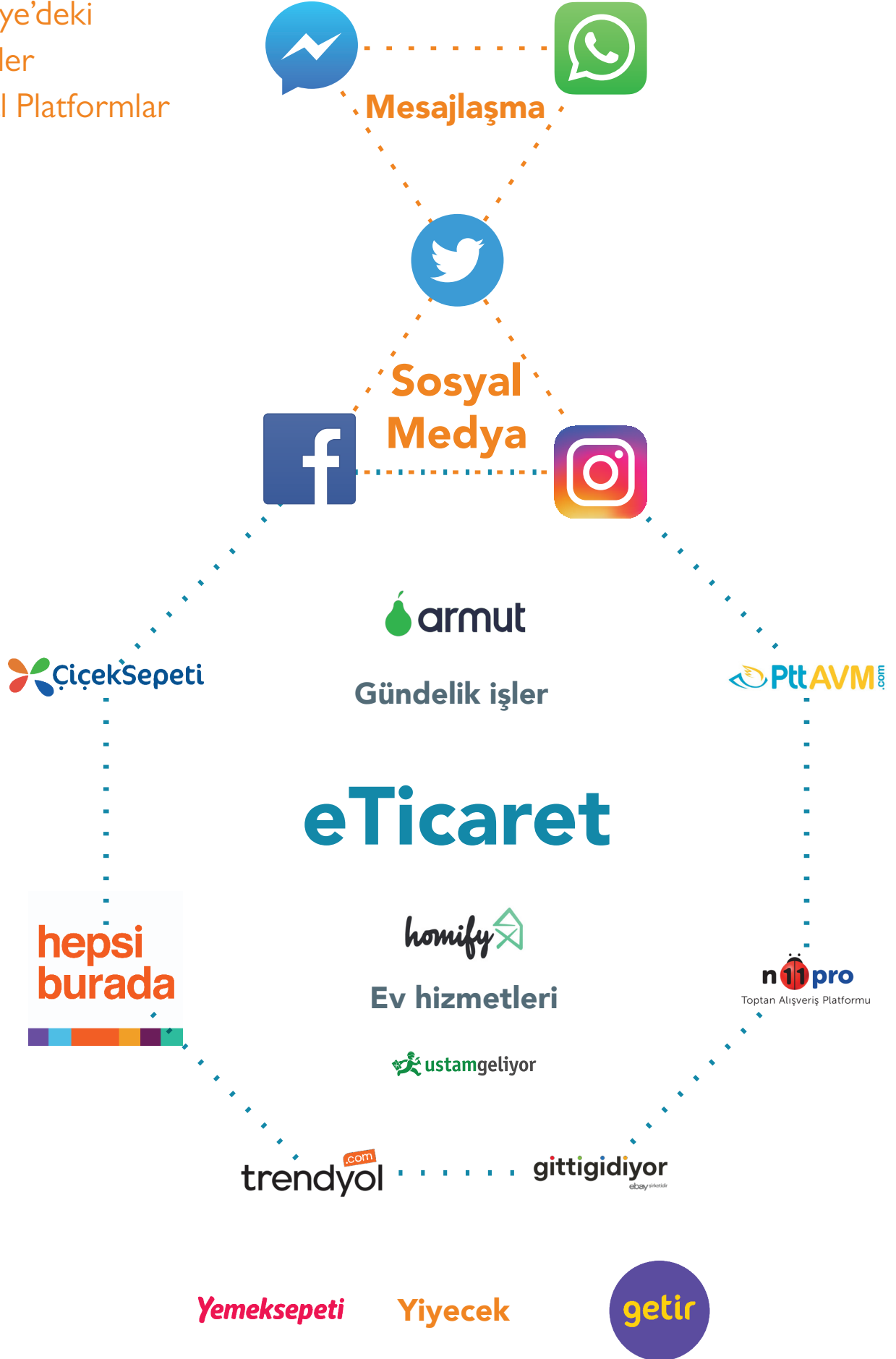
KOBİ'lerde dijital dönüşümü etkinleştirmek için sivil topluma yönelik tavsiyeler:

- Suriyeli girişimcilerin dijital teknolojileri seçmesini ve kullanmasını etkileyen faktörler konusunda delile dayalı bir anlayış geliştirilmelidir.
- Yenilikçi bir iş kültürü geliştirilmeli ve farkındalık oluşturma çalışmaları ve Arapça kaynaklar yoluyla bilgi asimetrisi azaltılmalıdır.
- Siber güvenliği içeren eğitimler yoluyla dijital okuryazarlık alanındaki eksiklikler giderilmelidir.
- Suriyeli girişimcilerin dijital dönüşüm stratejileri geliştirmesini desteklemek için araçlar, mentorluk ve eğitim sunulmalıdır.
- Bulut bilişim gibi daha az kaynak yoğun giriş noktalarına odaklanılarak ve pazarlama ve finans gibi iş alanlarında eğitime yönelik dijital içerik artırılarak dijital beceriler ve teknolojinin kullanımı yoluyla dijitalleşmenin yaygınlaşması sağlanmalıdır.

Suriyeli girişimciler için tavsiyeler:

- Her yeni teknolojide kilit hususlara dikkat ederek, dijitalleşmeyle ortaya çıkan yeni pazar fırsatlarını hedefleyin.
- Farklı iş alanlarında mevcut olan dijital teknoloji çözümleri hakkında farkındalık oluşturun.
- Hem bir işletme sahibi olarak sürece katılıp hem de personele eğitimler vererek, dijital dönüşümü desteklemek için eğitim ve mentorluk fırsatlarından faydalanın.

Türkiye'deki
Popüler
Dijital Platformlar



II. DİJİTALLEŞME: SURİYELİ KOBİ'LER İÇİN ANAHTAR

Kavramlar²

- Dijitalleştirme, bilginin analogdan dijital araçlara basitçe aktarılmasıdır.
- Dijitalleşme, iş süreçlerini, uygulamalarını ve etkileşimlerini değiştirmek için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır.
- Dijital dönüşüm, bir işletmenin birden fazla yönünün ve dijital teknoloji yaklaşımının işletmenin tümüne yönelik değer yaratacağı bir şekilde dijitalleştirilmesi ve entegrasyonudur.
- Dirençli işletmeler "uzun vadeli müşteri değeri yaratmak için dijital teknolojileri, veriyi ve analitiği kullanan" işletmelerdir.³

"Normal" koşullar altında, dijitalleşme, diğer faydalarına ilave olarak, işletmelerin maliyetleri azaltmasına, yeni ve var olan müşterilere daha iyi ulaşmasına ve iş süreçlerini basitleştirmesine olanak tanıyabilir.⁴ Bununla birlikte, COVID-19'un başlangıcından bu yana, dijitalleşmenin çevikliği sağlayabilmesine ve fiziksel kısıtlamalarda, düzenleme gereksinimlerinde ve müşteri talebinde meydana gelen değişiklikler gibi öngörülemeyen koşullara adapte olmayı sağlayabilmesine ilişkin farkındalığı artan birçok işletme sahibi için dijitalleşmenin maliyet-fayda hesabı değişmiştir. Dijital teknolojileri COVID-19'un getirdiği kapanmalardan önce işletmelerine adapte etmeyen işletmeler için, öğrenme eğrisi ve maliyetler genellikle bu araçların fayda getirmeye yetecek kadar hızlı benimsenmesini sağlamak için fazla diktir ve bu durum, dijital dönüşümün dirençlilik için proaktif bir adım olarak önemini vurgulamaktadır.⁵

Building Markets'ın Suriyelilere ait küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ağına mensup olan ve halihazırda dezavantajlı bir grup olan işletmelerin çoğunluğunda, dijital dönüşümün derinleştirilmesi, pazardaki şokların atlatılmasına yardımcı olabilir ve işletmelerin teknolojiyi, veriyi ve organizasyonel değişim kabiliyetini kullanarak büyümesini sağlayabilir.⁶ Birçok Suriyeli işletme dijitalleşme söz konusu olduğunda tereddüt etmiş veya yerleşik iş uygulamalarını değiştirmede isteksiz davranmış olsa da, birçoğu özellikle COVID-19 döneminde ve sonrasında rekabetçi kalmak için dijital teknolojiye daha fazla ilgi göstermiştir.

2020 yılının Temmuz ayında, COVID-19 kısıtlamalarının çoğu kaldırıldıktan ve Türkiye'deki birçok işletme için ilk "normale dönüş"ten sonra, araştırmaya katılan Suriyeli girişimcilerin çoğu, iş modellerinde hiçbir değişiklik yapmadığını belirtmiştir. Katılımcıların üçte birinden daha azı, interneti daha fazla kullandığını söylerken, dörtte biri telefonu kullanımını arttırdığını belirtmiştir.

COVID-19 ve pandemiyle ilgili kısıtlama tedbirleri, Türkiye'deki pazar için muazzam güçlükler yaratmıştır. KOBİ'ler, pandeminin işletmeleri üzerinde; gelir, talep ve nakit akışında azalma gibi önemli etkiler yarattığını bildirmiştir.⁷ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın Türkonfed ve TÜSİAD ile birlikte kurduğu "Hedefler için İşletmeler" platformu⁸ Türkiye'deki tüm işletmeler arasında "en fazla etkiyi" Suriyeli girişimcilerin bildirdiğini tespit etmiştir.⁹ Building Markets'ın 2020 COVID-19 araştırmasında, katılımcıların yarısından fazlası, işletmelerinin mevcut koşullar altında daha ne kadar süre açık kalabileceğini bilmediklerini söylemiştir.

OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021 (OECD 2021 KOBİ ve Girişimcilik Görünümü), KOBİ'lerin pandemiye direnmesinin bir kaynağının "Dijital Hazırlık" olduğunu belirtmektedir.¹⁰ Hem iş sürekliliği hem de işin olağan akışının sürmesi, işletmelerin rekabet etmek için akışkan ve değişebilen piyasalara daha fazla adapte olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle UNDP gibi kuruluşlar Türkiye'deki Suriyeli girişimciler için e-ticaret ve e-pazarlamayı genişletmeyi teşvik ederken,¹¹ diğer kuruluşlar Bulut Bilişim¹² ve Yapay Zekaya dayalı analitik kullanımının KOBİ'lerde dijital dönüşümün eksik parçaları olduğunu vurgulamaktadır.¹³ Bu iş uygulamaları aynı zamanda COVID-19 pandemisi sırasında ve sonrasında işletmelerin direncinin artırılmasıyla da ilişkilendirilebilir.

Dijital dönüşüm, sadece dijital teknolojilerin benimsenmesinin ötesinde, KOBİ'lerin sınırlı kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmasına ve belirsizlikleri azaltmasına yardımcı olabilecek anahtar performans göstergelerinin (KPI'lar)¹⁴ hızlı ve anlaşılır bir şekilde üretilmesini sağlamaktadır. Dijital olarak türetilen KPI'lar, bir işletmenin sağlığının tüm yönleriyle ilgili karar verme sürecini bilgilendirebilir ve başarılı bir şekilde kullanıldığında işin dirençliliğini, büyümeyi ve istihdamı tetikleyebilir. Dijitalleşme için birçok farklı dijital teknoloji kullanım senaryosu ve giriş noktası bulunmaktadır ve dijital dönüşümün farklı seviyelerindeki Suriyeli işletmeler strateji ve eğitim desteğinden faydalanabilir. Uygun dijital dönüşüm stratejileri, Suriyeli işletmelerin COVID-19 döneminde ayakta kalmasını ve sonrasında gelişip büyümesini sağlayabilir.

Suriyeli Girişimcilerin Dikkate Alması gereken Dijitalizasyon Kullanım Alanları

Dijital Teknoloji Çözümlerinin çok sayıda kullanım alanlarından bazıları;

- Bulut tabanlı çözümler aracılığıyla iş devamlılığı ve uzaktan çalışmaya imkan sağlanması.
- Dijital pazarlama analitiği ve sosyal medya aracılığı ile yeni ve varolan ağlara ulaşmak ve bilgi doğrultusunda kararlar vermek.
- Web siteleri, dijital satış ve dağıtım platformları aracılığı ile ürün ve hizmetlerin satışını devamlı kılmak ve genişletmek.
- Dijital finans hizmetleri ile satışların gerçekleştirilmesi ve müşteri kitlesinin genişletilmesi.

Türkiye’de Dijital Dönüşüm

Son yıllarda, Türk hükümeti ülkenin dijital dönüşümünü ileri taşımak için yeni çabalar başlatmıştır.¹⁵ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından 2018 yılında KOBİ'lere yönelik bir platformla başlatılan 'Dijital Dönüşüm Hareketi'¹⁶ küçük işletmeleri bu gündemin merkezine yerleştirmektedir. Aynı zamanda, internet bağlantısının artan kalitesi ve halka dijital hükümet hizmetlerinin sunulması, ülkedeki işletmelerin dijitalleşmesi için elverişli ortamın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.¹⁷

Microsoft, Google, Visa ve Vodafone gibi büyük ortaklar ve paydaşlar, Türk dijital ekonomisine yatırım yapan küresel oyuncular arasındadır. Microsoft bulut bilişim piyasasını ele geçirmeyi hedefler¹⁸ ve çeşitli platformlar ve ortaklıklar KOBİ'lerin e-ticarette dijitalleşmesi için çalışırken, bu yatırımlar Türkiye'deki Suriyeli işletmelerin dijitalleşmesi için hala önemli erken kazanımlar olduğunun göstergesidir. Google for Small Business' platformdan,¹⁹ Visa ve TOBB 'Akıllı KOBİ' platformuna kadar, Türkiye'nin küçük ölçekli işletmeleri, büyüme için aktif konum almaktadır.²⁰

Vodafone da Turkcell ile rekabet ederek, hedeflenmiş ürünler, hizmetler ve Arapça dil desteği ile Türkiye'deki Suriyeliler piyasasını takip etmiştir.²¹ Vodafone'un TOBB²² ve Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) ile 'Dijital Skor' ve 'Türkiye 100' programı için yürüttüğü ortaklıklar, hem e-ticaret hem de dijital pazarlamaya odaklanan 12 milyon TL'lik bir paketin parçasıdır.²³

Tübisad'ın 2020 Türkiye Dijitalleşme Endeksi Raporunda bildirilen ve 5 üzerinden 3,06 ile az ölçüde iyileşen ancak hala ılımlı seviyede olan "dijitalleşme notu", 2019 ve 2020 arasında biraz ilerleme olduğunu göstermektedir.²⁴ COVID-19 döneminde Türkiye'de ve daha genel anlamda MENA bölgesinde e-ticaret de büyüme için önemli bir sektör olmuştur.²⁵ 2020 itibarıyla Türkiye, işletmeden işletmeye satışlara ayrılan çevrimiçi mağazalar hariç olmak üzere, dünyada 21. en büyük e-ticaret piyasası konumundadır.²⁶

KOBİ'ler Türkiye'deki işletmelerin yüzde 90'ından fazlasına, ülkedeki istihdamın yüzde 75'ine ve Türkiye'nin ihracatının yüzde 75'inden fazlasına karşılık gelmektedir.²⁷ Ancak Türkiyeli KOBİ'lerin dijitalleşme oranı daha düşükken - bir kaynağa göre yüzde 4 - e-ihracat e-ticaret piyasasının yüzde 10'unu oluşturmaktadır.²⁸ KOBİ'ler için e-ticaret vergilendirmesinin azaltılmasına ilişkin diyalog, "e-Ticaret KOBİ'lerin Yanında" kampanyası ve "Ulusal Kadın İhracatçı Ağı Platformu" ve "Melek Yatırımcı Ağı"²⁹, Türkiye'nin e-ticaret büyümesini teşvik etmeye yönelik güçlü bir yönelime sahip olduğuna işaret etmektedir.

Çevrimiçi Tüketicilerin Kullanılmayan Potansiyeli

İnternet penetrasyonunun Ocak 2021 itibarıyla yüzde 77,7 olduğu Türkiye'de işletmelerin dijitalleşmesi için piyasadaki fırsatlar güçlüdür.³⁰ Sosyal medya kullanımı, nüfusun yüzde 90'ından fazlasına eşdeğer mobil bağlantı sayısı ile benzer seviyededir.³¹ Genel olarak ülke 2020 ve 2021 yılları arasında dört teknoloji sağlayıcıdan üçünde (geniş bant, bulut ve Nesnelerin İnterneti) büyümeye birlikte, 2020 Küresel Bağlantı Endeksi'nde 79 ülke arasında 49. sırada yer almaktadır.³² Türkiye piyasasında çevrimiçi tüketicilerin varlığı sayesinde, KOBİ'lerin dijital dönüşümü kullanarak bu pazar segmentinden yararlanması için daha fazla potansiyel bulunmaktadır.

OECD'nin 2020 verileri, mobil ve geniş bant internet bağlanabilirliğinin Türk nüfusu arasında oldukça yaygın olduğunu³³, 2020 yılında küçük ölçekli işletmelerin %10'undan daha azının son 12 ayda e-ticaret satışı yaptığını göstermektedir.³⁴ Bu arada çevrimiçi alışveriş yapan internet kullanıcılarının yüzdesi, tüm bireylere oranla internet kullanıcılarının neredeyse yarısıdır³⁵ ve bu durum, daha büyük ölçekli Türkiyeli ya da Türkiyeli olmayan girişimlerin bu satışlardan sorumlu olabileceğini göstermektedir.

OECD Araç Seti - Türkiye Profili

Tedarik tarafında 2020 itibarıyla Türkiye’li işletmelerin %54,2’sinin 30 Mbps ya da daha yüksek hızda geniş bant sözleşmeleri bulunmakta³⁶ ve 2020 yılında Türkiye’deki işletmelerin %53,7’si internette varlık göstermektedir.³⁷

Tüketici tarafında ise, 2020 yılı itibarıyla hane halklarının %89,9’unun geniş bant bağlantısı bulunmaktadır, 2018 yılı itibarıyla nüfusun %93,2’si en az bir 4G mobil ağ kapsamındadır³⁸ ve 2020 yılında internet kullanıcılarının tüm bireylere oranı %77,7’dir.³⁹

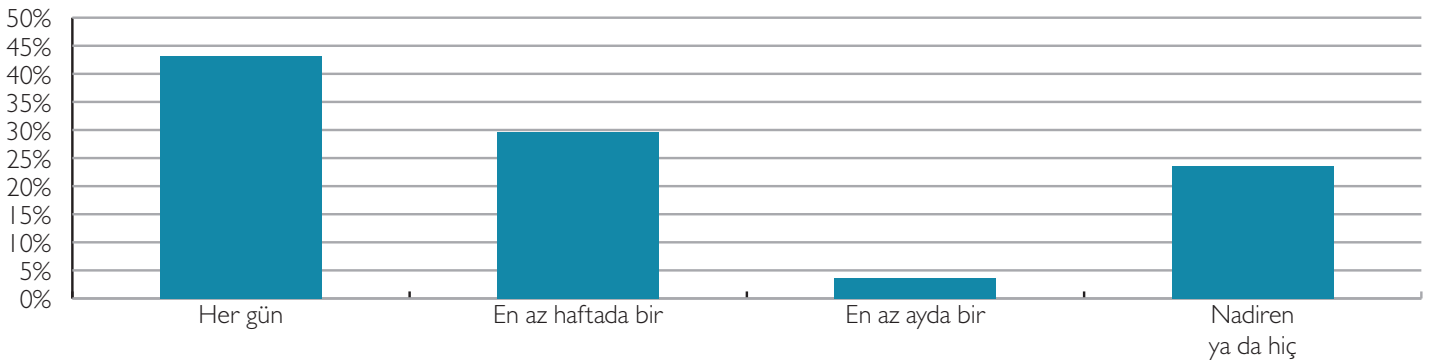
Ancak 2020 yılı itibarıyla internet kullanıcılarının %41,7’si son 12 ayda çevrimiçi alışveriş yaparken⁴⁰, yine 2020 yılında küçük ölçekli işletmelerin yalnızca %9,18’i son 12 ayda e-ticaret satışı yapmıştır.⁴¹ Ayrıca işletmelerin %14,1’i, 2020 yılında bulut hizmeti satın almıştır.⁴²

Adil dijital dönüşümün bir ölçüsü olarak, Türkiye’de kadınlar arasında internet kullanımı, verilerin mevcut olduğu yerlerde erkeklere kıyasla belirgin şekilde düşüktür.⁴³ Kadın işletme sahipleri daha güçlü dijital okuryazarlık, bağlanabilirlik ve erişim engelleri dahil çeşitli dijitalleşme faktörlerini etkileyen ek kültürel engellerle karşılaşmaktadır.⁴⁴ Kadınların sahibi olduğu ve yönettiği Suriyeli işletmelere ilişkin sınırlı veri bulunurken, görüşmeler kadın işletme sahiplerinin özellikle dijitalleşmeye yöneldiğini ve eğitim ve mentorluk fırsatlarından yararlanmaya daha meyilli olabileceklerini göstermektedir.⁴⁵ Kentsel ve kırsal erişim ve kullanım oranları da Suriyeli ve Türkiye’li nüfuslar için farklılık gösterebilmektedir.

Suriyelilerin ve Türklerin geniş bant bağlantısındaki farklar belirsiz olmakla birlikte, Suriyelilerin mobil bağlantısı⁴⁶ Türk nüfusunun gerisinde görünmemektedir. Nitekim Turkcell, GSMA aracılığıyla mülteci olan müşterilerin veri ve denizası aramalar için Türkiye vatandaşlarına kıyasla daha fazla harcama yaptığını bildirmektedir.⁴⁷ Sonuç olarak, mobil ağ operatörleri bu grup için özel olarak tasarlanan altyapı, ürünler ve hizmetlere daha fazla yatırım yapmıştır.⁴⁸ İnternet bağlantısının bir nüfusun dijital dönüşümünün göstergelerinden yalnızca biri olduğu ve müşterilerin çevrimiçi satın alma taleplerinin finans ve lojistik altyapı gibi faktörlerle de kısıtlandığı unutulmamalıdır.⁴⁹

Türkiye’de e-ticaret piyasası büyümektedir ve Suriyelilere ait girişimler için hala güçlü fırsatlar sunmaktadır. Türkiye’de Suriyelilere ait işletmeler, tüketicilerin bağlanabilirliği sayesinde dijital teknolojinin müşterilerle iletişimi kolaylaştırması için fırsatların olduğu bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Çevrimiçi ticaretin önündeki altyapı sorunlarına rağmen, müşterileri çevrimiçi ortamda hedefleyen Suriyeli girişimciler için mobil kanallar faydalı olabilir.

Building Markets Verileri - Türkiye’deki Suriyeli İşletmelerin İnternete Erişim Sıklığı



Dijitalleşme Desteğine Erişim

Türkiye’deki Suriyeli işletmelerin nabzını tutan sivil toplum paydaşları, dijital olarak etkinleştirilmiş işletme dirençliliği ihtiyacına yönelik önemli bir pencere sunmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, küresel pandeminin etkisinin Suriyelilere ait girişim ağlarının içinde daha güçlü olduğunu bildirmektedir. Maalesef Building Markets ağında yer alan Suriyeli girişimciler hükümet kaynaklarına geniş çapta erişemediklerini bildirmekte ve bu durum işletmelerin, pandeminin olumsuz etkilerine daha fazla maruz kalmasına neden olabilmektedir.



SPARK ve Katar Kalkınma Fonu, KOBİ'ler için COVID-19'a karşı ekonomik dirençlilik programı oluşturmuş, Suriyelilere ait işletmelerin Türkiye'de COVID-19 kısıtlamalarından orantısız biçimde etkilendiğine işaret etmiştir.⁵⁰ Bu gruba göre, Suriyeli mültecilere ait her on işletmeden neredeyse dokuzu, pandeminin ilk yılında "sert bir darbe" almıştır.⁵¹ Grup COVID-19 döneminde özellikle kadın işletmecilerin erkeklerden daha fazla işletme kapattığını ileri sürmektedir.⁵² İşletmelerle yapılan anketlerde tespit edilen diğer etkiler arasında "operasyonların durdurulması"⁵³ ve pandemi nedeniyle "ciddi değişikliklerin" olacağına öngörülmesi yer almaktadır⁵⁴.

Hükümetin dijital dönüşümü desteklemesine ihtiyaç duyulduğu yaygın bir şekilde kabul edilse de⁵⁵ ve Türkiye'deki dijital dönüşüm öncelikleri ülkedeki Suriyelilere ait işletmelerin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine uyarlı olsa da, mülakatlar ve araştırma için kişilerin bildirdiği veriler, Türk hükümetinin kaynaklarının Building Markets'ın [ağında](#) yer alan KOBİ'ler arasında kullanılmadığını göstermektedir.⁵⁶ Genel olarak Suriyelilerin Türk hükümetinin dijitalleştirme programlarını kullanmalarının önündeki en büyük engel Türkçeyi akıcı olarak kullanamamaları veya Arapça kaynakların sınırlı olmasıdır⁵⁷ fakat bu kesinlikle tek kısıtlama değildir.

Dijitalizasyonu destekleyen Building Markets Eğitimleri

Etkili Tanıtım ve Çevrimiçi Satış ve Pazarlama
Perakende ve toptancılar için e-ticaret 101
Restoranlar için e-ticaret 101
Dijital İçerik Pazarlama
Küçük İşletmeler için Markalaşma

Dijitalleşmeyi amaçlayanlar da dahil olmak üzere en fazla Suriyeli işletmeye ulaşan kesim, sivil toplum kaynaklarıdır. Building Markets'ın ağında, birçok işletme, WhatsApp, Telegram, Zoom ve bire bir toplantılar üzerinden bağlanılan ve Suriyelilerin dijital dönüşümü için etkinleştirici bir ortam sağlamayı amaçlayan "Dijital İstanbul" adlı bir topluluğa katılmıştır.⁵⁸ Sivil toplum ile Suriyeli girişimciler arasındaki güçlü bağlantı, veri toplama ve bilgi geliştirme temelleri ve halihazırda var olan topluluk odaklı dijital iş kültürü destekleri sayesinde hedeflenen dijital dönüşüm desteği için bir kalkış rampası teşkil etmektedir.

Suriyelilerin dijitalleşmesi için fırsatların ve güçlüklerin nerelerde olduğunu anlamak başarılı dijital dönüşüm stratejilerini desteklemek için hayati bir önem taşımaktadır ve Suriyeli girişimcilerin ve paydaşların en iyi araçlara, finansmana, kapasiteye erişmesine yardımcı olabilir. Building Markets'ın Suriyeli işletmeler ağında, dil farklılıkları, muhafazakar bir işletme kültürü, dijital okuryazarlık eksiklikleri ve uygun dijital çözümlerin hazır bulunurluğu gibi aşılması gereken engellerin bulunduğu son derece açıktır.

Dijital çözümlerin başarılı bir şekilde kullanılması, birçok açıdan bu engellerin ele alınmasına bağlıdır ve paydaşlar, adaletsiz dijitalleşme çabaları nedeniyle kazananlar ve kaybedenler yaratma konusunda dikkatli olmalıdır. Dijitalleşmeyi engelleyen ve etkinleştiren faktörlere ilişkin kanıta dayalı bir anlayış geliştirmek için sivil toplum ağlarından yararlanmak, amaca uygun ve ihtiyaca dayalı dijitalleşmeyi ve iş dirençliliğini sağlayan dijital dönüşümü desteklemeye yardımcı olabilir.



Khlood Alhalabi, Fasih'in Sahibi

Khlood Alhalabi, Türkiye'nin her yanındaki Arap ve Suriyeli öğrencilere en hızlı, en kolay ve en uygun maliyetli şekilde ulaşmanın bir yolunu ararken 2016 yılında Fasih'i kurdu. Alhalabi, "Evinize gelerek çocuklarınıza Türk müfredatı ile ilgili her şeyi düşük fiyatlar karşılığında öğretebilecek öğretmenler bulmak zordu" diyor. Bir çözüm bulma konusunda motivasyonu olan Alhalabi Fasih'i dijitalle taşıdı.

Çalışan bir anne ve işletmenin sahibi olan Alhalabi, "İşimizle ilgili her şey, A dan Z ye dijitalleşti" diyor.

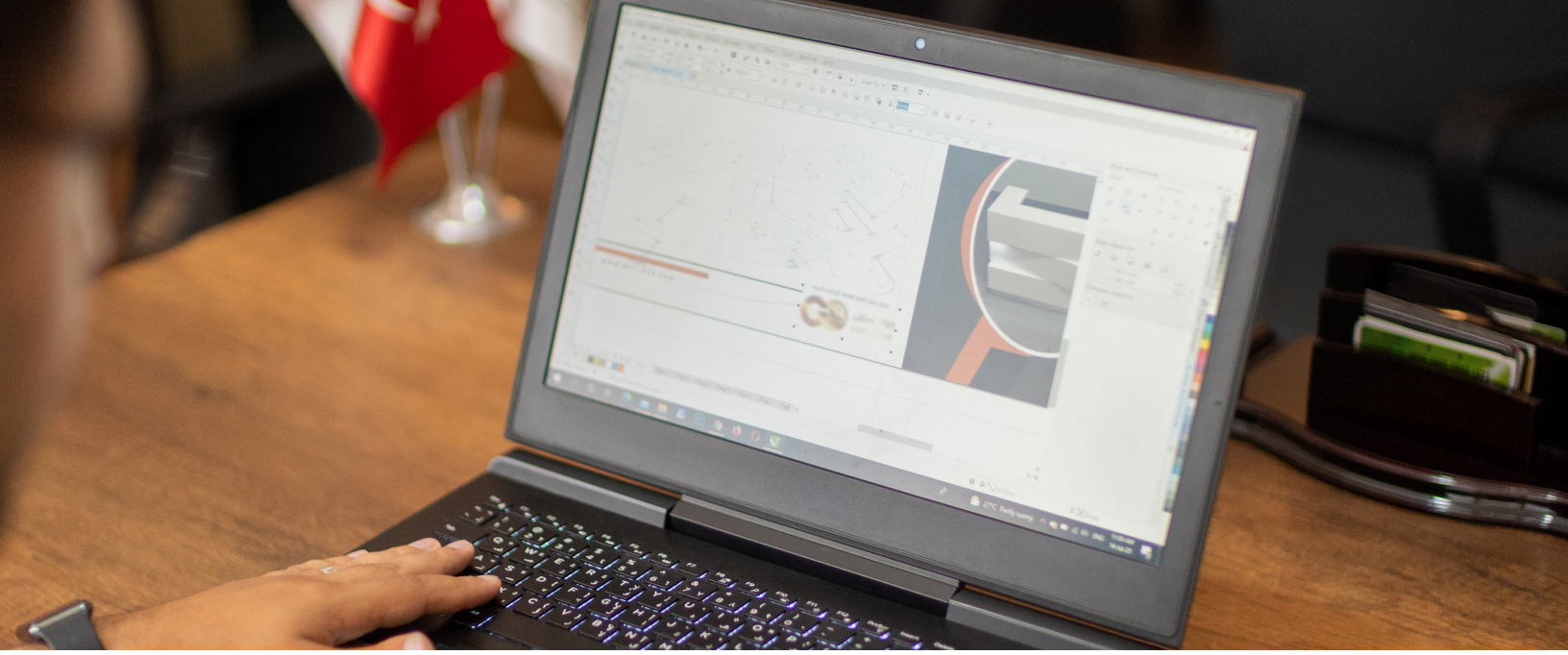
Alhalabi, "Kadın işletme sahipleri olarak bizler, işimize dijital teknolojileri entegre etmek için büyük motivasyona sahibiz... Dijital okuryazarlık çok önemli ve bu çok maliyetli olduğundan bence kuruluşlar bu misyonu özellikle kadınlar için benimsemelidir."

Alhalabi, dijital teknolojinin kullanılması konusunda başlangıçta şüphelerle ve dijital okuryazarlıkla ilgili zorluklarla karşılaştıklarını anlatıyor. "...Birinci sorun, müşterileri dijital eğitimin uygulanabilirliğine ikna etmektir... Başlangıçta neredeyse üç yıl boyunca karşılaştığımız en büyük sorunlardan biri buydu. İkinci zorluk ise, müşterilere platforma nasıl gireceğini ve çevrimiçi derslere nasıl katılacaklarını öğretmek ve onları eğitmektir."

Ancak COVID-19, çevrimiçi öğrenmeyle zaten ilgilenen müşteri tabanının büyümesini sağladı. "Projemizin başarılı olmasındaki en önemli faktörlerden biri doğru zamanda uygulanmasıydı. Bunun yeni ve öncü bir fikir olduğu doğru ancak aynı zamanda COVID-19 projemizin büyümesine yardımcı oldu ve çevrimiçi eğitimin hızla yaygınlaşmasını sağladı." Birçok fikri ve hizmeti dijital platforma dönüştürebilecek programlama şirketi bulma konusunda zorluk yaşamasına rağmen Fasih, değişim döneminde büyüme ve genişleme fırsatlarını kovalamaya devam ediyor.

"Pandemi boyunca hizmetlerimiz Türkiye dışında yaygınlaştı ve şu anda Türkiye'de eğitimini tamamlamak isteyen onlarca ve bazen yüzlerce öğrenciyle çalışıyoruz, böylelikle Türkçe öğreniyorlar ve üniversite giriş sınavına hazırlanıyorlar."

"Dijitalleşmeyi düşünen işletmelere tavsiyem eğitime odaklanmaları."



III. SURİYELİ KOBİ'LER İÇİN DİJİTAL GİRİŞ NOKTALARI

Dijital Pazarlama ve İletişim

Dijital iletişim teknolojileri, Suriyelilere ait işletmeler ve Türkiye'deki müşteriler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve bunların çoğu mesajlaşma platformu biçimindedir.⁵⁹ Building Markets ağında pazarlamanın kullanımına yönelik güçlü bir ilgi vardır ve dijital pazarlama mentorluk programlarına katılanların ortak ilgi alanıdır. Ancak dijital okuryazarlık, hala daha gelişkin ya da yeni olan platformların kullanımının önünde duran önemli bir engeldir.

Building Markets ağındaki Suriyelilere ait işletmelerden bazıları, iletişim teknolojilerini kullanarak ve müşteri tabanlarını değiştirerek COVID-19 sırasında değişen müşteri taleplerine ve fiziksel kısıtlamalara adapte olmayı seçmiştir. Bazıları bunu telefon gibi analog araçlarla, diğerleri ise internet ile yapmayı seçmiştir. Pazarlama ve iletişim söz konusu olduğunda, e-ticarete kıyasla iş kültürünün dijital okuryazarlıktan daha az engel teşkil edebileceği görülmektedir. Bir işletme sahibi, şu yorumu yapmıştır: *“Eğer herhangi bir pazarlama kampanyası WhatsApp üzerinden uygulanmazsa başarısız olur.”*⁶⁰

Suriyelilere ait KOBİ'lerin çoğu, pazarlama becerilerini geliştirmekle ilgilenmektedir; araştırmaya katılan ve eğitimle ilgilendiklerini belirtenlerin yüzde 77'si 2020 yılında bu konuyu tercih ettiklerini belirtmiştir. Pazarlama, KOBİ'lerin dijital dönüşümü için en büyük giriş noktalarından biri olarak görülmekte ve daha küçük ölçekli işletmelerin kullandıkları platformların yerleşik “tasarım gereği güvenlik”, veri analitiği ve yapay zeka özelliklerinden yararlanmalarına olanak tanımaktadır.⁶¹ Building Markets'ın e-ticaret mentorluk ağlarında dahi, Suriyelilere ait birçok işletme, pazarlama işlevlerini dijitalleştirmektedir; örneğin sosyal medya kullanımı, web sitesi geliştirme ve Google ya da Facebook gibi platformlarda yayınlanan reklamları kullanmaktadır. Ancak Building Markets da dijital okuryazarlık konusunda eksiklikler gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, işletmeler Zoom gibi yeni teknolojileri kullanmada ya da web sitelerini kurmada fazladan desteğe ihtiyaç duymuştur.

“Konuşarak ticaret” (conversational commerce) terimi, satış ve satın almanın gerçekleştirildiği mesajlaşma platformları ile ticaretin kesişimini tanımlamak için kullanılmıştır.⁶² E-ticaretin bu alt kümesindeki teknolojik büyüme ve gelişmişlik son yıllarda özel uygulamalar, otomatik sohbet robotları ve yapay zeka kullanımı ile önem kazanmıştır.⁶³ Mülakatlarda belirtildiği gibi⁶⁴, Suriyelilere ait KOBİ'lerin müşterilerle bağlantı kurmak için WhatsApp'ı kullanılması, teknolojik gelişmişlikten yararlanma becerisini sunan, amaca uygun bir dijital çözümün harika bir örneğini teşkil etmektedir. WhatsApp'ın müşteriler ve işletmeler arasında organik olarak benimsenmesiyle, konuşarak ticaret teknikleri, dijital dönüşüm için daha az kapasiteye veya yeteneğe sahip işletmelerin dijitalleşmesini sağlayabilir.

garaj pet Yardım

n11.com hayat sana gelir

Flo Mağazasında %60'a Varan İndirimler

Konum Konum Belirle

Hesabım Giriş Yap Üye Ol

TÜM KATEGORİLER

Süper Fırsatlar Kampanyalar Çok Satanlar Yurt Dışından Ürünler Mağazalar Hediye Rehberi

mevsimonline

Mağaza Performansı

Ürün açıklamalarda anlatıldığı gibiydi	1	—
Mağaza ürün paketline özen göstermişti	1	—
Mağazanın iletişiminden memnunuz	1	—

Tüm yorumları gör

Ana Sayfa > mevsimonline

Mağaza Ürünleri Mağaza Yorumları

Sonuçlarda Ara

Aranacak kelime

Kategoriler

Kadın Giyim & Aksesuar (7)

Tesettür Giyim (7)

Ev Tekstili (3)

Mobilya (3)

Dekorasyon & Aydınlatma (1)

Mutfak Gereçleri (1)

Listeyi Uzat

Renk

Sezon

Sezonuz (4)

İlkbahar-Yaz (3)





Ücretsiz Kargo Hızlı Gönderim

Kampanyalar Akıllı Sıralama

Konum seçerek avantajlardan yararlanın: Konum Seç

Aynı Gün Teslimat Konuma Özel Teslimat

16 sonuç bulundu.

			
Tükenmek üzere	Tükenmek üzere		
Mevsim Simli Pembe Şal	Mevsim Simli Siyah Şal	Dünya-Kabe Mor Çocuk Seccadesi ve Namazlık	Dünya-Kabe Pembe Çocuk Seccadesi ve Namazlık
55,00 TL 49,90 TL	55,00 TL 49,90 TL	73,00 TL 65,90 TL	73,00 TL 65,90 TL
Ücretsiz Kargo	Ücretsiz Kargo	Ücretsiz Kargo	Ücretsiz Kargo

Mevsim Online Çevirimiçi Mağazası

Aslen Suriye'nin Hama bölgesinden gelen Abdulhamid Alahdab, Türkiye'nin Gaziantep ilinde Mevsim Online'ı işletiyor. Nisan 2021'den bu yana perakende satış yapan işletme neredeyse tamamen çevirimiçi olarak çalıştı ve Türkiye içinde ve dışında gümüş yüzük, bakır kap ve seccade gibi ürünlerin satışını yaptı.

Alahdab, "Pandemiden sonra işimiz iyileşti, çünkü e-ticaret çok arttı" diyor. "İşimiz için sadece mallar için bir depo ve bir bilgisayar gerekiyor."

Kısa süre önce Gaziantep Üniversitesi'nden mezun olan Alahdab, artık "kira ve aylık masraf olmadan, işe yakın bir iş yerinde ve diğer avantajlarla" iş kurmak için fırsatlar olduğunu vurguluyor. Mevsim Online, rekabet ve stratejik ürün seçimi gibi zorluklarla karşı karşıya olsa da işin ilk döneminde çoğu engel aşıldı.

"Dijital teknolojileri benimsemeye genelde başlangıçta, deneyimimiz yokken güçlükler ve zorluklar ile karşılaştık, ancak daha sonra pratikle ve danışarak bu zorlukların hepsini aşmayı başardık!" Mevsim Online, Building Markets'ın sunduğu e-ticaret eğitimlerine katılarak ve danışmanlık desteği alarak, malları satmak, taşımak, ambalajlamak ve pazarlamak için en iyi yolları ve daha fazlasını öğrendi. "Aynı zamanda e-ticaret platformlarına kayıt olma ve kayıt için gereken belgeleri öğreninceye kadar onlarla çalışmanın tüm koşullarını öğrenmede bazı sorunlar yaşadık."

Alahdab, Mevsim Online çalışanları için eğitim vermeye devam ediyor ve Türkiye dışındaki mağazalarla çalışmanın basit ve iş için kârlı olduğunu düşünüyor.

Mevsim Online şu anda Trendyol, Hepsiburada, Çiçeksepeti ve n11 gibi birçok platformda bulunuyor; alıcılar Amazon'da da bu işletmeye ulaşabiliyor.

"Dijital veya farklı şekilde herhangi bir işe giren herkese tavsiyem sabırlı olmaları ve hızlı ve doğrudan sonuç beklememeleri; aynı zamanda kayıp yaşamamak için satın alma sürecinde fazla hızlı hareket etmemeleri."

E-Ticaret, Ödemeler ve Lojistik

Türkiye'deki Suriyeli girişimciler için e-ticareti benimsemeye yönelik çeşitli güçlükler olmasına rağmen, Türk piyasasında e-ticaretin büyümesi, çevrimiçi satış yapmaya çalışabilecek, mobil bağlantıdan yararlanabilecek ve ihracat yapabilen Suriyelilere ait işletmeler için bir fırsattır.⁶⁶ Nitekim bazılarında göre, Türkiye'de mobil ticaret ya da "m-ticaret" in önümüzdeki birkaç yılda e-ticareti geride bırakması beklenmektedir.⁶⁷

Building Markets ağı tarafından Türkiye içerisinde kullanılan önemli platformlar arasında toptan ve perakende satıcılar için Hepsiburada, Trendyol, n11, GittiGidiyor ve Çiçeksepeti, restoranlar için de Yemek Sepeti ve Getir bulunmaktadır.⁶⁸ Özellikle işletmeler arası e-ticaret platformları başta olmak üzere, uygun çözümlerin sınırlı olması, birden fazla mülakatta bir güçlük olarak belirtilmiştir.⁶⁹ Platform ekonomisi COVID-19 döneminde kayda değer bir büyüme yaşamış ve işletmeden müşteriye (B2C) alanı Türkiye'de büyük ölçüde doymuştur, ancak Suriyelilerin işletmeler arası (B2B) platformları kullanma seçenekleri hala çok azdır.⁷⁰ Dahası, m-ticaret müşterileri, uygulama içi satın alma ve sosyal medya pazarlaması fırsatları nedeniyle web tarayıcıları yerine mobil uygulamaları daha güçlü bir şekilde tercih edebilir.⁷¹

Building Markets'ın eşleştirme platformunda⁷² iki binden fazla Suriyeli işletme bulunmaktadır ve bu platform, B2B kontratları ve ihaleleri kolaylaştırmaktadır. Bu süreçte, İş Geliştirme personeli alıcılarla doğrulanmış işletmeler arasında bağlantıları kolaylaştırırken⁷³ ve iş sahipleri dijital okuryazarlıktaki eksikliklerin etkilerini hafifletmek için profil yönetimi desteği alırken hala önemli bir insani temas noktası bulunmaktadır.⁷⁴ Dijital okuryazarlık seviyesi daha yüksek olan işletmelerin, bu kaynakları kullanması daha olası olabilir ancak Building Markets tarafından gerçekleştirilen eğitimler gibi odaklanmış eğitim oturumları, çevrimiçi platform alanına ilk kez giren girişimleri desteklemeye yardımcı olabilir.

Türk hükümetinin yakın zamandaki inisiyatiflerinden olan ihracat geliştirme - Yapay Zeka ile etkinleştirilen Kolay İhracat Platformu⁷⁵ dahil olmak üzere – Türkiye'deki Suriyelilere ait işletmelerin katkıda bulunma potansiyelinin olduğu bir alandır. Dil, Suriyeli girişimcilerin kaynaklara erişimi ve Türk hükümeti ile etkileşim tesis etmesinin önünde önemli bir engel olmakla birlikte, onları daha geniş Arap piyasasına ve komşu ülkelerde bulunan Suriyeli ağları aracılığıyla ihracat yapmak üzere konumlandırmaktadır.⁷⁶ Suriyelilere ait işletmeler, Türkiye'nin ihracatına katkıda bulunmuş ve "muhtemelen Türkiye'nin Suriye'ye ihracatlarını yeniden dengelemeye yardımcı olmuş" olsa da⁷⁷, dijital yollardan yapılan ihracatlar ya da e-ihracatlar düşük kalmaktadır. E-ticaretin önündeki engelleri ve kısıtlamaları gidermek, Suriyelilere ait KOBİ'lerin e-ihracatlarını geliştirmesine büyük ölçüde yardımcı olabilir.

Suriyelilere ait işletmeler için e-ticaretin artmasının önündeki önemli bir kısıtlama da çevrimiçi ödemelerdir.⁷⁸ Anlatılanlara göre, Suriyelilere ait işletmelerin ödeme yöntemlerinin halihazırda kullanılanlardan farklı olduğu sözleşmeleri imzalamada çekimserlik sergilediği durumlar bildirilmiştir.⁷⁹ Daha geniş anlamda MENA bölgesinde, çevrimiçi satın alma söz konusu olduğunda kapıda ödeme yaygındır⁸⁰ fakat Türkiye'deki e-ticarette en sık kullanılan ödeme yöntemi kartlardır.⁸¹ Çevrimiçi ödeme sistemleri, Suriyeli girişimcilerin e-ticareti benimsemesinde önemli bir adımdır⁸², fakat Batılı bankacılık kurumlarına düşük entegrasyonun bir sonucu olarak, bazı işletmelerin nakdi tercih etmesi zordur.⁸³ Dijital olarak etkinleştirilen alternatif ödemelerin bu güçlüklerin üstesinden gelme potansiyeli bulunmaktadır ve COVID-19'un hem finans teknolojisi hem de lojistikte⁸⁴ büyümeyi başlattığı bildirilmiştir ancak mülakatlar bu çözümlere yönelik isteğin az olduğunu göstermektedir.⁸⁵ Aksi yöndeki bir algıya rağmen, Mikrofinans Merkezi, banka hesabı gerektirmeyen ödeme hizmeti sağlayıcıları Lyzico ve Ininal'i listelemiştir.⁸⁶ Building Markets'ın mentorluk programına katılanlardan alınan geri bildirimler, geçici koruma altındaki kişilerin alternatif ödeme kapısı olarak Param'dan faydalanabileceğini göstermektedir.⁸⁷ Sınır aşırı e-ticaret platformları ve ödeme sistemlerindeki gelişmelerin izlenmesi ve paylaşılması, bu alana girmekte çekimser kalan işletmelere yardımcı olabilir.

Ödemelere ilave olarak, daha geniş anlamda lojistik, e-ticareti uygulamanın önündeki bir güçlük olabilir. Malların taşınması söz konusu olduğunda teslimat, dolandırıcılık depoları, depoda depolama, döviz kurları ve gümrük işlemleri zorluklardan bazılarıdır.⁸⁸ İhracat yapan bazı işletmeler birlikte çalışabilecekleri lojistik şirketi bulmakta zorlanırken uluslararası ticarette lojistik hizmetlerinin bedelinin artması "mikro" ihracatçıları etkilemiştir.⁸⁹ Türkiye'de, dağıtım ve teslimat, hem e-ticaret hem de e-ihracat için sevkiyata ve teslimat seçiminde bir rekabet alanı olabilir.⁹⁰ Ancak lojistikteki dijitalleşme, rekabetçiliği artırma ve daha iyi müşteri deneyimi sağlama potansiyeli taşımaktadır.⁹¹ Otomasyon araçları, gümrük ve ticaret belgelerinin yönetimi dahil olmak üzere verimli teslimatı sağlayabilir ve kolaylaştırabilir.⁹² Bazı pazarlarda, teslimat kamyonlarında Yapay Zekanın, sevkiyatta blok zincirinin ve aynı gün ve son kilometre teslimatta robotların kullanıldığı örnekler bulunmaktadır.⁹³ Bu seçenekler Türkiye'deki, Suriyelilere ait KOBİ'ler için uygun olmamakla birlikte, var olan platformlar ve araçlar üzerinden dijital dönüşümde teslimat ve ödeme gibi lojistik konular, işletmelerin e-ticaretteki büyümeye ayak uydurması, rekabet etmesi ve büyümeyi sürdürmesine yardımcı olabilir.

Dijital Finansal Hizmetler ve Bulut Bilişimden Yetersiz Faydalanma

Türkiye'deki, Suriyelilere ait işletmeler, finansal kapsayıcılık, ölçek ve maliyet konusunda kendilerine özgü kısıtlamalarla karşı karşıyadır ve bu durum, onları dijital finansal hizmetlerin ve bulut bilişim teknolojilerinin ideal tüketicileri haline getirmektedir. Buna rağmen, Building Markets'ın Suriyeli girişimciler ağında, dijital teknoloji çözümlerinin kullanımı sınırlı görünmektedir.

Bilgi asimetrisi, dijital okuryazarlık ve vasıflı iş gücü konusundaki eksiklikler, riskten kaçınmaya dayalı iş kültürü ve yola bağlılık, bu durumu açıklayabilecek faktörlerdir. Ancak uygun finans teknolojisi çözümlerinin hazır bulunurluğu ya da bulut tabanlı çözümlere ilişkin gizlilik endişelerinin bulunması gibi daha karmaşık engeller de söz konusu olabilir.

Suriyeli işletmelerin bu teknolojileri yetersiz şekilde kullanmasıyla ilgili bilgi eksikliği de önemli bir zorluktur. Aynı şekilde, finans teknolojisinin ve bulut bilişimin Suriyeliler arasında kullanılmayan potansiyeli, dijital dönüşümün vaatlerini ciddi şekilde sınırlamaktadır. Alandaki oyuncular, bu iş alanlarında dijital dönüşümdeki seçimleri anlamak için güçlüklerle ve tercihlerle ilişkin bilgi toplama çalışmalıdır.



IV. KOBİ'LER İÇİN DİJİTALLEŞME STRATEJİLERİ GELİŞTİRMEDE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

İşletme Büyüklüğü ve Teknoloji

OECD D4SME'ye göre, mevzuat ortamı, piyasa koşulları ve altyapının tümü dijital dönüşümün "etkinleştiricileridir", ancak şirketlerdeki inovasyon, finans ve dijital becerilere erişim dahil olmak üzere girişimlerin dahili faktörleri de benzer şekilde "etkinleştirici" rol oynamaktadır.⁹⁴ Bu alanlar Türkiye'deki sivil toplumun, Suriyelilere ait işletmeleri en çok destekleyebileceği yerlerdir. Suriyeli girişimcilerin Türkiye'deki dijital dönüşümün "etkinleştirici"lerine erişimi ve bunlardan etkilenme biçimi farklıdır. Özellikle kâr amacı gütmeyen küresel bir kuruluş olan Accion, mikro-girişimler için üç taraftan gelen kolektif ve işbirliğine dayalı stratejiyi vurgulamıştır: "Dijital olarak etkinleştirilmiş iş fırsatları" sunan çevrimiçi platformlar; ilgili dijital finans hizmetleri; ve araçlara, finansa ve platformlara odaklanan eğitim.⁹⁵

Uluslararası İş Örgütü'nün 2021 tarihli bir raporunda, farklı türden işletmelerin genel olarak *daha fazla* dijitalleşme yerine, "dijitalleşmenin (kabiliyetler sayesinde) verimliliği artırması için farklı eşikler" içeren daha özelleştirilmiş yaklaşımlara ihtiyaç duyduğunu ileri sürülmektedir.⁹⁶ Pandemi küçük ölçekli işletmelerin dijitalleşmesi için önemli bir fırsatı temsil ederken, müşteri ve tedarikçi tabanlarının dijital dönüşüm taleplerine ilişkin de incelikli bir anlayış gereklidir. COVID-19'un sonucu olarak dijital hizmetlere ve arayüze olan talebin artması, işletmelerin nasıl etkili bir şekilde dijitalleşeceğine ilişkin varsayımlara dönüştürülmemelidir. Teknolojiler birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerine bağımlı olabildiği için, farklı çalışma ortamlarında hangi teknolojilerin başarılı olacağını ve hangi paydaşların teşvik edilmesi ve hangilerine yatırım yapılması gerektiğini anlamak için bu daha da önemlidir.

Teknoloji türleri ve gelişkinliklerinin farklı yelpazesi içerisinde, bütün olarak KOBİ'lerin daha gelişkin teknolojileri benimsemesi daha az olasıdır.⁹⁷ İlk dijitalleşen işletmeler için belgelenmiş "erken benimseme" avantajları bulunmaktadır ve dijitalleşme kendini tetikledikçe bu avantajlar da artma eğilimi sergilemektedir.⁹⁸ OECD'nin daha gelişmiş ekonomilere ilişkin çalışmaları, daha küçük ölçekli girişimlerin bu konuda geri kalma eğilimi gösterirken, daha büyük ölçekli şirketlerin süreci dijitalleştirme konusunda daha yetenekli ve daha fazla fırsata sahip olduğunu göstermektedir.⁹⁹ Daha küçük ölçekli girişimler, sözcüğüne Büyük Veri gibi belirli bir kütle gerektiren teknolojilerden daha az yararlanabilmektedir.¹⁰⁰

OECD tarafından dikkate alınan teknolojik kategoriler arasında - dijital platformlar, Büyük Veri ve Yapay Zeka, Nesnelerin İnterneti, Finans Teknolojisi, bulut bilişim ve blok zincir ve dağıtık defter teknolojileri¹⁰¹ - KOBİ'ler için daha 'yararlı' ya da giriş seviyesinde olan teknolojilere Suriyeli girişimcilerin erişmesinin önünde ek engellerin bulunduğu da çarpıcı bir olgu olarak fark edilmektedir. Örneğin finans teknolojisi, krediye erişimi düşük olan ve resmi bankacılık ve ödeme sistemlerinden dışlanan Suriyelilere ait işletmeler tarafından ciddi ölçüde yetersiz kullanılmaktadır.¹⁰²

Building Markets Türkiye ağındaki her beş işletmeden dördü mikro işletme sınıfındadır. Yapılan görüşmeler ışığında, Building Markets ağında yer alan Suriyelilere ait işletmeler arasında işletme büyüklüğü, dijitalleşme noktasında belirleyici rol oynamamaktadır.¹⁰³ Bu, firma ölçeğinin önemsiz olmasından değil küçük işletmeler için diğer faktörlerin daha belirgin olmasındandır.

Ek olarak, küresel çapta mikro işletmeler hakkında, sadece dijitalleşme alanıyla sınırlı olmayan bir veri eksikliği bulunmaktadır.¹⁰⁴ Özellikle COVID-19 nedeniyle geleneksel olarak hem işletme hem de dijitalleşme konusunda ek kısıtlamalarla karşı karşıya kalan nüfus kesiminde bu eksikliğin giderilmesine duyulan açlık artarken, Building Markets'ın Suriyelilere ait işletmelere ilişkin işletmelerin paylaştığı veriler bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunabilir.

Etkiyi Azami Seviyeye Çıkarma

Building Markets'ın Türkiye ağındaki Suriyelilere ait işletmelerin çoğu, mikro ve küçük işletmelerdir, yani dijital dönüşüme yaklaşımları daha az kaynak yoğun olabilir. Harvard Business Review'a göre, küçük ve orta ölçekli işletmeler başarılı bir dijital dönüşüm için "liderlik ekibinde uzmanlaşmış iş analitiği uzmanlığına ve kuruluşun karar verme şeklini değiştirmeye" ihtiyaç duymaktadır.¹⁰⁵ Ayrıca teknoloji, veri, süreç ve organizasyonel değişim yeteneği, işletmenin başarılı dijital dönüşümünün dört kilit bileşenidir.¹⁰⁶ Çoğu Suriyeli girişimci ilk iki alanda daha kısıtlı olduğundan, dijital dönüşümde ilk hamlelerin bir parçası olarak bu iş için özel bir dönüşüm stratejisi görevlisinin işe alınma olasılığı daha düşüktür ve dönüşüm büyük ihtimalle işletme sahipleri ve müdürleri tarafından yönlendirilecektir.

'Benimsemeye hazır olma' kavramı, inovasyon için gerekli olan yumuşak becerilere ve iş kültürü öğelerine odaklanmaktadır.

“Benimsemeye hazır olma”nın bileşenleri, şunları içermektedir: Muhafazakarlık ve direnç, faydalara ilişkin düşük farkındalık ve olumsuz algı, ve öz yeterliliğin olmaması.¹⁰⁷ Bir araştırmada, internetin önemine inanan katılımcıların dijitalleşme olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür.¹⁰⁸ Bir şirketin dijital teknolojileri benimseme arzusunun itici güçleri arasında tüketiciler ve ortaklar arasında dijital benimsenme düzeyi de yer almaktadır.¹⁰⁹ Riskten kaçınan ve muhafazakar bir iş kültürü, Suriyeliler için kısıtlayıcı bir faktör olmuştur fakat ‘Dijital İstanbul’ gibi ağlar aracılığıyla Suriyelilere odaklanan dijital dönüşüm ve değişen tüketici tercihleri dijitalleşme sonuçları üretebilir.

İşletmeler, büyüklüklerine ve maliyetle ilgili kısıtlarına bağlı olarak, dijital dönüşümü etkinleştirmek için mobil uygulamalar, dijital platformlar ve uzman personel kullanımı gibi giriş seviyesinde dijitalleşme uygulamalarından yararlanabilir.¹¹⁰ Özellikle KOBİ’lerin dijitalleşmesi için giriş noktaları, genel olarak idare, pazarlama ve satış fonksiyonlarını içermektedir¹¹¹ ve daha küçük işletmeler teknolojik gelişmişlikte geride kalma eğilimindedir.¹¹² COVID-19 bağlamında bu, mümkün olduğunda uzaktan çalışmak ve iş sürekliliğini kolaylaştırmak için daha da önemlidir.

Giderek daha fazla sayıda platform tabanlı teknoloji, belirli teknolojilerin daha küçük işletmelere ulaşmasını sağlama potansiyeli taşımaktadır fakat etkili stratejilerin uygulanmaması durumunda bunlar uzun vadede eşitsizliklere sebep olabilir.¹¹³ Dijital dönüşümde bir adım öne geçmek için işletmelerin, veri ambarı, çevrimiçi sipariş alma imkanı, satış noktası sistemi, müşteri veri platformu, sadakat programı ve mobil uygulama içeren bir dijital altyapıya sahip olması gerektiğini ve bazı platformların bunları birleştirebildiği belirtilmektedir.¹¹⁴ Platformlar işletmelerin, tüketicilerin ve ortak ağların dijital etkileşimleri birbirine bağlamasına ve kolaylaştırmasına yardımcı olarak satın almayı güvence altına alabilir¹¹⁵ ve işe alıma veya teknolojilere ciddi miktarda kaynak harcamadan büyümeyi sağlayabilir. Ancak platform ekonomisine dahil olmak, bağımlılıklar yaratma potansiyeli, defakto olarak var olan kapı bekçileri, ücretler yoluyla malların ve hizmetlerin fiyatının artması ve rekabetin bozulmasının yanı sıra gizlilik ve veri endişeleri nedeniyle şüphelye karşılanmaktadır.¹¹⁶

Özellikle mikro ve küçük girişimler için, platformların kullanımına ilişkin risklere yönelik anlayışa dayalı sürdürülebilir modeller kritik önem taşımaktadır. Bazı girişimler için bağımsız web siteleri üzerinden online satış yapmak daha cazip olabilir veya dijital araç ve platformların bir kombinasyonu ile yapılacak çeşitlendirme daha derin bir iş direnci ve çevikliği sağlayabilir. Müşteri talebindeki ve fiziksel kısıtlamalardaki değişiklikler, KOBİ’lerin dijital teknolojileri daha fazla benimsemek zorunda kalması anlamına gelebilir fakat akıllı dijital dönüşüm farklı işletmelerin ihtiyaçlarına ve gerçekliklerine göre uyarlanmalıdır.

Dijital Okuryazarlık ve Siber Güvenlik

Dijital okuryazarlık, özellikle daha savunmasız kesimleri hedefleyen kalkınma çabaları bağlamında, KOBİ’lerin dijitalleşmesinin önemli bir bileşenidir. Düşük dijital okuryazarlık seviyesi teknoloji kullanımında ve işletmelerin büyümesinde eşitsizlik yaratmanın yanı sıra, bağlantılı siber güvenlik farkındalığı ve güven bileşenleri de içermektedir.

Birleşmiş Millet Mülteciler Yüksek Komiserliği (BMMYK), sosyal medya ile ilgili olarak kişiler için beş tür risk tanımlamaktadır: Kişisel veriler, platform, mevzuat ortamı ve ulusal kanunlar, kullanıcının davranışı ve kötü amaçlı üçüncü taraf gruplar yada kişiler.¹¹⁷ Kilit kişilerle yapılan mülakatlarda çevrimiçi güvenlik ve siber güvenlik kayda değer endişeler olarak belirtilmezken, bölgedeki tüketicilerin çevrimiçi alışverişte çekimser davranmasında ‘güven’ konusunun bir rol oynayabileceğine ilişkin kanıtlar bulunmaktadır.¹¹⁸

KOBİ’ler alışılmışın dışındaki aktörler için daha az kazançlı hedefler sunabilse de, olumsuz bir olayın gerçekleşmesi durumunda bu aktörlerin işletmeleri, müşterileri ve ortakları orantısız şekilde etkilenmektedir.¹¹⁹ KOBİ’ler kullandıkları platformların entegre güvenlik özelliklerinden yararlanırken, aynı zamanda genellikle önemli bir girdi olmaksızın, o platformun veri gizliliği ve koruma özelliklerine hapsolmaktadırlar.¹²⁰ WhatsApp, Suriyelilere ait KOBİ’ler arasında yüksek kullanım oranı bulunan bir mesajlaşma platformu örneğidir ve yakın zamana kadar ana şirketi Facebook ile zorunlu veri paylaşımına ilişkin gizlilik endişelerinden kaynaklı tepkilerle karşılaşmıştır.¹²¹ Ayrıca medya kanunları Türkiye’de değişirken ve tartışmalı içerik kaldırma ve veri yerelleştirme önlemleri Twitter, Google ve Facebook gibi platformları etkilerken¹²² Suriyelilere ait işletmeler ve paydaşları, bilinçli tüketiciler olma yolunda adımlar atmalıdır.

Siber güvenlik konusu dahil olmak üzere, dijital okuryazarlık, Suriyelilere ait KOBİ’lerin dijitalleşmesinde en az bağlanabilirlik kadar önem taşımaktadır. 2021-2025 yılları için Rekabetçilik ve Gelişim uygulamasını yenilemeyi amaçlayan MENA-OECD KOBİ ve Girişimcilik Politikası Çalışma Grubu¹²³, “dijital güvenliği ve veri koruma çerçevelerini iyileştiren dijital altyapı, platformlar ve hizmetlere” ve dijital becerilere yatırım çağrısı yapmıştır.¹²⁴ Güvenlik konusu dahil olmak üzere dijital okuryazarlık, sivil toplum açısından dijital teknolojileri kullanarak hem satışa katkı hem de koruma sağlamanın bir yolu olarak kaynakları hedeflemek için bir

V. SONUÇ VE TAVSİYELER

KOBİ'lerin hızla dijitalleşen ortamlarda rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için dijital dönüşüm gerekmektedir. Adil dijital dönüşüm "dirençlilik, büyüme ve nitelikli istihdam" yaratabilir ve bu da mikro ve küçük ölçekli işletmelerin hayatta kalmasını sağlayabilir.¹²⁵ Türkiye'deki Suriyelilere ait işletmeler, dijitalleşme konusunda ilave engellerle karşı karşıya olsalar da bu işletmelere verilecek hedefe yönelik desteklerle dijitalleşme potansiyeli gerçekleştirilebilir. Müşteri talebindeki değişim ve fiziksel kısıtlamalar dijital teknolojinin benimsenmesini hızlandırırsa da stratejik dijital dönüşüm farklı işletmelerin özel ihtiyaçlarına, kısıtlamalarına ve fırsatlarına yanıt vermelidir.

Genel olarak Suriyeli girişimler Türkçe konuşmakla ilgili engellerle karşılaşmaktadır ve hükümetin sunduğu kaynaklara erişme ihtimali daha azdır. Seçeneklerin sınırlı olmasıyla birlikte dijital teknolojiler konusunda farkındalığın olmaması sonucunda potansiyel olmasına rağmen kullanım sınırlı olmuştur. Üstelik kaynak ve büyüklükle ilgili sınırlamalar, yetenekli işgücünün ve dijital okuryazarlığın olmaması ve muhafazakar ve riskten kaçınan bir iş kültürü dijital dönüşümü kısıtlayan faktörlerdir.

Bu zorluklara rağmen hala Türkiye'deki birçok Suriyeli KOBİ dijitalleşme ve dijital dönüşüm için çalışmaktadır. Suriyeli KOBİ'lerin dijitalleşmeye çalışması için özellikle dijital pazarlama ve iletişim, çevrimiçi satış, ödeme ve lojistik sistemleri yüksek etki yaratacak giriş noktalarıdır. Bu çabaları desteklemek için sivil toplum aktörlerinden oluşan bir ağ bulunmaktadır ancak bu işletmelerin dijitalleşme çabalarını başlatması ve ölçeklendirmesi amacıyla etkinleştirici ortamı iyileştirmek için hala yapılması gereken çok şey bulunmaktadır.

Sivil toplum için tavsiyeler

1. COVID-19'dan sonra dirençli bir toparlanmayı teşvik etmek isteyen paydaşlar, Suriyelilere ait işletmelerin tercihlerini, dijital teknoloji seçimlerini ve bunları etkileyen faktörleri daha iyi anlamayı sağlayacak verilerin toplanmasına yatırım yapmalıdır. Özellikle müşterilerin ve ortakların iştahını izlemek, Suriyelilere ait işletmelerde talebe göre yönetilen bir dijital dönüşümü desteklemeye yardımcı olabilir.
2. Suriyeli girişimciler ve paydaşlar, yenilikçi bir iş kültürü tesis etme ve bilgi asimetrisini azaltma yönündeki çabalarını artırmalıdır. Paydaşlar, Arapça kaynaklar sağlamalı ve Suriyeli topluluğun dijital ağlarını desteklemelidir. Dijital dönüşüme ve farkındalık oluşturmaya odaklanan topluluklara benzer topluluklar, ortaklıklar ve ağlar geliştirmek, Suriyeli girişimcileri Arapların liderliğindeki çözümlerle veya uygun teknoloji çözümleriyle buluştururken daha yenilikçi bir iş kültürünü teşvik edebilir.
3. Dijital okuryazarlık eğitimi, özellikle özel dijital strateji pozisyonları için işe alımların sınırlı olduğu mikro işletme düzeyinde güçlü bir ihtiyaç alanıdır. Müfredatlar dijital ve çevrimiçi güvenlik eğitimi içermelidir, çünkü daha küçük işletmeler platformların entegre güvenlik özelliklerinden yararlanırken, Suriyelilere ait işletmelerin müşteri ve ortak ağları daha savunmasız olabilir. Eğitim de dijital teknolojinin daha fazla benimsenmesini sağlayacak giriş seviyesindeki dijital teknolojilerin rahatça kullanılmasını sağlayabilir.
4. Suriyeli girişimcilerin, işletmeleri için işe alımdan yetenek yönetimine, finansman ödemelere kadar uygun dijital dönüşüm stratejileri oluşturması faydalı olabilir. Paydaşlar, bu süreçte Suriyelilere ait işletmelere yardımcı olmak için kaynaklarını Arap topluluklara ve yenilik odaklı topluluğa ve iş desteklerine yönlendirebilir. Suriyeli girişimci ağlarında paylaşılan strateji kaynakları, kısıtlı kaynaklara sahip, riskten kaçınan ya da dijital beceri seviyeleri daha düşük işletmelerin kilit alanlarda dış kaynak kullanımını destekleyebilir.
5. İştahı fırsatlarla eşleştirme çabaları küçük ölçekten başlamalı ve özellikle iletişim ve pazarlama alanındaki dijital becerilerle yayılmayı teşvik etmelidir. Building Markets, KOBİ'lerin dijitalleşmesi için kilit alanlar olan e-ticaret ve pazarlamaya ilave olarak eğitim ve mentorluk desteğini genişletebilir. Programlar, uzaktan çalışmayı destekleyebilen Bulut Bilişim gibi daha az kaynak yoğun teknolojilerin benimsenmesini ya da iletişim ve finans gibi dijital teknolojilere giderek daha fazla bağımlı hale gelen iş alanlarına göre dijital odaklı içeriğin artırılmasını destekleyebilir.

Suriyelilere ait KOBİ'ler için tavsiyeler

1. İşletme sahipleri e-ticaret ve ihracattan sosyal medya aracılığıyla dijital pazarlamaya ve iletişime kadar yeni pazar fırsatlarına dikkat etmelidir. Girişimciler aynı zamanda platformları seçerken gizlilik ve bağımlılık gibi kilit hususlara ve mobil üzerinden reklam, satış ve işlem gibi büyüme alanlarına dikkat etmelidir. Pandemi kısıtlamaları ve bankacılık düzenlemeleri gibi zorluklara karşı dijital teknolojiyle geçici çözümler bulunabilir ve girişimciler yeni teknoloji konusundaki farkındalıklarını artırmak için aktif olarak çaba göstermelidir.
2. Çevrimiçi satış ve ödeme gibi alanlarda hangi teknolojilerin Suriyeli girişimcilerin özel ihtiyaçlarına uygun olabileceğine ilişkin bilgilerin toplanması ve yayılması, yeni teknolojilerin benimsenmesi konusunda farkındalığın ve ilginin artmasını sağlayabilir. Sivil toplumun ötesinde, Suriyeli girişimlerin ihtiyaçlarına uygun olan mevcut teknolojilerin büyümesi de gerekmektedir. Özellikle işletmeler arası e-ticaret ve bölgesel finansal teknoloji çözümleriyle ilgili büyüme beklentileri izlenmeli ve faydalı çözümler Suriyeli girişimciler tarafından belirlenmelidir. Bu seçeneklerin hazır bulunurluğunun artması Suriyelilerin mevzuattan kaynaklanan engelleri aşmasına ve Arapça dilini ve Suriyeli ağların avantajlarını kullanarak yeni pazarlara ulaşmasına yardımcı olabilir.
3. Mülakatlar ve katılımcıların geri bildirimleri, dijitalleşmeyi desteklemek için eğitim potansiyelinin bulunduğunu göstermektedir. Girişimciler, dijitalleşmeyi keşfetmek için eğitimlere ve mentorluk programlarına katılmalı ve dijital dönüşüm stratejilerini ve teknolojinin kullanımını desteklemelidir. Suriyeli girişimciler ihtiyaçlarına uygun en iyi dijital çözümleri bulmak için zaman ayırmalı ve çevrimiçi güvenlik konusu dahil olmak üzere yeni teknolojiler ve dijital okuryazarlık hakkında personelinin eğitimi için yatırım yapmalıdır.

Dijitalleşme ve dijital dönüşümü isteyen ve gerçekleştirebilecek olan Suriyeli girişimciler için bazı potansiyel giriş noktaları bulunmaktadır. Dijital olarak etkinleştirilen e-ihracat, mobil üzerinden yapılan m-ticaret ve 'konuşarak' ticaret de dahil olmak üzere; Suriyelilere ait KOBİ'lerin hedefleyebileceği e-ticaret, Türkiye için önemli bir büyüme alanıdır. Bunun içerisinde ödemeler ve lojistik, KOBİ'lerin dijital dönüşüm stratejilerinde dikkat etmesi gereken kısıtlar ve olası fırsatlardır. Dijital pazarlama ve iletişim, her türden Suriyeli KOBİ'nin odaklanabileceği bir alandır ve platformlar ve analitik bunun önemli bileşenleridir. Daha geniş anlamda finansal teknoloji ve bulut bilişim, Suriyeli girişimciler için faydalı olabilecek ancak yeterince kullanılmayan teknolojilerdir.

Özetle Suriyeli girişimlerin dijital dönüşümü için, sadece daha fazla dijitalleşmeyi teşvik etmenin ötesinde daha karmaşık bir yaklaşım gereklidir. İşletmelerin ayakta kalması ve rekabet edebilmesi için dijital giderek daha gerekli hale gelmektedir ancak KOBİ'lerin ihtiyaçlarının ve her birinin maliyet-fayda hesaplarının farklı olduğunu kabul eden, ihtiyaca dayalı bir yaklaşım, sürdürülebilir bir dijital dönüşümü destekleyebilir.

END NOTES

- 1 International Labour Organization, "Small goes digital: How digitalization can bring about productive growth for micro and small enterprises," International Labour Office – Geneva: ILO, 2021, 8-9. ISBN: 978-92-2-034943-4 (web PDF). Erişim tarihi: 1 Eylül 2021. Erişim adresi https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_808632.pdf
- 2 International Labour Organization, *Small goes digital*: How digitalization can bring about productive growth for micro and small enterprises," International Labour Office – Geneva: ILO, 2021, , 8-9.
- 3 <https://knowledge.insead.edu/marketing/building-digital-resilience-around-the-customer-14586>
- 4 John Karr vd., "Supporting MSMEs' Digitalization Amid COVID-19," Asia Pacific Economic Cooperation, July 2020: 1-9 Erişim tarihi: 1 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.apec.org/Publications/2020/07/Supporting-MSMEs-Digitalization-Amid-COVID-19>
- 5 Chelsea McKeivitt, "The Impact of Covid-19 on Syrian Businesses in Turkey," *Building Markets*, 4 Ocak 2021: 1-34. https://buildingmarkets.org/sites/default/files/pdm_reports/building_markets_turkey_covid-19_assessment_210105_compressed.pdf
- 6 Brightloom, "The Ultimate Guide To Digital Transformation," *Brightloom*: 1-10. Erişim tarihi: 4 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.brightloom.com/resources/guides/>.
- 7 Avrupa Komisyonu, "2021 SME Country Factsheet - Turkey," *Avrupa Komisyonu*: 1. Erişim tarihi: 3 Ağustos 2021, Erişim adresi: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/default/files/turkey_-_sme_fact_sheet_2021.pdf.
- 8 Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, "In Turkey, COVID-19 hits Syrian-owned businesses harder, study finds", News Centre, 10 Ağustos 2020. <https://www.undp.org/press-releases/turkey-covid-19-hits-syrian-owned-businesses-harder-study-finds>
- 9 UNDR, *Covid-19 hits Syrian-owned businesses harder*.
- 10 OECD, *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*, OECD Publishing, 2021, Paris. <https://doi.org/10.1787/979a5bbfe-en>.
- 11 UNDR, *Covid-19 hits Syrian-owned businesses harder*.
- 12 Microsoft, "The Future of the Medium-Sized Business," 1-20. Erişim tarihi: 1 Eylül 2021. <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/eBook%20SMB%20of%20the%20Future%20FINAL%202019-07-29.pdf>
- 13 Cynthia A. Conway ve Mitch Codkind, "Where digital transformations go wrong in small and midsize companies," *Harvard Business Review*, 4 Ağustos 2021. Erişim adresi: https://hbr.org/2021/08/where-digital-transformations-go-wrong-in-small-and-midsize-companies?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=weeklyhotlist_not_active&utm_deliveryName=DMI48219
- 14 Cynthia A. Conway ve Mitch Codkind, *Where Digital Transformations go Wrong*.
- 15 Daily Sabah, "Digital transformation tops Turkey's agenda," *Tech*, 22 Ekim 2020. Erişim adresi: <https://www.dailysabah.com/business/tech/digital-transformation-tops-turkeys-agenda>
- 16 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, "TOBB Launches 'Digital Transformation Movement' for Turkey," 5 Nisan 2018. Erişim tarihi: 3 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Eng/Detay.php?rid=8253&lst=Haberler>.
- 17 Potulans Institute, "The Turkish Exporters Assembly tells us about Turkey's digital transformation and how to stay future ready," *Potulans Institute*, 1 Şubat 2021. Erişim tarihi: 3 Ağustos 2021. <https://portulansinstitute.org/the-turkish-exporters-assembly-tells-us-about-turkeys-digital-transformation-and-how-to-stay-future-ready/>
- 18 Leah Alger, "Microsoft Turkey to increase cloud computing," DevOps Online, 13 Mart 2018. Erişim tarihi: 1 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.devopsonline.co.uk/microsoft-turkey-increase-cloud-computing/>; Hurriyet Daily News, "Microsoft targets to spread cloud computing in Turkey: Country Chief," *Hurriyet Daily News*, 11 Mart 2018. Erişim tarihi: 1 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.hurriyetdailynews.com/microsoft-targets-to-spread-cloud-computing-in-turkey-country-chief-128563>
- 19 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, "Collaboration from TOBB and Google for the digitalization of small business," *TOBB*, 19 Mart 2021. Erişim tarihi: 1 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Eng/Detay.php?rid=26388&lst=MansetListesi>
- 20 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, "Digitalization mobilization with 'Smart SME' from TOBB and VISA," *TOBB*, 6 Mayıs 2021. Erişim tarihi: 1 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Eng/Detay.php?rid=26499&lst=MansetListesi>
- 21 Andy Favell, "How Turkish mobile operators are helping the Syrian refugee population to help themselves," *Computer Weekly*, 22 Mart 2018. Erişim tarihi: 1 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.computerweekly.com/feature/How-Turkish-mobile-operators-are-helping-the-vast-Syrian-refugee-population-to-help-themselves>; Hurriyet Daily News, "Turkcell, Vodafone among top five companies supporting Syrian refugees," *Hurriyet Daily News: Economy*, 28 Şubat 2017. Erişim tarihi: 9 Mart 2021. Erişim adresi: <https://www.hurriyetdailynews.com/turkcell-vodafone-among-top-five-companies-awarded-for-supporting-syrian-refugees-110278>
- 22 Bazaar Times, "Vodafone supports SMEs with 'My Digital Business Partner' program, Bazaar Times: Business, 24 Nisan 2020. Erişim tarihi: 7 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.bazaartimes.com/vodafone-supports-smes-with-my-digital-business-partner-program/>; Bazaar Times, "Vodafone Business: ₺ 12 million support for the digitalization of SMEs," *Bazaar Times: Business*, 16 Mart 2021. Erişim tarihi: 7 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.bazaartimes.com/vodafone-business-12-million-support-for-the-digitalization-of-smes/>.
- 23 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, "TOBB launches 'Digital Transformation Movement' for SMEs," *TOBB*, 5 Nisan 2018. Erişim tarihi: 7 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Eng/Detay.php?rid=8253&lst=Haberler>
- 24 Tübisad, "Tübisad announces Turkey's digitalization grade," *Tübisad Informatics Industry Association*, 2020. Erişim tarihi: 3 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.tubisad.org.tr/en/news/detail/TUBISAD-announces-Turkeys-digitalization-grade/132/2800/0>
- 25 Wamda Research Lab, "How Covid-19 Unlocked The Adoption of Ecommerce in the MENA region," Wamda, 17 Mart 2021: 1-29. Erişim adresi: <https://www.wamda.com/research/covid-19-unlocked-adoption-e-commerce-mena-region>
- 26 ecommerceDB, "The eCommerce market in Turkey," *E-Commerce Market Analysis*. Erişim tarihi: 1 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://ecommercedb.com/en/markets/tr/all>
- 27 GT4SME, "SMEs and E-export in Turkey," *GT4SME: Blog*, 2 Şubat 2020. Erişim adresi: <https://www.gt4sme.com/post/smes-and-e-export-in-turkey>
- 28 GT4SME, *SMEs and E-export in Turkey*.
- 29 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, "We demand lower tax rates for e-commerce platforms," *The Union of Chamber and Commerce Exchanges*, 8 Mayıs 2020. Erişim adresi: <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Eng/Detay.php?rid=25666&lst=MansetListesi>

- 30 Simon Kemp, "Digital 2021: Turkey," *Digital 2021*, 11 Şubat 2021. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-turkey>
- 31 Simon Kemp, *Digital 2021: Turkey*.
- 32 Global Connectivity Index, "Turkey: GCI 2020," *Country Profile*. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/country-profile-tr.html>.
- 33 Organisation for Economic Cooperation and Development, "Policy Dimensions: Access," *Going Digital Toolkit: Turkey*. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <http://goingdigital.oecd.org/dimension/access>.
- 34 Organisation for Economic Cooperation and Development, "Policy Dimensions: Use," *Going Digital Toolkit: Turkey*. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <http://goingdigital.oecd.org/dimension/use>
- 35 OECD, *Policy Dimensions: Use*.
- 36 OECD, *Policy Dimensions: Access*.
- 37 OECD, *Policy Dimensions: Use*.
- 38 OECD, *Policy Dimensions: Access*.
- 39 OECD, *Policy Dimensions: Use*.
- 40 A.g.y.
- 41 A.g.y.
- 42 A.g.y.
- 43 OECD, *Policy Dimensions: Use*; European Commission, *SME Country Factsheet - Turkey*.
- 44 Nawar Maarri, *Interview*. ; OECD, "Bridging the Digital Gender Divide: Include, Upskill, Innovate," *OECD*, 2018: 1-151. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/digital/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>
- 45 Nawar Maarri, *Interview*.
- 46 Andy Favell, *Turkish mobile operators are helping*.
- 47 GSMA, "The Importance of Mobile for Refugees: A Landscape of New Services and Approaches," *GSMA: Mobile for Development*, Ocak 2017: 7. https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/02/The-Importance-of-mobile-for-refugees_a-landscape-of-new-services-and-approaches.pdf
- 48 GSMA, *Mobile for Refugees*, 7.
- 49 JP Morgan, "2020 E-commerce Payments Trends Report: Turkey Country Insights," *JP Morgan: E-Commerce Payments Trends*, 2020. Erişim tarihi: 7 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/turkey-2020>; IstiZada, "E-Commerce in the Middle East," IstiZada, updated 3 February 2020. Erişim tarihi: 9 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://istizada.com/blog/e-commerce-in-the-middle-east/>
- 50 SPARK, "Economic Resilience through COVID-19," *Home: Economic Resilience through COVID-19*, Erişim tarihi: 1 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://spark.ngo/programme/economic-resilience-through-covid-19/>
- 51 SPARK, *Economic Resilience*.
- 52 A.g.y.
- 53 TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği) ve TÜRKONFED (Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu) ve Türkiye Hükümeti ortaklığı ile.
- 54 A.g.y.
- 55 Jim Poisant, "How to foster digital transformation to support SMEs," *eTrade for All*, 12 Nisan 2018. Erişim adresi: <https://etradeforall.org/news/how-to-foster-digital-transformation-to-support-smes/>
- 56 Nassar, Somar. Gita Goolsarran'ın Mülakatı. Sanal mülakat: Kanada ve Türkiye, 6 Ağustos 2021.
- 57 Hajmohamad, Souzan. Gita Goolsarran'ın Mülakatı. Sanal mülakat: Kanada ve Türkiye, 29 Temmuz 2021.
- 58 Maarri, Nawar. Gita Goolsarran'ın Mülakatı. Sanal mülakat: Kanada ve Türkiye, 11 Ağustos 2021.
- 59 GSMA, *Mobile for Refugees*, 7.
- 60 Alhalabi, Khloud. Nawar Maarri'nin mülakatı. Sanal Mülakat: Türkiye, 17 Ağustos 2021.
- 61 OECD Publishing, "The Digital Transformation of SMEs," OECD iLibrary, Paris, 03 Şubat 2021: 4. <https://www.oecd.org/industry/smes/PH-SME-Digitalisation-final.pdf>
- 62 Wamda Research Lab, *Covid-19 Unlocked The Adoption of Ecommerce in MENA region*, 19.
- 63 Shafique Gajdhar, "Leverage WhatsApp Business for Conversational Commerce," *Karix*, Haziran 2020. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.karix.com/blogs/whatsapp-conversational-commerce/>.
- 64 Nawar Maarri, *Mülakat*; Khloud Alhalabi, *Mülakat*.
- 65 Alahdab, Abdulhamid. Nawar Maarri'nin mülakatı. *Telefon mülakatı*: Türkiye, 2 Eylül 2021.; Mülakat, Araççadan İngilizceye tercüme edilmiş ve düzenlenmiştir.
- 66 JP Morgan, *E-commerce Payments Trends Report*.
- 67 A.g.y.
- 68 ecommerceDB, *The eCommerce market in Turkey*, Alahdab, Abdulhamid. Nawar Maarri'nin mülakatı. *Sanal mülakat*: Türkiye, 3 Eylül 2021; JP Morgan, *E-commerce Payments Trends Report*.; Souzan Hajmohamad, *Mülakat*.
- 69 McKeivitt, Chelsea. Gita Goolsarran'ın Mülakatı. Sanal mülakat: Kanada ve Birleşik Krallık, 3 Ağustos 2021; Somar Nasser, *Mülakat*.
- 70 Chelsea McKeivitt, *Mülakat*; Somar Nasser, *Mülakat*; Dünya Hassanein, "E-commerce's next wave of growth is in B2B," *Wamda*, 29 Nisan 2019. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.wamda.com/2021/04/e-commerces-wave-growth-b2b>.
- 71 JP Morgan, *E-commerce Payments Trends Report*.
- 72 <https://entrepreneurs.buildingmarkets.org/>
- 73 Somar Nasser, *Mülakat*.
- 74 A.g.y.
- 75 The Daily Sabah, "AI-supported platform to significantly boost Turkey's exports," *The Daily Sabah*, 26 Mart 2021. Erişim tarihi: 9 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.dailysabah.com/business/economy/ai-supported-platform-to-significantly-boost-turkeys-exports>
- 76 Building Markets, "Syrian Exporters in Turkey: SME Snapshot 2021," *Building Markets: Turkey Overview and Impact*, Temmuz 2021: 1-8. https://buildingmarkets.org/sites/default/files/pdm_reports/sme_snapshot_export_final_en_210803.pdf
- 77 The Daily Sabah, "Syrian businesses in Turkey provide subsistence for 7% of 3.5M refugees," *The Daily Sabah*, 29 Ağustos 2019. Erişim tarihi: 9 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.dailysabah.com/business/2019/08/29/syrian-businesses-in-turkey-provide-subsistence-for-7-of-35m-refugees>
- 78 JP Morgan, "2020 E-commerce Payments Trends Report: Turkey Country Insights," *JP Morgan: E-Commerce Payments Trends*, 2020. Erişim tarihi: 7 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/turkey-2020>.
- 79 Nawar Maarri, *Mülakat*.
- 80 Wamda Research Lab, *Covid-19 Unlocked The Adoption of Ecommerce in MENA region*, 16.
- 81 JP Morgan. *E-commerce Payments Trends Report*.
- 82 JP Morgan. *E-commerce Payments Trends Report*.
- 83 A.g.y.
- 84 Wamda, *Covid-19 Unlocked Adoption of E-Commerce in the MENA region*, 13.
- 85 Souzan Hajmohamad, *Mülakat*; Chelsea McKeivitt, *Mülakat*.
- 86 The Microfinance Centre, "The Fintech Market in Turkey," *The Microfinance*

- Centre and KPMG, 2019:1-16. https://mfc.org.pl/wp-content/uploads/2020/03/TURKEY_FINTECH-CASE-STUDY_FEB2020.pdf
- 87 Barakat, Ibrahim. Souzan Hajmohamad'in mülakatı. *Telefon mülakatı*, 5 Ağustos 2021.
- 88 IstiZada, "E-Commerce in the Middle East," *IstiZada*. Güncelleme: 3 Şubat 2020. Erişim tarihi: 9 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://istizada.com/blog/e-commerce-in-the-middle-east/>; DHL Global, "Infographic: E-Commerce is Transforming B2B," *DHL: Insights and Innovation*, Şubat 2018. Erişim tarihi: 9 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/local/global/core/documents/info-graphics/g0-core-dhl-b2b-e-commerce-en.jpg>
- 89 Ibrahim Barakat, *Mülakat*; Souzan Hajmohamad, *Mülakat*.
- 90 Tugba Bafra, "E-Commerce in Turkey: Potential for Development and Logistics Processes," Association of International Forwarding and Logistics Service Providers (UTIKAD), Şubat 2019. ISBN 978-605-63367-9-9. <https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/potentialfordevelopmentofecommerceandexportinturkeyandlogisticprocesses-23983.pdf>
- 91 Kawal Preet, "Digitalization of Logistics – A Gamechanger for SMEs," *FedEx Business Insights*, 23 Şubat 2021. Erişim tarihi: 1 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://fedexbusinessinsights.com/digitalization-of-logistics-a-game-changer-for-smes/>
- 92 Kawal Preet, *Digitalization of Logistics*.
- 93 A.g.y.
- 94 OECD, "Concept Note," *OECD Digital for SMEs Global Initiative*, 2021: 1-8. <https://www.oecd.org/going-digital/sme/aboutus/D4SME-Brochure.pdf>
- 95 Prateek Shrivastava, "The digital transformation of microenterprises: A path forward in a post COVID-19 world," *Accion*, 18 Mayıs 2020. Erişim tarihi: 1 Eylül 2021. Retrieved from: <https://www.accion.org/the-digital-transformation-of-microenterprises-a-path-forward-in-a-post-covid-19-world>
- 96 ILO, *Small Goes Digital*, 42.
- 97 OECD, "Digital Tools and Practices: SME access and uptake," in *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. Erişim tarihi: 3 Eylül 2021. Erişim adresi: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bdb9256a-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/bdb9256a-en&p_42ee43b7fa49ef116a6caf8c78b53d84&itemGO=oeecd&itemContentype=book
- 98 OECD, *Digital Tools and Practices: SME access and uptake*.
- 99 A.g.y.
- 100 A.g.y.
- 101 OECD, *Concept note*, 7.
- 102 Somar Nasser, *Mülakat*.
- 103 Somar Nasser, *Interview*.
- 104 OECD, *Digital Tools and Practices: SME access and uptake*.
- 105 Cynthia A. Conway ve Mitch Codkind, *Where digital Transformations Go Wrong*.
- 106 Brightloom, "The Ultimate Guide To Digital Transformation," *Brightloom*: 1-10. Erişim tarihi: 4 Ağustos 2021. Erişim adresi: <https://www.brightloom.com/resources/guides/>
- 107 ILO, *Small Goes Digital*, 31-32.
- 108 A.g.y.
- 109 Wamda, *Covid-19 Unlocked Adoption of E-Commerce in the MENA region*, 16.
- 110 Brightloom, *Ultimate Guide*
- 111 OECD, *Digital Tools and Practices*; UNDP, *Covid-19 hits Syrian-owned businesses harder*.
- 112 OECD, *Digital Tools and Practices*.
- 113 OECD, "3. SMEs in the Online Platform Economy," in *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. Erişim tarihi: 3 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1386638a-en/index.html?itemId=/content/component/1386638a-en>
- 114 Brightloom, *Ultimate Guide*.
- 115 Daisy Chan ve ark., "The Rise of The Platform Economy," *Deloitte*, Aralık 2018: 1-6. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-reshaping-work-conference.pdf>
- 116 Daisy Chan ve ark., *Rise of The Platform Economy*; OECD, *SMEs in the Online Platform Economy*.
- 117 UNHCR, "Using Social Media in Community Based Protection: A Guide," *UNHCR Innovation Service*, Ocak 2021: 45-51. <https://www.unhcr.org/innovation/wp-content/uploads/2021/01/Using-Social-Media-in-CBP.pdf>
- 118 Wamda, *Covid-19 Unlocked Adoption of E-Commerce in the MENA region*, 16; PWC Turkey, "Digital Trust Insights," *Cybersecurity and Privacy: Publications*. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.pwc.com.tr/digital-trust-insights>
- 119 OECD, "2. Digital Security in SMEs," in *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. Erişim tarihi: 3 Eylül 2021. Erişim adresi: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bdb9256a-en/1/3/2/index.html?itemId=/content/publication/bdb9256a-en&csp_42ee43b7fa49ef116a6caf8c78b53d84&itemGO=oeecd&itemContentype=book#section-d1e17221
- 120 OECD, *SMEs in the Online Platform Economy*.
- 121 Daily Sabah, "Turks flock to local messaging app after Whatsapp's mandatory data sharing rules sparks criticism," *Daily Sabah: Tech*, 8 Ocak 2021. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.dailysabah.com/business/tech/turks-flock-to-local-messaging-app-after-whatsapps-mandatory-data-sharing-rule-sparks-criticism>
- 122 Alya Jean Yackley, "Turkey's social media law a cautionary tale," *Politico*, 29 Mart 2021. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.politico.eu/article/turkeys-social-media-law-a-cautionary-tale/>
- 123 OECD, "Harnessing the Digital Transformation for SME Productivity and Growth," *MENA-OECD Competitiveness Programme*, 19 Haziran 2019: 1-2. <https://www.oecd.org/mena/competitiveness/MENA-OECD-Days-SME-Policy-Agenda-EN.pdf>
- 124 OECD, "12th Meeting of the MENA-OECD Working Group on SME and Entrepreneurship Policy," *MENA-OECD Competitiveness Programme*, Kasım 2020: 1-3. Erişim tarihi: 2 Eylül 2021. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/mena/competitiveness/MENA-OECD-SME-Working-Group.pdf>
- 125 Inutu Lukonga, *Harnessing Digital Technologies to Promote SMEs*, 6.

Dijitalleşme Ortamını Keşfetmek

**Türkiye'deki
Suriyeli KOBİ'ler
için Bilgi Notu**

Aralık 2021



**Building
Markets**



BuildingMarketsTurkey



Building Markets Turkey



building.markets.turkey



Building Markets Turkey