

**T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**DIJİTALLEŞME SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN İŞLETME
BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ**

Eren YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Şubat 2022

TRABZON

**T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN
İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ**

Eren YILMAZ

Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hilal H. ERDOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

**Şubat 2022
TRABZON**

TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Eren YILMAZ tarafından Dr. Öğr. Üyesi Hilal H. ERDOĞAN yönetiminde hazırlanan “**Dijitalleşme Sürecinde Girişimcilik Becerilerinin İşletme Başarısı Üzerine Etkisi**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 03/02/2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve **Oy Birliği / Oy Çokluğu** ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Ünvan Ad SOYAD	Görev	Red	Kabul	
Dr. Öğr. Üyesi Hilal H. ERDOĞAN	Jüri Başkanı			
Doç. Dr. Harun YÜKSEL	Jüri			
Dr. Öğr. Üyesi Serkan Ömer ABBASİGİL	Jüri			

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Cemal BIYIK

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kuralara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunduğunu beyan ederim.

Eren YILMAZ

03.02.2022

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Hilal H. ERDOĞAN'a en derin saygı ve minnetlerimi sunarak teşekkür ederim.

Tez çalışma sürecim boyunca bana sürekli destek olan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bütün eğitim hayatım boyunca bana sürekli destek olan, maddi ve manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, bilgi ve tecrübeleriyle her anlamda destekleyen aileme de sonsuz teşekkür ederim.

Eren YILMAZ

03.02.2022

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT.....	X
TABLOLAR LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DİJİTALLEŞME

1.1. Dijital Dönüşüm.....	3
1.2. Dijitalleşmenin Firmalar İçin Önemi.....	4
1.3. İşletmelerde Dijitalleşme Alanları	5
1.3.1. Yeni Pazar Şartları	5
1.3.2. Yeni İş Modelleri	6
1.3.3. Yeni İş Süreçleri.....	6
1.3.4. Yeni Organizasyon Yapısı	7
1.4. Dijitalleşme Faktörleri	8
1.4.1. Bulut Bilişim	9
1.4.2. Büyük Veri.....	9
1.4.3. Simülasyonlar.....	9
1.4.4. Nesnelerin interneti	10
1.4.5. Otonom Robotlar.....	10
1.4.6. Üç Boyutlu Yazıcılar	11

1.4.7. Arttırılmış Gerçeklik	12
1.5. Dijital Araç Kullanımına İlişkin Literatür Taraması	12

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ

2.1. Girişimcilik Tanımı	14
2.2. Dijital Girişimcilik Kavramı	14
2.2.1. Dijital Girişimciliğin Önemi	15
2.2.2. Dijital Girişimciliğin Özellikleri	16
2.3. Girişimcilik Tarihi	17
2.3.1. İlk Çağlarda Ekonomik Hayat	17
2.3.2. Tarım ile Başlayan Köy Ekonomisi Hayatı	17
2.3.3. El Sanatlarının Başlamasıyla Oluşan Şehir Ekonomisi	18
2.3.4. 15. ve 19. Yüzyıllar Arasında Girişimciliğin Gelişimi	18
2.3.5. 21. Yüzyılda Girişimcilik	18
2.4. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Açıdan Önemi	19
2.5. Girişimci Becerileri ve Kişilik Özellikleri	20
2.5.1. Girişimci Kişilik Özellikleri	20
2.5.2. Girişimci Becerileri	21
2.6. Başarılı Girişimcilerin Özellikleri	21
2.6.1. Motivasyon	21
2.6.2. Risk Alma	22
2.6.3. Öz Güven	22
2.6.4. Liderlik	22
2.6.5. Yenilikçilik	23
2.7. Girişimcilik Becerilerine İlişkin Literatür Taraması	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. Başarı ve Başarısızlık Kavramlarının Tanımları	26
3.2. İşletmenin Başarısını Etkileyen Faktörler	27
3.2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	28
3.2.2. İç Çevre Faktörleri	29
3.3. İşletmelerde Başarısızlığın Sebepleri	30
3.4. İşletmelerde Başarının Nedenleri ve Büyüme Stratejileri	31
3.4.1. Vizyon Oluşturma	31
3.4.2. Müşteri ve Pazar Odaklılık	32
3.4.3. Değer Önerisi Oluşturma	34
3.4.4. Pazar ve Ürün Hazırlık Seviyesi	34
3.4.5. Bowling Yolu.....	34
3.4.6. Değişim Fırsatlarını Değerlendirilerek Büyüme.....	35
3.4.7. Stratejik Büyüme.....	36
3.5. İşletmelerde Başarıyı Etkileyen Faktörlere İlişkin Literatür Taraması	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN İŞLETME

BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	39
4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Seti	39
4.3. Araştırma Modeli ve Varsayımlar	40
4.4. Araştırmanın Yöntemi	42
4.5. Araştırmanın Bulguları	42
4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	42

4.5.2. Faktör Analizi	43
4.5.3. Güvenilirlik Analizi	47
4.5.4. Bağımsız Örneklem T-Testi.....	54
4.5.5. Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova)	58
4.5.6. Regresyon Analizi.....	62
SONUÇ	65
KAYNAKLAR	67
EKLER	73
ÖZGEÇMİŞ	76

ÖZET

Değişim hayatımızın tüm alanlarını etkilediği gibi işletmeleri de önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler değişimin bir parçası olmak, rakipleriyle başa çıkabilmek ve çevresinde değişen beklentileri karşılayabilmek adına sürekli yenilik yapması gerekmektedir. Söz konusu değişiklikleri yapmak için hem günümüz şartlarında dijitalleşmeyi kullanmak hem de tüm bu süreçleri yönetebilmek adına girişimcilik becerilerinden faydalanmak gerekmektedir. Buradan yola çıkarak yürütülen bu çalışmanın amacı, dijital araçların ve girişimcilik yeteneklerinin işletme başarı faktörleri üzerine etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmada veri toplayabilmek amacıyla dört ülkede faaliyet gösteren yüz on bir organizasyona anket uygulanmıştır. Elde edilen bulguların değerlendirilmesinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Bu kapsamda işletmelerin başarı faktörlerine etki eden etkenlerin analizi; Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi ve Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda; ankete katılım sağlayan işletmelerden elde edilen bulgulara göre; kullanılan dijital araçlar ile işletmeleri etkileyen başarı faktörleri arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Kullanılan dijital araçların ve bu araçlara verilen önemin artması durumunda işletmeleri etkileyen başarı faktörleri de artma eğilimindedir. Dijital araçlar içinde muhasebe faaliyetlerinde dijital araçların kullanılması ön plana çıkmıştır. Girişimcilik becerilerinin işletmelerin başarı durumlarını etkisi konusunda ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak girişimcilik becerileri arasında disiplinli olma becerisi öne çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Girişimcilik Beceriler, İşletme Başarısı.

ABSTRACT

Changes affect all areas of life significantly, as well as businesses. Businesses need to constantly innovate in order to be a part of change, to cope with their competitors, and to meet the changing expectations around them. In order to adapt to these changes and to manage all these processes, it is necessary to use both digitalization and entrepreneurship skills. According to this information, the study aims to investigate the effects of digital tools and entrepreneurial skills on business success. In order to collect data for the research, a questionnaire was applied to 111 organizations operating in four countries. The SPSS 23.0 package program was used to evaluate the findings. In this context, the analysis of the factors affecting the success factors of the enterprises; Tested with Independent Sample T-Test, One Way Analysis of Variance (Anova) and Regression Analysis. As a result of the research, a significant relationship was observed between the digital tools used and the success factors affecting businesses. It was also observed that if the digital tools used and the importance given to these tools increase, the success factors affecting the businesses also tend to increase. Among digital tools, the use of digital tools in accounting activities has come to the fore. On the other hand, no significant relationship was found about the effect of entrepreneurial skills on the success of enterprises. But among entrepreneurial skills, the ability to be disciplined came to the fore.

Keywords: Digitalization, Entrepreneurial Skills, Business Success.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Değişkenler ve Detayları	40
Tablo 2: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	43
Tablo 3: Dijital Araç Kullanımı Faktör Analizi KMO ve Barlett Testi	43
Tablo 4: Dijital Araç Kullanımı Ölçeği Faktör Analizi	44
Tablo 5: Girişimcilik Becerileri Faktör Analizi KMO ve Barlett Testi	44
Tablo 6: Girişimcilik Becerileri Ölçeği Faktör Analizi	45
Tablo 7: Başarı Faktörleri Faktör Analizi KMO ve Barlett Testi	45
Tablo 8: Başarı Faktörleri Ölçeği Faktör Analizi.....	46
Tablo 9: Girişimcilik Becerilerine İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri.....	47
Tablo 10: Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öge Analizi İstatistikleri.....	48
Tablo 11: Girişimcilik Becerilerine İlişkin Birim Toplam İstatistikler.....	49
Tablo 12: Dijital Araç Kullanımına İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri.....	50
Tablo 13: Dijital Araç Kullanımına İlişkin Öge Analizi İstatistikleri.....	50
Tablo 14: Dijital Araç Kullanımına İlişkin Birim Toplam İstatistikler	51
Tablo 15: Başarı Faktörlere İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri	51
Tablo 16: Başarı Faktörlerine İlişkin Öge İstatistikleri.....	52
Tablo 17: Başarı Faktörlerine İlişkin Birim Toplam İstatistikler.....	53
Tablo 18: Cinsiyete İlişkin Grup İstatistikleri.....	55
Tablo 19: Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	56
Tablo 20: Yaş Gruplarına Göre Grup İstatistikleri.....	56
Tablo 21: Yaş Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	58
Tablo 22: İşletme Türlerine Göre Grup Değişkenleri	59
Tablo 23: Şirket Türlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 24: Eğitim Durumlarına Göre Grup Değişkenleri	61
Tablo 25: Eğitim Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	62
Tablo 26: Tanımlayıcı İstatistikler	62
Tablo 27: Korelasyon Matrisi	63
Tablo 28: Firma Başarısını Etkileyen Faktörlere Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi	63
Tablo 29: Regresyon Analizi Sonuçları	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	41
---------------------------------	----

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

TTO : Teknoloji Transfer Ofisi

GİRİŞ

Günümüz şartlarında özellikle teknolojinin gelişmesi değişimin hızını arttırmıştır. Mevcut işletmeler de trendleri yakalayabilmek, verimliliklerini arttırabilmek, çağı yakalayabilmek adına teknolojiden yararlanarak dijital dönüşümlerini gerçekleştirmektedirler. Gerçekleşen bu dönüşümler işletmelerde yer alan yönetim pozisyonlarındaki kurucuların ve yöneticilerin yetenekleriyle ve tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Girişimci olarak yeni girişimlerini hayata geçiren girişimciler de dijitalleşme ile gelen bu değişime ayak uydurarak teknoloji destekli faaliyetlerine başlamaktadırlar. Özellikle ürün üretimi, rakip analizi, pazarlama faaliyetleri, müşteri iletişimi gibi konular çokça girişimcilerin teknolojiden faydalandığı konulardır. Girişimcilik; yarattığı ekonomi, yüksek katma değer, istihdam oluşturma, yüksek teknoloji ile geleneksel sanayinin yenilenmesi vb. unsurlarla tüm dünyada hızla büyüyen ve dikkat çeken bir alandır. Hızla büyüyen bir alan olmasının yanında içinde bulundurduğu dinamikler sebebiyle oldukça risk barındırmaktadır. Yüksek teknoloji içeren ürünlerin, müşterinin ihtiyacını karşılayacak seviyede tamamlanamaması, yüksek know-how ihtiyacı, Ar-Ge maliyetlerinin yüksek olması, erken aşama ürünlerin pazarda kanıtlanmaya ihtiyaç duyması, girişimcin marka gücünün bulunmaması, finansal kaynaklara erişimin nispeten daha zor olması bahsedilen risklerden bazılarıdır. Bu riskleri en aza indirebilmek için girişimcilerin doğrulanmış, test edilmiş yenilikçi iş modellerine ihtiyacı vardır. Dijital teknolojilerin etkisiyle yenilenen iş modelleri girişimcilerin risklerini azaltmaktadır.

Bu çalışmada dijital araçların ve girişimcilik becerilerinin, işletmelerin başarı durumlarını etkileyen faktörlere etkisi araştırılmıştır. Çalışmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiş analizlerde SPSS 23.0 paket programından faydalanılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda birinci bölümde işletmelerin dijitalleşmeleri hakkında teorik yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde girişimcilik tanımı, girişimcilik tarihi, girişimci kişilik ve becerileri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde işletmeleri etkileyen başarı faktörleri anlatılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise dijital araçlar ve girişimcilik becerilerinin işletmelerin başarı faktörleri üzerine etkisi Varyans (Tek Yönlü Anova) Analizi, Bağımsız Örneklem T-testi ve Regresyon analizi ile test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DİJİTALLEŞME

Günümüzde internet altyapısının fiber optik kablolar, 5G kablosuz haberleşme teknolojisi gibi teknolojiler ile hızla gelişimi, dünya genelinde internet kullanan insanların sayısının hızla artması, iş yapma şekillerinin teknolojinin etkisiyle hızla değişimi gibi gelişmeler; teknolojinin işletmeler tarafından kullanılmasını, bilgi teknolojilerini ve bilgi yönetimini işletmeler için önemli hale getirmiştir. Dijital dönüşümün önemini fark eden işletmeler her geçen gün faaliyetlerini dijital ortamlara taşımaktadır. Dijitalleşme sürecine giren işletmelerin; yazılım, donanım ilişkilerinin kurulması verilen anlamlı hale getirilmesi ve analiz edilmesi, veri depolaması gibi karmaşık işlemleri kullanılması gerekmektedir (Schallmo ve Williams, 2018). İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken verim ve karlılıklarını arttırmak amaçlarıyla dış ve iç çevresinden bilgi elde etmekte ve bu bilgiyi analiz ederek kullanmaktadır. Endüstri 3.0 ile mikroçiplerin üretilebilmesi ve bilgisayarların işletme süreçlerine dahil olması sonucunda işletmelerin de bilgi edinme ve bu bilgiyi değerlendirme süreçlerinde dijital teknolojilerden faydalanmaya başladıkları zaman içerisinde görülmüştür. Dijital teknolojilerin bu denli gelişmesi ve dijital araçlardan elde edilen faydanın görülmesi ile birçok işletme bu araçları kullanmaya başladığı görülmüştür. Özellikle mobil cihazlar ve kullanımı gittikçe artan sosyal medya platformları, sabit bilgisayarlara ihtiyacı azaltan ve sürekli olarak eş zamanlanabilen bulut teknolojilerinin kullanılması ile işletmelerin iş yapma biçimlerini dönüştürdüğü görülmektedir (Westerman ve Bonnet, 2015: 2). Westerman ve Bonnet (2015) farklı endüstrilerde ve uluslararası çapta faaliyet gösteren dört yüzün üzerinde yapmış olduğu araştırmada, işletmelerin rakipleri karşısında dijital teknolojileri kullanarak avantaj sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Dijital teknolojilerin gittikçe yaygınlaşması ile sosyal medya platformları da ön plana çıkmıştır. Sosyal medya platformlarında gerçekleşen bu gelişim işletmelerinin dijitalleşme süreçlerinde de değişikliğe sebep olmuştur. İşletmeler özellikle dış çevresi ile iletişim kurmak amacıyla sosyal medya kanallarını kullanmaya başlamasının yanında, ürün/hizmet üretmek için de sosyal medya araçlarından faydalanmaktadırlar. Dijital dönüşümle işletmeler teknoloji ile; insan kaynaklarını, iş yapış süreçlerini, tedarik süreçlerini vb. temel faaliyetlerini nasıl birbiri ile entegre ederek verimini arttırabileceği üzerine çalışmaktadır (Tutkunca, 2020: 65).

1.1. Dijital Dönüşüm

Birçok kuruluş ve araştırmacı tarafından dijital dönüşüm çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlara göre dijital dönüşüm; dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunun sağlanması, işletme faaliyetlerinde, yüksek performans ve pazarda rekabette öne geçmeyi sağlamak amacıyla, yeni dijital teknolojilerin birlikte kullanılması olarak tanımlanmıştır. Bir diğer tanıma göre dijital dönüşüm, dijital araçların daha fazla kullanılarak rekabet avantajı sağlanması, yüksek verimlilik elde etmek gibi amaçlarla kullanılarak, mevcut iş modellerinin yenilenmesi, yürütülen süreçlerin ve sistemlerin revize edilerek yeni sistemler oluşturmak şeklinde tanımlanmıştır (Tutkunca, 2020: 67).

Dijital dönüşüm, mevcut teknolojilerin işletmelere doğrudan uygulanması değildir. Dijitalleşme için İşletmelerin stratejilerinde dijitalleşmenin yer edinmesi, organizasyon yapılarının dijitalleşme ile değişmesi, çalışanların dijitalleşme ile entegrasyonunun sağlanması ve gerekli alt yapının geliştirilmesi gerekmektedir.

Dijital dönüşüm gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin daha esnek iş modelleri geliştirdiği günümüzde, işletme çevresinin de dijitalleşme ile değişim gösterdiği görülmektedir. Bu kapsamda işletmeler başta kilit ortakları olmak üzere çevresi ile etkileşime geçerken dijital kanalları kullanmaya yönelmişlerdir (Ernst ve Young, 2011: 1). Değişimin her geçen gün hızlanması ile işletmelerin yeniden süreçlerini yapılandırdığı ve dijitalleşme araçları ile organizasyon yapılarında değişikliklere gitmektedir. Organizasyonlar dijitalleşme ile değişen işletme şartlarına göre alt sistemlerinde değişimler yapmakta ve dijitalleşme ile gelen yeniliklere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Tutkunca, 2020: 65-66).

Dijitalleşmenin hayatın tüm alanlarını değiştirmesi, işletmelerde de işlerin yürütme biçiminde köklü değişiklikler oluşturmakta ve iş modeli (gelir modeli, satış kanalları, müşteri ilişkileri vb.) yeniliği ve uluslararası açılma süreçlerini teşvik etmektedir. Dijitalleşme; müşteriler ve işletmeler arasındaki geleneksel etkileşimi geliştirmektedir (Tekin ve Küsbeci, 2021: 83).

Dijital dünyaya doğru ilerlerken dijitalleşme işletmeler için bir problem olmaktan çıkmış işletme stratejilerinde faydalanılacak bir araç haline gelmiştir. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm hakkında yapılan çalışmalar; ticari ekonomi, bilgi teknolojileri ve sosyal bilimler alanlarını önceliklendirmekte ve dijitali dikkate almaktadır (Wang vd., 2020: 442).

Değişim süreçleri her zaman umulduğu gibi olmamaktadır. Özellikle insan faktörü göz önüne alındığında değişim çalışanlarda tedirginlik yaratabilmekte bu durumda değişime karşı direncin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Kısacası dijital değişime karşı işletmeler direnç ile karşılaşabilirler. Dijital dönüşüm gerçekleştirirken ortaya birçok engel çıkabilir. Bu engellere karşı yol haritası oluşturmak, strateji geliştirmek işletmelerin geçiş sürecini daha problemsiz hale getirmektedir. Dijital dönüşüm sürecini başarıyla geçiren işletmeler, pazardaki konumlarını korumakta ve büyüme fırsatlarını yakalayabilmektedir (Kotarba, 2018: 124).

1.2. Dijitalleşmenin Firmalar İçin Önemi

Bilindiği üzere ticari amaçlı kurulan işletmeler; entropi etkisine karşı koyabilmek, rekabette avantaj sağlayabilmek, karlılıklarını her geçen gün arttırarak sürdürülebilirliklerini sağlamak istemektedirler. Hızla değişen dünyada dijitalleşme bu amaçlara doğrudan etki etmektedir. İşletmeler tarafında dijitalleşme, firmanın içsel süreçlerini, ürün ve hizmet portföylerini, pazarlama ve iş geliştirme amaçlı iletişim kanallarını ve tedarik süreçlerinin dijital araçlarla desteklenerek veriminin arttırılması ve dijital hale dönüştürülmesidir (Bilgiç vd., 2020: 58).

Dijitalleşmenin uygulanması konusunda en iyi örnekler arasında perakende sektöründe olan Amazon, Alibaba, Ebay firmaları sayılabilir. Bu firmalar alışlagelmiş fiziksel mağaza üzerinden satış yerine internet üzerinden satış yaparak milyar dolarlık satışlara ulaşmışlardır. Bu firmalara sadece satışlarını değil depo düzenlemeleri, müşteri hizmetleri gibi ana faaliyetlerini de dijitalleştirerek verim artışı sağlamışlardır. Günümüzde özellikle turizm sektöründe de birçok faaliyet; konaklama, kiralama, oda kontrol etme vb., internet aracılığıyla yapılmaktadır. Fiziki ürün üretiminin yapıldığı sektörlerde ise iş süreçlerinde (üretim, dağıtım, tedarik, insan kaynakları, depo yönetimi, personel takibi vb.) teknoloji giderek artan şekilde kullanılmaktadır (Web_1).

MIT Sloan Management Review ve Deloitte iş birliği ile farklı ülkelerden 4 bin 800 idarecinin katılımıyla hazırlanan raporda yayınlanan verilere göre; araştırmaya katılan idarecilerin %76'sı organizasyonlar için dijitalleşmeyi önemli gördüğünü belirtmiş %92'si ise üç yıl içinde dijitalleşmenin organizasyonlar için önemini artacağını belirtmişlerdir (Sainger, 2018: 2).

Dijitalleşme günümüzde işletme yöneticileri için önemli bir konu haline gelmiştir. Türkiye özelinde özellikle ticaret sanayi odaları aracılığıyla dijital dönüşümü hızlandıracak

eğitimler verilmektedir. Hem eğitimler ile yöneticilerin vizyonunun gelişmesi hem de değişimi takip eden yöneticiler ile işletmelerde; iş modelleri ve stratejiler, kurumsal kültür gibi birçok alan etkilenmiştir. Dijitalleşmenin işletmelere sağladığı katkılar açısından bakıldığında, zaman tasarrufunun sağlanması, pazarda meydana gelen değişimlere hızlı cevap verebilmesi, işletme maliyetlerini düşürücü etkisinin olması, uzaktan çalışma ile çalışanların hem lokasyon bağıllığı olmadan çalışabilmesi hem de ülke sınırı olmaksızın yeni personellere ulaşılabilmesi en temel katkılarından bazılarıdır (Parviainen vd., 2017).

Dijitalleşme yalnızca işletmeler için değil ülkeler için de önemlidir. Devlet faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması, e-devlet uygulamaları, eğitim politikalarının uygulanması vb. konularda dijitalleşme devletlere de katkı sağlamaktadır (Bilgiç vd., 2020: 58).

1.3. İşletmelerde Dijitalleşme Alanları

Dünya üzerindeki milyarlarca elektronik cihazı birbirine bağlayan internet ve kablosuz ağ teknolojileri, insanlar arasındaki iletişimi konumdan ve zamandan bağımsız olarak sağlamaktadır. Aynı zamanda konum ve zaman bağıllığı olmadan veriye her yerden ulaşılabilmesini sağlamaktadır. Bulut bilişim teknolojisi ile her yerden erişilebilen bu veriler birçok kaynaktan aynı anda gelen; ürün verileri, satış verileri, müşteri verileri veya çalışan verileri gibi işletme faaliyetlerini içeren verilerden oluşabilir. Birçok kaynaktan toplanan bu karmaşık veri setlerinin analizinin yapılması ve işletme yönetimlerine doğru kararların verilmesi aşamasında önemli rol oynaması amacıyla veri analizi yöntemleri geliştirilmiştir (Banger, 2018). Veri analiz yöntemleri işletmelerde iç ve dış çevresinden toplanan tüm verilerin birleştirilmesi ile başta niş ürün ve hizmetler geliştirilmesinde ve risk analizinde kullanılacak anlamlı bilginin oluşturulmasını sağlamaktadır. Veri toplama gelişen teknoloji ile küçük boyutlara sahip sensörler aracılığı ile de yapılabilmektedir (Özdoğan, 2017). Sensörler yardımıyla elde edilen veriler işletme içerisinde kurulan ağ üzerinden paylaşılır ve anlamlandırılır (Klein, 2020: 25-27).

1.3.1. Yeni Pazar Şartları

Gelişen internet teknolojisi sayesinde dünya üzerinde üretilmiş bilgiye ulaşmanın kolaylığının artmasıyla pazarda oluşan fiyatlar ve ürünler hakkında verilerin şeffaflığını da arttırmıştır. Oluşan şeffaflık pazardaki rekabeti arttırırken bir yandan işletmeler rakiplerin geliştirmiş olduğu ürünler ve fiyatları hakkında hızla bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda müşterilerin tercihlerinde de değişiklik olmasına sebep olmaktadır (Schwab,

2017). Müşteri davranışları değişirken işletmeler de müşterilerin taleplerini karşılayabilmek adına iş modellerini geliştirmektedir (Schwab, 2017). Şeffaflığın bu denli öne çıktığı bu dönemde müşteriler alternatif ürünlere (ikame) veya markalara hızla geçebilmektedir. Bu sebeple marka oluşturmak veya oluşturulan markanın gücünü korumak oldukça güçleşmektedir (Schwab, 2017). Aynı zamanda teknoloji meraklı müşteri grupları satın alım yaptıkları ürünlerden daha yüksek beklentileri olmakta ve daha ucuz ürünler talep etmektedir. Özellikle dijitalleşme ile değer katılan ürünlerden yenilik beklentisi artmaktadır.

Dijitalleşmeyi kullanarak rekabette avantaj sağlayan işletmeler sadece yeni kurulan girişimler değildir. Pazarda hali hazırda faaliyet gösteren eski/köklü işletmeler de dijital dönüşüm gerçekleştirerek rakip konumuna gelebilmektedir. Bu da rakiplerin gücünü ve sayısını arttırabilmektedir. Pazarda oluşan yeni rakipler sadece startup şirketleri değil yıllardan beri klasik anlamda iş değeri üreten ama dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştiren işletmeler de olabilir.

1.3.2. Yeni İş Modelleri

İşletmeler başarılı olabilmek için tüm temel faaliyetlerinin nasıl çalışacağını önceden modellemesi gerekmektedir. Çevresinde gerçekleşen değişime karşı, değişim başlamadan önce hazırlanmak yerine, değişim gerçekleşirken tepki vermeye çalışan işletmelerin, süreçlerini değişime göre düzeltmeleri oldukça güçtür. Bu sebeple çevresinden bilgi toplayan işletmeler topladığı bilgiler ile iş modellerini geliştirmektedir. İş modeli; işletmenin nasıl müşterisi için karşılığı olan bir değer üreteceğini, bu değeri müşterinin nasıl algılayacağını ve müşteriye nasıl ulaştıracağını, faaliyetlerini uygularken en temel giderlerinin ne olacağını, müşterisine oluşturduğu değer ile hangi yöntemlerle (abonelik, doğrudan satış, bayilik vb.) gelir elde edeceğini, kilit faaliyetlerinin ne olacağını ve kilit ortaklıklarının kim olacağını gösterir (Osterwalder vd., 2011). Dijital araçları kullanan işletmeler, iş modellerinde; müşteri için değer üretimini ve dağıtım kanallarını hem de gelir modelini değiştirir (Blunck ve Werthmann, 2017). Dijital dönüşüm ile güncellenen yeni iş modelleri, dijital teknolojilerin sağladığı faydaları ekonomik değere dönüştüren iş modelleridir

1.3.3. Yeni İş Süreçleri

Porter (1985) iş süreçlerini iki ana grupta ele almaktadır. Bu gruplar; işletmelerin temel faaliyetleri ve destekleyici faaliyetlerinden oluşmaktadır. Temel faaliyetler, genel

olarak işletmelerin üretim süreçlerini ve satış sonrası hizmetlerini de içeren süreci tanımlamaktadır. Üretimde kullanılan hammaddelerin tedariki, hammaddelerin üretim süreçlerinden geçirilmesi ve mamulün oluşması, son ürün haline gelen ürünün satışa sunulması ve satış sonrası desteklerin verilmesi temel faaliyetleri oluşturmaktadır. İkinci grup olan destekleyici faaliyetler ise; muhasebe, finans yönetimi, yönetim ve organizasyon faaliyetleri, insan kaynakları gibi diğer faaliyetleri kapsar ve temel faaliyetleri destekleyici özelliklerdedir (Porter, 1985: 38).

İşletmelerde gerçekleştirilen dijital dönüşüm iş süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle üretim süreçlerinde teknolojinin kullanılması değer zincirinin ilk basamağından son basamağına kadar esneklik sağlamakta ürün üretim süreçlerini klasik anlayıştan uzaklaştırmaktadır (Blunck ve Werthmann, 2017). Klasik anlayışta kağıt üzerinde veya bilgisayar destekli yürütülen üretim süreçleri insan yönetimine ihtiyaç duymaktadır (Klein, 2020: 28). Özellikle endüstri 4.0 ile gelişen teknolojilerde tüm elektronik sistemlerin birbiriyle iletişim kurabilmesi sisteme dahil olan insan faktörünü kontrolcü, bilgi üreten kaynak konumunda tutmaktadır.

Gelişen dijital teknoloji sayesinde artan şeffaf ve hızlı veri akışı, işletme değer zincirine dahil olan; dağıtım kanallarını, kilit ortakları, tedarikçileri, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetleri ve müşterileri hızlı, güvenli ve verimli iş yapma odağında birbiri ile bağlamaktadır. Anlatılan bu durum yatay ve dikey entegrasyon olarak adlandırılır. Yatay entegrasyon sağlanması, işletme değer zinciri içerisinde yer alan tedarikçiler ve müşteriler arasında gerçekleşen süreçlerde, bilgi akışının müşteriden tedarikçiye doğru gerçekleşmesidir (Blunck ve Werthmann, 2017). Dikey entegrasyon, temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetlerin arasında bilgi akışının sağlanmasıdır (Blunck ve Werthmann, 2017).

1.3.4. Yeni Organizasyon Yapısı

İşletmelerde dijital dönüşümden etkilenen en önemli alanlardan biri de işletmelerin organizasyon yapısıdır. Klasik işletmecilik anlayışında işletmeler hiyerarşi göz edilerek kurgulanmıştır. İşletme içi bilgi akışı daha çok üstlerden astlara doğru gerçekleşmektedir. Sahada iş yapan personellerin edindikleri bilginin işletme içinde üstlere iletilmesi yeterince kolay değildir. Modern yönetim anlayışında bilgi akışının yavaş ve nispeten zor olduğu bu anlayış yıkılırken, dijital dönüşümün de katkısıyla işletmelerin organizasyon yapıları kökten değişiklik göstermiştir. Yeni anlayışta bilgi akışı hem yatay hem dikeyde iki yönlü

olarak hızla aktarılmaktadır. Hiyerarşik yönetim anlayışı yerini yatayda daha çok takımlara bırakmış ağ yapısı şeklinde iş birliğine ve yüksek iletişime dayanmaktadır (Klein, 2020: 28). Şirketin organizasyon yapısı, şirket çalışanlarının ait oldukları departmandan bağımsız olarak kısa sürede birlikte çalışmalarını sağlayan esnek ve dağıtık bir form haline gelmektedir. Yeni organizasyon yapısında niteliklerde kaymalar olacak ve bu da yeni iş tanımlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Ayrıca çalışanların performans ölçümü ve motivasyonu farklı şekillerde gerçekleştirilecek ve şirketin başarısı için kilit noktalardan birini temsil edecektir (Schwab, 2017). Ayrıca yeni organizasyon yapısına liderlik edecek liderler farklı becerilere ve liderlik tarzlarına ihtiyaç duyacaktır (Klein, 2020: 28).

1.4. Dijitalleşme Faktörleri

Teknolojinin gelişmesi, üretim kanallarının değişmesi ve çeşitlenmesi, üretim süreçlerinin değişmesi ile birlikte sanayi köklü bir değişimin içerisinde var olmaktadır (Özdoğan, 2018: 3). Sanayide değişim gerçekleşirken ülkelerin toplumsal ve demografik yapıları da değişmektedir. Kültürel ve ekonomik gelişmeler sonucunda toplumlar da değişmektedir. Bu değişimlerin ilki 18. yüzyılda İngiltere’de yaşanırken, ardından Avrupa’yı ve dünyayı etkilemiştir (Pamuk ve Soysal, 2018: 42).

Geçmişten günümüze işletmelerde önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlere sanayi devrimleri aracılığıyla bakıldığında teknoloji kullanımında önemli kırılımlar görülebilmektedir. 1. Sanayi devriminde buhar gücünün kullanılması ile dokuma tezgahlarının üretim kapasitesinin artırılması sağlanmıştır (Günay, 2002: 5-6). İkinci sanayi devriminde elektrik gücünün kullanılması ile seri üretim hatları üretimde yüksek kapasitenin oluşmasını sağlamıştır (Castells, 2008: 48). Üçüncü sanayi devriminde ise bilgisayarların devreye girmesi üretimin dijitalleşmesi yönünde önemli adımlar atılmasına sebep olmuştur (Öcal ve Altıntaş, 2018: 2072). Son olarak dördüncü sanayi devrimiyle nesnelerin interneti, robotik üretim, yapay zeka vb. teknolojilerinin öneminin artması teknolojinin ve dolayısıyla dijitalleşmenin önemi arttırmıştır (Öcal ve Altıntaş, 2018: 2072). Dördüncü sanayi devrimi bilgisayarlar ile kullanımı iyice artan teknolojinin işletmenin tüm süreçlerine yayılmasını sağlayan bir anlayışı içermektedir. Yönetim faaliyetlerinden üretime, pazarlama faaliyetlerinden satış sonrası hizmetlere kadar yayılan bir dijitalleşme anlayışı söz konusudur.

1.4.1. Bulut Bilişim

Bulut bilişim endüstri 4.0'ın en temel teknolojilerinden biridir aynı zamanda teknolojinin gelişimi ile günlük hayatta da kullanılan önemli bir teknolojidir. Bulut bilişim bir çok kaynakta tanımlanmış olup Amerika Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü tarafından yapılan tanımlama şu şekildedir; minimum yönetim çabası veya düşük seviyede servis sağlayıcıları etkileşimi ile hızlı bir şekilde erişim sağlanıp serbest bırakılabilen, sunucular, bilgisayar ağları, depolama birimleri ve uygulamalar gibi ayarlanabilir bilişim kaynaklarının ortak havuzuna zaman ve mekan koşulu olmadan, istenildiğinde ağa erişim sağlayan bir model (Web_2).

Teknolojik gelişmeler arasında bulut bilişim yaygın hale gelmiş teknolojilerdendir. Bulut bilişim, bilgisayar aracılığıyla oluşturan ve bilginin üretilmesi, aktarılması, oluşturulmasını sağlayan donanım, yazılım, ağ ve saklama gereksinimlerinin, başka bir konumdaki bilgisayarın istemcisi görevi görmesiyle internet üzerinden sunucular vasıtasıyla iletilmesi ve sunulmasıdır. Bulut bilişime, istemci aygıtlar (Bilgisayar, akıllı telefon, tablet vb.) ile sunucular (serverlar, web hizmetleri, yazılımlar vb.) Arasında iletişimin internet üzerinden sağlandığı bir platform da diyebiliriz (Seyrek, 2011: 704).

1.4.2. Büyük Veri

Büyük veri ilk kez 1997 yılında Michael Cox ve David Ellsworth tarafından 8. IEEE Görüntüleme Konferansı'nda dile getirilmiştir. Yayınlamış oldukları makale çalışmasında kullandıkları veri setlerinin büyüklüğü sebebiyle bilgisayar hafızalarını ve yedek disklerini doldurduğundan bahsedilmiş ve karşılaşılan bu soruna "Büyük Veri Problemi" adı verilmiştir (Cox ve Ellsworth, 1997: 235). Özellikle internetin hızla gelişimi ile her alanda veriler üretilmekte veya üretilmiş veriler depolanmaktadır. Depolanan veriler ise işletme sürekliliği vb. amaçlarla anlamlandırılmak üzere işlenmektedir. Bu kapsamda büyük veri için "çağımızın ham maddesi" denilmektedir. Büyük veri özellikle günümüz bilişim devleri Google, Facebook, Amazon gibi işletmelerce sürekli olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2018: 3).

1.4.3. Simülasyonlar

Simülasyon, gerçek hayatta fiziksel olarak var olan herhangi bir şeye ait verilerin sanal dünyada modellenmesidir. Süreçlerin gelişiminin takip edilebilmesini sağladığı için maliyet, zaman ve risk yönetimi gibi açılardan avantaj sağlamaktadır. Simülasyonun temel amacı gerçek hayatta var olan sistemlerin sanal ortamlara aktarılmasıyla olasılıkların

gözlemlenerek planlama oluşturabilmektir. Simülasyonun başarılı olması için fiziksel ortamın tüm verileriyle dijital ortama geçirilmesi ve sanal ortamda modellenmesi gerekmektedir. Olasılıkların hesaplanmasına imkan tanıyarak strateji geliştirmeyi sağlayabilmesiyle simülasyon teknolojisi sanayinin bir çok alanında kullanılır hale gelmiştir (Çelen, 2017: 10).

1.4.4. Nesnelerin interneti

Nesnelerin İnterneti; insan müdahalesine gerek olmadan herhangi bir verinin elle girişi olmaksızın nesnelerin kendi aralarında veri iletişimi yaptığı, bilgi topladığı ve bu bilgiler ile kendi içerisinde karar verdiği bir ağ yapısı olarak tanımlanmaktadır. Nesnelerin interneti, nesnelerin kendi aralarında oluşturduğu, bir ağ ve bu ağdaki nesnelerin belirli bir protokol ile birbirleriyle iletişim içinde olmalarıdır. Nesnelerin interneti insanların hayatını kolaylaştıran, standartlarını yükselten akıllı hizmetler sistemidir (Gündüz ve Daş, 2018: 328).

Nesnelerin interneti, aslında günlük hayatta kullanılan cihazların ağ teknolojisine yani internete dahil olmasını ve gerektiğinde birbirleriyle iletişim kurmasını sağlar.

Nesnelerin İnterneti; E-Sağlık uygulamaları, Ev Otomasyonu sistemleri, Akıllı Çevre sistemleri, Akıllı Tarım ve hayvancılık uygulamaları, Akıllı Enerji sistemleri, Akıllı Şehirler, Akıllı Ölçüm sistemleri, Endüstriyel Kontrol uygulamaları, Güvenlik ve Acil Durumlar, Lojistik gibi alanlarda kullanılır. Bu örnekler her geçen gün artmakla birlikte günlük yaşama hızla adapte olmaktadır. Bahsi geçen alanlarda nesnelerin interneti kullanmak için sensörlerden ilgili veriler elde edilir. Bu veriler bir araya toplanarak büyük veriyi oluşturur ve bulut bilişim teknolojisiyle depolanır. İlgili veriler makine öğrenimi ile analiz edilerek iyileştirmelerin yapılmasına katkı sağlamış olur (Gökrem ve Bozuklu, 2016: 49).

1.4.5. Otonom Robotlar

Otonom robotlar doğrudan bir operatör ile bir bilgisayar yazılımı aracılığıyla veya operatöre ihtiyaç olmaksızın bağımsız bir şekilde daha önceden programlanan görevleri yerine getiren elektro-mekanik cihaz olarak tanımlanmaktadır (Şekelli, 2018: 24).

Akıllı robotlar üretimde esnekliğe katkı sağlayarak, üretimde kullanılan diğer makinelerle ve malzemelerle etkileşime geçerek üretkenliğin artışını sağlamaktadır (Davutoğlu, 2017: 554).

Günümüz teknolojisi işletmelerde yaygınlaşırken insan kaynakları üretimden kaynaklanan problemlerin çözümüne yönelik otonom robotlar devreye girmektedir. Otonom robotların yüksek hassasiyetle çalışabilmesi, yüksek yüklerde ve kapasitelerde çalışabilmesi ve bakım ve benzeri ihtiyaçları dışında sürekli çalışabilmesi gibi özellikleriyle ön plana çıkabilmektedir. Endüstride özellikle otomotiv sanayinde otonom robotlar çokça kullanılmaktadır (Davutoğlu, 2017: 554).

1.4.6. Üç Boyutlu Yazıcılar

Alışıl gelmiş yazıcılar mürekkep püskürterek yazılacak içeriği kağıda veya türevlerine basarken üç boyutlu yazıcılar hammaddeyi toz halinde kendi yatağı üzerinde ekstürde ederek nesne üretilmesini sağlamaktadır. Günümüzde üç boyutlu baskı ve katmanlı üretim kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır. Aynı zamanda; masaüstü imalat, hızlı imalat veya hızlı prototipleme bu üretim yöntemini tanımlamak için kullanılan diğer tanımlamalardandır (Dodziuk, 2016: 283).

Üç boyutlu baskı teknolojisi tek bir süreci içermemektedir. Üç boyutlu üretim teknolojisi çeşitli teknoloji ve süreçler için de kullanılmakta olan bir kavramdır. Üç boyutlu üretimde ürünler katmanlar halinde aşağıdan yukarıya doğru hammadde basılarak tamamlanmaktadır. Üç boyutlu üretim karmaşık yüzey geometrisine sahip nesnelere üretimi kolaylaştırmaktadır (Akbaba ve Akbulut, 2021: 22).

Her geçen gün üretimde yeni teknolojilerin kullanılması ile güçlü dönüşümler yaşanmaktadır. Özellikle müşteri beklentilerindeki hızlı değişimi yakalama adına üretimde esnekliğin sağlanması bu dönüşümün önemli bir parçasıdır. Dönüşümler neredeyse tüm ürün gruplarında sürdürülebilir ve kişisel olarak özelleştirilmiş bir ortamın oluşmasını sağlayan dönüşümlerdir. Üç boyutlu yazıcılar bu dönüşümün içerisinde yer alan bir teknolojidir (Akbaba ve Akbulut, 2021: 21).

Kullanımı artan üç boyutlu yazıcıların bazı olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Özellikle birçok alanda kullanılabilir olması, maliyet açısından fayda sağlaması, tasarım özgürlüğü sunuyor olması, prototip üretimi için esneklik sağlaması, test ürünlerinin üretilmesi olumlu yönleri arasında görülürken kullanılan hammaddenin sınırlı olması, hammaddenin istenilen esneklikte olamaması, ürün kopyalamaya imkan veriyor olması, üretim sürelerinin nispeten uzun olması gibi özellikleri ise olumsuz yönleri olarak görülmektedir (Yıldırım, 2018: 165).

1.4.7. Arttırılmış Gerçeklik

Arttırılmış gerçeklik (AR), bilgisayar ile üretilen; ses, görsel grafik, konum bilgisi, hareket bilgisi gibi girdileri artırarak, gerçek dünyadaki bir ortamın canlı görüntüsünü sunan bir sistemdir (Akram ve Kumar, 2017: 168). Bilgisayar aracılığıyla oluşturulan sanal grafiklerin fiziksel dünyada belirli bir konuma yerleştirilmesi eylemine genel anlamda arttırılmış gerçeklik denir. Arttırılmış gerçeklik oluşturulan içeriğin görüntülenmesini sağlayan araçlarla (tablet, AR gözlük vb.) içeriğin gerçek dünyada ve belirli bir konumda görüntülenmesini sağlar (Akram ve Kumar, 2019: 3).

Arttırılmış gerçeklik işletmeler tarafından kullanımı artan teknolojilerden bir tanesidir. Üretim hatlarının tasarlanması ve çalışır durumlarının görüntülenmesi, üretilecek bir ürünün tüm parçalarıyla ortaya konulabilmesi ve ekipçe incelenebilmesi, planlanan ürünlerin hareketli parçalarının görselleştirilmesi ve montaj yerinde test edilmesi gibi kullanım alanlarının bulunması arttırılmış gerçekliğin önemini arttırmaktadır.

1.5. Dijital Araç Kullanımına İlişkin Literatür Taraması

Tutkunca (2020), işletmeler için dijital dönüşüm kavramlarını analiz etmiş ve işletmelerde dijital dönüşümün neleri kapsadığını açıklamıştır. Çalışmasında, işletmelerin tek bir kavramın yerine birçok kavram ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. İşletmelerin dijital dönüşüme yönelik stratejiler oluşturması ve bu süreçlerine adapte olabilmelerinin faydalı olabileceği ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonunda ilgili kavramlar içerisinde özellikle işletmeler açısından yapay zekâ, büyük veri, blok zincir teknolojisi, dijital ekonomi, e-ticaret ve makine öğrenmesinin ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Klein (2020), dijitalleşmenin işletmelerin hangi alanlarında yer aldığını ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre işletmelerde; yeni pazar şartlarının oluşmasında, yeni iş modellerinin oluşturulmasında, yeni iş süreçleri oluşturulmasında ve organizasyon yapısında dijital araçlar kullanılabilirlerdir.

Davutoğlu (2017), işletmelerin, endüstri 4.0'a uyum sağlayabilmeleri için iş modelinden pazarlamaya, otomasyondan üretim yapısına, yeni eğitim sisteminden personel niteliğine kadar geniş çapta tüm iş süreçlerinin teknoloji ile uyumlaşarak şekillenmesi ile gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Türkiye'de endüstri 4.0'ın yakalanabilmesi için kamu destekli ar-ge merkezlerinin oluşturulması gerektiği önerilmiştir.

Gündüz ve Daş (2018), nesnelerin internetinin hem dijital büyümeyi hem de insanların yaşam tarzını değiştireceğini ifade etmiştir. İşletmeler için de nesnelerin interneti teknolojilerinin kullanılması ön plana çıkmaktadır.

Sağlam (2021), dijital dönüşümün tüm endüstriyi kapladığını, dijital dönüşümü gerçekleştirmek için değişimi yönetebilmek, başarılı yenilikler oluşturmak ve sürekli öğrenmek gerektiğini ifade etmiştir. İşletme liderlerinin, Değişim ve dijital dönüşüm stratejilerini en iyi şekilde uygulayıp dijitalleşme vizyonunu organizasyona aktarması gerektiğini ortaya koymuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ

2.1. Girişimcilik Tanımı

Tarih içerisinde gelişen ve değişen dünyada; sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda değişim hızı hızla artmış, değişimden etkilenen birçok kavram yerini yeni kavramlara bırakmıştır. Değişimin bir hayli hızlı olduğu ekonomik hayatta girişimcilik kavramı da farklı bakış açılarıyla birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Girişimcilik günümüzde değişmeye ve gelişmeye devam eden dinamik bir kavramdır (Er, 2013: 76).

Literatürde girişimcilik tanımları incelendiğinde, geçmişten günümüze geldikçe yenilik, inovasyon ve fırsat kavramlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Günümüz anlayışında girişimciliği tanımlamadan önce, tarihte girişimciliğin ilk tanımı 18. yüzyılda İrlanda asıllı Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre girişimci, henüz ortaya çıkmamış bir bedelle satışını yapmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alarak üreten kişi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda da görüldüğü üzere girişimcinin üstlendiği risk ön plana çıkarılmıştır (Tosunoğlu 2003: 4–5). Yapılan bu tanımlamadan sonra girişimcinin üretim girdilerini bir araya getirme ve bu girdileri yönetme becerisine sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise girişimcinin ekonomik kalkınmada insan kaynaklarının yapı taşlarından biri olduğu ortaya konmuştur (Ballı ve Ballı 2014: 103).

Günümüzde yeni nesil girişimcilik; insanların problemlerini, mevcut veya bir araya getirebildiği kaynaklarla, inovasyon odağında çözümler geliştirmek ve bunları yaparken ortaya çıkan tüm riske katlanmak olarak ifade edilebilir (Küçükaltan 2009: 22–25).

2.2. Dijital Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik tanımlarında öne çıkan iki unsur vardır. Bunlardan ilki girişimcinin belirsizlik içeren çevrede hareket etmesi, ikincisi ise oluşan riski üstlenmesidir. Katma değeri yüksek teknolojik girişimlerin riskinin yüksek olduğu bilinmektedir. Ayrıca gelecek eldeki verilerle tahmin edilmeye çalışılsa da belirsiz olup, belirsizlik riski artırmaktadır. Özellikle dijital dönüşümün bu denli arttığı dünyamızda değişimin hızıyla birlikte belirsizlik de artmaktadır. Dijitalleşme sürecinde girişimcilik kavramı da etkilenmiştir. Geleneksel girişimlerde getiri çarpanları günümüz anlayışındaki girişimlerden oldukça farklıdır. Buradan yola çıkarak günümüz girişimciliği geleneksel girişimcilikten farklı olup

sürekli gelişen bir kavramdır. Teknolojide gerçekleşen gelişmeler ile girişimciliğin bir araya gelmesi sonucunda dijital girişimcilik kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital girişimcilik; bulut teknolojisi, büyük veri, internet, nesnelerin interneti vb. araçlarının girişimciliğe hizmet edecek şekilde kullanıldığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (Eysel ve Sağlam, 2021: 8).

2.2.1. Dijital Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, bilgi toplumunda başarılı bir şekilde okumak, çalışmak ve yaşamak için gereken 21. yüzyıl becerilerinden biri olarak kabul edilmiştir. İnternetin benzersiz özellikleri göz önüne alındığında, dijital girişimcilik tamamen yeni bir araştırma alanı olarak kabul edilir. Bilgi teknolojisi becerileri, küresel pazardaki yeni girişimler için önemli bir başarı faktörü olarak görülmektedir (Tekin ve Küsbeci, 2021: 87). Dijital girişimciler, geleneksel girişimcilerin bir alt kategorisi olarak tanımlanmakta ve kurumlardaki tüm fiziksel süreçlerin dijital ortamda gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Dijital girişimcilik, fırsatları yakalamak için dijital medyayı ve diğer bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır. Gelişen ve değişen çerçeve koşulları karşısında dijital girişimci, dijital çağın ihtiyaçlarına uyum sağlayabilir. Ar-Ge merkezlerinde üretilen teknoloji ürünlerinin teknoloji ortamında ekonomik değere dönüştürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Dijital girişimcilik, iletişim ve bilgi teknolojileri sayesinde yeni ağ platformları, sistemleri ve biçimlerinin kullanımını içeren bir yaklaşım olsa da dijital bilgi ve teknolojinin girişimcilerle buluşmasıdır. Bu nedenle, İnternet üzerinden iş fırsatlarının açılmasında, bilgilerin iletilmesinde ve müşteriler veya ortaklarla işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle dijital girişimciler, işlerinde yavaş, kararlı, dürüst, cesur, deneyimli, hayal gücü kuvvetli, titiz, dikkatli, araştırmacı, çalışma zekasına sahip, müşteriye ve pazarı net bir şekilde gören, korkusu olmayan ve güvensiz koşullarda çalışan kişilerdir (Ballı, 2020: 1060- 1061).

Dijital girişimciler, fırsatları yakalamak için dijital medyanın ve bilgi teknolojisinin gücüne güvenirlere. Bu bilgiler dahilinde geleneksel girişimcilik ile dijital girişimciliği birbirinden ayıran girişimcilik sürecinin unsurlarını kurumsal açıdan daha iyi tanımlamak oldukça önemlidir. Özellikle girişimcilik kavramını daha iyi tanımlayacak elementler; dijital teknolojiler ve dijital becerilerdir. Birincisi, yeni dijital paradigmayı mümkün kılacak araçlarla, ikincisi ise insanların bu araçları değer yaratmak için nasıl kullanıp kullandıklarıyla ilgilidir (Tekin ve Küsbeci, 2021: 88). Dijital girişimciler, çevrimiçi platformlar aracılığıyla sanal bağlantılar kurarak, finansman veya bilgi için yalnızca kendi

ağları veya şehirleri ile sınırlı kalmaz, aynı zamanda birden fazla liderlik pozisyonuna sahip olarak geniş coğrafi mesafelerde bilgi ve yatırım arayabilirler. Sosyal medya teknoloji platformları, uluslararası ilişkileri geliştirerek ve iş iletişimini etkin bir şekilde kolaylaştırarak girişimcilerin yeni pazarlara ulaşmasına yardımcı olur. İşletmeler, girişimcilik, operasyonlar ve iş sonuçları için yeni fırsatlar açan dijital teknolojileri benimseyerek daha dinamik ve karlı hale gelebilir (Hansen, 2019: 38-39). Dijital girişimcilik, yerel inovasyonun ve dolayısıyla yapısal ekonomik dönüşüm ve kalkınmanın güçlü bir itici gücü olarak görülüyor. Bireyler ve kuruluşlar, dijital ürünler (tarayıcılar, sosyal ağ siteleri, yazılım geliştirme kitleri, açık kaynak vb.) oluşturmak için dijital bir altyapıya ihtiyaç duyarlar (Tekin ve Küsbeci, 2021: 88).

2.2.2. Dijital Girişimciliğin Özellikleri

Güçlü dijital teknolojilerin iş dünyasında akıllıca uygulanması birçok fayda sağlar. Ekonomi ve toplum dijital teknolojilerin yardımıyla dönüşmeye devam ederken, girişimcilik dijitalleşmeye dönüşüyor. Dijital girişimcilik, girişimcilik pratiği, teori ve eğitimdeki değişiklikleri vurgular. Şirketlerin bilgi ve iletişim teknolojilerini yeni yollarla kullanmaları iş fırsatları yaratmak ve bilgiyi yaymak için önemlidir. Sonuç olarak, iş yapma, iş birliği yapma, anlaşmaları kapatma ve işimizi yönetme şeklimiz değişiyor. Yenilikçi özelliklere sahip dijital teknolojilerin hızlı büyümesi, rekabet ortamını ve genel iş stratejilerini, yapılarını ve süreçlerini değiştiriyor (Tekin ve Küsbeci, 2021: 88).

Dijital girişimcilerin bireysel özellikleri iki şekilde tanımlanmaktadır. Birincisi, bunlar iş, teknoloji ve yönetim becerilerini içeren dijital girişimcilerin temel özellikleridir. Diğeri, başarılı dijital girişimcilerin aşağıdaki gibi dış özelliklerinden oluşur. Dijital girişimcilerin bu özelliklerinden dolayı; sabırlı, hırslı, belirsiz ortamlarda çalışabilen, liderlik becerilerine sahip, iş zekasına sahip, araştırmayı seven, pazarı ve müşteriyi iyi tanıyan, risk alabilen, kazanma hayal gücü ve motivasyonu yüksek, dikkatli ve titiz çalışma konusunda deneyimli, kendi alanları, dürüst işleri, uygulayıcılar gibi görünüyorlar (Özbek, 2020: 186). Girişimci, memnun eden ürün ve hizmetler sağlamak için tüm kaynakları kullanarak pratik yapabilen kişidir. Dolayısıyla girişimci, faydalı bir kâr için en iyi performansı elde etmek için yenilikçi fikirleri belirleyen ve uygulayan kişidir. Dijital teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla dijital girişimcilik, yeni girişimler ve yenilikçi dönüşüm. Dijital kuruluşlar, iş operasyonlarını iyileştirmek, yeni iş modellerini keşfetmek, iş zekası geliştirmek ve müşterilerle etkileşim kurmak için çok çeşitli yeni dijital teknolojiler kullanır. Girişimci, iş için yapıcı ve vizyoner bir organizasyon oluşturan

bir organizasyon kurucusudur. Bir kuruluş, ürün ve hizmetler sağlamak, istihdam yaratmak ve genel ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak için oluşturulmuş bir iştir (Chakraborty ve Nag, 2018: 61).

Dijital teknolojiler, üretilen ürünler ve hizmetler gibi girişimci süreçlere ve bunların sonuçlarına esneklik, deney, öğrenme ve yinleme getirir. Girişimciler ve yenilikçiler, girişim geliştirme süreçlerinde dijital teknolojilerin çevikliğinden, üretken büyümesinden ve ölçeklenebilirliğinden yararlanır (Tekin ve Küsbeci, 2021: 89). Girişimcilik, fırsatları fark edip yakalayarak, meta üretebilen veya risk alabilenlerin peşinden giderek yeni değer yaratmayı içerir. Bu sebeple dijital teknolojilerin girişimcilik sürecinde kullanılması fırsatların yakalanmasında dijital teknolojiler önemli bir rol oynamaktadır (Fouskas, 2019: 102- 103).

2.3. Girişimcilik Tarihi

Girişimcilik tarihsel süreçte incelendiğinde; ilkel toplumlarda tarıma dayalı ekonomilerde, zamanla gelişen el sanatları ile kent ekonomisinde ve günümüze kadar gerçekleşen tüm değişimlerin içerisinde yer alan bir olgu olduğu görülmüştür. Özellikle sanayi devrimi ile 18. Yüzyılda tüm dünyaya şekil vermeye başlamıştır. Aynı zamanda bu dönemde bireye ve bireysel girişimciliğe önem verilmiştir. Zaman içinde girişimci ve girişimcilik konusu büyük buhran ve ikinci dünya savaşından da etkilenmiştir (Aşkın vd., 2011: 59-61).

2.3.1. İlk Çağlarda Ekonomik Hayat

İlkel toplumlarda doğa insanların tek geçim kaynağını oluşturmaktadır. İlkel toplumlarda gelişim, hayvanlardan besin olarak faydalanmakla yetinmeyip hayvanları evcilleştirmeleri ile olmuştur. Toprağın ekilmesi çok ilkel yöntemlerle yapılmakta, ancak el ile veya tahta aletlerle ve toprağın yalnızca sığ bölümleri işlenmektedir (Lajugie ve Önel, 1968: 17). Aynı zamanda bu toplumlarda dokuma, ekmek yapımı, çanak – çömlek gibi küçük el işleri şeklinde de üretim yapılmaktaydı.

2.3.2. Tarım ile Başlayan Köy Ekonomisi Hayatı

İnsanların sosyal ve ekonomik gelişimini avcılık ve toplayıcılıktan yerleşik tarıma geçişi hızlandırmıştır (Güran, 1991: 4). Tarıma dayanan köy ekonomisinin ekonomik birimleri çiftlik ve köylüdür. Derebeyleri tarafından topraklar, toprağı işleyen köylülere vergiler karşılığında verilmiştir. Derebeyler ise topladıkları vergiler ile köylüleri

korumaktadır. Bu dönemde takas ekonomisine dayanan bir ticaret mevcuttur (Aşkın, 2011: 57).

2.3.3. El Sanatlarının Başlamasıyla Oluşan Şehir Ekonomisi

Kent ekonomisinde küçük el sanatları ön plana çıkmaktadır. Tarım faaliyetleri gerçekleşmeyen kentlerde daha çok endüstri ve ticaret yapılırken tarım olmaması sebebiyle yiyeceklerini çevre köylerden alırken kent ekonomisi içerisinde üretilen ürünleri de köylere satmaya yönelmişlerdir. Bu durum sadece kentler ve köylerle sınırlı kalmamış, üreticilerle zanaatkarlar arasında da gelişmiştir. Bu durum daha çok sayıda meslekler ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Aşkın, 2011: 58).

2.3.4. 15. ve 19. Yüzyıllar Arasında Girişimciliğin Gelişimi

Avrupa'da Pazar ekonomisinin hızlı geliştiğini gören girişimciler oluşan fırsat ortamını değerlendirerek tüketici taleplerini hızla karşılamaya çalışmışlardır. Avrupa ülkelerinin ekonomik stratejileri modern çağın başında iki ana amacın etrafında şekillenmiştir. Bu amaçlar; ekonomik gücü büyütürken devleti büyütme ve devletin gücünü kullanarak ekonominin büyümesini sağlamaktır. Modern Çağ'ın başlarında Avrupa ülkelerinin ekonomik politikaları iki amaca dönüktü ancak, devletlerin gelir elde etmesi gerekliliği, üretim ekonomisine zarar verecek politikaların oluşturulmasına sebep olabiliyordu (Güran, 1991: 98).

2.3.5. 21. Yüzyılda Girişimcilik

Günümüz girişimcilik anlayışı yaşadığımız hızlı değişim sürecinden etkilenmiş yüzeysel ve tek düze sadece alım satım yapılan girişimcilik anlayışını geride bırakmıştır. 21. Yüzyılda girişimcilik anlayışı ürün veya hizmet üretmek ve dolayısıyla kar elde etmek yerine değer üretmeye odaklanmıştır. Günümüzde artan üretim teknolojileri temel ve orta düzey ürünlerin kolaylıkla üretilmesini sağlamaktadır. İlgili rekabet koşullarında avantaj sağlamak ve karlılığını arttırmak isteyen girişimciler ürün/hizmet üretimine ayırdıkları emeğin daha fazlasını değer üretime için ayırmaktadırlar. Değer kısaca bir ürünün müşterisinde yarattığı ek fayda olarak tanımlanabilir. İletişim kurmak için üretilen telefonların iletişim kurma özelliği dışında geliştirilen özellikle değer yaratmaya örnek olarak verilebilir. Değer insanlarda satın alma tercihi yaptıran anlamlı fark yaratmaktır.

Yaşadığımız hızlı değişim sürecinden birçok kavram etkilenmiş ve değişim göstermiştir. Bu kavramların başında en fazla, yönetim ve liderlik kavramları gelmektedir (Durukan, 2007: 30). Bu süreçte girişimciliğin öneminin artması ve nitel değişimlere

uğraması nedeniyle, girişimcilikte liderlik fonksiyonunun da giderek daha önemli bir hale geldiği görülmektedir (Şenkal, 2005: 19). Ayrıca, bu değişim ortamında büyüme ve dinamizm sağlayan en önemli unsurun da “strateji” olduğunu belirtmek gerekmektedir (Eren, 2002: 8).

2.4. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Açıdan Önemi

Yeni tedarik kaynaklarının, yeni ürünlerin ve süreçlerin, yeni pazarların ve yeni örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, eskiyi yeniyle değiştirmeyi başaran dinamik girişimciler ekonomik büyümenin temel itici güçleri haline geldi (Boz, 2007: 8). Bu nedenle girişimcilik ülkeler için hem toplumsal refahın sağlanması hem de örgütsel ve ekonomik kalkınma açısından büyük önem taşımaktadır (Karimi vd., 2011).

Dünya Kurumsal Platformu tarafından 29 ülke arasında oluşturuldu. Araştırmalar, girişimcilik faaliyeti yüksek olan ülkelerin ortalamasının üzerinde ekonomik büyümeye sahip olduğunu göstermektedir (Ballı, 2017: 149). Girişimci ekonomiyi hayata geçirmede en başarılı ülke olarak kabul edilen Amerika Birleşik Devletleri, diğer ülkelerin izlemesi gereken bir model oluşturmaktadır (Ballı, 2017: 149).

Girişimcilik, sosyal açıdan da istihdam sorununa önemli bir çözüm olarak görülmektedir. Drucker'ın çalışması (1998) 1965 ile 1985 yılları arasında nüfusun 129 milyondan 180 milyona çıktığını ve çalışan Amerikalıların sayısının 71 milyondan 106 milyona çıktığını göstermiştir. 20 yılda yaratılan 35 milyon işin 24 milyonu, 1974-1984 döneminde önce yaratılmış yeni işlerdir. Drucker'a göre, iş büyümesinin ana itici gücü girişimcilerdir. İstihdam yaratan bu "girişimci ekonomi", 1993 ile 1996 yılları arasında ABD'de 8 milyon yeni iş yarattı. Yeni işletmelerin yalnızca %5'i, yaratılan işlerin %77'sini oluşturmaktadır (Küçük, 2015: 67).

Girişimcilik kavramına ekonomik kalkınma perspektifinden bakıldığında, girişimci firmaların etkisi ile rekabetin teşviki ve ekonomik kalkınma arasında bir bağlantı olduğu söylenebilir (Özkan vd., 2010: 149). Ekonomik kalkınmanın desteklenmesinde iki önemli politika bileşeni vardır. İlk olarak, girişimci yeteneklerin üretken olmayan faaliyetlere yönelmesini önlemek için üretken inovasyonun getirilerini (serbest ticaret, mülkiyet hakları ve anlaşmalar için destek gibi) koruyan faktörleri güçlendirmeye çalışmaktır. İkincisi, ipotek ve tekelleşme gibi nedenlerle zarar görebilecek temel yerel kaynakları artırmaktır (Dutz vd., 2000: 739).

Girişimciliğin ekonomik işlevi ve sosyal işlevi olmak üzere iki ana işlevi vardır. Önemli bir işlevi vardır. Girişimcilik, ekonomik sektörde istihdamı artırmaya, ekonomik büyümeyi hızlandırmaya, yeni endüstriler yaratmaya (Van Praag ve Versloot: 2007), yaşam standardını yükseltmeye ve orta sınıfı güçlendirmeye (İlhan, 2005) ve bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya hizmet eder (Özkul ve Dulupçu: 2007). Girişimciliğin sosyal bölgelerinde üretim, toplumda ürün ve hizmetlere dönüşmesinde (Acs and Varga, 2005), değer yaratma, değiştirici/yenilikçi ürün, risk alma ve öncü olma vasfından dolayı toplum ve kişisel gelişim için oldukça önemlidir (Ballı, 2017: 150).

2.5. Girişimci Becerileri ve Kişilik Özellikleri

Girişimci amaçlarına ulaşabilmek hedefiyle birçok kaynağı (insan, hammadde, finans) bir araya getirmesi gerekmektedir. Bu kaynakları bir araya getirmek, bir araya getirilen kaynakların efektif şekilde kullanılarak amaçlara ulaşılmasını sağlamak girişimcinin kişilik özellikleri ile bağlantılıdır.

2.5.1. Girişimci Kişilik Özellikleri

Latince “persona” kelimesinden gelen kişilik kelimesi, eski Roma tiyatrosunda oyuncuların temsil ettikleri özelliklere göre yüzlerine takmış oldukları maske anlamına gelmektedir. Kişiler arasındaki farklılıkların anlatılmasında bu kelime kullanılmaktadır (Liebert, 1995: 114). Psikologların üzerinde çalıştığı birçok kişilik tanımının olmasının yanında, kişilik tanımlarından biri de bireyin yaşama biçimi olarak ifade edilmektedir (Dubrin, 1994: 56). Bu sebeple kişilik bireyin bütün özelliklerini aktaran bir kavramdır. Yaygın bir tanıma göre kişilik, bireyin çevresiyle oluşturduğu, bireylerden farklı kılan ve tutarlı bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1991: 404). Davranış bilimleri için kişilik bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin tutum ve yaşam tarzlarına yansımalarıdır (Koyuncuoğlu ve Aydoğmuş, 2021: 1662).

Günümüzde girişimcilik; istihdam sorununa çözüm, yaşam kalitesini arttıran ve geliştiren faaliyetler, ekonomik gelişme ve kalkınmanın motoru olarak ifade edilebilir. Girişimcilik bilincinin oluşması, girişimcilik faaliyetlerinin artmasıyla ve kişilerin yönlendirilmesiyle mümkün olabilir. Bu kapsamda girişimci bireylere gereken yönlendirmelerin yapılmasıyla girişimci olarak topluluğa kazandırılması önemli bir konudur. Buna rağmen her bireyin girişimci olmak için gereken özelliklere sahip olmadığı ve girişimci olamayacağı da bilinen gerçeklerden biridir. Bazı mevcut durumların oluşturulması dışında girişimci olabilmek için bazı girişimci özelliklerinin de olması

gerekir. Biireyin girişimcilik eğilimindeki önemli faktörlerden biri de sahip olunan girişimcilik özellikleridir (Yüksel vd., 2015: 146).

2.5.2. Girişimci Becerileri

Kaya (2007) girişimcilik becerilerini kişisel beceriler, yönetim becerileri ve teknik beceriler olarak üç grupta tanımlamaktadır. Kişisel girişimcilik becerileri kendi içerisinde yenilikçi, değişime uyumlu olma, kararlı olma, disiplinli olma, hoşgörülü olma vb. becerilerden oluşmaktadır. Bir diğer girişimcilik becerisi olan yönetim becerileri ise kendi içerisinde etkili karar verme, sonuçlara katlanma, müzakereci olma, motivasyonu ve organizasyonu sağlama becerilerinden oluşmaktadır. Girişimcilik becerilerinden üçüncüsü ve sonuncusu olan teknik beceriler ise kendi içerisinde etkili yazma ve raporlama yapabilme, mesleki becerilere sahip olma, teknik yeterliliğe sahip olma, bilişim sistemlerini yönetme, iletişim kurabilme ve ekip çalışmalarını yönetebilme vb. becerilerinden oluşmaktadır. Bunlara ek olarak pazara dayalı olma ve pazar odaklı olma özellikleri ise gündelik hayatta tercih edilen girişimcilik becerilerinin temellerini oluşturmaktadır. Ancak bu durum birçok sektör girişimcileri tarafından karşılanamamaktadır. Pazar odaklı girişimcilik kavramı irdelendiğinde, bireysel, teknik, kurumsal, pratik bilgiye sahip olma, müşteri ihtiyaçların gerçek düzeyde belirlenmesi ve bunlara odaklanması özellikleri yer almaktadır (McMullen, 2011: 186). Verilen tüm bu veriler doğrultusunda firmaların iç yönetimlerinin başarılı olması ilgili girişimin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğünü göstermemektedir. Buna bağlı olarak hem iç hem dış pazarla ilgili olarak stratejilerin uyum içerisinde yürütülmesi gerekmektedir.

2.6. Başarılı Girişimcilerin Özellikleri

Girişimcilik son yıllarda popülerliği her geçen gün artan bir kavramdır. Yıllar içerisinde başarı girişimcilerin ortaya çıkması ve elde ettikleri maddi manevi başarı bu popülerliğin sebeplerinden biridir. Girişimci kişilik özellikleri incelendiğine bazı özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Girişimcilik tanımlarında dahi (risk alma vb.) görülebilen bu özellikler girişimlerin başarıya ulaşmasında rol oynamaktadır. Girişimler girişimcisinin özelliklerinden beslenen yapılardır.

2.6.1. Motivasyon

Motivasyon, insanların kişisel yeteneklerinin ve becerilerinin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılmasını sağlayan iste, heves, dürtü, arzu olarak tanımlanmaktadır (Stephert ve Wiklund, 2005: 45).

Kişinin koymuş olduğu hedefleri yerine getirmesi, gurur, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların tatmin edilmesine katkı sağlar (Allan, 1998: 59).

Girişimciliğin ilk adımının motivasyon olduğu çoğu kesimce kabul edilmektedir. Girişimcilik, barındırdığı risk ve belirsizlik düşünüldüğünde girişimcisine zorlu bir süreç yaşatabilmektedir. Yeterli motivasyonu bulunmayan girişimciler bu zorluklar karşısında girişiminden vazgeçebilmektedir.

2.6.2. Risk Alma

Girişimci özelliklerinin en önemlilerinden biri risk alma eğilimi veya risk almaya yatkınlıktır. Girişimcilik sürecinin önemli bir parçası psikolojik, sosyal ve finansal anlamda risk almaktır. Risk almaktan çekinmemek ve risk alma karşısında cesur olmak aynı kavramlar olarak düşünülebilir. Girişimci risk, girişimden beklenen kazancın en yüksek olacağına inanç ve mantıklı karar verme yoluyla girişimi hayata geçirmeyi içerir (Bozkurt, 2015: 99).

Risk girişimin doğasında yatan bir faktördür. Buna iş yapılan çevredeki değişimin sebep olabileceği gibi girişimcinin tecrübesi ve beklentileri gibi kişilik özellikleri de sebep olabilir.

2.6.3. Öz Güven

Bir girişimcinin koyduğu hedeflere ulaşabileceğine inanması gerekmektedir. Girişimci girişimde, kendisine güvenir çıktığı yolda başarılı olacağına inanırsa başarıya ulaşır (Bozkurt, 2015: 100).

Girişimcileri başarıya ulaştıran en güçlü faktör özgüvendir. His ve fikirlerin anlaşılmasında kelimelerin yerine bireyin kendisi esastır. Bireyin yaşı, eğitim durumu, sağlık durumu ve enerjisi, motivasyon, olaylar karşısındaki esnekliği, hitabet yeteneği, yenilikçiliği, bilgi ve yetenekleri güven sahibi bir kişiden beklenen özellikler olarak gösterilebilir (Yalçın, 1995: 12).

2.6.4. Liderlik

Lider, bireyleri ortak amaçlara yönlendiren, hedeflerin kabul edilmesini ve içselleştirilmesini sağlayan, bireyler arası bağlantıyı oluşturan, bir arada olmayan gücü ve bilgiyi bir araya toplayıp bu bilgilerden sinerji yaratan kişi olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003: 581).

Girişimcilik yapmayı planlayan bir kişinin liderlik ruhuna sahip olması önemlidir. Liderlik emir vermek değildir. Geleceğe yönelik çalışırken mevcut durumu ve ihtimalleri değiştirebilme yeteneği ve gücüdür. Lider değişimi fırsat olarak görüp, değişimi istemesi, doğru değişimleri bulması ve bu değişimleri işletmesi için een verimli şekilde kullanmasını bilmesi gerekmektedir (Cansız, 2007: 65). Liderlik vasfı, girişimciliğin olmazsa olmazlarından olan ekip yönetimi için de oldukça önemlidir. Ekibin yeteneklerinden sinerji yaratmak için girişimci liderlik özelliklerini kullanabilir.

2.6.5. Yenilikçilik

Geleneksel girişimcilik yerini yeni nesil girişimciliğe bıraktığı günümüzde yenilikçilik, girişimciliğin en önemli noktalarından biridir. Yaratıcılığın ticari bir değerle harmanlanması yenilik olarak kabul edilebilir. Yani girişimci bakış açısıyla yenilik, müşteri tarafında karşılığı olan ve pazarlanabilen yenilik demektir. İşletmede yapılacak yenilik hakkındaki kararı girişimci vermektedir. Girişimci kişilik özellikleri barındıran kişilerde yenilik özelliğinin daha yoğun bulunduğu bilinmektedir. Rekabet girişimleri etkileyen önemli bir husustur. Rakiplerinden öne geçebilmek, piyasada rakiplerle başa çıkabilmek isteyen girişimci hem ürününde hem de iş yapış şekillerinde yeniliğe gideceği beklenmektedir (Korkmaz, 2002).

2.7. Girişimcilik Becerilerine İlişkin Literatür Taraması

Koh'un (1996), Hong Kong'da 100 lisansüstü öğrencisinin dahil olduğu bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada katılımcıların girişimcilik kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, belirsizliğe dayanma, risk alma toleransı ve yenilik peşinde olma özelliklerinin girişimci eğilimli öğrencilerde, girişimci eğilimi olmayan öğrencilere göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Arslan (2002), Haliç üniversitesinde öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinde; doğduğu yer, cinsiyet, aile, kardeş sayısı, ailenin mesleği, eğitim ve gelir durumu gibi durumların etki durumunu araştırmıştır. Araştırma sonucunda, ankete katılanların bir işletme kurma isteklerinin, bir kişiye bağlı olmaktansa bağımsız çalışma isteklerinin ve ailenin eğitim seviyesi daha yüksek olanlarda, girişimcilik eğiliminin daha fazla olduğu görülmüştür.

İrmiş (2003), Kırgızistan'ın Bişkek şehrinde profesyonel olarak girişimcilik dersleri alan öğrencilerin meslek tercihleri üzerine araştırma yapmıştır. Bu çalışmada; hangi mesleklerin ön plana çıktığını, hangi meslekleri önemli gördüklerini ve almış oldukları

eğitimler ile ne kadar girişim kurma eğilimi olduklarını tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğrencilerin girişimciliği önemsediği ve kendi girişimlerini kurmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Cansız (2007), niversite ğrencilerinin katılımıyla niversite ğrencilerinin girişimcilik özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Aynı çalışmanın içerisinde aynı zamanda gerekli kişilik niteliklerinin belirlenmesi, başarıyı etkileyen faktörlerde araştırılmıştır. Yapılan alışma sonucunda ankete katılanların girişimcilik potansiyelinin olduğu ancak yönlendirme eksikliğinin bulunduğu görülmüştür. Ankete katılan kadınların sezgisel çıktılara odaklandığı erkek öğrencilerin ise maddi kazanç odaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Durukan (2007), girişimcilerin başarılı olabilmeleri için yaptıkları işi hangi yöntemlerle ve hangi maliyetlerle yaptığı, rakiplerine karşı pozisyonlarının ne olduğu ve rakiplerle rekabet edebilmek için işletmenin neler yapması gerektiği gibi konular hakkında bilgi sahibi olup hamle yapabilmek için, performans hedefli ve performansın ölçüldüğü bir muhasebe sisteminin olması gerektiğini ifade etmiştir

Yüksel (2015), yapmış olduğu çalışmada işletme yönetimi bölümü ğrencilerinin girişimci kişilik özellikleri ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Yüksel (2015), ğrencilerin girişimci kişilik özelliklerini yenilikçilik, duyarlılık ve fırsatçılık şeklinde ortaya koymuştur. Aynı zamanda yapılan çalışmaya göre strese karşı dayanma düşük düzeyde ortaya çıkan girişimci kişilik özellikleri arasında yer almaktadır.

Tarhan (2021), yapmış olduğu çalışmada girişimci başarı hikayeleri üzerine bir araştırma gerçekleştirmiş ve başarılı girişimcileri değerlendirmiştir. Yapmış olduğu çalışmadan elde ettiği bulgulara göre, girişimcilik faaliyetlerinde eğitimin girişimciliğe olumlu yönde etki ettiği ve girişim gerçekleştirirken bireysel özelliklerin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tekin ve Küsbeci (2020), dijital dönüşümün yeni teknolojilerden faydalanan ticari bir dönüşüm olduğunu ifade etmiştir. Dijital girişimciliğin ise yeni teknolojilerin gelişmesi ile yeniden şekillendiğini ve girişimcilik fırsatlarını keşfedebilmek ve kullanabilmek için dijital teknolojilerden veya dijital iş modellerinden yararlanmaya odaklandığını ortaya koymuştur. Dijitalleşen dünyada girişimciliğin de ders olarak okutulması önerilmiştir.

Ballı (2020), dijital girişimciliğin ilerleyen zamanda global olarak birçok alanda yaygınlaşacağını, buradan yola çıkararak işletmelerin dijitalde gerçekleşen gelişmeleri fırsat

olarak değerlendirmesi gerektiğini, kendilerine uygun iş modelleri ve geleceğe yönelik yeni teknolojileri kullanarak organizasyon biçimleri geliştirmesini, sürekli değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap vermesi gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda Ballı (2020) dijital girişimcilerin niversite sanayi iş birliğini de önemsemeleri gerektiğinin altını çizmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. Başarı ve Başarısızlık Kavramlarının Tanımları

Başarı genellikle, bilinçli olarak yürütülmüş olan etkinliklerin sonucunda ulaşılan sonucun nitel veya nicel karşılıklarını belirleyen bir kavramdır. Başarının ortaya çıkabilmesi için yürütülen faaliyetin sonucunda ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Değer kavramı, gerçekleştirilen faaliyetin sonucunda ortaya çıkan durumun açıklanabilmesi amacıyla kullanılan bir ölçüdür. Ölçme işleminin ardından sonuç ortaya çıkarılır ve başarılı, başarısız veya iyi, kötü vb. ifadelerle belirtilmektedir. İşletme başarısı ise belirli faaliyetlerin yürütülmesi sonucunda ortaya çıkan değer olarak tanımlanmaktadır. Bu değer, işletmelerin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşma düzeyleri ile doğru orantılıdır. Buna bağlı olarak işletme başarılarının belirlenebilmesi, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi çabaları ile doğrudan ilişkilidir (Akal, 1992: 1).

İşletme başarılarının belirlenmesinde ana unsur işletmenin belirlenmiş olan amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlandığına göre, amaçlarına ulaşmış işletmeler başarılı olarak tanımlanırken, ulaşamamış işletmeler ise başarısız veya düşük başarılı olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda firma amaçları ile başarıları arasında doğrudan bir etkileşim olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak başarı kavramının tartışıldığı bir ortamda amaç kavramının da göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır. Amaçlar ise belirlenen faaliyetlerin sonuçlarına ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirilen birtakım faaliyetler olarak adlandırılmaktadır.

Görüldüğü gibi, amaçlar ile başarı arasında oldukça sıkı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla başarı kavramı tartışılırken amaç kavramının da açıklanması yararlı olur. Amaçlar, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek bu faaliyetler sonucunda ulaşılmak istenen durumlardır. Bu nedenle amaçlar, mevcut hareketleri ve tepkileri yönlendiren kişisel veya sosyal olarak saptanmış birer değerdirler. İşletme yönetimi açısından ise amaçlar, işletmenin faaliyetlerinin ve varoluşlarının temel nedenidirler.

İşletmenin ulaşmaya çalıştığı amaçları, işletme faaliyetlerinin bütün bir şekilde gerçekleştirilmeyi istediği ve hedeflediği geleceğe yönelik konulardır. İşletmelerin toplum içerisinde sosyal yapıda varlık gösterebilmeleri için insanlara benzer olarak çeşitli amaçlara sahip olması gerekmektedir. Amaçlar, işletmenin projelerine ve planlarına yol

gösteren birer unsur oldukları gibi, yönetime işletme hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını bildiren birer araç görevi de görürler. Amaçlar devamlı ve değişmez bir unsur olarak işletmeyi diğer örgüt tiplerinden ayıran, onun yapı özelliğini oluşturan temel unsurlardır (Eren, 1990: 67).

İşletmelerin varoluş nedeni, başta hissedarlarının, sahiplerinin ve tepe yönetiminin belirledikleri amaçlardır. Ancak, tepe yönetiminin belirlediği bu amaçların gerçekleşmesi için örgüt çalışanları tarafından da benimsenmesi gerekir. Amaçlar, işletmenin ve alt birimlerinin başarısını ölçmede standart oluştururlar. İşletme bütün faaliyetlerini amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapar.

Amaçlarını gerçekleştirme de işletmenin uğradığı başarısızlık onun varlığını tehlikeye düşürür. Belirlenen amaçlar ortadan kalktığında amaçlara ulaşmak için rol oynayan işletmenin faaliyeti de ortadan kalkar ortadan kalkar. Süreç içinde, amaçların nitelik ve nicelik bakımından değişmesi işletmelerin de nitelik ve nicelik olarak değişmesini gerektirebilir. İşletme, amaçlarını belirlerken mümkün olan veya gerçekleştirebileceği konulan saptar 3 ve bu saptama yapılırken işletme içi ve dışı koşullar ve durumlar da değerlendirilir. İşletme yönetiminin amaçları içinde kârlılık, verimlilik, etkinlik, süreklilik, esneklik ve uyum kabiliyeti, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı ön plana çıkan amaçlar olmaktadır.

3.2. İşletmenin Başarısını Etkileyen Faktörler

Günümüzde işletmelerin çevresinden bağımsız hareket ettiği ve çevresinden etkilenmediğini düşünmek imkansızdır. Çevre, doğrudan veya dolaylı olarak işletmelerle ilişkili olan faktörleri ifade eden bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir bütün olarak organizasyonla ilgili her şeyi içerir. Literatür araştırması, çevrenin üç ana kategoride görüldüğünü göstermektedir. Bu; Bir şirket ve onun iç çevresi, bir iş/yakın çevre ve bir genel/uzak (dış) çevredir. Çevre bir sistem yaklaşımı açısından düşünüldüğünde, şirketin dış çevresini şirket için ana sistem olarak düşünülebilir. Bu üst sistem aslında başka bir sistemin alt sistemidir. Üst sistem, içinde çalıştığı birkaç alt sistemden oluşur.

İç analiz (iç çevrenin analizi), bir şirketin mevcut durumunu, varlıklarını ve yeteneklerini belirleme süreci olarak ifade edilir. Bu analiz, şirketin konumunu ve sahipliğini gösterir. Ek olarak, kaynakların ve becerilerin rakiplerinkilerle nasıl kıyaslandığı netleşir (Ülgen ve Mirze, 2013).

3.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Bir işletmenin dış ortamının tanımı, öncelikle bu şirketin net bir şekilde analiz edilip tüm faktörleriyle, amaçlarıyla ve hedefleriyle tanımlanmasına bağlıdır. Şirketler farklı büyüklük, düzey ve algılara sahiptir. Bu nedenle bir şirketin dış çevresi incelenirken çevrenin üç farklı tanımı yapılabilir. Bunlar gerçek dış çevre, algılanan dış çevre, karar alanı ve uygulama ortamıdır. Gerçek dış çevre; işletmenin dışındaki ve işle ilgili tüm faktör ve koşulları içerir. Devlet düzenlemeleri, rakipler, tedarikçiler, tüketiciler, genel iş ortamı, teknolojik ortam gibi unsurlardan oluşmaktadır. Gerçek dış çevre her zaman burada geçtiği gibi algılanmamaktadır. Bu nedenle algısal çevreye de değinilmiştir. Yöneticilerin çevre algısı daha dar olabilir veya aynı dış çevre koşulları farklı yöneticiler tarafından farklı algılanabilir. Dış çevredeki herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından işin büyümesi için bir fırsat olarak görülebilirken, başka bir yönetici iş hedeflerine ulaşmanın önünde bir engel olarak görülebilir.

Karar verme alanı veya uygulama ortamı ise algılanan ortamda yöneticilerin tercih ettiği alandır. Bu, yönetim tarafından seçilen hedefler, stratejiler ve hedeflerle ilgili bir alandır. Çünkü hiçbir şirket gerçek ve algılanan tüm ortamlarda aktif değildir. Yöneticiler sadece kendileri için önemli ve öncelikli olan çevresel faktörlere dikkat ederler. Bu çevresel faktörler aynı zamanda şirketin kimliğini de belirler (Dinçer, 2003: 73). Firmaların genel veya uzak ortamında farklı unsurlar vardır. Daha önce de belirtildiği gibi, dış çevre, kurumsal çevrenin üst sisteminde yer alır ve doğrudan şirketle ilgili olmasa bile şirketin faaliyetlerini ve geleceğini doğrudan etkiler. Şirketin faaliyet gösterdiği dış çevre yedi kategoriye ayrılabilir. Bunlar: siyasi çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyal ve kültürel çevre, nüfus ortamı, teknolojik çevre ve uluslararası çevredir. Siyasi ortam, merkezi ve yerel yönetim kurumlarının ve bunların bağlı kuruluşlarının, şirketin faaliyet gösterdiği ülkede siyasi güç kullandığı ve kullandığı ortamı ifade eder. Ulusal ve devlet sistemleri, seçim sonuçları, güçler dengesi, siyasi istikrar/istikrarsızlık, iktidar-muhalefet ilişkisi, siyasi prestij gibi unsurlar siyasi ortam analiz edilirken dikkate alınması gereken unsurlar haline gelmiştir.

Yasal ortam ve siyasi ortam unsurlarının şirket üzerindeki etkisi kanunlar, yönetmelikler ve yöneticilerin kararları ile tek bir yerde formüle edilir. Dolayısıyla hukuki çevre ve hukuki çevrenin unsurları siyasi ortamın belirli kurallara dönüşen unsurları olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013). İşletmeler yasa ve uygulamaları, mahkeme kararlarını, vergileri, yatırımları ve teşvikleri yasal çevrenin bir parçası olarak ele

almalıdır. Ekonomik çevre, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek ve tüketmek için sınırlı kaynakların kullanıldığı ve kaynakların, malların, hizmetlerin ve gelirin dağıtıldığı ortamı ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2010: 84). Enflasyon, milli gelir, ödemeler dengesi, para ve maliye politikası, iş çevrimleri vb. ekonomik ortamda dikkate alınması gereken faktörlerdir. Sosyokültürel çevre, insanların kültürel alışkanlıklarını, tutumlarını, değer yargılarını, görüşlerini ve davranış kalıplarını üreten ve onların unsurlarını dolaylı/doğrudan etkileyen bir ortam olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 87). Demografik çevre, şirketin faaliyet gösterdiği toplumun/çevrenin genel yapısı, özellikleri ve eğilimleri ile ilgili unsurlardan oluşan bir ortamdır. Ülgen ve Mirze (2010) tarafından teknolojik çevre, yeni bilgilerin ve yaratıcı faaliyetlerin üretildiği ve ürün ve süreç geliştirmeye rehberlik etmek için herhangi bir ortama uygulandığı platform olarak tanımlanmıştır.

Uluslararası çevre, şirketin faaliyet gösterdiği ülke dışındaki ülkelerdeki fırsatları, avantajları, tehditleri ve dezavantajları içeren siyasi, ekonomik, yasal ve endüstriyel faktörleri içeren ortam olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası ortam incelenirken, savaş ihtimali, uluslararası birleşme ve bölünmeler, serbest ticaret alanları, gümrük birliği anlaşmaları, ortak pazar anlaşmaları, ambargolar ve kotalar gibi unsurlar dikkate alınmalıdır (Fettahlıoğlu, 2016: 746).

3.2.2. İç Çevre Faktörleri

İşletmenin iç çevresinde yer alan unsurlara bakıldığında; maddi ve maddi olmayan varlıklar, iç müşteriler, yetenekler ve kritik başarı faktörleri yer almaktadır. Maddi varlıklar, işletmenin elle tutulabilen ya da görülebilen fiziki varlıklarıdır. Arsa, bina, makine, malzeme gibi unsurlar maddi varlıkların içerisinde yer almaktadır. Maddi olmayan varlıklar ise, işletmenin fark edilebilen ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye veya ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardan oluşmaktadır. Marka, patent, teknolojik sırlar, imaj, kurum kimliği vb. faktörler maddi olmayan varlıklar içerisinde yer alır. İşletmelerin iç müşterileri olan çalışanlar ile ilişkilerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü işletmelerin iç müşteriye memnun etmeden dış müşteriye memnun etmeleri imkânsızdır. Günümüz işletmelerinin başarıya ulaşabilmesi ve küresel pazarda rekabete girebilmesi ve bu rekabeti sürdürülebilir kılması için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olması gerekmektedir. Aynı zamanda rekabet için kritik bir faktör olan çalışanların yüksek düzeyde yenilikçi davranışa sahip olmaları da önemli bir faktördür (Akkoc, 2012: 56). İşletmeleri başarıyla ulaştıran diğer bir unsur ise

yetenekler ve onların doğru kullanımınıdır. İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğini ortaya koymaktadır. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen ve taklit edilmesi çok maliyetli olan varlık ve yetenekler işletmelerin temel yetenekleri olarak kabul edilmektedir. Yakın çevre, işletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetlerinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, yakın çevre olarak adlandırılmaktadır. Sektör/İş çevresi içinde tüm kuruluşların yaptığı faaliyetler sektör içindeki diğer kuruluşları mutlaka etkiler. Çünkü bu çevrede her işletme genellikle benzer malları aynı müşteri grubuna satmak durumundadır. Bu nedenle birinin yaptığı promosyon faaliyeti, geliştirdiği bir ürün veya uygulamaya çalıştığı fiyat politikası diğer işletmeleri dolaylı da olsa etkileyecektir. İş çevresindeki tüm işletmelerin birbiriyle aynı malı üretmesi gerekmez. Rakip işletmeler aynı veya benzer malları üretirken, tedarikçi işletmeler esas mal için gerekli olan hammaddeleri, yardımcı maddeleri veya diğer tamamlayıcı malları üretirler. Firmanın yakın çevresi içinde işgücü pazarı da yer almaktadır. İşletmeler insan kaynaklarını yakın çevresinde bulunan bu tedarik pazarından karşılamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013). İşte bu sebeplerden dolayı işletmelerin iş/yakın çevrelerindeki değişme ve gelişmeleri yakından takip etmeleri gerekmektedir (Fettahlıoğlu, 2016: 746).

3.3. İşletmelerde Başarısızlığın Sebepleri

İşletmelerin yarattığı katma değer düşünüldüğünde ülke ekonomilerinin temel yapı taşları oluşturdukları söylenebilir. Aynı şekilde, bir ülkede yaşayan insanların taleplerini karşılayarak pazardaki talebin cevapsız kalmamasını sağlarlar. Yatırımcılar açısından düşünüldüğünde ise hissedarlarına kar sağlamaktadırlar. İşletmelerin yarattığı bu değerler düşünüldüğünde sürdürülebilirliklerinin sağlanması oldukça önemlidir.

İşletmeler, tüm iç ve dış paydaşlara ve çıkar gruplarına ve genel olarak devlete karşı bu grupların değerlerine hassas, sosyal sorumluluk yaklaşımı vizyonuyla hareket etmektedir. Bu nedenle işlerin aksaması ve bu doğrultuda iş yerlerinin kapanması ilgili herkes için önemli sorunlar yaratacaktır (Koçel, 2011: 475).

İşletmelerin kaos içeren ortamda yer almaları, başarısızlıklarının ana nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu özelliklere sahip bir ekonomik çevre, şirketleri başarısız olmasını sağlayacak riskler barındırmaktadır. Bu riskler; iç ve dış çevrede gerçekleşen

değişiklikler, siyasi alanda yaşanan istikrarsızlıklar, müşteri kesitlerinde gerçekleşen beklenti değişiklikleri, ekonomik krizler ve doğal afetlerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 29). Bu doğrultuda olumlu beklentilere ve yüksek umutlara dayalı birçok girişim, hızla harekete geçme ve değişme yeteneğini kaybedip başarısız olabilir.

İşi bir sonraki nesle devretme fikrinden dolayı ekonomik başarı da önemlidir. Bu bağlamda her girişimci şirketini büyütme, güçlendirmek ve gelecek nesiller için bu doğrultuda devam etmek ister. Ancak işletmelerin bu ideali; işletmelerin karşı karşıya olduğu çevresel riskler ve belirsizlikler, bilgi eksikliği, yanlış kararlar ve uygulamalar nedeniyle başarısız olan ve var olamayan işletmeler için mümkün değildir (Van Praag ve Versloot, 2007: 353).

Bu ve benzeri nedenler bir şirketin ömrünü kısaltabilir ve hatta faaliyetlerinin durmasına sebep olabilirler. İşletmenin kapanma aşamasına geldiğinde; başka bir şirket veya şirket tarafından satın alınmasına, başka bir şirket veya şirketle birleşmeye ve bu doğrultuda ayrılmaya, faaliyetlerinin sona ermesine ve kapanmasına neden olabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 30).

3.4. İşletmelerde Başarının Nedenleri ve Büyüme Stratejileri

İşletmeler; yarattığı ekonomi, yüksek katma değer, istihdam oluşturma, yüksek teknoloji ile geleneksel sanayinin yenilenmesi vb. unsurlarla ekonominin yapı taşlarını oluşturmaktadırlar. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken içinde bulundurduğu dinamikler sebebiyle oldukça risk barındırmaktadır. Çevrede gerçekleşen sürekli değişim, siyasal istikrarsızlıklar, ekonomik dalgalanma vb. gibi durumlar işletmeler için riski arttırsa da bu durumlar karşılığında önlemini alan işletmeler başarıya ulaşabilmektedir. Ticari amaçlı işletmeler için kar elde etmek başarının önemli unsurlarındandır. Aşağıda özellikle ticari işletmeler için başarı ve karlılıklarını arttıracak büyüme stratejileri verilmiştir.

3.4.1. Vizyon Oluşturma

İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için öncelikle vizyonunu belirlemesi ve bu vizyona ulaşabilmesi için hedeflerini, stratejilerini ortaya koyması gerekmektedir. Bu aşamada işletmelerin takip edeceği uzun vadeli hedefler; sadece ürünü kapsamayan, ulaşabileceği pazarları göz önünde bulunduran, dinamik ve açık şekilde planlanmış olmalıdır.

İşletmeler belirlemiş olduğu vizyona ulaşmak için gerçekleştirecekleri çaba karşılığında büyüme hedeflerine doğrudan katkı sağlamaktadır. Uzun dönemli hedefler

oluşturmayan işletmeler mevcut pazarda mevcut müşterisi ile talebi karşılama refleksiyle çalışmaktadır. Vizyon oluşturarak hedef koyan işletmeler ise başarıyı arttıracak yeni stratejiler üreterek başarıya ulaşma şanslarını arttıracaklardır (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 84).

3.4.2. Müşteri ve Pazar Odaklılık

Globalleşen ve dijitalleşen dünyada bilginin her yerden erişilebilir olması işletmeler için de pazar şartlarını köklü şekilde değiştirmiştir. Ürünler ve markalar hakkında hızlı şekilde bilgiye ulaşabilen müşteriler pazarda rekabetin artmasına sebep olmaktadır. Buradan yola çıkarak rekabette öne çıkmak isteyen işletmelerin geliştirdiği tüm ürün ve hizmetleri müşteri odağında geliştirilmesi ve müşteriye değer önerisi sunması gerekmektedir. Müşteri ile empati yapan işletmelerin müşteri acılarını dindirecek çözümler üretmesi işletmelerin tercih edilme ihtimallerini arttırmaktadır.

İşletmeler, pazara çıkış aşamasında maliyetlerini minimize edebilmek ve ilk geliri hızlı elde edebilmek için hedef pazarı olabildiğince odak bir kesim üzerinden seçmelidirler. Burada işletmelerin amacı seçilen müşteri kesitine ve bu müşteri kesitinin bulunduğu pazara en düşük maliyetle; satış, dağıtım, pazarlama, satış sonrası hizmetler vb. temel işlemleri gerçekleştirebilmektir. Yeni kurulan işletmeler için de odak pazar seçimi benzer sebeplerle önemlidir. Hızlı ticarileşebilmenin sağlanması ve Ar-Ge sonrası satışa geçememe riski gibi risklerin bertaraf edilmesinde odak pazar seçimi girişimlere katkı sağlamaktadır.

Pazara giriş sonrasında girişimcilerin büyüme sağlayabilmesi için uygulayabileceği dört temel strateji bulunmaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63-64).

3.4.2.1. Mevcut Teknoloji ile Pazar Genişletme

Katma değeri yüksek ürünler oluşturmanın en etkili yöntemlerinde biri Ar-Ge faaliyetleridir fakat Ar-Ge maliyetleri oldukça yüksek olabilmektedir. Bu stratejide karlılığını arttırmak isteyen işletmeler yeni ürün üretmek yerine mevcut teknoloji ile geliştirilen ürününün pazarını genişletme stratejisi izlemektedirler. Toplam ulaşılabilir pazarına henüz ulaşmayan bir ürünün bu strateji ile maliyet hesabı göz önünde bulundurularak büyümesi mümkün görülmektedir. Hedef pazarı dar olan girişimlerde bu strateji yerine ürün farklılaştırma veya yeni ürün üretimi gibi diğer stratejiler devreye girmektedir (Cebecioğlu, 2006: 69-70).

3.4.2.2. Mevcut Teknoloji İyileştirerek Daha Kompleks Alıcılara Ulaşmak

İşletmeler pazar analizi yaparken birçok kriteri değerlendirmektedir. Bu kriterlerden bazıları; coğrafi bölümlendirme, demografik özellikler gözetilerek sınıflandırma, davranışsal sınıflandırma, psikografik sınıflandırma v.b'dir (Kavak ve Aksöz, 2003: 230).

Ölüm vadisine düşmeden ticarileşmeye çalışan işletmeler seçmiş oldukları stratejik ilk müşterisi kesitine başarıyla ulaşması sonrasında büyüme hedefine geçmektedir. Bu noktada mevcut pazarda bulunan fakat ilk etapta ulaşılamayan diğer müşteri kesitlerinin beklentisini karşılayacak ürün geliştirmeleri yapılarak, ilk müşteri kesitinden daha kompleks beklentileri olan diğer müşteri gruplarına ulaşılabilir. Ürün teknolojisi geliştirilerek ulaşılan yeni müşteri kesitleri işletmeler için gelir kaynağı oluşturmaktadır. İşletmeler değişen müşteri beklentilerini, demografik değişimleri, teknolojik değişimleri yakından takip ederek mevcut teknolojisini sürekli geliştirebilirler. Bu stratejide ürün maliyetleri yüksek olabilirken teknoloji ile üretilen ürünlerin alıcıları yüksek fiyata razı olabilmektedir.

3.4.2.3. Mevcut Tabanı Hedefleyen Yeni Teknoloji

Bilindiği üzere pazarlama faaliyetlerinde yeni müşteri elde etme maliyetleri yüksek olabilmektedir. Henüz büyüme aşamasına geçmeyen işletmelerin klasik anlamda departmanlaşmasını tamamlayamadığı da göz önüne alındığında pazarlama faaliyetlerini yürütmek oldukça zor olabilmektedir.

Bu stratejide, hali hazırda elde edilmiş müşteri kesitine yeni bir ürün satışı gerçekleştirilmesi ile büyüme sağlanmaktadır. İşletme mevcut müşteri kesitine daha önce verdiği hizmetlerin referans oluşturması sebebiyle yeni ürün satışının gerçekleştirilmesi daha kolay olabilmektedir. Bu stratejide mevcut müşteri kesiti dışında (daha kompleks müşteri, gelir düzeyi farklı müşteri vb.) müşteri geliştirmesi yapılmamaktadır. Geliştirilen yeni teknoloji, girişim firmasının mevcut dağıtım kanalları ve müşteri ilişkileri stratejileri üzerinden sunulmaktadır (Cebecioğlu, 2006: 69-70).

3.4.2.4. İleri Teknoloji ile Kompleks Pazarda Alıcılara Ulaşmak

Bu stratejide girişimci firma yeni bir teknoloji ile geliştirilen yeni ürünle karlılığı yüksek yeni pazarlara giriş yapmaktadır. Mevcut pazarında doyumluğa ulaşmış, bu sebeple büyümesi yavaşlamış firmalar yeni ürün ile yeni pazarlara açılarak büyümesini devam ettirebilmektedirler (Çakınberk, 2007: 7).

3.4.3. Değer Önerisi Oluşturma

Değer önerisi mevcut pazarda mevcut rakiplerden daha üstün özellikler sunarak müşteri kitlesinin artırılması ve hem mevcut hem yeni müşterinin bağlılığının artırılmasını sağlamaktadır (Yiğit, 2015: 225). Değer önerisi, bir ürünün çekirdek yeteneği yanında müşterinin satın alma kararını etkileyebilecek yeni değerler sunulmasıdır. Böylelikle müşteriler hali hazırda satın alım gerçekleştirdiği rakip firmalardan, kendisine daha fazla değer sağlayan firmalara ve ürünlere doğru geçiş yapması beklenmektedir. Bu da büyüme hedefi olan firmalar için temel stratejilerden biridir.

3.4.4. Pazar ve Ürün Hazırlık Seviyesi

Pazar açısından; pazarda bulunan üreticiler, tüketiciler gibi bir pazarı oluşturan tüm birimlerin işletmenin üretmek istediği ürüne hazır olması gerekmektedir. Üreticilerin yeni üretim hatları kurmasının gerekmesi veya üretim için yüksek teknoloji gereksiniminin olması üretici tarafından başarıya ulaşmanın önünde engel teşkil edebilmektedir. Benzer durumda pazarda girişimcinin ürününün çözdüğü problem henüz müşteri tarafından önemsenmiyorsa veya gelecekte önemli bir hale gelecekse, girişimci pazara çıktığında büyümesinin önünde engel oluşturacaktır.

Ürün açısından; henüz tamamlanmamış prototip sevişinde olan ürünler pazara çıktığında müşteri ihtiyaçlarını tam karşılayamaması durumunda hem büyüme gerçekleşmemekte hem de girişimin yeni prototip ile ürün tamamlama çalışmalarına girmesi maliyetlerini arttırmaktadır. Bu sebeple yeni ürün üreten işletmelerin müşteri görüşmeleriyle sorun ihtiyaç tespiti yaparak yeni ürünü pazara sunması büyümesini destekleyecektir.

3.4.5. Bowling Yolu

Bu stratejide ilk müşteri grubunu doğru tespit etmek ve yorumlamak oldukça önemlidir. Müşteri grubu doğru seçilmiş ise diğer müşteri gruplarına geçiş çok daha az maliyetli ve kısa sürede gerçekleşebilecektir. Dirsek teması kuran sektörlerde ilerlemek bu strateji ile çok daha kolaydır (Ertemel, 2016: 129). Harvard üniversitesinden çıkışını sağlayan ve dünyanın en çok kullanılan sosyal medya sitelerinden facebook.com en iyi örneklerden biridir. Bu örnekte Harvard üniversitesinde yüksek başarı elde eden girişim diğer üniversitelerde çok hızlı büyüme yakalamıştır. Üniversitelerde kendini kanıtlayan girişim gençler arasında büyümeye devam ederek orta ve yüksek yaş gruplarında da yayılmayı başarmıştır. Buradan görüldüğü üzere, ilk seçilen müşteri grubu, girişimin dirsek

temasında bulunduğu diğer müşteri gruplarına hızla yayılmayı sağlayarak işletmelerin büyümesine katkı sağlamaktadır.

3.4.6. Değişim Fırsatlarını Değerlendirilerek Büyüme

Değişim birçok durumda işletmeler için risk oluştursa da çevresini takip eden, süreçlerini değişime göre doğru zamanda revize eden, risk almayı başarabilen işletmeler için fırsat olarak da değerlendirilebilir.

3.4.6.1. Tüketici Davranışlarında Yeni Alışkanlıklar

Her geçen gün dışsal veya içsel etkilerle müşteriler üzerinde değişimler gerçekleşmektedir. Bu değişimler insanların; öğrenimlerinin artması, ekonomik siyasal gibi dış etkilere maruz kalmaları veya kitlesel iletişim araçlarının etkileri ile olabilmektedir. İnsanların zaman içerisinde geçirdiği bu değişim müşteri olarak da taleplerinde değişimlere sebep olmaktadır. Bu değişimi yakından takip eden işletmeler, değişimi önceden tahmin edip doğru zamanda doğru ürünle başarılı olabilmektedirler.

Pazarlama unsurları ile güçlü markalar müşterilerin duygu ve beklentilerini yönlendirmeye çalışmaktadır. Markalar sürekli ve yoğun pazarlama faaliyetleri ile müşteri üzerinde algı değişimlerine sebep olabilmektedir (Terkan, 2011: 298).

3.4.6.2. Demografik Değişimler

Demografi belli bir bölgede/coğrafyada bulunan insanların yapısını özelliklerini inceleyen bir bilimdir. Nüfusun demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, gelir seviyesi, eğitim durumu gibi verileri içermektedir. Örneğin Türkiye'nin her geçen yıl nüfusunun artması demografik bir değişimdir. Başka bir örnek olarak kadınlar için üretim yapan bir işletme için, kadınlar üzerinde gerçekleşen demografik değişimler (kişi sayısı, yaş, gelir seviyesi vb.) önem arz etmektedir. İşletmelerin başarısını, kitesinde gerçekleşen demografik değişimleri takip edebilmesi yakından etkilemektedir (Nal, 2020: 77).

3.4.6.3. Yasal Değişiklikler, Regülasyonlar ve Teşvikler

İşletmeler tüm faaliyetlerini bir çevre içerisinde gerçekleştirmektedirler. Bu çevrede işletmelerin müdahale edemediği yasal değişimler işletmeler için zorunluluk içerdiği için tehditler oluşturabilse de takip edildiğinde önemli fırsatları içermektedir. Yasal değişimleri takip eden işletmeler tehditlerden kaçınıp değişimi fırsat olarak değerlendirerek başarılı olma fırsatını yakalayabilmektedir. Yasalarla engellenen bir faaliyetin çözümlü olduğu problemin yeni yasal çözümlerle çözülmesi önemli fırsatlar doğurabilmektedir.

3.4.6.4. İş Dünyasında Çevre Koşullarında Değişim

Çevre işletmelerin içerisinde faaliyet gösterdiği sistemdir. İşletmelerin çevreden bağımsız hareket etmeleri günümüz şartları altında olası değildir. Güncel işletmeler çevresi ile bilgi alışverişinde bulunan çevreden etkilenen ve proaktif olarak stratejiler uygulayan birer açık işletmelerdir. Bu çevre içerisinde işletmenin müdahale edebileceği ve edemeyeceği unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlardaki değişimler işletmeleri yakından ilgilendirmektedir.

İş dünyasında faaliyet gösteren rakip işletmeler bu çevre unsurlarından bir tanesidir. Özellikle rakiplerde meydana gelen değişimler doğrudan işletmeler için fırsatlar oluşturabilmektedir. Rakip işletmelerin pazardan çekilmesi, rekabet gücünün azalması, rakiplerin rekabet yerine iş birliği stratejilerini uygulaması gibi değişimler takip edildiğinde işletmeler için fırsat yaratabilmektedir (Fettahlıoğlu, 2016: 746).

3.4.7. Stratejik Büyüme

İşletmeler karşılaştıkları iç ve dış çevredeki değişimler karşısında stratejiler geliştirerek hayatta kalmaya çalışmaktadır. Bu stratejiler; işletmeler arası birleşme kararları, yeni sektörlere ortaklı veya ortaksız açılma kararları gibi stratejilerden oluşmaktadır. Aşağıda bu stratejiler verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Temel Stratejiler ve Alt Stratejileri

Temel Stratejiler;

- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan Stratejiler
- Karma Stratejiler

Bu Stratejilerin Alt Stratejileri;

- İlişkili / İlişkisiz Stratejiler
- Bağımsız (İç) / Bağımlı (Dış) Stratejiler
- Yatay / Dikey Stratejiler
- Aktif / Pasif Stratejiler

Bu stratejiler içerisinde işletmeler için büyüme stratejileri aşağıda detaylı şekilde anlatılmıştır. Diğer stratejiler işletmelerin küçülme, kapanma veya stabil kalma gibi amaçları çerçevesinde kullanılabilirlerdir.

Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme stratejisi ilk stratejilerden biridir. Bu stratejide işletmeler; mevcutta faaliyet gösterdiği pazarın yanında yeni pazarlara giriş yaparak büyüme, hali hazırda yürütmekte olduğu ürün/hizmet üretimi ve operasyonel faaliyetlerine yenilerini ekleyerek büyüme ve doğrudan üretimini gerçekleştirdiği ürün ve hizmetlere yeni ürün ve hizmetler ekleyerek büyüme gerçekleştirebilir.

Diğer bir büyüme alt stratejisi ise mevcut işi değiştirmeden, faaliyetlerinin etkinliğinde, hızında iyileştirmeler yaparak büyüme stratejisidir. Bu stratejide işletmeler; üretimini yaptığı ürünlerde hizmetlerde geliştirmeler yaparak, yeni pazarlara açılmak yerine faaliyet gösterdiği pazarlarda daha etkin faaliyetler yürüterek ve yeni üretim hatları eklemeyen mevcut kapasitesini arttırarak büyüme gerçekleştirebilir.

Temel stratejiler içerisinde yer alan karma stratejilerde ise işletmeler stratejileri aynı anda veya birbiri ardına uygulayabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

3.5. İşletmelerde Başarıyı Etkileyen Faktörlere İlişkin Literatür Taraması

Çakır (1998), yapmış olduğu çalışmada işletme başarısını etkileyen faktörleri ortaya koymuş, işletmenin başarısız olmasını önlemek amacıyla ne tür başarı göstergelerinin kullanılması ve hangi stratejilerin uygulanması gerektiği konusunda araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, işletme başarısızlığının temel noktasının çevre faktörleri olduğu, yöneticilerin nitelikli olması gerektiği söylenirken, işletmelerin amaçlarını önceden belirlemesi gerektiği, göstergelerini periyodik olarak takip etmesi gerektiği ve özellikle dış çevre değişkenlerine dikkat etmesi gerektiği ortaya konmuştur.

Uzun (2005), yapmış olduğu çalışmada işletmelerin başarısızlık sebeplerini finansal açıdan değerlendirmiştir. Bu çalışmada işletmelerin yaşadığı finansal dar boğazların işletme başarısında önemli bir etken olduğu görülmüştür. Aynı zamanda Uzun (2005) işletmelerin ürün üretiminde maliyet ve kalite anlayışını benimsemesinin, müşteri tercihinine göre ürün seçimini yapmasının, rekabet avantajları oluşturmasının ve değişimleri kendi lehine kullanabilecek stratejiler oluşturmasının başarıya ulaşmada önemli unsurlar olduğunu ortaya koymuştur.

Zengin ve Aykırı (2012) yapmış oldukları çalışmada, Kars'ta faaliyet halinde olan KOBİ'lerin sorunlarını araştırmışlardır. Çalışmanın sonunda işletmelerin %87,4'ünün en önemli sorunun finansman sorunu olduğu görülmüştür.

Şendoğdu ve Öztürk (2013), yapmış oldukları çalışmada, işletmenin Ar-Ge ve yenilik yapma eğilimi ile inovasyon performansının başarı derecesi arasında pozitif yönde

ilişki olduğu, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet avantajı sağlamalarında önemli rol aldığı ifade edilmiştir.

Çatal (2007) yapmış olduğu çalışmada Değişen şartlara adapte olabilmek için KOBİ'lerin sahip oldukları esnek olmak gibi avantajlar önemlidir. Yeni çağda artık daha büyük ölçekli, ekonomilerden ziyade daha küçük ölçekte hızlı hareket edebilen yapıların başarının anahtarı olduğu kabul edilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölümde, araştırma kapsamında yapılan anket çalışmalarından elde edilen verilerin, analizleri ve analizlere dair yorumları yer almaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, verilerin elde edilme yöntemi, araştırma yöntemi, analizler ve bulgular detaylı bir şekilde paylaşılmıştır. Bu bölümün sonunda araştırmanın sonuçları değerlendirilerek literatüre katkısı sunulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bilindiği üzere kar amaçlı kurulan işletmeler sonsuza kadar hayatta kalmak için kurulurlar. Bu nedenle sonsuz ömürlü oldukları düşünülür. İşletmeler sonsuza kadar hayatta kalmak isteseler de zaman içinde çeşitli sorunlarla karşılaşır (Uzun, 2005: 159).

Organizasyonlar yapmış oldukları ticari faaliyetleriyle birlikte ulusal ekonomilerin temelini oluşturmaktadırlar. Ülke ekonomisinde bu denli öneme sahip olan organizasyonların karşılaştıkları sorunlarla (kaos, kriz vb.) başa çıkabilmeleri oldukça önemlidir. Organizasyonların zor durumlarla başa çıkabilmelerinde, oluşturmuş oldukları stratejiler ön plana çıkmaktadır. Strateji oluşturabilme, mevcut kaosu yönetebilme vb. durumlar girişimcilerin/yöneticilerin; tecrübe sahibi olma, risk alabilme gibi yetenekleriyle ilişkilidir. Bu becerilerin arasında dijitalleşen ve globalleşen dünyada dijital araçları kullanabilme becerileri de ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, girişimcilik becerilerinin ve dijital araçların firma başarısı üzerine etkisini araştırmaktır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Seti

Araştırmada veri toplamak amacıyla 4 ülkede faaliyet gösteren firmalara araştırma anketi uygulanmıştır. Anket soruları girişimcilik alanında çalışan akademik danışmanlar ve deneyimli uzmanlar tarafından literatür ışığında hazırlanmıştır. Araştırmada, bu ülkelerde faaliyet gösteren firmalardan alınan cevaplar birlikte değerlendirilmiş olup ortak bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

Araştırma evreni bahsi geçen dört ülkede, araştırma tarihinde faal halde bulunan firmalardır. Anket 12.08.2021/04.10.2021 aralığında gerçekleştirilmiş olup toplam ulaşılan firma sayısı 111'dir. Anket soruları, dolduracak olan firmalar tarafından doğru

anlaşılmasını sağlamak amacıyla İngilizce dilinde hazırlanmış olup uzmanlar tarafından doldurulacak ülkelerin dillerine çevrilmiştir. Ankete katılan firmalar tek bir anket formu üzerinden talep ettikleri dili (Türkçe, İngilizce, Romence, Bulgarca) seçerek istedikleri dilde anketi doldurmuşlardır. Anket formu pandemi etkisiyle çevrim içi ortamda hazırlanmış olup katılımcıların da çevrim içi ortamda doldurmaları sağlanmıştır.

Anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS 23.0 paket programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Tablo 1’de ankete katılan firmalara yöneltilen soruların genel başlıkları verilmektedir.

Tablo 1: Değişkenler ve Detayları

Değişkenler	Değişkenlerde Yer Alan Soru Adedi	Bölüm
Katılımcıların Kişisel Bilgileri	8	A Bölümü
İşletme Bilgileri	6	B Bölümü
Girişimcilik Becerileri	27	C1 Bölümü
Dijital Araç Kullanımı	10	C2 Bölümü
Başarıları Faktörleri	21	D Bölümü

Tablo 1’e göre ankette yer alan A bölümü, anketi dolduranların kişisel bilgilerinden oluşmaktadır. B bölümü katılımcıların temsil ettiği işletmenin bilgilerini içermektedir. C1 bölümü, işletmelerin sahip olduğu girişimcilik yeteneklerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. C2 bölümü işletmelerin faaliyetlerinde kullanmış olduğu dijital araçlara yönelik sorulardan oluşmaktadır. D bölümü ise işletmelerin başarılarını etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Bahsi geçen sorular yanında katılımcılara organizasyonlarına yönelik bilgiler ve demografik bilgiler sorulmuştur.

Oluşturulan anketin analizinin yapılabilmesi, dolduran katılımcılar tarafından soruların aynı algılanabilmesi ve aynı kriterlere göre cevap verebilmeleri amacıyla 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi sorularda ankete katılanların ilgili konu hakkında düşüncelerini toplayabilmek ve bu konu hakkındaki düzeylerini belirleyebilmek amacıyla iki uç arasında yer alan birden çok seçenek sunulur. Bu seçenekler “en yüksekte en düşüğe” veya “en iyiden en kötüye” doğru sıralanır (Turan vd., 2015: 188).

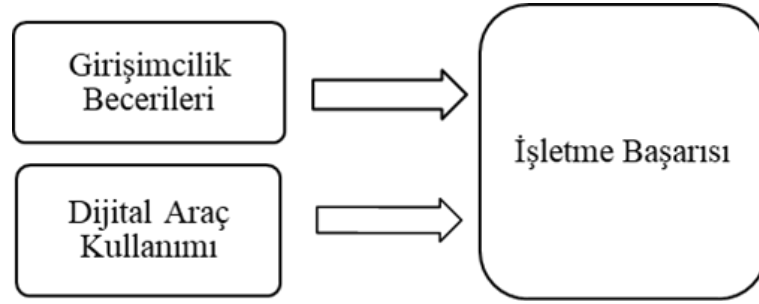
4.3.Araştırma Modeli ve Varsayımlar

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda uygun örneklem metotları seçmek gerekmektedir. Bu çalışmada da özellikle işletmelerin başarı durumlarının ölçülebilmesi ve kullanılan dijital araçların belirlenebilmesi için, anket amacına hizmet edecek amaçlı örneklem seçimi uygulanmıştır (Başkale, 2016: 26). Aynı zamanda yapılan çalışmada,

sanayi odalarının duyuru kanallarının kullanılması etkisiyle kolayda örneklem modeli kullanılmıştır. Bu yöntemde ilgili tanımlara uygun ve hızla erişilebilir olan odalara üye ve/veya partner üniversiteler ile teması bulunan organizasyonlar seçilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda Şekil 1’de verilen model oluşturulmuş ve 14 hipotez ortaya konmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Oluşturulan model doğrultusunda araştırmanın amacına yönelik olarak şu hipotezler geliştirilmiştir:

- Hipotez 1: Dijital araç kullanımı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 2: Girişimcilik becerileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 3: İşletmelerin başarısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 4: Dijital araç kullanımı işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 5: Girişimcilik becerileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 6: İşletme başarısı, işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 7: Katılımcıların yaş gruplarına göre dijital araç kullanımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Hipotez 8: Katılımcıların yaş gruplarına göre girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Hipotez 9: Katılımcıların yaş gruplarına göre işletme başarısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- Hipotez 10: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dijital araç kullanımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Hipotez 11: Katılımcıların eğitim durumlarına göre girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Hipotez 12: Katılımcıların eğitim durumlarına göre işletmelerin başarısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Hipotez 13: İşletmelerde dijital araç kullanımının işletmelerin başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 14: Girişimcilik becerilerinin işletmelerin başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yüz on bir adet anket çevrim içi ortamda gerçekleştirilmiştir. Anket ile elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlgili verilere; Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi, Bağımsız Örneklem T-testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi ve Regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmadan elde edilen sonuçlar tablo ve grafikler halinde sunulmaktadır.

4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2’de ankete katılan firmalara ait tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Verilen cevaplara göre ankete katılanların %38,7’si kadın %61,3’ü erkeklerden oluşmaktadır. Bu bilgiye göre erkek katılımcıların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerde yönetici/kurucu gibi pozisyonlarda daha fazla erkeklerin yer aldığını göstermektedir. Ankete katılan katılımcıların %80,2’sinin 30 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür. Bu durum işletmelerde kurucu/yönetici gibi pozisyonlarda orta yaş ve üzerinin daha fazla yer aldığı görülmektedir. Ankete katılanların eğitim durumları incelendiğinde; %2,7’sinin ilk öğretim/orta öğretim, %14,4’ünün lise, %33,3’ünün lisans, %37,8’inin yüksek lisans, %11,7’sinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre yüksek lisans ve lisans mezunlarının işletmelerde kurucu/yönetici gibi pozisyonlarda daha fazla yer aldığı görülmüştür. Ankete katılan katılımcıların temsil ettiği organizasyonların türlerine bakıldığında ise; %27 şahıs işletmesi, %64,9’u limited şirketi, %6,3’ü anonim şirketi %1,7’si kar amacı gitmeyen kuruluş (STK vb.) olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	43	38,7
	Erkek	68	61,3
Toplam		111	100
Yaş	18-29	22	19,8
	30+	89	80,2
Toplam		111	100
Eğitim Durumu	İlk Öğretim/Orta Öğretim	3	2,7
	Lise	16	14,4
	Lisans	37	33,3
	Yüksek Lisans	42	37,8
	Doktora	13	11,7
Toplam		111	100
İşletme Türü	Şahıs Şirket	30	27
	Limited Şirket	72	64,9
	Anonim Şirket	7	6,3
	Kar Amacı Gütmeyen Firma (STK vb.)	2	1,8
Toplam		111	100

4.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizinin temel amacı boyut indirgemedir. Keşfedici faktör analizi ise boyut indirgemenin en yaygın uygulamalarından biridir. Bu analizin amacı ise veri setini küçülterek kolay açıklanabilir şekle getirmektir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bu analiz ile kullanılan ölçeğin tutarlılığı test edilebilir. Geçerlilik; kullanılan ölçekte, ölçülmek istenen olguyu ne derece ölçebildiği ile ilgilidir (Field, 2013). Geçerli sonuçlara ulaşabilmek için ölçeklerin yapısal geçerliliği sağlanmalıdır. Kullanılan ölçeklere ait Keşfedici Faktör Analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3: Dijital Araç Kullanımı Faktör Analizi KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği		,886
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	721,440
	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	,000

Tablo 3'te Dijital Araç verilerinin KMO ve Barlett testi değerleri bulunmaktadır. Burada KMO değerinin ,70 üzerinde olması, anlamlılık değerinin de ,000 olması beklenmektedir. Test sonucunda KMO değeri ,886 ($,886 > ,70$) ve anlamlılık değeri ,000

bulunmuştur böylece Dijital Araç ölçeğine ait verilerin, faktör analizi yapılabilmesine uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4: Dijital Araç Kullanımı Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör	
	1	2
Yönetim faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı (Planlama ve hedef oluşturma vb.)	,776	-,281
Ekip çalışmalarında dijital araçların kullanımı	,765	-,426
Uzaktan çalışmada dijital araçların kullanımı	,738	-,303
Koordinasyonu sağlama konusunda dijital araçların kullanımı	,854	-,339
Planlama ve hedef oluşturma süreçlerinde dijital araçların kullanımı	,832	-,235
Muhasebe süreçlerinde dijital araçların kullanımı	,632	,564
Satın alma süreçlerinde dijital araçların kullanımı	,711	,497
Tedarik süreçlerinde dijital araçların kullanımı	,780	,255
Pazarlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı	,792	,183
Raporlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı	,727	,274

Tablo 4’te dijital araçlar ölçeği faktör analizi sonuçları bulunmaktadır. Yapılan analize göre herhangi bir çapraz yüklenme sorunu bulunmamaktadır. Bu durumda soru çıkarımı yapılmamıştır.

Tablo 5: Girişimcilik Becerileri Faktör Analizi KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği		,933
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2311,418
	Serbestlik Derecesi	351
	Anlamlılık	,000

Tablo 5’te Girişimcilik Becerileri verilerinin KMO ve Barlett testi değerleri bulunmaktadır. Burada KMO değerinin ,70 üzerinde olması, anlamlılık değerinin de ,000 olması beklenmektedir. Test sonucunda KMO değeri ,933 ($,933 > ,70$) ve anlamlılık değeri ,000 bulunmuştur böylece Girişimcilik Becerileri ölçeğine ait verilerin, faktör analizi yapılabilmesine uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6: Girişimcilik Becerileri Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör			
	1	2	3	4
Beklenmeyen sonuçlarla başa çıkabilme becerisi	,832			
Motivasyon sağlayabilme becerisi	,808			
İşletme içi koordinasyonu sağlama becerisi	,796			
Ekibi motive etme becerisi	,796		-,398	
Belirsizliği yönetme becerisi	,788			
İş fikri alanında teknik (mesleki) yeterliliğe sahip olma becerisi	,775			
Ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri karşılamak için yenilik yapma becerisi	,772			
Etkili ekip kurabilme ve yönetebilme becerisi	,767		-,326	
Değişimlere adapte olma becerisi	,755	-,405		
Etkili iletişim kurabilme becerisi	,754			
Meraklı olma ve hızlı öğrenme becerisi	,751			
Geri bildirim alma ve değerlendirme becerisi	,741			
Pazar değişikliğinin yönünü ve doğasını tahmin etme becerisi	,725			
Planlama ve hedef oluşturma becerisi	,712			-,317
Problem çözme becerisi	,711	-,437		
Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi	,710	-,320		
Karar verme ve risk alma becerisi	,710			
Pazarlık ve müzakereci olma becerisi	,708			-,441
Kendini motive etme becerisi	,706		-,368	
Bilişim sistemlerini yönetme becerisi	,701	,305	,343	
Dijital teknolojiyi kullanma konusunda kendine güvenme	,683		,487	
Finansal konularda yeterlilik becerisi	,677		,403	
Disiplinli olma becerisi	,652			
Baskı altında çalışma becerisi	,652			
Değişime karşı rahat olma ve önyargılı olmama	,585			,461
Arama motorlarını, işletme görünürlüğü ve müşteri geliştirme vb. amaçlarla kullanabilme becerisi (SEO)	,582	,532		
Dış finansman kaynakları hakkında bilgi sahibi olma (finansal piyasalar, bankalar, devlet kredileri vb.)	,511	,591		

Tablo 6’da girişimcilik becerileri ölçeği faktör analizi sonuçları bulunmaktadır. Yapılan analize göre iki sorunun çıkarılabileceği görülmüş fakat ilgili soruların hem dijitalleşme araçlarına katkı sağlıyor oluşu hem de girişimcilik becerilerinde önemli bir yere sahip olması sebebiyle çıkarılmamıştır.

Tablo 7: Başarı Faktörleri Faktör Analizi KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği		,884
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1473,750
	Serbestlik Derecesi	210
	Anlamlılık	,000

Tablo 7’de Başarı Faktörleri verilerinin KMO ve Barlett testi değerleri bulunmaktadır. Burada KMO değerinin ,70 üzerinde olması, anlamlılık değerinin de ,000 olması beklenmektedir. Test sonucunda KMO değeri ,884 ($,884 > ,70$) ve anlamlılık değeri ,000 bulunmuştur böylece Başarı Faktörleri ölçeğine ait verilerin, faktör analizi yapılabilmesine uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 8: Başarı Faktörleri Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör			
	1	2	3	4
Mevcut ürünlerde farklılaştırma stratejileri (fiyat farklılaştırması, üründe farklılaştırma vb.)	,756			
Yeni teknoloji üretilmesi ve geliştirmesi	,752			
Firma yönetim yönteminde yenilik	,746		-,424	
Risk yönetimi ve risk yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak her düzeydeki personelden geri bildirim alınması	,743	-,342		
Yeni teknolojiye adapte olma kapasitesi	,742	,370		
Firmanızın Ar-Ge faaliyetleriyle elde ettiği bilgi	,733		-,341	
Risk analizi yapılması	,730	-,505		
Çevredeki değişimin takibi ve tepki planı oluşturulması	,726			
Risk analizinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi	,706	-,500		
Personele yönelik risk yönetimi eğitimi verilmesi	,692	-,458		
Finansal riskin olumsuz etkisini en aza indirmek için rezerv oluşturma	,686	-,357		
Personel kapasitesini geliştirmeye yönelik eğitimler	,682			-,499
Markalaşma gücü	,665			
Müşteri doğrulamasının yapılması (Yeni ürün üretiminde, ar-ge ve ür-ge faaliyetlerinde, prototip üretiminde; ürünün müşteri ile test edilerek doğru müşterinin tespit edilmesidir. Bu sayede ürün hızla ticarileşebilir.)	,641			
Üniversite- Sanayi iş birlikleri/projeleri	,639		-,489	,312
Kriz döneminde rekabetin yoğunluğu	,624	,394	,321	
Firmaya dış finansman sağlanması (melek yatırım, şirket birleşmesi vb.)	,602	,314		-,427
Müşteri beklentilerinin büyük ölçüde değişmesi	,593		,386	
Online satış kanallarının kullanılması	,586		,544	
Chat Box gibi araçlarla online müşteri etkileşiminin sağlanması (müşteri ilişkileri)	,574		,346	
Kriz dönemlerinde iş birliği yapılan kilit ortakların durumu	,565	,340		

Tablo 8’de başarı faktörleri ölçeği faktör analizi sonuçları bulunmaktadır. Yapılan analize göre bir sorunun çıkarılabileceği görülmüş, fakat ilgili soru günümüz işletmelerinde çokça kullanılan online satış kanallarını içermesi sebebiyle çıkarılmamıştır.

4.5.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, verilerin toplanmasını sağlayan bir ankette tüm soruların tutarlılığını ortaya koymaktadır. Bir anketin güvenilirliğini ortaya koymak için yapılan analizler güvenilirlik analizleridir. Güvenilirlik analizi ankette sorulan sorular üzerinden yapılmaktadır. Bu soruların detaylı analizine de soru analizi denilmektedir. Güvenilirlik analiz edilirken güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bir anketin güvenilirlik analizi yapılırken alfa kat sayısı aralıkları şu şekildedir (Dikmen, 2017).

$0.00 < a < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < a < 0.60$ ise düşük güvenilirlik

$0.60 < a < 0.80$ ise güvenilir

$0.80 < a < 1.00$ ise yüksek güvenilir olduğu söylenebilir.

Uygulanan ankette yer alan “Sahip Olunan Girişimcilik Becerileri”, “Kullanılan Dijital Araçlar” ve “İşletmeleri Etkileyen Başarı Faktörleri” değişkenlerine güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Yapılan ankette yer alan, sahip olunan girişimcilik becerilerini içeren soruların güvenilirlik analizi Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Girişimcilik Becerilerine İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N
,963	27

Tablo 9’da yer alan verilere göre; katılımcıların sahip olduğu girişimcilik becerilerine ilişkin anket sonuçlarına güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Verilen tabloda görüldüğü üzere güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,963 olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan sonuca göre yüksek güvenilirlik aralığındadır.

Tablo 10: Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öge Analizi İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
Belirsizliği yönetme becerisi	3,95	,878	111
Beklenmeyen sonuçlarla başa çıkabilme becerisi	3,97	,868	111
Değişimlere adapte olma becerisi	4,23	,901	111
Karar verme ve risk alma becerisi	4,25	,948	111
Planlama ve hedef oluşturma becerisi	4,10	,963	111
İşletme içi koordinasyonu sağlama becerisi	4,23	,894	111
Etkili iletişim kurabilme becerisi	4,32	,822	111
Pazarlık ve müzakereci olma becerisi	4,04	,924	111
Kendini motive etme becerisi	4,30	,930	111
Ekibi motive etme becerisi	4,26	,860	111
Motivasyon sağlayabilme becerisi	4,16	,910	111
Etkili ekip kurabilme ve yönetebilme becerisi	4,07	,922	111
Geri bildirim alma ve değerlendirme becerisi	3,98	,934	111
İş fikri alanında teknik (mesleki) yeterliliğe sahip olma becerisi	4,17	,862	111
Disiplinli olma becerisi	4,36	,932	111
Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi	4,09	,890	111
Problem çözme becerisi	4,29	,824	111
Baskı altında çalışma becerisi	4,31	,872	111
Ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri karşılamak için yenilik yapma becerisi	4,05	,898	111
Pazar değişikliğinin yönünü ve doğasını tahmin etme becerisi	3,85	,946	111
Değişime karşı rahat olma ve önyargılı olmama	3,81	,900	111
Meraklı olma ve hızlı öğrenme becerisi	4,34	,780	111
Bilişim sistemlerini yönetme becerisi	4,03	,958	111
Dijital teknolojiyi kullanma konusunda kendine güvenme	4,15	,907	111
Arama motorlarını, işletme görünürlüğü ve müşteri geliştirme vb. amaçlarla kullanabilme becerisi (SEO)	3,95	1,060	111
Finansal konularda yeterlilik becerisi	3,84	1,014	111
Dış finansman kaynakları hakkında bilgi sahibi olma (finansal piyasalar, bankalar, devlet kredileri vb.)	3,59	1,132	111

Tablo 10'da yer alan 27 sorunun ortalama değerleri üzerinden bakıldığında 4,36 ortalama değerliyle, 15. soruda yer alan "Disiplinli olma becerisi" en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalar ise 3,59 ortalama değeri ile "Dış finansman kaynakları hakkında bilgi sahibi olma (finansal piyasalar, bankalar, devlet kredileri vb.)" becerisi olmuştur. Bu durumda işletmeler faaliyetleri sırasında disiplinden kopmamayı, stratejileri uygularken disiplin içinde hareket etmeyi önemli bulurken, dijital çağda bilgiye ulaşmanın kolaylaşmasının da bir getirisi olarak dış finansmanlar hakkında bilgi sahibi olmayı diğer becerilere oranla daha az önemli bulmuşlardır.

Tablo 11: Girişimcilik Becerilerine İlişkin Birim Toplam İstatistikler

	Ortalama Ölçek	Varyans Ölçek	Toplam Korelasyon	Alpha
Belirsizliği yönetme becerisi	106,73	288,326	,761	,961
Beklenmeyen sonuçlarla başa çıkabilme becerisi	106,71	287,225	,809	,960
Değişimlere adapte olma becerisi	106,46	288,978	,718	,961
Karar verme ve risk alma becerisi	106,43	289,084	,676	,961
Planlama ve hedef oluşturma becerisi	106,59	288,481	,684	,961
İşletme içi koordinasyonu sağlama becerisi	106,45	287,704	,768	,961
Etkili iletişim kurabilme becerisi	106,36	290,851	,722	,961
Pazarlık ve müzakereci olma becerisi	106,65	289,430	,684	,961
Kendini motive etme becerisi	106,39	289,494	,677	,961
Ekibi motive etme becerisi	106,42	288,537	,770	,961
Motivasyon sağlayabilme becerisi	106,52	286,834	,783	,960
Etkili ekip kurabilme ve yönetebilme becerisi	106,61	287,749	,742	,961
Geri bildirim alma ve değerlendirme becerisi	106,70	288,338	,712	,961
İş fikri alanında teknik (mesleki) yeterliliğe sahip olma becerisi	106,51	289,052	,750	,961
Disiplinli olma becerisi	106,32	291,294	,617	,962
Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi	106,59	290,516	,675	,961
Problem çözme becerisi	106,40	292,187	,671	,961
Baskı altında çalışma becerisi	106,38	292,510	,621	,962
Ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri karşılamak için yenilik yapma becerisi	106,64	287,996	,754	,961
Pazar değişikliğinin yönünü ve doğasını tahmin etme becerisi	106,84	288,264	,704	,961
Değişime karşı rahat olma ve önyargılı olmama	106,87	293,693	,560	,962
Meraklı olma ve hızlı öğrenme becerisi	106,34	291,936	,721	,961
Bilişim sistemlerini yönetme becerisi	106,66	288,554	,686	,961
Dijital teknolojiyi kullanma konusunda kendine güvenme	106,53	290,469	,663	,961
Arama motorlarını, işletme görünürlüğü ve müşteri geliştirme vb. amaçlarla kullanabilme becerisi (SEO)	106,74	290,304	,563	,962
Finansal konularda yeterlilik becerisi	106,85	288,113	,658	,961
Dış finansman kaynakları hakkında bilgi sahibi olma (finansal piyasalar, bankalar, devlet kredileri vb.)	107,10	291,399	,494	,963

Tablo 11’de son sütunda yer alan Alpha değeri, 27 sorunun herhangi biri çıkarıldığında yeni Alpha değerinin kaç olacağını ifade etmektedir. Yeni Alpha değerinde dikkat edilmesi gereken nokta mevcut Alpha değerini yükselten bir değer olup olmadığıdır. Tablo 3’te Alpha değerimizin 0,963 olduğu görülmektedir. Bu tabloda görüldüğü üzere herhangi bir sorunun çıkarılması Alpha değerini yükseltmemektedir. Bu sebeple herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

Yapılan ankette yer alan, kullanılan dijital araçları içeren soruların güvenilirlik analizi Tablo 12’de verilmektedir.

Tablo 12: Dijital Araç Kullanımına İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N
,919	10

Tablo 12’de yer alan verileri göre; katılımcıların mevcut durumda kullanmış oldukları dijital araçlara ilişkin anket sonuçlarına güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Verilen tabloda görüldüğü üzere güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,919 olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan sonuca göre yüksek güvenilirlik aralığındadır.

Tablo 13: Dijital Araç Kullanımına İlişkin Öge Analizi İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yönetim faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı (Planlama ve hedef oluşturma vb.)	3,69	1,189	111
Ekip çalışmalarında dijital araçların kullanımı	3,76	1,177	111
Uzaktan çalışmada dijital araçların kullanımı	4,00	1,236	111
Koordinasyonu sağlama konusunda dijital araçların kullanımı	3,81	1,132	111
Planlama ve hedef oluşturma süreçlerinde dijital araçların kullanımı	3,80	1,159	111
Muhasebe süreçlerinde dijital araçların kullanımı	4,23	1,059	111
Satın alma süreçlerinde dijital araçların kullanımı	3,89	1,131	111
Tedarik süreçlerinde dijital araçların kullanımı	3,74	1,270	111
Pazarlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı	4,12	1,059	111
Raporlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı	4,04	1,136	111

Tablo 13’te yer alan 10 sorunun ortalama değerleri üzerinden bakıldığında 4,23 ortalama değeriyle, 6. soruda yer alan “Muhasebe süreçlerinde dijital araçların kullanımı” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Muhasebenin özel uzmanlık gerektiriyor oluşu, muhasebe kayıtlarında gerçekleşen hataların sonucunda yasal cezaların uygulanabilir oluşu ve işletmelerin belli bir büyüklüğe ulaşana kadar muhasebeci istihdam etmek yerine dışarıdan muhasebe hizmetini alıyor oluşu bu sonucu doğurdu düşünülmektedir. İşletme faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı anketimizde en düşük ortalama ise 3,69 ortalama ile 1. soru olan “Yönetim faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı (Planlama ve hedef oluşturma vb.)” olmuştur.

Tablo 14: Dijital Araç Kullanımına İlişkin Birim Toplam İstatistikler

	Ortalama Ölçek	Varyans Ölçek	Toplam Korelasyon	Alpha
Yönetim faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı (Planlama ve hedef oluşturma vb.)	35,38	62,619	,711	,910
Ekip çalışmalarında dijital araçların kullanımı	35,32	63,054	,694	,911
Uzaktan çalışmada dijital araçların kullanımı	35,07	62,867	,664	,913
Koordinasyonu sağlama konusunda dijital araçların kullanımı	35,26	61,813	,804	,905
Planlama ve hedef oluşturma süreçlerinde dijital araçların kullanımı	35,27	61,944	,775	,906
Muhasebe süreçlerinde dijital araçların kullanımı	34,85	66,549	,564	,918
Satın alma süreçlerinde dijital araçların kullanımı	35,18	64,385	,647	,914
Tedarik süreçlerinde dijital araçların kullanımı	35,33	61,479	,719	,910
Pazarlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı	34,95	63,843	,735	,909
Raporlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı	35,04	64,126	,660	,913

Tablo 14'te son sütunda yer alan Alpha değeri, 10 sorunun herhangi biri çıkarıldığında yeni Alpha değerinin kaç olacağını ifade etmektedir. Yeni Alpha değerinde dikkat edilmesi gereken nokta mevcut Alpha değerini yükselten bir değer olup olmadığıdır. Tablo 6'da Alpha değerimizin 0,919 olduğu görülmektedir. Bu tabloda görüldüğü üzere herhangi bir sorunun çıkarılması Alpha değerini yükseltmemektedir. Bu sebeple herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

Yapılan ankette yer alan, işletmelerin başarılarını etkileyen faktörleri içeren soruların güvenilirlik analizi Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15: Başarı Faktörlere İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N
,940	21

Tablo 15'te yer alan verileri göre; işletmelerin başarılarını etkileyen faktörlere ilişkin anket sonuçlarına güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Verilen tabloda görüldüğü üzere güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,940 olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan sonuca göre yüksek güvenilirlik aralığındadır.

Tablo 16: Başarı Faktörlerine İlişkin Öge İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yeni teknoloji üretilmesi ve geliştirmesi	3,37	1,272	111
Firmaya dış finansman sağlanması (melek yatırım, şirket birleşmesi vb.)	3,32	1,221	111
Çevredeki değişimin takibi ve tepki planı oluşturulması	3,35	1,165	111
Firmanızın Ar-Ge faaliyetleriyle elde ettiği bilgi	3,08	1,237	111
Personel kapasitesini geliştirmeye yönelik eğitimler	3,59	1,156	111
Üniversite- Sanayi iş birlikleri/projeleri	3,08	1,315	111
Firma yönetim yönteminde yenilik	3,29	1,171	111
Yeni teknolojiye adapte olma kapasitesi	3,76	1,122	111
Kriz döneminde rekabetin yoğunluğu	3,68	1,160	111
Kriz dönemlerinde iş birliği yapılan kilit ortakların durumu	3,67	1,178	111
Markalaşma gücü	3,68	1,228	111
Mevcut ürünlerde farklılaştırma stratejileri (fiyat farklılaştırması, üründe farklılaştırma vb.)	3,59	1,186	111
Online satış kanallarının kullanılması	3,44	1,284	111
Chat Box gibi araçlarla online müşteri etkileşiminin sağlanması (müşteri ilişkileri)	3,18	1,309	111
Müşteri beklentilerinin büyük ölçüde değişmesi	3,86	1,099	111
Müşteri doğrulamasının yapılması (Yeni ürün üretiminde, Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetlerinde, prototip üretiminde; ürünün müşteri ile test edilerek doğru müşterinin tespit edilmesidir. Bu sayede ürün hızla ticarileşebilir.)	3,39	1,153	111
Risk analizi yapılması	3,61	1,130	111
Finansal riskin olumsuz etkisini en aza indirmek için rezerv oluşturma	3,86	1,127	111
Risk analizinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi	3,56	1,150	111
Personele yönelik risk yönetimi eğitimi verilmesi	3,57	1,141	111
Risk yönetimi ve risk yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak her düzeydeki personelden geri bildirim alınması	3,53	1,159	111

Tablo 16’da yer alan 21 sorunun ortalama değerleri üzerinden bakıldığında 3,86 ortalama değerliyle, 15. Soruda yer alan “Müşteri beklentilerinin büyük ölçüde değişmesi” ve 18. soruda yer alan “Finansal riskin olumsuz etkisini en aza indirmek için rezerv oluşturma” ifadeleri en yüksek ortalama değerli olanlardır. En düşük ortalama değerler ise 3,08 ortalama değeri ile “Firmanızın Ar-Ge faaliyetleriyle elde ettiği bilgi” ve “Üniversite- Sanayi iş birlikleri/projeleri” faktörleri olmuştur.

Tablo 17: Başarı Faktörlerine İlişkin Birim Toplam İstatistikler

	Ortalama Ölçek	Varyans Ölçek	Toplam Korelasyon	Alpha
Yeni teknoloji üretilmesi ve geliştirmesi	70,09	253,210	,715	,936
Firmaya dış finansman sağlanması (melek yatırım, şirket birleşmesi vb.)	70,14	260,288	,558	,938
Çevredeki değişimin takibi ve tepki planı oluşturulması	70,11	256,734	,688	,936
Firmanızın Ar-Ge faaliyetleriyle elde ettiği bilgi	70,38	254,856	,694	,936
Personel kapasitesini geliştirmeye yönelik eğitimler	69,87	258,693	,639	,937
Üniversite- Sanayi iş birlikleri/projeleri	70,38	257,056	,593	,938
Firma yönetim yönteminde yenilik	70,17	255,925	,707	,936
Yeni teknolojiye adapte olma kapasitesi	69,70	257,084	,707	,936
Kriz döneminde rekabetin yoğunluğu	69,77	260,412	,588	,938
Kriz dönemlerinde iş birliği yapılan kilit ortakların durumu	69,79	262,438	,523	,939
Markalaşma gücü	69,77	257,612	,625	,937
Mevcut ürünlerde farklılaştırma stratejileri (fiyat farklılaştırması, üründe farklılaştırma vb.)	69,86	254,900	,725	,936
Online satış kanallarının kullanılması	70,02	259,454	,548	,939
Chat Box gibi araçlarla online müşteri etkileşiminin sağlanması (müşteri ilişkileri)	70,28	259,421	,537	,939
Müşteri beklentilerinin büyük ölçüde değişmesi	69,59	262,898	,552	,938
Müşteri doğrulamasının yapılması (Yeni ürün üretiminde, Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetlerinde, prototip üretiminde; ürünün müşteri ile test edilerek doğru müşterinin tespit edilmesidir. Bu sayede ürün hızla ticarileşebilir.)	70,07	260,231	,597	,938
Risk analizi yapılması	69,85	257,585	,687	,936
Finansal riskin olumsuz etkisini en aza indirmek için rezerv oluşturma	69,60	259,169	,643	,937
Risk analizinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi	69,90	258,163	,658	,937
Personele yönelik risk yönetimi eğitimi verilmesi	69,89	258,879	,643	,937
Risk yönetimi ve risk yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak her düzeydeki personelden geri bildirim alınması	69,93	256,522	,698	,936

Tablo 17’de son sütunda yer alan Alpha değeri, 21 sorunun herhangi biri çıkarıldığında yeni Alpha değerinin kaç olacağını ifade etmektedir. Yeni Alpha değerinde dikkat edilmesi gereken nokta mevcut Alpha değerini yükselten bir değer olup olmadığıdır. Tablo 9’da Alpha değerimizin 0,940 olduğu görülmektedir. Bu tabloda görüldüğü üzere herhangi bir sorunun çıkarılması Alpha değerini yükseltmemektedir. Bu sebeple herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

4.5.4. Bağımsız Örneklem T-Testi

Araştırma kapsamında verilen hipotezlerin test edilmesinde kullanılan yöntemlerden birisi de Bağımsız Örneklem T-Testidir. Bağımsız örneklem T-testi, iki değişkenli gruplar veya değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığını test edebilmek için kullanılmaktadır (Dikmen, 2017: 63).

Bağımsız Örneklem T-Testi kullanılarak aşağıdaki altı hipotez test edilmiştir.

Hipotez 1: Dijital araç kullanımı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Girişimcilik becerileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: İşletmelerin başarısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Katılımcıların yaş gruplarına göre dijital araç kullanımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 8: Katılımcıların yaş gruplarına göre girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 9: Katılımcıların yaş gruplarına göre işletme başarısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 18’de kadın ve erkek katılımcılar için örneklem sayısını (N), ortalamayı, standart sapmayı ve standart hatayı göstermektedir. Ankete 43 kadın, 68 erkek katılım sağlamıştır. Kadınların işletme faaliyetlerinde dijital araç kullanımları ortalamaları 4,0512 iken erkeklerin 3,8162’dir. Bu durumda kadınların dijital araç kullanımına daha çok önem verdiği görülmektedir. Kadınların işletmelerini etkileyen başarı faktörlerine vermiş oldukları cevapların ortalama değeri 3,5670 iken erkeklerin 3,4545’tir. İki değer birbirine çok yakın olmakla birlikte kadınların başarıyı etkileyen faktörlere daha çok önem verdiği görülmüştür. Kadınların sahip olunan girişimcilik becerilerine ilişkin vermiş olduğu cevapların ortalama değeri 4,1628 iken erkeklerin 4,0594 olduğu görülmüştür.

Tablo 18: Cinsiyete İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Dijital Araç Kullanımı	Erkek	68	3,8162	,95286	,11555
	Kadın	43	4,0512	,73788	,11253
Girişimcilik Becerileri	Erkek	68	4,0594	,72442	,08785
	Kadın	43	4,1628	,52560	,08015
Başarı Faktörleri	Erkek	68	3,4545	,79675	,09662
	Kadın	43	3,5670	,81529	,12433

Tablo 19 katılımcıların cinsiyetleri ile; dijital araç kullanımı, başarıyı etkileyen faktörler ve girişimcilik becerileri arasındaki bağımsız örneklem T-testi sonuçlarını vermektedir. Tablo 19’da bakılması gereken değerler sig. ve sig. (2-tailed) değerleridir. Sig değeri 0,05’ten büyük olduğu durumdan varyanslarımız homojen dağılıyor demektir.

Dijital araç kullanımı açısından incelendiğinde, bu durumda Levene anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (sig. 0,100 > 0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Bu durumda bakılması gereken değer sig. (2-tailed) değeridir. İlgili satırdaki, sig (2-tailed) değeri 0,172 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için H_1 hipotezi reddedilmekte ve cinsiyet ile dijital araç arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Girişimcilik becerileri açısından incelendiğinde, bu durumda Levene anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (sig. 0,399 > 0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Bu durumda bakılması gereken değer sig. (2-tailed) değeridir. İlgili satırdaki, sig (2-tailed) değeri 0,419 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için H_2 hipotezi reddedilmekte ve cinsiyet ile girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İşletmelerde başarıyı etkileyen faktörler açısından incelendiğinde, bu durumda Levene anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (sig. 0,563 > 0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Bu durumda bakılması gereken değer sig. (2-tailed) değeridir. İlgili satırdaki, sig (2-tailed) değeri 0,474 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için H_3 hipotezi reddedilmekte ve cinsiyet ile işletmelerde başarıyı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 19: Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Sig.	t	Serbestlik derecesi	Sig (2-tailed)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt sınır	Üst sınır
Dijital Araç Kullanımı	Eşit Varyanslar	2,746	,100	-1,376	109	,172	-,23499	,17073	-,57338	,10340
	Eşit Olmayan Farklar			-1,457	104,464	,148	-,23499	,16129	-,55481	,08484
Girişimcilik Becerileri	Eşit Varyanslar	,716	,399	-,810	109	,419	-,10342	,12762	-,35636	,14951
	Eşit Olmayan Farklar			-,870	106,854	,386	-,10342	,11892	-,33917	,13233
Başarı Faktörleri	Eşit Varyanslar	,337	,563	-,718	109	,474	-,11252	,15664	-,42297	,19794
	Eşit Olmayan Farklar			-,715	87,941	,477	-,11252	,15746	-,42544	,20040

Tablo 20’de yaşlar için örneklem sayısı (N), ortalama, standart sapma ve standart hata yer almaktadır. Ankete 18-29 yaş arası 22, 30 yaş üzeri 89 kişi katılım sağlamıştır. 18-29 yaş arası katılımcıların dijital araç kullanımı ortalaması 3,7591 iken 30 yaş üstü katılımcıların 3,9438’dir. Bu durumda 30 yaş üstü katılımcıların dijital araç kullanımına daha çok önem verdiği görülmektedir. 18-29 yaş arası katılımcıların girişimcilik becerilerine vermiş oldukları cevapların ortalaması 3,9428, 30 yaş üstü katılımcıların ortalaması ise 4,1382’dir. 18-29 yaş arasındaki katılımcıların başarıyı etkileyen faktörlere vermiş oldukları cevapların ortalaması 3,2662 iken 30 yaş üstü katılımcıların 3,5554’tür. Bu durumda 30 yaş üstü katılımcıların başarıyı etkileyen faktörlere daha çok önem verdiği görülmektedir.

Tablo 20: Yaş Gruplarına Göre Grup İstatistikleri

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Dijital Araç Kullanımı	18-29	22	3,7591	1,09356	,23315
	30+	89	3,9438	,82185	,08712
Girişimcilik Becerileri	18-29	22	3,9428	1,00054	,21332
	30+	89	4,1382	,53671	,05689
Başarı Faktörleri	18-29	22	3,2662	1,06891	,22789
	30+	89	3,5554	,71759	,07606

Tablo 21 yaş grupları ile; dijital araç kullanımı, girişimcilik becerileri ve işletmelerin başarı faktörleri arasındaki Bağımsız Örneklem T-testi sonuçlarını vermektedir. Tablo 21’de bakılması gereken değerler sig. ve sig. (2-tailed) değerleridir. Sig değeri 0,05’ten büyük olduğu durumda varyanslarımız homojen dağılıyor demektir.

Dijital araç kullanımı açısından incelendiğinde, bu durumda Levene anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (sig. 0,289 > 0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Bu durumda bakılması gereken değer sig. (2-tailed) değeridir. İlgili satırdaki, sig (2-tailed) değeri 0,380 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için H₇ hipotezi reddedilmekte ve yaş ile dijital araç arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Girişimcilik becerileri açısından incelendiğinde, bu durumda Levene anlamlılık düzeyi düşük olduğundan (sig. 0,021 < 0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olduğu görülmektedir. Bu durumda bakılması gereken değer sig. (2-tailed) değeridir. İlgili satırdaki, sig (2-tailed) değeri 0,385 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için H₈ hipotezi reddedilmekte ve yaş ile girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İşletmelerde başarıyı etkileyen faktörler açısından incelendiğinde, bu durumda Levene anlamlılık düzeyi düşük olduğundan (sig. 0,006 < 0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olduğu görülmektedir. Bu durumda bakılması gereken değer sig. (2-tailed) değeridir. İlgili satırdaki, sig (2-tailed) değeri 0,240 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için H₉ hipotezi reddedilmekte ve yaş ile işletmelerde başarıyı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 21: Yaş Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Sig.	T	Serbestlik Derecesi	Sig. (2-tailed)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Dijital Araç Kullanımı	Eşit Varyans	1,133	,289	-,881	109	,380	-,18473	,20970	-,60035	,23090
	Eşit olmayan Farklar			-,742	27,147	,464	-,18473	,24889	-,69528	,32582
Girişimcilik Becerileri	Eşit Varyans	5,451	,021	-1,258	109	,211	-,19540	,15530	-,50320	,11240
	Eşit olmayan Farklar			-,885	24,065	,385	-,19540	,22077	-,65098	,26019
Başarı Faktörleri	Eşit Varyans	7,823	,006	-1,523	109	,131	-,28914	,18986	-,66544	,08716
	Eşit olmayan Farklar			-1,204	25,863	,240	-,28914	,24025	-,78311	,20483

4.5.5. Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova)

Tek yönlü varyans analizi bir bağımlı değişken üzerinde grup değişkenlerinin ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının analiz edildiği bir analiz türüdür (Dikmen, 2017: 75). Bu analizde ankete katılan işletmelerin işletme türlerine göre kullanılan dijital araçlar, başarı faktörleri ve girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmektedir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova testi) kullanılarak aşağıdaki altı hipotez analiz edilmiştir.

- Hipotez 4: Dijital araç kullanımı işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 5: Girişimcilik becerileri işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 6: İşletme başarısı, işletmelerin türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 10: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dijital araç kullanımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 11: Katılımcıların eğitim durumlarına göre girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 12: Katılımcıların eğitim durumlarına göre işletmelerin başarısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 22'ye göre 30 adet şahıs şirketi, 72 adet limited şirket, 7 adet anonim şirket ve 2 adet kar amacı gütmeyen kuruluş (STK vb.) bulunmaktadır.

Grup ortalamalarına bakıldığında, dijital araç kullanımı konusunda kâr amacı gütmeyen işletmelerin (4,5000) dijital araç kullanımına daha çok önem verdikleri görülmektedir. Başarı faktörleri konusunda anonim şirketlerin (3,5918) başarı faktörlerinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak varolan girişimcilik becerileri açısından bakıldığında kâr amacı gütmeyen işletmelerin (4,3333) var olan girişimcilik becerilerine vermiş oldukların cevapların ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 22: İşletme Türlerine Göre Grup Değişkenleri

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı		Min	Max
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Dijital Araç Kullanımı	Şahıs Şirket	30	3,7100	,91288	,16667	3,3691	4,0509	1,00	5,00
	Limited Şirket	72	3,9861	,86241	,10164	3,7835	4,1888	1,00	5,00
	Anonim Şirket	7	3,7714	,93401	,35302	2,9076	4,6352	2,50	4,80
	Kar Amacı Gütmeyen Şirket	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531	10,8531	4,00	5,00
	Toplam	111	3,9072	,87985	,08351	3,7417	4,0727	1,00	5,00
Başarı Faktörleri	Şahıs Şirket	30	3,5302	,78243	,14285	3,2380	3,8223	1,00	5,00
	Limited Şirket	72	3,5060	,82685	,09745	3,3117	3,7003	1,33	5,00
	Anonim Şirket	7	3,5918	,38964	,14727	3,2315	3,9522	2,90	4,00
	Kar Amacı Gütmeyen Şirket	2	2,4048	1,04382	,73810	-6,9736	11,7832	1,67	3,14
	Toplam	111	3,4981	,80218	,07614	3,3472	3,6490	1,00	5,00
Girişimcilik Becerileri	Şahıs Şirket	30	3,7951	,71730	,13096	3,5272	4,0629	1,44	4,85
	Limited Şirket	72	4,2181	,62095	,07318	4,0722	4,3640	1,00	5,00
	Anonim Şirket	7	4,1164	,36504	,13797	3,7788	4,4540	3,63	4,74
	Kar Amacı Gütmeyen Şirket	2	4,3333	,20951	,14815	2,4509	6,2157	4,19	4,48
	Toplam	111	4,0994	,65398	,06207	3,9764	4,2224	1,00	5,00

Tablo 23'te dijital araç kullanımı, başarı faktörleri ve girişimcilik becerilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları verilmiştir.

Anova tablosunda dijital araçlar için sig. değerinin 0,371 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için kullanılan dijital araçlar ile şirket türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu durumda H_4 hipotezi reddedilmektedir.

Anova tablosunda girişimcilik becerileri sig. değerinin 0,025 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için var olan girişimcilik becerileri ile şirket türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu durumda H_5 hipotezi kabul edilmektedir.

Anova tablosunda başarı faktörleri için sig. değerinin 0,279 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için işletmeleri etkileyen başarı faktörleri ile şirket türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu durumda H_6 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 23: Şirket Türlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Desrecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Dijital Araç Kullanımı	Gruplar Arası	2,447	3	,816	1,055	,371
	Grup İçi	82,707	107	,773		
	Toplam	85,154	110			
Girişimcilik Becerileri	Gruplar Arası	3,905	3	1,302	3,228	,025
	Grup İçi	43,141	107	,403		
	Toplam	47,045	110			
Başarı Faktörleri	Gruplar Arası	2,488	3	,829	1,299	,279
	Grup İçi	68,296	107	,638		
	Toplam	70,784	110			

Tablo 24'e göre 3 ilk ve orta okul mezunu, 16 lise mezunu, 37 lisans mezunu, 42 yüksek lisans mezunu ve 13 doktora mezunu bulunmaktadır. Grup ortalamalarına bakıldığında dijital araç kullanımı konusunda en yüksek ortalamanın (4,1615) doktora mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Girişimcilik becerileri konusunda aynı şekilde en yüksek ortalamanın (4,3447) doktora mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Başarı faktörleri konusunda en yüksek ortalamanın ise (3,6409) lisans mezunlarına ait olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Eğitim Durumlarına Göre Grup Değişkenleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı		Min	Max	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Dijital Araç Kullanımı	İlk ve Orta Öğretim	3	1,7000	1,21244	,70000	-1,3119	4,7119	1,00	3,10
	Lise	16	3,7187	,90791	,22698	3,2350	4,2025	1,60	5,00
	Lisans	37	3,9730	,76072	,12506	3,7193	4,2266	2,30	5,00
	Yüksek Lisans	42	4,0000	,80759	,12461	3,7483	4,2517	2,10	5,00
	Doktora	13	4,1615	,69106	,19167	3,7439	4,5791	3,00	5,00
	Toplam	111	3,9072	,87985	,08351	3,7417	4,0727	1,00	5,00
Girişimcilik Becerileri	İlk ve Orta Öğretim	3	2,1728	1,66145	,95924	-1,9544	6,3001	1,00	4,07
	Lise	16	4,0856	,51953	,12988	3,8088	4,3625	3,15	5,00
	Lisans	37	4,0781	,58023	,09539	3,8846	4,2715	2,67	5,00
	Yüksek Lisans	42	4,1852	,44886	,06926	4,0453	4,3251	3,22	5,00
	Doktora	13	4,3447	,63566	,17630	3,9606	4,7289	2,81	5,00
	Toplam	111	4,0994	,65398	,06207	3,9764	4,2224	1,00	5,00
Başarı Faktörleri	İlk ve Orta Öğretim	3	1,8571	1,20750	,69715	-1,1424	4,8567	1,00	3,24
	Lise	16	3,4524	,85750	,21437	2,9955	3,9093	1,95	5,00
	Lisans	37	3,6409	,70547	,11598	3,4057	3,8761	1,95	5,00
	Yüksek Lisans	42	3,4683	,77891	,12019	3,2255	3,7110	1,33	5,00
	Doktora	13	3,6227	,64167	,17797	3,2350	4,0105	2,76	4,81
	Toplam	111	3,4981	,80218	,07614	3,3472	3,6490	1,00	5,00

Tablo 25’te dijital araç kullanımı, girişimcilik becerileri ve başarı faktörlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova Testi) sonuçları verilmiştir. Anova tablosunda dijital araçlar için sig. değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten küçük olduğu için dijital araç kullanımı ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu durumda H_{10} hipotezi kabul edilmektedir.

Anova tablosunda girişimcilik becerileri sig. değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. İlgili değer 0,05’ten küçük olması sebebiyle girişimcilik becerileri ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu durumda H_{11} hipotezi kabul edilmektedir.

Anova tablosunda başarı faktörleri sig. değerinin 0,05 olduğu görülmüştür. Söz konusu değer 0,05’e eşit olması sebebiyle başarı faktörleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu durumda H_{12} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 25: Eğitim Durumlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Dijital Araç Kullanımı	Gruplar Arası	16,546	4	4,137	6,391	,000
	Grup İçi	68,608	106	,647		
	Toplam	85,154	110			
Girişimcilik Becerileri	Gruplar Arası	12,246	4	3,062	9,326	,000
	Grup İçi	34,799	106	,328		
	Toplam	47,045	110			
Başarı Faktörleri	Gruplar Arası	9,106	4	2,276	3,912	,005
	Grup İçi	61,678	106	,582		
	Toplam	70,784	110			

4.5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, birden fazla değişkenin arasındaki ilişkiyi ölçebilmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Tek değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi denilmektedir (Dikmen, 2017: 105-106). Bu çalışmada birden çok değişken olduğu için çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi kullanılarak aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

Hipotez 13: İşletmelerde dijital araç kullanımının işletmelerin başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 14: Girişimcilik becerilerinin işletmelerin başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 26: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
Dijital Araç Kullanımı	3,9072	,87985	111
Girişimcilik Becerileri	4,0994	,65398	111
Başarı Faktörleri	3,4981	,80218	111

Tablo 26’da değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında, dijital araçların 3,9072 başarı faktörlerinin 3,4981 ve en yüksek değere sahip girişimcilik becerilerinin 4,0994 olduğu görülmektedir. Standart sapmalara bakıldığında ise; başarı faktörlerinin 0,80218, dijital araçların 0,87985 ve girişimcilik becerilerinin 0,65398 olduğu görülmektedir. Değişkenlerin örneklem sayısı ise 111’dir.

Tablo 27: Korelasyon Matrisi

		Dijital Araç Kullanımı	Girişimcilik Becerileri	Başarı Faktörleri
Pearson Korelasyon	Dijital Araç Kullanımı	1,000	,645	,471
	Girişimcilik Becerileri	,645	1,000	,424
	Başarı Faktörleri	,471	,424	1,000

Tablo 27’de değişkenler arası korelasyon katsayıları yer almaktadır. Korelasyon genel anlamıyla iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kullanılmaktadır (Serper 2014: 527). Korelasyon yorumlanırken neden sonuç ilişkisi kurulmamaktadır. Çünkü korelasyon neden sonuç ilişkisi değil değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü göstermektedir. Korelasyonda;

0.20 - 0.39 = Zayıf ilişki

0.40 - 0.59 = Orta düzeyde ilişki

0.60 - 0.79 = Yüksek düzey ilişki

0.80 - 1.0 = Çok yüksek düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda Tablo 27’ye bakıldığında girişimcilik becerileri (0,424) ve dijital araçların (0,471) başarı faktörleri ile orta düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir. Bunun yanında en yüksek düzeyde ilişkinin ise girişimcilik becerileri ile dijital araçlar arasında (0,645) olduğu görülmektedir.

Tablo 28’de firma başarısını etkileyen faktörlere yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunu göstermektedir. Tablo 28’de görüldüğü üzere anlamlılık derecesi (sig.= ,000) 0,05’ten küçük olması sebebiyle modeldeki bağımsız değişkenlerden en az bir tanesinin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 28: Firma Başarısını Etkileyen Faktörlere Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalamaları	F	Sig.
Regresyon	17,465	2	8,732	17,688	,000
Artık	53,319	108	,494		
Toplam	70,784	110			

Tablo 29’da dijital araç kullanımları ve girişimcilik becerilerinin işletme başarısını etkileyen faktörler arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde; işletmelerde kullanılan dijital araçlar ile 0,05 düzeyinde (sig. = 0,02) anlamlı bir etkisi

olduğu görülmektedir. Görülen anlamlı ilişki doğrultusunda H_{13} hipotezi kabul edilmektedir. Bunun yanında beta katsayısı incelendiğinde, kurulan anlamlı etkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu durumda kullanılan dijital araçların artması durumunda işletmeleri etkileyen başarı faktörleri de artma eğilimindedir.

Bununla birlikte girişimcilik becerileri ile işletmeleri etkileyen başarı faktörleri arasında anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($0,063 > 0,05$). Bu durumda H_{14} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 29: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Katsayılar							
	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.	Korelasyon		
	B	Standart Hata	Beta			Sıfır Derece	Partial	Part
(Sabit)	1,258	,427		2,948	,004			
Dijital Araç Kullanımı	,309	,100	,339	3,098	,002	,471	,286	,259
Girişimcilik Becerileri	,252	,134	,206	1,882	,063	,424	,178	,157

Sonuç olarak, tabloda yer alan beta değeri bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin bağımlı değişkende ne kadarlık bir değişim meydana getirdiğini göstermektedir. Ulaşılan sonuçlara göre; dijital araçlarda meydana gelen bir birimlik artış işletmeyi etkileyen başarı faktörlerinde 0,309 artışa sebep olmaktadır. Yine Girişimcilik becerileri üzerindeki bir birimlik artış işletmeyi etkileyen başarı faktörlerinde 0,252 artışa neden olmaktadır. Bununla birlikte beta katsayıları incelendiğinde işletmeleri etkileyen başarı faktörlerine en fazla etkiyi dijital araçların yaptığı görülmüştür. İşletmeleri etkileyen başarı faktörleri ile dijital araçlar arasında anlamlı bir ilişki varken girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

SONUÇ

İşletmeler yarattığı ekonomi, istihdam, ürün/hizmet arzı vb. faaliyetleriyle ülkeler için oldukça önemli konumdadırlar. Ülkelerin büyümesine katkı sağlayan işletmelerin başarıyla hayatta kalmaları ve her yıl istikrarlı bir biçimde büyümeleri bu sebeple oldukça önemlidir. Kaos, belirsizlik gibi durumlar işletmelerin başarılarını etkileyen önemli etkenlerdir. Özellikle bu gibi durumlarda hayatta kalabilmek için girişimcilik becerileri ve günümüze uygun şekilde kullanabildikleri dijital araçlar önemli hale gelmektedir. Geçmiş ekonomik ortamlarda rekabet daha düşükken teknoloji ile gelen globalleşme rekabet ortamını iyice arttırmaktadır. Artan rekabet ortamında başarıyla büyümek isteyen işletmeler için de dijitalleşme ve girişimcilik becerileri önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, girişimcilik becerileri ile dijital araç kullanımının işletmelerin başarı faktörleri üzerine etkisinin araştırılmasıdır. Bu kapsamda tedarik, muhasebe, pazarlama vb. süreçlerde dijital araçların kullanımı ile belirsizlikle başa çıkma becerileri, dijital araç kullanma becerileri, ekip yönetim becerileri vb. değişkenler ortaya koyularak bu değişkenlerin işletmelerin başarılarına etki eden faktörler üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Araştırmada veri elde etmek amacıyla dört ülkede faaliyet gösteren 111 firma ile anket çalışması düzenlenmiştir. Elde edilen bulgular SPSS 23.0 paket programından faydalanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler; Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi, Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi ve Regresyon Analizi aracılığıyla test edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, ankete katılan işletmelerde anketi dolduran yöneticilerin çoğunlukla erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde dijital araç kullanımı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda H_1 hipotezi reddedilmiştir. Benzer şekilde katılımcıların cinsiyeti ile girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_2 hipotezi reddedilmiştir. Cinsiyet ile ilişki açısından son olarak firmaları etkileyen başarı faktörlerine verilen cevaplar incelendiğinde cinsiyet ile başarı faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda H_3 hipotezi reddedilmiştir. Ankete katılanların yaş grupları ile dijital araç kullanımları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durumda H_7 hipotezi reddedilmiştir. Yaş gruplarının girişimcilik becerileri arasındaki farklılık incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda H_8 hipotezi reddedilmiştir. Son olarak başarı faktörlerine verilen cevaplar

incelendiğinde yaş grupları ile arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda H_9 reddedilmiştir.

Anketten elde edilen veriler incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %65'inin limited şirket olduğu görülmüştür. Limited şirketi %27 oranı ile şahıs şirketlerinin takip ettiği görülmüştür. Elde edilen verilerle yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları değerlendirildiğinde, işletme türleri ile dijital araç kullanımları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu durumda H_4 hipotezi reddedilmiştir. İşletme türleri ile işletmeleri etkileyen başarı faktörleri arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde, göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu durumda H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak girişimcilik becerileri ile firma türleri arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda H_6 hipotezi reddedilmiştir. Varyans analizi ile aynı zamanda katılımcıların eğitim durumları incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde, eğitim durumları ile dijital araç kullanımları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu durumda H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumları ile girişimcilik becerileri incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür ve H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak katılımcıların başarı faktörlerine vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde eğitim durumları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür bu durumda H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmelerde kullanılan dijital araçların ve işletmelerde yer alan kurucu/ortak yöneticilerin girişimcilik becerilerinin işletme başarısını etkileyen faktörler üzerindeki etkisi Regresyon Analizi ile ölçülmüştür. Yapılan analize göre, dijital araçlar ile işletme başarı faktörleri arasında anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Bu etkinin yönü pozitif olup kullanılan dijital araç kullanımı arttıkça işletmenin başarı durumunu etkileyen faktörlerin de pozitif yönde etkilendiği söylenebilir. Bu durumda H_{13} hipotezi kabul edilmektedir. Araştırmanın son hipotezi olan H_{14} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, girişimcilik becerileri ile işletme başarı faktörleri arasında anlamlı bir etki bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerde kullanılan dijital araç kullanımının dijitalleşen dünyada işletmelere pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Aynı zamanda işletmelerde yönetim pozisyonunda çalışanların bireylerin cinsiyet faktörlerinin dijital araç kullanımı, girişimcilik becerileri ve başarı faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Buna karşın ilgili pozisyonlarda daha çok erkekler yer almaktadır. İşletme türleri açısından incelendiğinde ise yalnızca, işletmeleri etkileyen başarı faktörleri ile işletme türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

KAYNAKLAR

- Acs, Zoltan ve Varga, Atilla, (2005), "Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change" **Small Business Economics**, 24(3), 323-334.
- Akbaba, Ahmet, İlker ve Akbulut, Emirhan, (2021), "3 Boyutlu Yazıcılar ve Kullanım Alanları", **ETÜ Sentez İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (3), 19-46.
- Akkoç, İrfan vd., (2012), "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü." **Yönetim Ekonomi**, 19(1), 105-135.
- Akram, Waseem ve Kumar, Rakesh, (2017), "A Study On Role And Applications Of Augmented Reality In Tourism: Its Challanges And Future Prospects" **International Journal of Advanced Research in Computer Science**, 8 (8), 168-172.
- Aktan, Ertuğrul, (2018), "Büyük veri: Uygulama alanları, analitiği ve güvenlik boyutu". **Bilgi Yönetimi Dergisi**, 1(1), 1-22.
- Allan, John, (1998), **Daha İyi Nasıl Motive Etme**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Arslan, Kahraman, (2002), "Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, (6), 1-11.
- Yalçın, Asuman, (1995), **Satış Teknikleri**, 1. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Aşkın, Ayşin, (2011), "Tarihsel Süreçte Girişimcilik", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6 (2), 55-72.
- Ballı, Erdiñ ve Ballı, Ayşe İpek Koca, (2014), "Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Değerleri ve Girişimcilik Eğilimleri (Personel Values and Entrepreneurship Tendencies of University Students)", **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18(1), 101-121.
- Banger, Gürcan, (2018), **Endüstri 4.0 Ekstra**, 2. Baskı, Dorlion, Ankara.
- Başkale, Hatice, (2016), "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 9(1), 23-28.
- Bilgiç, Emrah vd., (2020), "Dijitalleşmenin Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi". **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, 5(1), 56-69.
- Blunck, Erskin ve Werthmann, Hedwig, (2017), "Industry 4.0 –An Opportunity To Realize Sustainable Manufacturing and Its Potential For A Circular Economy.", **DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting Journal**, 3(1), 644-666.
- Boz, Hüseyin, (2007), **Etnik Girişimcilik, Almanya'da Faaliyet Gösteren Türk Kökenli Girişimciler Üzerine bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkur, Öznur, (2015), "Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1(6), 93-111.
- Cansız, Emine, (2007), **Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Castells, Manuel, (2008), **Enformasyon çağı: Ekonomi, toplum ve kültür**, 2. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Cebecioğlu, Cengizhan, (2006), **SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulaması**. Yayınlanmamış Tez, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chakraborty, Tanusree ve Nag, Koyel, (2018), "Sports Entrepreneurship: Ontology Based Review through Digital Marketing", **Global Journal of Enterprise Information System**, 10(3), 57-72.
- Cüceloğlu, Doğan, (1991), **İnsan ve Davranış**, 7. Baskı, Remzi Kitabevi, Ankara.
- Çakınberk, Arzu (2007), **Stratejik İttifaklar İle Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış, İstanbul Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, Rana, (1998), **İşletmelerde Başarı-Başarısızlık Durumu ve Başarısızlığı Önleme Stratejileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çatal, Faruk, (2007), "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü", **Journal of Graduate Scholl of Social Science**, 10(2), 333-352.
- Çelen, Serap, 2017, "Sanayi 4.0 ve Simülasyon", **International journal of 3D printing technologies and digital industry**, 1(1), 9-26.
- Çevik, Tekin, İlknur ve Küsbeci, Polathan, (2021), "Dijital Dönüşüm Sürecinde Yükselen Bir Değer: Dijital Girişimcilik", **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 4 (1), 81-102.
- Davutoğlu, Naci, Atalay, (2017), "İşletme Yönetiminde Sanayi 4.0 Kavramı ile Farkındalık Oluşturarak Etkin Bir Şekilde Değişimi Sağlamak", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5(52), 544-597.
- Dikmen, Nedim, (2017), **Ekonometriye Giriş**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Dinçer, Ömer, (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dodziuk, Helena, (2016), "Applications of 3D Printing İn Healthcare", **Polish Journal of Cardio-Thoracic Surgery**, 13(3), 283–293.
- Doğan, Selen ve Hatipoğlu, Celal, (2009), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2), 81-99.
- Dubrin, Andrew, (1994), **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**, 5.Baskı, Prentice Hall, USA New Jersey.
- Durukan, Tülin, (2007), "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1(2), 25-37.
- Dutz, Mark, Andrew vd., (2000), "Entrepreneurship, Access Policy And Economic Development: Lessons From Industrial Organization", **European Economic Review**, 44(4), 739-747.
- Er, Perihan, Hazel, (2013), "Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (29), 75–85.

- Erol, Eren, (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 10. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erol, Eren, (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3.Baskı, İ.Ü.İ.F. Yayınları, İstanbul.
- Eyel, Cafer, Şafak ve Sağlam, Hande, (2021), "Dijital Dönüşüm ve Girişimcilikteki Değişim: Dijital Girişimcilik" **Atlas Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(6), 7-20.
- Stephert, Dean ve Johan, Wiklund, (2005), **Entrepreneurial Small Businesses**, MPG Boks Ltd., Cheltenham.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan, vd., (2016), "İşletmelerin Çevresel Unsurlarına Yönelik Süreç Geliştirme" Ömer Okan Fettahlıoğlu ve Cansu Birin (Ed.), 3rd International Congress On Social Sciences, China To Adriatic, İksad, Antalya, 746-756.
- Field, Andy, (2013), **Discovering Statistics Using İbm Spss Statistics**, 4. Baskı, Sage Publications. London.
- Fouskas, Konstantinos, (2019), "Entrepreneurial Opportunity Scanning in the Digital Age" **The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection**, 42(2), 101-114.
- Gökrem, Levent ve Bozuklu, Mehmet, (2016), "Nesnelerin İnterneti: Yapılan Çalışmalar ve Ülkemizdeki Mevcut Durum", **Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi**, (13), 47-68.
- Günay, Durmuş, (2002), "Sanayi ve Sanayi Tarihi" **Mimar ve Mühendis Dergisi**, (31), 8-14.
- Gündüz, Muhammed, Zekeriya ve Daş, Resul, (2018), "Nesnelerin İnterneti: Gelişimi, Bileşenleri ve Uygulama Alanları", **Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi**, 24(2), 327-335.
- GÜRAN, Tefvik, (1991), **İktisat Tarihi**, Acar Matbaacılık - Yayıncılık, İstanbul.
- İlhan, Süleyman, (2005), "Bazı Değişkenler Açısından Elâzığ'da Girişimci Profili", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(1), 217-248.
- İRMİŞ, Ayşe, (2003). "Kırgızistan Bişkek'teki Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Yapılan Bir Çalışma", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (5), 136-52.
- Karimi, Saeid vd., (2010), "Entrepreneurship Education İn Iranian Higher Education: The Current State and Challenges", **European Journal of Scientific Research**, 48(1), 35-50.
- Kavak, Bahtışen ve Aksöz, Emre, Ozan, (2003), "Davranışsal ve Demografik Değişkenlerin Seyahat Acentası Müşterilerinin Bölümlendirilmesindeki Etkililikleri Üzerine Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(1), 229-242.
- Kaya, Ali, (2007), **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi**, 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Koh, Chye Hian, (1996) "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics A study of Hong Kong MBA students", **Journal of Managerial Psychology**, 11(3), 12-25.
- Klein, Müge, (2020), "İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve Etmenleri". **Journal of Business in The Digital Age**, 3(1), 24-35.

- Koçel, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, Tamer, (2011), **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Korkmaz, Sezer, (2000), "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18(1), 163-176.
- Kotarba, Marcin, (2018), "Digital Transformation of Business Models.", **Foundations of Management**, 10(1), 123-142.
- Koyuncuoğlu, Özdal ve Aydoğmuş, Mevlüt, (2021), "Relationship Between Personality Traits and Social Entrepreneurship Levels of Prospective Teachers" **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 56(3), 1660-1682.
- Küçükaltan, Derman, (2009), "Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 4(1), 21-28.
- Küçük, Orhan, (2015), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 8. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Lajugie, Joseph, (1968), **Ekonomik Sistemler**, Nihal Öno (Çev.), Sayı: 1363, Ekin Basımevi, İstanbul.
- McMullen, Jeffery, (2011), "Delineating The Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach To Facilitating Inclusive Economic Growth." **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35(1), 185-215.
- Nal, Mustafa, (2020), "Demografik Değişim ve İşsizlik Oranı", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(1), 76-89.
- Osterwalder, Alexander, vd., (2011), "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers." **African Journal of Business Management**, 5(7), 22-30.
- Öcal, Fatih, Mehmet ve ALTINTAŞ, Kıvanç, (2018), "Dördüncü Sanayi Devriminin Emek Piyasaları Üzerindeki Olası Etkilerinin İncelenmesi ve Çözüm Önerileri", **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 8(15), 2066-2092.
- Özbek, Ahmet vd., (2020), "Türk Hazır Giyim İşletmeleri ve Türk Moda Tasarımcılarına Yönelik Bir E-Girişimcilik Model Önerisi", **İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 182- 195.
- Özdoğan, Ogan, (2017), **Endüstri 4.0: Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları**, 1. Baskı, Pusula Yayınları, İstanbul
- Özdoğan, Ogan, (2018), **Endüstri 4.0: Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarı**, 3.Baskı, Pusula, İstanbul.
- Özkan, Şule, (2010), "Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 58(4), 145- 172.
- Özkul, Gökhan ve Dulupçu, Murat, Ali, (2007), "Kişisel Gelişimin Girişimci Tipleri Üzerine Etkisi: Antalya-Isparta İllerinde Bir İnceleme", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2(2), 67-92.
- Pamuk, Nurten, Sinem ve Soysal, Mehmet, (2018), "Yeni Sanayi Devrimi Endüstri 4.0 Üzerine Bir İnceleme", **Verimlilik Dergisi**, 1, 41- 66.

- Parviainen, Päivi vd., (2017), "Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit From Digitalization in Practice." **International Journal of Information Systems and Project Management**, 5(1), 63-77.
- Porter, Michael, Everett, (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.
- Sağlam, Mehmet, (2021), "İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(40), 395-42.
- Sainger, Garima, (2018), "Leadership İn Digital Age: A Study On The Role Of Leader İn This Era Of Digital Transformation". **International Journal on Leadership**, 6(1), 1.
- Schallmo, Daniel ve Williams, Christopher, (2018), **Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model**, 1. Baskı, Springer, İsviçre.
- Schwab, Klaus, (2017), **The Fourth Industrial Revolution**. 1.Baskı, Portfolio Penguin Yayıncılık, Kanada.
- Serper, Özer, (2014), **Uygulamalı İstatistik**, 7. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Seyrek, İbrahim, Halil, (2011), "Bulut Bilişim: İşletmeler için Fırsatlar ve Zorluklar", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 10(2), 701-713.
- Suat, Atan, (2016), "Büyük Veri ve İşletmecilik" **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(35), 137-154.
- Şekkeli, Zümrüt, Hatice ve Bakan, İsmail, (2018)," Endüstri 4.0'm Etkisiyle Lojistik 4.0", **Journal of Life Economics**, 5(2), 17-36.
- Şendoğdu, Aslan ve Öztürk, Yunus, Emre, (2013), "Kobi'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), 104-116.
- Şenkal, Abdülkadir, (2005), "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları." **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 6(1), 17-45.
- Tarhan, Murat, (2021), "Girişimcilik becerisinin kazandırılması bağlamında girişimcilerin öz yaşam öykülerine yönelik bir değerlendirme.", **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(1), 74-86.
- Terkan, Remziye, (2011), "Pazarlamanın Bir Parçası Olarak Halkla İlişkiler: Tüketici Davranışlarının Önemi." **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 297-306.
- Tosunoğlu, Tuğberk, (2003), **Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Girişimciliğin Yeri**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, İbrahim vd., (2015), "Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi", **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (30), 186–203.

- Tutkunca, Taylan, (2020). "İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve İlgili Bileşenlerinin Analiz Edilmesi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(1), 65–75.
- Uzun, Emin, (2005), "İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Teorik Olarak İrdelenmesi". **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, (27), 158–168.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, (2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, Süleyman, (2013), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 10. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Van Praag, Mirjam ve Versloot, Peter, (2007), "What is The Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research", **Small Business Economics**, 29(4), 351-382.
- Veysel ERTEMEL, (2016), "Teknoloji Girişimi Süreç Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yalın Girişim Metodolojisinin İncelenmesi". **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (29), 119–133.
- Yaşhoğlu, Murat, (2017), Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, (46), 74-85.
- Yiğit, Sema, (2015), "Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11(1), 227-244.
- Yıldırım, Gürkan vd, (2018), "Yeni Bir Bakış-3 Boyutlu Yazıcılar ve Öğretimsel Kullanımı: Bir İçerik Analizi", **Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13(25), 163-184.
- Yıldız, Seçkin, (2007), **Girişimcilik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Hasan vd., (2015), "Öğrencilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(1), 143–156.
- Wang, Hecheng vd, (2020), "The Effect of Digital Transformation Strategy on Performance", **International Journal of Conflict Management**, 31(3), 441-462.
- Zengin, Yunus ve Aykırı, Murat, (2012), "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama", **KAÜ-İİBF Dergisi**, 3(3), 91-116.
- Web_1, "Digital in Industry: From Buzzword To Value Creation", tarihinde www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-in-industry-from-buzzword-to-value-creation (28.12.2021).
- Web_2, "NIST cloud computing standards roadmap", http://www.nist.gov/itl/cloud/upload/NIST_SP-500-291_Version-2_2013_June18_FINAL.pdf, (14 Şubat 2022).
- Westerman, George ve Bonnet, Didier, 2015, "Revamping Your Business Through Digital Transformation", **MIT Sloan Management Review**, 56(3), 10-13.

EKLER

Ek 1- Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Dijitalleşme Sürecinde Girişimcilik Becerilerinin İşletme Başarısı Üzerine Etkisi” başlıklı tez çalışması kapsamında dijital araçlar, girişimcilik becerileri ve başarı faktörlerinin birbiri ile etkisinin araştırılması amacıyla hazırlanmıştır. Ankette paylaşılan kişisel veriler üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Anketin doldurulma süresi ortalama 10-15 dakikadır. Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

Eren Yılmaz

Bölüm 1: Demografik Bilgiler.

Yaşınız	18-29 () 30+ ()
Kaç yıldır bu işte çalışmaktasınız?	3 yıldan az () 3-10 yıl () 11-20 () 20+ ()
Cinsiyetiniz	Erkek () Kadın ()
Eğitim Durumunuz	İlköğretim, Ortaokul () Lise () Yüksekokul/Üniversite () Lisansüstü () Doktora ()

Bölüm 2: İşletme Bilgileri.

Organizasyon Adı	
Faaliyet Alanı/Sektör	
Sahiplik Biçimi	Şahıs İşletmesi () Limited () Anonim () Diğer.....

Bölüm 3: Dijital Araç Kullanımı. Organizasyonunuz genelinde dijital araçların kullanımını belirtiniz.

Sorular	1- Hiç Önemli Değil	2- Önemli Değil	3- Kısmen Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli
Yönetim faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı (Planlama ve hedef oluşturma vb.)					
Ekip çalışmalarında dijital araçların kullanımı					
Uzaktan çalışmada dijital araçların kullanımı					
Koordinasyonu sağlama konusunda dijital araçların kullanımı					
Planlama ve hedef oluşturma süreçlerinde dijital araçların kullanımı					
Muhasebe süreçlerinde dijital araçların kullanımı					
Satın alma süreçlerinde dijital araçların kullanımı					
Tedarik süreçlerinde dijital araçların kullanımı					
Pazarlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı					
Raporlama faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı					

Bölüm 4: Girişimcilik Becerileri. Organizasyonunuz genelinde aşağıdaki becerilerin düzeyini belirtiniz.

Sorular	1- Çok Kötü	2- Kötü	3 – Orta	4- İyi	5- Çok İyi
Belirsizliği yönetme becerisi					
Beklenmeyen sonuçlarla başa çıkabilme becerisi					
Değişimlere adapte olma becerisi					
Karar verme ve risk alma becerisi					
Planlama ve hedef oluşturma becerisi					
İşletme içi koordinasyonu sağlama becerisi					
Etkili iletişim kurabilme becerisi					
Pazarlık ve müzakereci olma becerisi					
Kendini motive etme becerisi					
Ekibi motive etme becerisi					
Motivasyon sağlayabilme becerisi					
Etkili ekip kurabilme ve yönetebilme becerisi					
Geri bildirim alma ve değerlendirme becerisi					
İş fikri alanında teknik (mesleki) yeterliliğe sahip olma becerisi					
Disiplinli olma becerisi					
Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi					
Problem çözme becerisi					
Baskı altında çalışma becerisi					
Ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri karşılamak için yenilik yapma becerisi					
Pazar değişikliğinin yönünü ve doğasını tahmin etme becerisi					
Değişime karşı rahat olma ve önyargılı olmama					
Meraklı olma ve hızlı öğrenme becerisi					
Bilişim sistemlerini yönetme becerisi					
Dijital teknolojiyi kullanma konusunda kendine güvenme					
Arama motorlarını, işletme görünürlüğü ve müşteri geliştirme vb. amaçlarla kullanabilme becerisi (SEO)					
Finansal konularda yeterlilik becerisi					
Dış finansman kaynakları hakkında bilgi sahibi olma (finansal piyasalar, bankalar, devlet kredileri vb.)					

Bölüm 5: İşletmelerin Başarı Durumlarını Etkileyen Faktörler. Organizasyonunuzun başarısını etkileyen faktörleri belirtiniz.

Sorular	1- Hiç Önemli Değil	2- Önemli Değil	3- Kısmen Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli
Yeni teknoloji üretilmesi ve geliştirilmesi					
Firmaya dış finansman sağlanması (melek yatırım, şirket birleşmesi vb.)					
Çevredeki değişimin takibi ve tepki planı oluşturulması					
Firmanızın Ar-Ge faaliyetleriyle elde ettiği bilgi					
Personel kapasitesini geliştirmeye yönelik eğitimler					
Üniversite- Sanayi iş birlikleri/projeleri					
Firma yönetim yönteminde yenilik					
Yeni teknolojiye adapte olma kapasitesi					
Kriz döneminde rekabetin yoğunluğu					
Kriz dönemlerinde iş birliği yapılan kilit ortakların durumu					
Markalaşma gücü					
Mevcut ürünlerde farklılaştırma stratejileri (fiyat farklılaştırması, üründe farklılaştırma vb.)					
Online satış kanallarının kullanılması					
Chat Box gibi araçlarla online müşteri etkileşiminin sağlanması (müşteri ilişkileri)					
Müşteri beklentilerinin büyük ölçüde değişmesi					
Müşteri doğrulamasının yapılması (Yeni ürün üretiminde, ar-ge ve ür-ge faaliyetlerinde, prototip üretiminde; ürünün müşteri ile test edilerek doğru müşterinin tespit edilmesidir. Bu sayede ürün hızla ticarileşebilir.)					
Risk analizi yapılması					
Finansal riskin olumsuz etkisini en aza indirmek için rezerv oluşturma					
Risk analizinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi					
Personele yönelik risk yönetimi eğitimi verilmesi					
Risk yönetimi ve risk yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak her düzeydeki personelden geri bildirim alınması					

ÖZGEÇMİŞ

[REDACTED] doğdu. Sırasıyla [REDACTED] Okulu ve [REDACTED] [REDACTED] 'nde okudu. [REDACTED] İktisadi İdari Bilimler [REDACTED] Bölümü'ne yerleşti. Lisansüstü eğitimine [REDACTED] Üniversitesi [REDACTED] anabilim dalında başladı. Öğrencilik hayatı boyunca çeşitli yarı zamanlı işler yaptıktan sonra [REDACTED] yılında [REDACTED] [REDACTED] olarak başladı. [REDACTED] yılından itibaren görevine [REDACTED] [REDACTED] olarak devam etmektedir. Görevi boyunca [REDACTED] programlarda [REDACTED] görevlerini yürütmüştür. Aktif olarak [REDACTED] alanında [REDACTED] hizmetleri [REDACTED] faaliyetler yürütmektedir.