



UN  
DP

# KADIN DOSTU DijitalYol

Türkiye’de Turizm  
ve İmalat Sektörlerinde  
Dijitalleşme  
ve Kadın İş Gücü  
Araştırması Raporu



# KADIN DOSTU DİJİTAL YOL: TÜRKİYE'DE TURİZM VE İMALAT SEKTÖRLERİNDE DİJİTALLEŞME VE KADIN İŞ GÜCÜ ARAŞTIRMASI RAPORU

ISBN: 978-605-72101-1-1

© Her hakkı saklıdır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye, Eylül 2022, Ankara.

Bu yayın, kaynağı aynen belirtilmek koşuluyla telif hakkı sahibinin yazılı izni olmadan eğitim amaçlı ve ticari olmayan diğer amaçlarla kullanılabilir ve çoğaltılabilir. Bu yayın satış ve ticari amaçlarla telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde çoğaltılamaz.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye  
Adres: Oran Mah., Mustafa Fehmi Gerçek Sokak, No:12, 06450, Çankaya,  
Ankara/ Türkiye  
Tel: 0 (312) 454 1100  
<https://www.undp.org/turkiye>

## Proje Ekibi:

### Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü

Ahmet Şimşek, Genel Müdür Yardımcısı  
Filiz Alsaç, Daire Başkanı  
Leventcan Gültekin, Uzman

### UNDP Türkiye

Mustafa Ali Yurdupak, Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Büyüme Portföy Yöneticisi  
Arzu Karaarslan Azizoğlu, Yerel Ekonomik Kalkınma Projeler Yöneticisi  
Aslı Çoban, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Uzmanı  
Deniz Şilliler Tapan, Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Büyüme Portföyü İletişim Yöneticisi  
Cem Bayrak, Proje Sorumlusu  
Zeynep Gülek, Proje Stajyeri

**Hazırlayan:** Prof. Dr. Saniye Dedeoğlu

**Katkı Verenler:** Merve Karamanlı,  
Mahir Can Göçer, Semiha İnal

**Tasarım:** Greyfurt Reklam & Fotoğraf

**Baskı:** Miki Matbaacılık

**Kaynakça bilgisi:** Kadın Dostu Dijital Yol: Türkiye'de Turizm ve İmalat Sektörlerinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü Araştırması Raporu, UNDP Türkiye 2022, Ankara.

Kadın Dostu Dijital Yol: Türkiye'de Turizm ve İmalat Sektörlerinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü Araştırması Raporu; Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ile iş birliği içinde yürütülen "KOBİ'lerin Dijitalleşmesiyle İyileşmenin Ötesine (Dijital Yol) Projesi" kapsamında hazırlanmıştır.

Bu raporun içeriğinden hazırlayanlar sorumludur ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.



# KADIN DOSTU Dijital Yol

---

Türkiye’de Turizm  
ve İmalat Sektörlerinde  
Dijitalleşme  
ve Kadın İş Gücü  
Araştırması Raporu



# İÇİNDEKİLER

<b>SUNUŞ</b>	<b>06</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>12</b>
<b>1. Dijitalleşme, Cinsiyet Eşitliği ve Kadın Emeği: Dönüşüm, Göstergeler ve Öngörüler</b>	<b>14</b>
<b>2. Türkiye’de Turizm Sektörü: Konaklama Hizmetleri, Dijitalleşme ve Kadın İstihdam</b>	<b>20</b>
Antalya-Kaş’ta Konaklama Hizmetleri	21
Nevşehir’de Konaklama Hizmetleri	22
<b>2.1 Kaş-Antalya ve Nevşehir’de Konaklama Hizmetlerinde Dijitalleşme</b>	<b>25</b>
Fiyatlandırma Yönetimi	25
Rezervasyon Yönetimi	27
Ön Büro Hizmetleri	29
Housekeeping Hizmetleri	30
Sosyal Medya Yönetimi (İçerik Üretme)	31
<b>2.2 Konaklama Hizmetlerinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü Dijitalleşme ve Emek Tasarrufu</b>	<b>34</b>
Dijitalleşme ve Cinsiyete Dayalı İş Bölümü: Estetik ile Temizlik	34
Kıskacında Kadın İstihdamı	35
Dijitalleşme ve Yönetici Kadınlar	39
Dijitalleşme ve Kadın Girişimciliği	40
<b>3. Türkiye’de İmalat Sanayi: KOBİ’ler, Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü</b>	<b>44</b>
Kocaeli’nde İmalat Sanayi Yapısı	45
Tekirdağ’da İmalat Sanayi Yapısı	46
<b>3.1 İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Dijitalleşme Süreçleri</b>	<b>47</b>
Organizasyonel Yapı	48
Müşteri Yönetimi	49
Ürün Geliştirme	50
Tedarik Zinciri Yönetimi	51
Üretim Yönetimi	52
Bilgi Teknolojileri	
<b>3.2 İmalat Sanayinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü</b>	<b>52</b>
Dijitalleşme ve Cinsiyete Dayalı İş Bölümü:	53
Fiziksel Güç ve El Becerisi	
Dijitalleşme ve Emek Tasarrufu	54
Dijitalleşme ve Kadın Liderliği/Girişimciliği	55
<b>Sonuç</b>	<b>56</b>

# ŞUNUS

2022-2025 yıllarını kapsayan Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Stratejik Planı, “kalkınma finansmanı” ve “stratejik yenilik” ile birlikte “dijital dönüşümü”, insani gelişmeyi bütünsel olarak kolaylaştıran üç ana etken arasında saymaktadır. UNDP’nin üçüncü ve son küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Strateji Belgesi (2022-2025) ise, “dijital dönüşümün muazzam gücünün toplumsal cinsiyet açıklarının kapatılmasında yardımcı olabileceğini” ifade etmektedir. Ancak, aynı zamanda kadınlar ve erkeklerin beceri, varlık ve teknolojiye erişimleri arasındaki farkı işaret eden “dijital açıkların” genişlemesi tehlikesi de ufuktur.

Gerçekten, kalkınma sürecinin temel bir kolaylaştırıcısı ve taşıyıcı gücü olarak giderek güç kazanan dijital dönüşüm, bir yandan kadınlar aleyhine var olan “cinsiyete dayalı dijital bölünme (digital divide)” nedeniyle kadınların insani kalkınmada ve kalkınmanın

sonuçlarından faydalanmada daha da geride kalması riskini ifade ederken, bir yandan da hem ekonomik ve hem de sivil yaşamını köklü şekilde yeniden yapılandırmakta ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesinde, politika sahasında, önemli bir fırsat penceresi sunmaktadır. Dijitalleşme, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından büyük kayıplar veya büyük kazançlar getirebilir. Bu değerlendirme, kalkınma politikasının aktörleri için önemli bir sorumluluk tanımını tüm açıklığıyla ortaya koymaktadır: Dijital dönüşümün bizi eşit ve adil bir geleceğe taşıması için kadınları kapsayan, özel ihtiyaçlarının karşılanması yanında sosyal ve ekonomik güçlenmesini odağa koyan bir perspektiften yönetilmesi gerekmektedir. Kadın dostu dijital dönüşüm politikaları geliştirilebilmesi için ise, toplumsal cinsiyet temelindeki eşitsizliklerin toplumlar ve sektörler özelinde dijital dönüşüm süreçleri ile nerede ve nasıl etkileşim içerisinde olduğu konusunda veriye dayalı bilgiye ve çözümler konusunda ortak bir anlayışın geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kadın Dostu Dijital Yol: Türkiye’de Turizm ve İmalat Sektörlerinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü

Araştırması Raporu, kadın dostu dijitalleşme politikaları oluşturmaya dönük bu ihtiyaca cevap vermenin kendi sahasında bir ilk adımını atmak amacı ile hazırlanmıştır. Rapor, KOBİ'lerin dijital dönüşümlerinde kadın dostu bir politikanın hangi analitik çerçeveden hareket etmesi ve hangi temel odak ve araçlara sahip olması gerektiğini, sahanın deneyimlerine bakarak sorgulamaktadır. Rapor; hem dijital dönüşümün çok boyutlu, katmanlı yapısı, sektörel olarak farklılaşan dinamikleri, hem de toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin farklı bağlamlarda çeşitli şekillere bürünebilen kendini inşa ve ifade etme biçimlerinin yarattığı karmaşık resmi bize daha açık ve okunaklı hale getirmeye çalışmaktadır.

Türkiye'de imalat ve turizm sektörlerinde yer alan KOBİ'lerin deneyimleri bize dijital dönüşüm ve toplumsal cinsiyet etkileşimi hakkında ne söylemekte, toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi için dijital dönüşüm politikalarının dikkate alınması gereken hangi ihtiyaçlara işaret etmektedir? Hangi temel sorunsallar etrafında bu konuya bakabiliriz?

O zaman başlayalım!..

McKinsey&Company (2020) "Geleceğin İşleri: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü" isimli çalışmasında Türkiye'de 2030 itibarıyla var olan işlerin yüzde 60'ının en az yüzde 30 oranında otomasyona uğrayacağını öngörmektedir. Bu değişimin ortadan kaldıracığı faaliyetler, tekrara dayalı fiziksel aktiviteler ile veri toplama ve işleme iken, insan etkileşimi ve yönetimi faaliyetlerine dayalı işler korunacaktır. Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler, bazı işleri dönüştürürken yeni işler de yaratacaktır. Buna göre 2030'da 7,6 milyon iş kaybolurken 8,9 milyon yeni iş yaratılacaktır. 1,8 milyon yeni iş daha önce var olmayan, ağırlıklı teknoloji becerilerine dayananlar olacaktır. Yeni işler için örnekler, dijital hizmet tasarımcılığı, sürdürülebilir enerji uzmanlığı, siber güvenlik uzmanlığı ve yapay zekâ destekli sağlık hizmet teknikerliği olabilir.

Bu tabloya bakarken, erkekler ve kadınların aynı beceri setlerine sahip olmadığını, işler, meslekler ve pozisyonlara birbirine benzer şekilde dağılmadığını hatırlamakta fayda vardır. Kadınlar ve erkeklerin çalışma alanlarında ayrışmalar bulunmakta ve bu ayrışmaların boyutları kimi iş ve mesleklerde çok çarpıcı düzeylere ulaşarak "işin kadınlaşması" ya da "erkekleşmesi" olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu ayrışmaların dikey ya da yatay nitelikte olması mümkündür. Dikey ayrışmalar cinsiyetlerin yoğunlaştığı işler arasında toplumsal cinsiyet temelli hiyerarşiler ortaya çıkarırken; yatay ayrışmalarda bu durum söz konusu değildir. Teknolojik değişim, yenilikler ve dijital dönüşüm olgularının bu ayrılmış kadın ya da erkek emeği yoğun alanları tek tek nasıl etkilediği; aynı zamanda var olan ayrışmaları derinleştirip derinleştirmede ve bunlara yeni ayrışma konu ve sahaları ekleyip eklemediğini mercek altına almak, değişimin toplumsal cinsiyet boyutunu anlamının yollarından biridir.

Dijital dönüşüm ile, yeni girişimler ve iş tanımlarının ortaya çıktığı, yeni becerilerin yükselişe geçtiği, işletme organizasyon ve operasyonlarının yeniden yapılandırıldığı bu büyük değişim konjonktürü toplumsal cinsiyete dayalı açıklar ve eşitsizliklerin geriletilmesi açısından fırsatlar ortaya çıkarmıştır. McKinsey& Company 2019 tarihli küresel projeksiyon çalışmalarında; işlerin otomasyon etkisi altında 2030 itibarıyla 10 ile 160 milyon kadının meslek değiştirmesi gerekeceğini ve bu geçişte başarılı olabilirlerse kadınların ortalamada geçmişe göre daha üretken ve iyi ücretli işlere sahip olabileceklerini öngörmektedir. Ancak bu geçişte talep edilecek daha iyi işlerin gerektirdiği beceri setlerindeki (STEM, teknoloji, BİT) açıkların hızla kapatılması kritik önemde olacaktır.

Bilinmektedir ki, dijitalleşmenin öne çıkardığı STEM ve BİT alanlarında hem eğitim hem istihdam açısından kadınların erkeklere nazaran zayıf varlık göstermesini ifade eden cinsiyet temelinde ayrışmalar ve eşitsizlikler mevcuttur. Türkiye'de kadınlar STEM becerilerine dayalı

işgücünde yaklaşık yüzde 34 ve BİT becerilerine dayalı işlerde yüzde 23 ve teknoloji işgücünde yüzde 10'luk bir paya sahiptir. Ayrıca kadınların yüzde 36'sı STEM alanında eğitim alırken yalnızca yüzde 10'a yakını teknoloji temelli bir alanda bir iş sahibi olmaktadır.

Dijital dönüşüm süreçlerine, BİT becerilerine dayalı işlerinin sayısında büyük bir artış ve bu işlerin statüsünün güçlenmesinin eşlik etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla bu işler, ilgili becerilere yönelik yüksek talep, rekabetçi ücret düzeyi ve güvenceli istihdam koşulları ile insana yakışır işlerin dikkate değer bir bölümünü oluşturacaktır. Türkiye için McKinsey & Company'nin 2030 yılı tahminleri; temel dijital beceriler, bilimsel araştırma, teknoloji tasarım ve gelişmiş veri analizi gibi sahaları kapsayan teknolojik becerilere talebin yüzde 63 artacağı yönündedir. Ayrıca OECD (2018) verilerine göre, Türkiye'de dijital yoğunluğu olan işlerde, cinsiyete dayalı ücret açıkları benzer beceri düzeyine sahip çalışanlar için tamamen ortadan kalkmaktadır. Buna göre, kadınların ilgili BİT becerilerine erişimlerindeki eşitsizliklerin azaltılması ve BİT temelli işlerde temsillerinin artırılması, kadın istihdam oranlarının ve kadınların insana yakışır işlerdeki payının büyümesi ve cinsiyet ücret açıklarının küçülmesi yönünde olumlu etkilerde bulunacaktır.

Dijitalleşme, yeni teknolojilerin kullanımını içerdiği ölçüde ilgili uzmanlık, uygulama ve yönetim alanlarında erkeklerin temsillerinin kadınlarınki aleyhine (daha da) yükseldiği bir dinamik yaratabilecektir. Beceri seviyelerinden bağımsız olarak, teknik ve teknoloji ile ilişkili işlerde erkeklerin ezici bir çoğunluk oluşturduğu ve ilgili meslek ve işyeri kimliklerinin eril bir karakter ifade ettiği gözlemlenmektedir. Bu sebeple, dijitalleşme paralelinde yeni ortaya çıkmakta olan teknik ve teknoloji ile ilişkili beceriler ve işlerde kadınların varlıklarının hedefli ve sistematik şekilde desteklenmesi, bu sahalarda kadınları dışlayan bir dinamiğin uç vermesi, cinsiyetçi kalıp yargılar ve meslek kültür ve kimliklerinin oluşmasının önünün

alınmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde dijitalleşmenin beklenen sonuçlarından bir diğeri, BİT temelli işler yükselişe geçerken bazı işlerin de ortadan kalkması ve kimisinin de yeni ve teknoloji ile ilişkili beceriler gerektirecek şekilde yeterlilik tanımlarının değişmesidir. Dijital teknolojilerin büro hizmetleri, satış, yeme içme, konaklama hizmetleri gibi kadınlaşmış kimi işlerde yaratacağı emek tasarrufu etkisi, kadın istihdamını kategorik olarak azaltacaktır. Dijital dönüşümün çalışanların verimliliğini artırdığı hallerde ise, dijital yöntem ve araçlar ile çalışılabilmesi için yeni becerilerin kazanılması gereği ortaya çıkacaktır. Bütün bu etkilerin, kadınlar için istihdam kayıpları ve eşitsizlikleri artırmak yönündeki sonuçlarının önüne geçilmesi için sırasıyla yeniden mesleklendirme, yeniden beceri kazandırma (reskilling) ve beceri artırma (upskilling) programlarının cinsiyet temelinde ayrılmış veri, analiz ve kadınların istihdamda güçlenmesi önceliği temelinde yapılandırılması gerekmektedir. Çalışma yaşamı ve işletmelerde dijitalleşme ile ilişkilendirdiğimiz diğer bir trend, "geleceğin çalışma biçimleri" ana başlığı altında ortaya çıkmaktadır. Dijital ortamda ve dijital araçlar destekli çalışma biçimleri, işin mekânsal ve zamansal düzenlemesinde kimi işler için çeşitli esneklik imkanları ortaya koymuştur. Bu çerçevede gelişen esnek çalışma biçimlerinin toplumsal cinsiyet dinamikleri ile ilişkisi ve iş-yaşam dengesi açısından kadınlar ve erkekler için sonuçları dikkatle incelenmelidir. Esneklikler, kadınların kendilerinden erkeklere nazaran daha çok beklenen ev içi ücretsiz emek talebini daha kolay karşılamalarına ve iş-yaşam çatışmasından kaçınabilmelerine yardımcı olabilir. Ancak, iş ve aile ya da kişisel yaşantı arasındaki, zaman dilimleri ve mekânsal geçişler ile belirlenmiş sınırların bulanıklaşması, cinsiyete dayalı roller ve mekânsal ayrışmanın pekişmesine (işyerlerinin erkekleşmesi ve uzaktan çalışmanın kadınlaşması) ve buna dayalı eşitsizliklere de yol açabilecektir. Evden çalışma, kadınlar üzerindeki ataerkil kontrolün yeni bir ifadesi olarak ortaya



çıkabilecektir. Bu sebeple, toplumsal cinsiyet farkındalığı ve verisine dayalı, dikkatli ve çalışan-odaklı esneklik politikalarının geliştirilmesi zaruri görünmektedir.

Girişimcilik sahasında yeni dijital yöntem ve araçlar, hem işletmelerin kaynak ve ölçeklerine dayalı olarak bu kaynaklara erişemedikleri için, rekabetçi süreci küçük işletmeler aleyhine değiştirebilecek hem de bazı hallerde küçük işletmelerin büyükler ile daha eşit koşullarda rekabet etmesine yardımcı olabilecek bir etkide de bulunabilecektir. İçlerinde kadın işletmelerinin çoğunluğunun da bulunduğu küçük ölçekli işletmelerin, sektörlerinde bu etkilerin hangisinin geçerli olduğuna dayalı olarak desteklenmesi önem taşımaktadır. En genel anlamda ise, dijital hizmet ve teknolojilerin erişilebilir hale gelmesi, bu alandaki toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyecektir. Buna ilaveten, dijitalleşme hizmetlerinin açtığı yeni iş sahalarında ve özellikle teknolojik yenilik alanında ve tekno-girişimlerde kadın girişimcilerin sayısının yükseltilmesi, değişen işgücü piyasasında kadınlara nitelikli işler yaratılması bakımından temel önemdedir.

Dijitalleşmenin işletmeler düzeyinde yönetiminde, toplumsal cinsiyete dayalı kalıp yargıların işleyişine dikkatle eğilmek gereklidir. Cinsiyetçi önyargılar, dijital dönüşümün “teknik ve eril” bir süreç gibi görülerek, kadınların dışarıda bırakılması riskini ortaya çıkarabilir. Bu risk, işletme dönüşüm süreçlerinde en fazla yer alan BİT bölüm ve görevlerindeki erkek egemenliği ile de perçinlenmektedir. Halbuki, dijitalleşme süreçlerini yöneten şirket dönüşüm ekiplerinde kadınların eşit şekilde yer alması, kadınların teknoloji alanındaki temsilini iyileştirerek cinsiyetçi kalıp yargıları sarsacağı ve süreci çeşitlilik ve katılım ilkeleri etrafında daha etkili hale getireceği gibi, kadınların konu hakkında bilgi ve becerilerini artırıp kariyer süreçlerini ilerletmelerine de imkân verecektir. Bu nedenle, bu ekipler oluşturulurken işletme yönetimleri ve sürece dahil olan tüm farklı tarafların, ekiplerde yeterli kadın temsilinin sağlanmasına yönelik tercih ve teşvikler ortaya

koyması kritik önemdedir.

Dijitalleşme ile geleceğin ekonomisi ve çalışma hayatına geçişin toplumsal cinsiyet eşitliği boyutu nedir ve nasıl yönetilebilir sorusu, Türkiye için ayrıca önem taşımaktadır. Kadınların istihdama katılım oranlarının yüzde 30 civarında dalgalandığı, istihdam oranlarının bunun da altında kaldığı ve giderek tırmanan kadın işsizlik oranları ile Türkiye, kadınların ekonomiye katkı ve katılımlarının artırılmasına en çok ihtiyaç duyan ve bundan en büyük faydayı elde edebilecek ülkeler arasındadır. Eğitimli genç kadınlar, ekonomideki en yüksek işsizlik oranına sahip gruba oluşturmaktadır. İstihdamdaki nüfus için toplumsal cinsiyet ücret açıkları ise, eğitim ve beceri düzeyi yüksek grupta en düşük düzeye inmektedir. Dolayısıyla, geleceğin ekonomisine geçişte daha rekabetçi beceriler ve yüksek statülü mesleklerde eğitimli kadınlar için iyi işler yaratmak, kadınların ekonomiye katkılarını artırmanın ve ücret açıklarını kapatmanın temel stratejileri arasında yer almaktadır. Yine Türkiye istihdam piyasasında beceri uyumsuzluklarının yüksek olduğu, bu açıklığın yeşil ve dijital geçişler ile artacağı görülmektedir ki, kadınlar ve erkeklere ait işlerin ayrışmasına dayalı toplumsal cinsiyete dayalı piyasa katılımlarının bu uyumsuzluğu derinleştirmesi olasıdır. Bu da piyasada erkek ve kadın işleri arasındaki ayrışmaları ortadan kaldırmanın, piyasa etkinliği ve ekonominin üretkenliğini artırmak için ciddi bir imkân sunduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, kadınların ekonomik güçlenmeleri, kadın yeteneklerin ekonomiye büyüyen katılımları ve işlere etkin dağılımları yanında, cinsiyet temelindeki iş ve gelir açıklarının yol açtığı gelir dağılımı ve refah sorunlarının çözümü ile de tüm bir kalkınma ve refah hedefine hizmet eder niteliktedir. Dijital dönüşüm bu imkânları değerlendirmede bize hangi yolları açmaktadır?

Turizm ve imalat sektörlerinde dijitalleşmenin toplumsal cinsiyet boyutunu analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen saha çalışması sonucunda hazırlanan bu rapor, literatürün

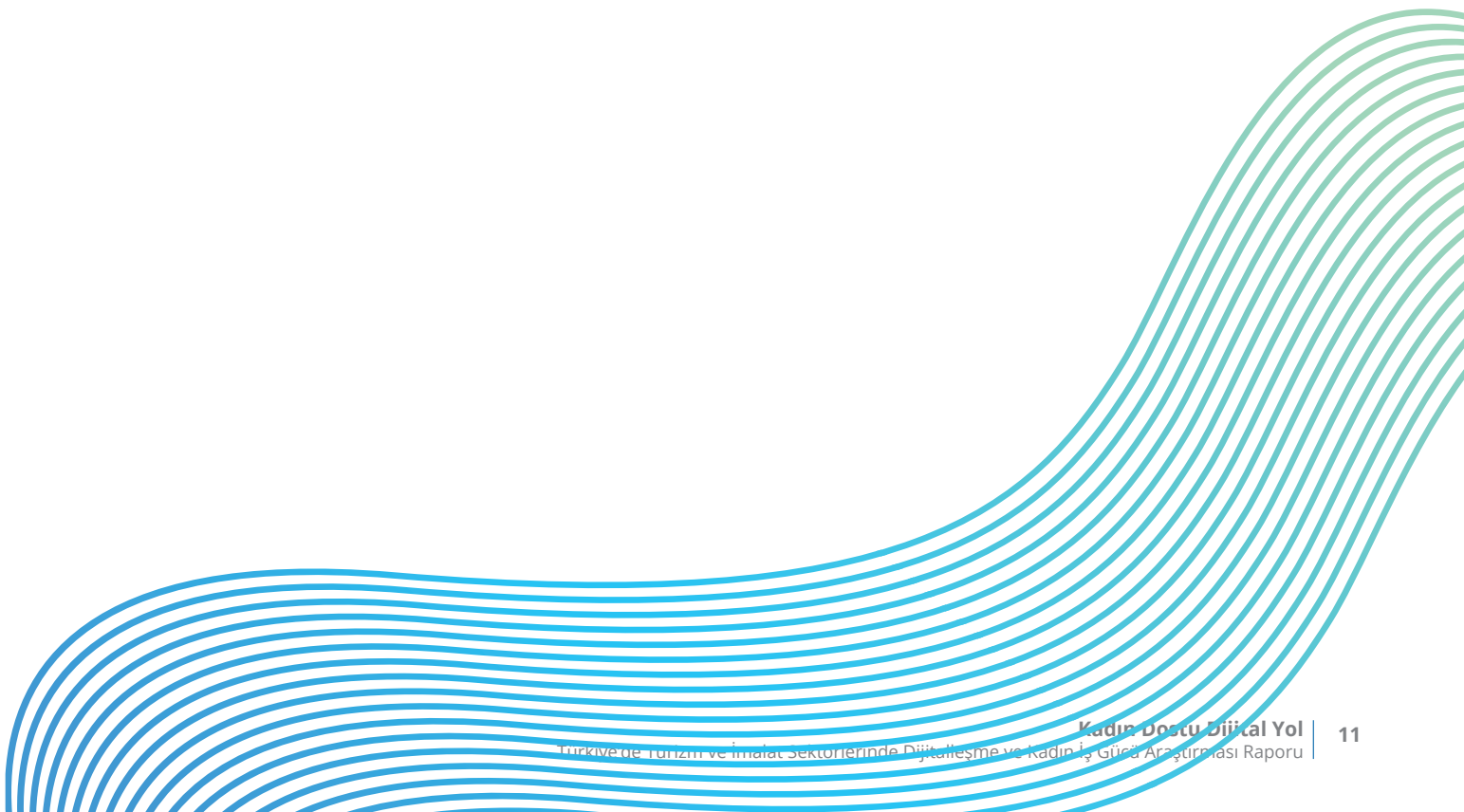
dijitalleşme ve kadının ekonomik güçlenmesi konusunda ortaya koyduğu temel tartışmaları zenginleştirmeyi, yerelleştirmeyi, sektörler özelinde incelemeyi ve buna dayalı politika önerileri hazırlamayı hedeflemiştir. Bu bağlamda, sektörlerdeki iş ve mesleklerde cinsiyete dayalı ayrışmalar değerlendirilmiş; kadınlaşmış ve erkekleşmiş çalışma alanlarındaki dijital dönüşüm eğilimleri ve sonuçları sahadan örnekler ile ortaya koyulmuş; kadınlara ait ve küçük ölçekli girişimlerin dijital değişim bağlamında karşılaşılabilecekleri sorunlar belirlenmiştir.

Rapor, kadınların dijitalleşme ile talebi artacak becerilere (STEM ve BİT temelli teknolojik becerilere) erişimlerinin artırılması; işlerin dijitalleşme ekseninde yeniden şekillenmesinde yeniden mesleklendirme, yeniden beceri kazandırma (re-skilling) ve becerilerin yükseltilmesi (upskilling) programlarının kadın istihdamının nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi ve işlerde cinsiyete dayalı ayrışmaların ortadan kaldırılması hedeflerine uygun hazırlanması; kadınlar ve kadınlara ait işletmelerin dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hizmet ve desteklerine eşit erişimlerinin özel bir politika önceliği olması gereklerinin altını çizmektedir. Kadınların çalışan, profesyonel ve girişimci kimlikleri ile dijital beceriler ve teknolojilere erişimlerinin önünde engel teşkil eden görünür ve görünmez cinsiyetçi kalıp yargıların, dışlayıcı iş ve işyeri kültürlerinin önüne geçilmesi bir diğer öncelik olarak belirlenmektedir. Bu stratejilerin hayata geçirilmesinde geniş bir paydaş grubu ile devlet, düzenleyici ve destekleyici kuruluşlar, özel sektör ve sivil toplum ortaklığı ile uygulamaya koyulabilecek büyük zenginlikte bir öneri listesi de çalışma kapsamında geliştirilmiştir. Ancak unutulmamalıdır ki bu çalışma, kadın dostu dijitalleşme politikalarının keşfedilmesi ve uygulanmasında nihai bir ürün olmaktan ziyade sektörler, bölge ve işletmeler düzeyinde derinleştirilecek araştırma ve politika geliştirme çalışmalarına bir çağrı niteliği taşımaktadır.

UNDP dijital dönüşüm sürecinin ekonomi

ve iş piyasasındaki cinsiyete dayalı açıkların kapatılarak etkin ve adil yönetimi konusunda veri, belge üretimi ve ilgili politika ve uygulamaların kolaylaştırılması için sahadaki tüm kilit ortaklar ile çalışmaya devam edecektir.

UNDP Türkiye adına  
**Dr. Aslı Çoban**  
Toplumsal Cinsiyet  
Eşitliği Uzmanı



# GİRİS

Ayak sesleri çok öncelerden duyulsa bile dijitalleşmenin çalışma hayatına ve iş gücü üzerine etkileri COVID-19 pandemi döneminde çok daha bariz hale gelmiştir. Otomasyon ve dijitalleşme ile yaygınlaşan uzaktan çalışma pratikleri tüm çalışan kesimleri yakından etkilemektedir. Bu süreçte, faaliyetlerini çevrimiçi ortama taşıyan veya akıllı çalışma çözümlerini uygulayan firmaların hem üretimi devam ettirebilmeleri hem de tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıkların üstesinden gelebilmeleri için dijitalleşme en önemli çözüm olmuştur (OECD, 2020). Dünya genelinde KOBİ'lerde benzer şekilde COVID-19 nedeniyle dijital teknoloji kullanımının yoğunlaşmasına rağmen var olan çalışmalar birçok KOBİ'nin dijitalleşmede büyük ölçekli firmalara göre çok geride olduğunu göstermektedir. Özellikle 10-49 çalışanı olan daha küçük KOBİ'ler için dijitalleşme düzeyi çok düşük düzeyde kalmaktadır (OECD 2020).

Türkiye'de de KOBİ'ler, COVID-19 pandemi döneminde yüksek risk altındaki başlıca firmalar olmuş ve iş koluna bağlı olarak önemli değişiklikler göstermekle beraber, kapanma önlemleri veya talep düşmesi nedeniyle işletmelerin yaklaşık yüzde 30'u geçici olarak kapanmıştır. Bu nedenle, KOBİ'lerin risklere uyum sağlama ve yeni iş modellerini benimseme kapasitesini geliştirmek için dijital dönüşüm ihtiyaçlarını ve dijitalleşme süreçlerinin çalışanlar ve özellikle de kadın çalışanlar açısından etkilerini ele almak önemlidir. KOBİ'ler kadın istihdamı açısından önemli bir yer tuttuğundan, dijital dönüşümün kadın emeği ve iş gücü açısından ne anlama geldiğini analiz etmek ve yakın gelecekte ortaya çıkacak büyük değişimlerin yönünü kadınlar ve cinsiyet eşitliği ekseninde değerlendirmek gerekmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinin cinsiyete dayalı iş bölümü açısından ne tür sonuçlar yarattığı, kadınların şirketlerde yönetici ve uzman pozisyonlarında daha etkin bir şekilde şirket yönetimine katılmalarına ve kadınların girişimciler olarak kariyerlerine nasıl katkı yaptığını incelemek önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de turizm sektörü ve imalat sanayinde faaliyette bulunan KOBİ’lerde dijital dönüşüm süreçlerinin kadın iş gücü üzerine etkisini ele almaktadır. Bu kapsamda Antalya-Kaş ve Nevşehir’de faaliyette bulunan konaklama hizmetleri ile Kocaeli ve Tekirdağ’daki imalat sanayi işletmelerinde, bu işletmelerin deneyimledikleri dijital dönüşüm düzeyini tespit eden ve bu dönüşümün kadın iş gücü açısından sonuçlarını analiz eden çalışma Şubat ve Mayıs 2022’de gerçekleştirilmiştir. İlgili illerde Kalkınma Ajansları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölgesi Yönetimleri, ilgili dernek ve kişilerle 17 görüşme yapılmış, bunun yanı sıra turizm sektöründe 12, imalat sanayinde de 11 işletme ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde, KOBİ’lerin dijitalleşme aşamalarının analizinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ile UNDP Türkiye iş birliği ile hazırlanan Dijital Yol Platform Yol Haritası (2021) dikkate alınarak iki sektöre özel olarak geliştirilen sorular kullanılmıştır. Ayrıca, işletmelere dijital dönüşümün iş gücü üzerine etkisini ve kadın emeği üzerine etkilerini ele alan sorular da sorulmuştur.

Saha çalışmasından elde edilen bulgular, her iki sektörde dijitalleşmenin cinsiyete dayalı iş bölümünde dönüşüm yaratma kapasitesinin düşük olduğunu göstermektedir. Kadınların

sektörlerde yaptıkları işler ya ev içinde gerçekleştirdikleri işlerin bir uzantısı olan temizlik, bakıcılık gibi işler ya da geleneksel olarak kadın işi olarak bilinen tekstil ve hazır giyim gibi ve kadınların el becerisine dayandığı düşünülen alanlarda var olan işlerden oluşmaktadır. Ayrıca fiziksel güç gerektiren işler otomatik olarak erkek işi olarak kodlanmaktadır. Sektörlerde var olan cinsiyete dayalı iş bölümü dijitalleşme sonucu pek değişmeden sabit kalmaktadır. Fakat bunun yanı sıra, dijitalleşme ile eğitilmiş profesyonel kadın istihdamı ve yönetici idari kademelerde temsiliyet arasında daha pozitif bir ilişki olduğu araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Ayrıca dijitalleşme, zayıf da olsa bazı alanlarda kadınların girişimcilik faaliyetlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Raporun bundan sonraki kısımları bu bulguları iki sektör özelinde tartışmaktadır.



# 1. DİJİTALLEŞME, CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE KADIN EMEĞİ: DÖNÜŞÜM, GÖSTERGELER VE ÖNGÖRÜLER

Kadın istihdamı alanında son yıllarda yaşanan gelişmeler, kadınların iş gücü piyasasında daha görünür olmasını sağlarken aynı zamanda iş gücü piyasasında kadınların yaşadıkları eşitsizlikleri de ortaya çıkarmaktadır. Birçok çalışma küresel olarak kadın ve erkek iş gücü piyasası katılım oranlarında (İKO) cinsiyet açığının yüksek olduğunu göstermektedir. Cinsiyete dayalı açık sadece İKO’da değil, iş gücü piyasasında var olan işlerin cinsiyete dayalı olarak ayrılması ile farklı boyutlarda da kendini göstermektedir. Cinsiyete dayalı iş bölümü, erkekler ve kadınlar arasındaki görevlerin farklı olarak dağılımını ifade ederken, sadece iş yeri bazında değil hem mesleklerin hem de sektörel bazda ayrışmanın yaşandığına işaret etmektedir. Kadın işi, erkek işi olarak ifade edilen ayrımında, bazı işler, özellikle tekrara dayalı, hizmet temelli ve düşük nitelikli işler kadın işi olarak nitelendirilirken, teknik ve fiziksel güce dayalı işler ise erkek işi olarak kabul edilmektedir. Cinsiyet temelli bu ayrım aynı zamanda kadınların ve erkeklerin aldığı ücretlerde cinsiyete dayalı bir açık yaratırken, cam tavan olarak adlandırılan yönetici mevkilere kadınların zor ulaşması ve düşük temsil anlamına da gelmektedir.

Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM) alanlarının erkek egemen bir yapısı

olduğu düşünülmüş ve kadınların bu alanda temsili uzun yıllar hep çok düşük bir seviyede kalmıştır. Günümüzde STEM iş gücünün sadece yüzde 28’inin kadınlardan oluştuğu bilinmektedir (AAUW 2022). Erken yaşlarda alınan eğitim süreçlerinde matematik ve fen dersleri alan kız ve erkek öğrencilerin sayısı yaklaşık olarak eşit olmasına rağmen, ortaokuldan sonra fen veya matematik eğitiminde ilerlemeyi seçen kadınların sayısı önemli ölçüde düşmektedir. Aslında, STEM’in her sektöründe erkekler, orantısız bir düzeyde kadınları geride bırakmaktadır. Buna sebep olan faktörlerden biri, bilim ve matematik alanlarının tipik olarak “erkek” alanı olarak, sanat ve beşeri bilimlerin daha sık “kadın” alanı olarak görülmesine ilişkin önyargıdır. Bu önyargı, yalnızca insanların bu alanlarda kadınlara bakış açısını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kadınların bilim veya matematik alanında kariyer yapma olasılıklarının daha düşük olması sonucunu yaratır (ILO, 2019; OECD, 2018; UNWOMEN 2019). OECD verisi bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektöründe çalışanların ağırlıklı olarak erkek olduğu ve kadınların ancak marjinal olarak değerlendirilebilecek bir oranda bu sektörde var olduklarını göstermektedir. BİT sektöründeki istihdama dayalı cinsiyet açığını açıklayan nedenlerden biri ise, OECD ülkelerinde ortalama

olarak, 15 yaşındaki gençlerden, kızların sadece yüzde 0,5'inin, erkeklerin yüzde 5'inin BİT sektöründe çalışmak istemesidir. Erkeklerin mühendis, bilim insanı veya mimar olması kadınlarınkine oranla iki katıdır (OECD, 2018).

Cinsiyete dayalı açıklar sadece STEM ve teknoloji üretimi alanında değil giderek yaygınlaşan teknolojinin kullanılmasında gerekli olan dijital becerilerde de ortaya çıkmaktadır. "Dijital cinsiyet ayrımı" terimi, ülkeler, bölgeler, sektörler ve sosyo-ekonomik gruplar içinde ve arasında cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkan BİT'ye erişim ve etkin bir şekilde kullanma konusunda kaynaklar ve yeterliliklerde var olan farklılıklara atıfta bulunmak için sıklıkla kullanılır (OECD 2018). Örneğin kadınların internete ve mobil telefonlara erişimi erkeklerin gerisinde kalmaktadır. Bölgeden bölgeye ve ülkeden ülkeye değişmekle beraber, küresel internet erişiminde kadınların oranı yüzde 45 iken, bu oran erkekler için yüzde 51'dir (OECD 2018:24). Yine benzer şekilde kadınlar, cep telefonları ve akıllı telefonlara sahip olma ve kullanma konusunda erkeklere göre nispeten daha dezavantajlı konumdadır. Kadınların hem dijital becerilerinde var olan cinsiyete dayalı açıklar hem de toplumsal cinsiyete dayalı normal ve kalıp yargılar nedeniyle son yıllarda giderek popüler hale gelen dijital iş platformlarından (özellikle freelance çalışanlara hizmet veren platformlar), hizmet platformlarından ve online pazarlama platformlarından yeterince yararlanamamaktadır. Bu etkiler nedeniyle, kadınların teknolojik alanlarda yetersiz olduklarına ilişkin önyargılar, teknoloji temelli çabalarda kadın rol modellerinin eksikliği ile birleştiğinde cinsiyete dayalı eşitsizlikleri yeniden üretme ve eşitsizlikleri azaltma yerine genişletme riski taşımaktadır (UNWOMEN, 2019; OECD, 2018)

Dijitalleşmenin iş gücü piyasası ve çalışma pratikleri özelinde yarattığı dönüşümün kadınlar açısından farklı fırsatlar ve riskler barındırmaktadır. Teknoloji üretiminde kadının yerine ilişkin tartışmalar kadar otomasyonun ve özellikle yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşması ile yaratılacak ve kaybedilecek işlere ilişkin bulgular,

bu süreçlerin toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınlar için ciddi sonuçları olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin, 2030'da otomasyon ve dijitalleşmenin ayrı ayrı kadınlar ve erkekler için 40 ile 160 milyon kişinin başka işlere ve sektörlere geçmesine neden olacağı tahmin edilmektedir (UNWOMEN 2020). Ortaya çıkan etkilerin kadın ve erkek için benzer şekilde olacağı tahmin edilse bile, kadınlar üzerine etkilerin mevcut iş gücü piyasasındaki konumlarında olan farklılıklar ve ücretsiz ev içi iş yüklerinin dağılımındaki eşitsizlikler nedeniyle cinsiyete özgü etkiler de barındıracağı açıktır. Dijital dönüşümün kadınlar üzerine etkisini değerlendirmek için bu konudaki çalışmalar üç farklı alana odaklanmaktadır.

Bunlardan ilki, otomasyon ve dijitalleşme ile beraber daha önce endüstriyel üretimde merkezi olan görevler otomatikleştirilebildiğinden, bu görevlerin ve yeterliliklerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Genel olarak manuel ve manuel olmayan görevlerin, özellikle kadınların baskın olduğu kişisel hizmetlerin ve ev içi hizmetlerin yeniden değerlendirilmesine yol açmaktadır. Örneğin, Avrupa özelinde yapılan çalışmalar, hizmet ve perakende sektöründe ortaya çıkan değişimlerin kadın çalışanları çok yakından etkilemese bile imalat ve inşaattaki değişiklikler karşısında erkek iş gücünün daha kırılgan olduğunu göstermektedir (Howcroft ve Rubery 2018). Bu sonuçlar iş gücü piyasasındaki yatay ayrışmanın bir sonucudur, kadınlar dijitalleşmeye daha az duyarlı olan işlerde yoğunlaştıklarından, otomasyonun bu işleri yok etmediği fakat erkek işleri olarak görülen daha teknik işlerin ise otomasyon nedeniyle kaybedildiği görülmektedir (Kohlrausch ve Weber 2020). Ayrıca yapılan çalışmalar, dijitalleşmenin cinsiyete dayalı iş bölümünün sonucu olan erkek işi - kadın işi ayrımını ortadan kaldırdığına ilişkin bulgular içermemektedir (Piasna ve Drahoukoupil 2017).

Dijitalleşme, çevrimiçi platformlar veya platform ekonomisi olarak bilinen yeni veri tabanına dayalı iş modellerinin kurulmasını sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır. Platform ekonomisinin

varlığına, standart istihdam ilişkilerinde bir düşüş ve son derece cinsiyetçi etkileri olan işin resmileştirilmesinde bir artış eşlik etmektedir. Platform ekonomisi, dünyanın her yerinde 7/24 iş imkânı sağlarken, diğer yandan da düşük vasıflı veya eğitimsiz kadınlar gibi marjinal gruplar için kazançlı istihdama erişim yaratabilmektedir. Fakat, platform çalışanları üzerine yapılan ilk araştırmalar, yalnızca özel niteliklere sahip yüksek vasıflı çalışanların (çoğunlukla erkekler) platform üzerinden gerçekleşen dijital çalışmalardan fayda sağladıklarını göstermektedir (Huws ve diğ., 2017). Dijital teknolojilerin çalışanların yararına kullanılması zorlu bir süreçtir ve her bir çalışanın sahip olduğu kaynaklara göre çalışanların elde ettiği fayda değişmektedir. Ancak, yarı zamanlı çalışma ve düşük vasıflı işlerde yoğunlaşmaları nedeniyle kadınların pazarlık gücü daha düşüktür (Abendroth ve Reimann, 2018).

Çevrimiçi platformlarda hizmet veren işçiler çoğunlukla düşük gelirli ülkelerde yoğunlaşmaktadır. Yapay zekâ, robotik ve veri biliminde yüksek ücretli profesyonel işlerin büyümesine katkısı birçok araştırmanın konusu iken, bu sektörde ve işlerde var olan geniş bir 'görünmez' çalışan kitlesinin varlığı çok az tartışılmaktadır. Algoritmaları beslemek için verileri etiketlemek, kodu temizlemek, makine öğrenimi araçlarını eğitmek ve içeriği denetlemek ve kopyalamak gibi birçok iş düşük ücretlerle platform çalışanlarına yaptırılmaktadır. Örneğin, sosyal medyada paylaşılan içerikleri kontrol eden 100.000'den fazla ticari içerik moderatörü ya da 'hayalet işçiler' kötü koşullarda ve düşük ücretlerle çalışmaktadır (UNWOMEN 2020). Platform temelli çalışmanın büyümesinin, iş gücü piyasasında cinsiyet etkilerini azaltacağı ve bakım sorumlulukları olanlar için daha fazla esneklik sağlayarak kadınlara gerçekten fayda sağlayabileceği öngörülmekle birlikte, yapılan araştırmalar hem katılım hem de ücret konusunda kalıcı cinsiyet farklarının platform temelli işlerde de devam ettiğini göstermektedir.

Dijitalleşmenin kadınlar açısından yarattığı üçüncü sonuç ile yapay zekâ ve bu tür

teknolojilerin geliştirilmesinde var olan cinsiyet körü uygulamalardır. Teknoloji üretim sektöründe farklılıkların eksikliği, cinsiyet körü uygulamalar ve erkek egemen yapı, özellikle algoritmalarda ve yapay zekâ üretilen diğer sistemlere içkin haldedir. Bunun nasıl cinsiyetçi sonuçlar doğurduğuna ilişkin örneklerin sayısı hiç de az değildir. İş gücü piyasasında algoritmik önyargı; Amazon tarafından geliştirilen ve kadın adaylara karşı ayrımcılık yaptığı tespit edilen bir işe alım algoritmasında ve bilim kariyeri iş ilanlarını kadınlara göre erkeklere gösterme olasılığı daha yüksek olan cinsiyete dayalı pazarlama



algoritmalarında tespit edilmiştir (Kohlrausch and Weber 2020).

Bir diğer konu ise yapay zekâ sektöründe istihdam edilen kadın sayısı ne kadar az olursa, gelecekteki yapay zekâ sistemlerinin eril varsayımlar ve cinsiyet önyargısı sergileme potansiyeli o kadar yüksek olacaktır. Örneğin,



STEM temelli işe alımlarda otomatik olarak cinsiyetçi önyargı öne çıkabilmektedir. Teknoloji diğer yandan var olan cinsiyetçi önyargıları yok etmek ve işyerlerinde çeşitliliği desteklemek için de kullanılabilir. Örneğin, çalışanlar arasında taciz içerebilecek iletişimlerini işaretleyen #MeTooBots gibi bir dizi pratik yapay zekâ tabanlı çözümü, Humu'nun çalışanlara dinamik olarak daha kapsayıcı davranışlar öneren "nudge" yazılımı ve Diversio'nun şirket içi çeşitliliklerinin ve çalışan geri bildirimlerinin otomatik analizine dayalı olarak kapsayıcılık politikalarını şirketlerin

işlerin nasıl olacağına, otomasyon ve dijitalleşmenin işlerin yapısını ve cinsiyet açıklarını nasıl etkileyeceğine bakıldığında, otomasyonun sonuçlarının sektör temelli farklılıklar taşıdığına işaret eden çalışmalar olduğu görülmektedir. Örneğin, küresel olarak kadınların yüzde 4,9'unu ve yüzde 2,8'ini istihdam eden konaklama ve restoran sektöründe tüm faaliyetlerin neredeyse yüzde 73'ü otomasyona duyarlıdır. Fakat yine kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler sektörlerinde bu duyarlılığın düzeyi çok daha düşüktür (ILO, 2019). Yine

ILO çalışması göstermektedir ki, orta gelirli ülkelerde 2005 ve 2014 yılları arasında otomasyon yüzde 14 civarında iş kayıplarına ve istihdamda azalmaya neden olmuştur. Hem orta hem de yüksek gelirli ülkelerde otomasyon ve robotlaşmanın kadınların işlerini tehdit ettiği, orta gelirli ülkelerde kadınların yüzde 18'ini erkeklerin ise yüzde 14'ünü istihdam eden imalat sanayide otomasyon nedeniyle kadınların yoğun çalıştığı işlerin kaybolacağına işaret edilmektedir (ILO 2019). Bu verilere göre, dijitalleşme ve otomasyon süreçleri ve geçişleri iyi

yönetilmemesi durumunda istihdamdaki cinsiyet farklarını artırma riski taşımaktadır. Bu nedenlerle cinsiyete duyarlı politikaların geliştirilmesi var olan eşitsizliklerin yok edilmesi kadar değişimin eşitlikçi sonuçlar barındırması açısından elzemdir.

ihtiyaçlarıyla eşleştirmesi gibi (UNWOMEN 2020). Bu tür girişimler, teknoloji endüstrisinin çeşitlilik kriziyle başa çıkması ve şu anda ürettiği sistemlere kazınmış olan önyargılara ve normlara karşı koyması için çok önemlidir.

Bu araştırmanın odağı olan turizm sektöründe ve imalat sanayinde, gelecekte bu sektördeki



Bu çalışma Türkiye’de turizm sektörü ve imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerde yaşanan dijital dönüşüm ve uygulamaların kadın iş gücü üzerine olası etkilerini ele almaktadır. Çalışma; dijitalleşmenin kadın istihdamı, kadın liderliği ve girişimciliği için bu iki sektörde ortaya çıkardığı değişim, fırsat ve riskleri, gerçekleştirilen saha çalışması bulguları ve bu alanda var olan çalışmalar aracılığı ile değerlendirmektedir.

Raporun ilerleyen bölümlerinde saha çalışması sonucu elde edilen bulgular turizm ve imalat sektörü için sunulmuştur. Öncelikle sektörlerde yaygın olarak kullanılan dijital dönüşümün düzeyi belli aşamalarda ele alınırken, bu dönüşümün sektörde kadın emeği kullanımı üzerine etkileri de ayrı bir başlık altında her iki sektör için de tartışılmaktadır.

BU ÇALIŞMA  
TÜRKİYE’DE TURİZM  
SEKTÖRÜ VE İMALAT  
SANAYİNDE FAALİYET  
GÖSTEREN KOBİ  
NİTELİĞİNDEKİ  
İŞLETMELERDE  
YAŞANAN DİJİTAL  
DÖNÜŞÜM VE  
UYGULAMALARIN  
KADIN İŞ GÜCÜ  
ÜZERİNE OLASI  
ETKİLERİNİ ELE  
ALMAKTADIR.





## 2. TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜ: KONAKLAMA HİZMETLERİ, DİJİTALLEŞME VE KADIN İSTİHDAMI

Turizm sektörü bir ülkede sosyal, ekonomik ve kültürel faaliyetlerin sunumu ile kazanç elde edilmesine olanak sağlayan önemli hizmet sektörlerinden birisidir. Bu doğrultuda ülkeler refah ve ekonomik gelişim düzeylerini arttırmak amacıyla hem ulusal hem de uluslararası turizm faaliyetlerine ağırlık vermektedirler (Çetintaş ve Bektaş, 2008). Turizm sektörü içerisindeki faaliyetlerin hızlı ve giderek artan büyük gelişimi, ekonomiye çok önemli katkılar sağlamaktadır (İstanbul Kalkınma Ajansı, 2012). Türkiye için de turizm en önemli hizmet sektörlerinin başında gelmektedir. Türkiye'de 2019 yılı için turizm gelirinin GSMH içindeki payı yüzde 4,6 iken, turizmin ülkeye sağladığı gelire bakıldığında ise 34 milyon doları aştığı görülmektedir (TÜRSAB, 2020). Turizm geliri TÜİK 2021 yılı verisine göre bir önceki yıla göre yüzde 103 artış göstererek 24 milyar 482 milyon 332 bin dolar olmuştur (TÜİK, 2021).

Turizm sektörünün ekonomik olarak sağladığı önemli katkılardan biri de istihdam yaratma kapasitesidir (Şit, 2016). İstihdam açısından bakıldığında 2017 yılında sektör, doğrudan 462 bin kişiye (toplam istihdamın yüzde 1,6'sı) istihdam sağlarken ilgili sektörleriyle birlikte yaklaşık 2 milyon kişilik (toplam istihdamın

yüzde 7,4'ü) istihdam yaratmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). Emek yoğun bir sektör olarak yaygın bir nüfus için istihdam kaynağı olsa bile turizm sektöründe istihdam mevsimlik olarak ortaya çıkmakta, bu ise istihdam edilenlerin niteliğini ve verimliliği yakından etkilemektedir. Dünya geneline bakıldığında 2019 yılında konaklama ve yiyecek, içecek hizmetleri sektöründe 139 milyon 823 bin kişi istihdam edildiği görülmektedir ve bu sayının yüzde 54,2'sini kadınlar oluşturmaktadır (ILO, 2020). Bu oran göz önünde bulundurulduğunda, kadınların turizm sektöründe yoğun olarak istihdam edildiği söylenebilir. Türkiye'de turizm sektöründe istihdam edilen kadınların oranı yüzde 25,2 ile dünya ortalamasının gerisinde kalmaktadır (Ardıç Yetiş ve Çalışkan, 2020).

Tüm sektörlerde yaşandığı gibi dijital dönüşüm otelcilik ve acentecilik gibi turizmin farklı alanlarında son yıllarda giderek artan bir etki yaratmaktadır (Erdoğan, 2020). Teknolojiye artan ilginin karşısında turizm işletmeleri buldukları pazar içerisinde sürdürülebilirliği sağlamak, müşterilere daha hızlı ulaşmak ve mevcut müşteri potansiyelini korumak amacıyla internet tabanlı teknolojileri tercih etmektedir. (Atar, 2020). Bu bağlamda internet, bilgi ve iletişimi sağlayan

sürekli, kesintisiz ve değerli bir araç olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2020). Bunun yanı sıra turizm sektörünün her aşamasında yapay zekâ kullanılmakta, müşteri deneyimlerinin veriler yoluyla takip edildiği görülmektedir. Bireylerin tercihleri bu veriler doğrultusunda yönlendirilmektedir. Dolayısıyla bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, sektörel bir dönüşüm süreci içinde bulunmaktadır (Topal, 2020). Bu dönüşüm nedeniyle işletmelerin e-posta, mobil ve sosyal medya pazarlama, arama motoru optimizasyonu, çevrimiçi reklam uygulamaları gibi dijital pazarlama araçlarını kullanması beklenmektedir. Inbound pazarlama blogları, podcastler, videolar, e-kitaplar, e-bültenler, arama motoru optimizasyonları ve sosyal medya uygulamaları turizm işletmeleri için önemli dijital pazarlama araçları olmaktadır (Erdoğan, 2020).

Turizm sektöründe yaşanan dijital dönüşümün istihdam ve emek kullanımı üzerine etkileri kuşkusuz çok boyutludur, fakat dijitalleşmenin istihdam ve özellikle de sektörde kadın istihdamı üzerine etkileri pek araştırılmış bir konu değildir. Bu çalışma iki pilot ilde konaklama hizmetlerinde dijitalleşmenin kadın istihdamına yönelik etkilerini ele almaktadır.

Raporun bundan sonraki kısımlarından Antalya-Kaş ve Nevşehir’de konaklama hizmetlerinde dijital dönüşüm ve kadın istihdamı, kadın girişimciliği ve sektörde yönetici kadınlar üzerine etkisi ele alınacaktır.

### **Antalya-Kaş’ta Konaklama Hizmetleri**

Akdeniz Bölgesi’nde yer alan Antalya ilinin yüzölçümü 20.909 km<sup>2</sup>’dir. Antalya, güney sınırlarında 640 km’lik masmavi denizlere ve yemyeşil sahillere sahiptir, bu durum ilin turizm için önemli bir merkez haline gelmesini sağlamaktadır. Yılın uzun bir dönemi yağışsız ve bol güneşli olması nedeniyle bölge ‘deniz, kum, güneş’e dayalı bir turizm potansiyeline sahiptir (Kapan, 2018). Antalya turizm sektöründe öne çıkan faaliyet kolu ise konaklama işletmeciliğidir (Ekici ve Çiftçi, 2021). Antalya ilinde turizmin çok

popüler olduğu yerlerde konaklama işletmeciliği genel olarak büyük ölçekli olarak yapılmaktadır ve büyük oteller yüksek oda sayıları ile yüksek sayıda müşteri kapasitelerine sahiptir. Hem ilin hem de ildeki turizm sektörünün yapısı, yatırımlarının önemli bir kısmının konaklama tesislerine yapılması ile doğrulanmaktadır. Bu yatırımların ise yüzde 90’ı yerli yatırımlardan oluşmaktadır (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, 2018).

Antalya ilinin bu yapısına rağmen Kaş ilçesinde küçük ölçekli, butik otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri yaygındır. Kaş son yıllarda tatilciler için önemli bir destinasyon haline gelmiştir. Kaş’ı, bölge turizmi açısından önemli kılan şey ise ilçenin bir geçiş noktası üzerinde konumlanmasıdır. Ege ile Akdeniz karayolu arasında bulunan Kaş, Kemer’in Tekirova mahallesinden başlayan Marmaris-Fethiye-Bodrum istikametine devam eden hat üzerinde bir durak noktasıdır. Ayrıca, popüler bir TV dizisinin Kaş’ta çekilmesi sonrası Kaş’a olan ilgi artmış, bu ilgi pandemi döneminde ise ciddi boyutlara ulaşmıştır. Sualtı zenginliğiyle Türkiye’nin önemli dalış merkezlerinden biri olması da Kaş’a olan ilgiyi arttırmaktadır.

Yapılan görüşmelerde, yaz döneminde Dalaman Havalimanı’ndan Kaş’a günde 20 sefer düzenlendiği ifade edilmiştir. Ayrıca pandemi döneminde uzaktan çalışma pratiklerinin ve freelance çalışmanın yaygınlaşması Kaş’ın yeni bir yerleşim yeri olarak ortaya çıkmasını da sağlamıştır.

Kaş’ta konaklama hizmetlerinin yüzde 80 ile 85’i 10 ile 20 oda sayılı küçük otel tarzı otellerde verilmektedir. İlçede egemen olan otel yapısı bu biçimde ortaya çıkarken, Kaş’taki otellerin toplam maksimum yatak sayısı 15 bin civarındadır. Kaş’ta pansiyonculuk ve villalar da konaklama hizmetlerinin önemli biçimlerindedir. Yapılan görüşmeler sırasında, Kaş’ta çok sayıda villa kiralama şirketinin de bulunduğu ve Türkiye’de turizm faaliyetlerinde konaklama işletmeciliği için kullanılan villaların yüzde 8,3’ünün Kaş bölgesinde bulunduğu ifade edilmiştir. Küçük oteller, apart

ve villa tarzı konaklama daha çok yaz döneminde faaliyet gösterirken, az sayıda işletme yılın 12 ayı hizmet vermektedir.

Bu çalışma için yapılan görüşmeler ilçede konaklama işletmelerinin yoğunlaştığı Kaş merkez ve Çukurbağ Yarımadası'nda gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan otellerin genel yapısına bakıldığında literatürde olduğu gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmüştür. Çalışma kapsamında Kaş Merkez ve Çukurbağ Yarımadası'nda beş otel ile görüşme gerçekleştirilmiş ve bu otellerin ortalama oda sayısı 18 olarak tespit edilmiştir. Oteller müşterilerine farklı yapıda oda tipleri sunarak, sundukları hizmeti çeşitlendirmektedir. Örneğin görüşme yapılan 16 odaya sahip bir otel, odalarını Junior süit, konfor süit ve penta süit olarak sınıflandırırken 12 odaya sahip bir diğer otel ise standart odalarının yanı sıra Instagram ve balayı odaları konseptine de sahiptir. Bu durumun sebebi butik otellerin yapısının kişiye özel hizmet verebilir durumda olmasıdır. Antalya'daki her şey dâhil sistem ile çalışan büyük otellerin aksine Kaş'taki oda sayısı az olan konaklama işletmeleri yalnızca oda ve kahvaltı hizmeti sunmaktadır. Bunların dışında sağlanan hizmetler ekstra ücrete tabi tutulmaktadır. Diğer yandan oda sayısı fazla olan az sayıdaki konaklama işletmeleri her şey dâhil sistem ile hizmet vermektedir. Kaş'ta bu tür hizmet veren otel sayısı birkaç taneyi geçmemektedir.

Konaklama işletmelerinin müşteri profili incelendiğinde Kaş Merkez ile Çukurbağ Yarımadası'nın birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Çukurbağ Yarımadası'nda yer alan oteller daha çok yabancı turistlere hizmet verirken Merkez'de yer alan oteller çoğunlukla yerli turistlere hizmet vermektedir. Bu farklılaşmanın sebebi Çukurbağ Yarımadası'nın denize olan konumudur. Bu konum turist profili ile birlikte otel fiyatlarını da etkilemektedir. Çukurbağ Yarımadası'ndaki otel fiyatlarının yüksek olması ve fiyatların Euro üzerinden belirlenmesi yerli turiste hizmet verilmesini zorlaştırmaktadır. Pandemiden önce bölgeye İngiliz, İspanyol, Alman, Amerikalı

turistler gelirken pandemi sırasında bölge daha çok yerli turiste hizmet vermiştir. Pandemi sonrası turist profili ise ağırlıklı olarak Ruslar'dan oluşmaktadır.

### **Nevşehir'de Konaklama Hizmetleri**

Tarihi Kapadokya kendine özel yer şekilleri, doğal ve kültürel çekiciliği ile Türkiye ve dünya genelinde bilinen önemli turizm merkezlerinden biridir. Bölgede doğa, kültür, balon, inanç, şarap, termal, ATV, halıcılık, eğlence (Türk geceleri), gastronomi, at sporları, çömlek ve seramik gibi birçok turistik faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler Nevşehir ilinin Ürgüp, Göreme, Avanos ve Uçhisar ilçelerinde yoğunlaşmaktadır (AHİKA, 2019). Bölgenin coğrafi ve tarihi yapısından dolayı bölge genelinde eşsiz yeryüzü şekilleri ve sayısız müze bulunmaktadır. Bu nedenle Kapadokya'ya gelen turistler daha çok kültürel amaçlarla gelmekte, müze ve ören yerlerini ziyaret etmektedir. Dünyanın her yerinden gelen ziyaretçilere ev sahipliği yapan Kapadokya 2019 yılında 1,5 milyondan fazla yerli ve yabancı turisti ağırlamıştır. Ayrıca Nevşehir ili Kültür ve Turizm Müdürlüğüne bağlı müze ve ören yerlerini 3,8 milyon kişi ziyaret etmiştir. Bölgeye olan yerli ve yabancı turistlerin yoğun ilgisini karşılayabilmek adına Kapadokya'ya özgü kaya oyma mimariye sahip tesisler, yatırım ve işletme belgeli konaklama tesisleri, yiyecek, içecek ve seyahat işletmeleri bulunmaktadır (AHİKA, 2019).

Doğal, tarihi ve kültürel yapıların varlığı nedeniyle önemli turizm potansiyeline sahip olan Nevşehir'de, turizm faaliyetlerinin gelişmeye başlamasıyla birlikte konaklama işletmelerinin hızla artış göstermesi, çevreye, yerel halkın ekonomisine ve kültürel yapısına önemli katkılar sağlamaktadır. Nevşehir'den "genellikle kültür turizminin etkili olduğu bölgelerin sit alanı olması sebebiyle doğal, kültürel ve tarihi dokuya uygun mimari özelliklere sahip yapılar inşa edilerek veya eski evler ve konaklar restore edilerek, butik otel adı altında hizmet veren konaklama işletmelerine dönüştürülmektedir" (Eren, Çalışkan ve Çamlıca, 2016).

Bölgedeki konaklama tesislerinin çoğunluğu pansiyon ve butik otel sınıfında yer alırken bunların yanı sıra Kapadokya bölgesine özgü mağara oteller bulunmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, Nevşehir’de Bakanlık İşletme ve Belediye Belgeli olarak 642 işletme bulunmaktadır. Nevşehir’de İşletme Belgeli tesislerin 7’si beş yıldızlıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve belediye belgeli konaklama

tesisleri istatistiğine ilçeler bazında bakıldığında Göreme ilçesinde 206, Ürgüp ilçesinde 239, Uçhisar ilçesinde 67 ve Avanos ilçesinde 71 konaklama tesisi bulunduğu görülmektedir. Bu ilçelerde yer alan bakanlık ve belediye belgeli konaklama işletmelerinde toplam 20.642 yatak bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021).

**Tablo 1:** Nevşehir Konaklama Tesisleri Sayısı

İLÇELER	BAKANLIK BELGELİ	BELEDİYE BELGELİ
Avanos	13	58
Göreme	22	184
Ürgüp	48	191
Uçhisar	17	50

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021



Konaklama işletmelerinin yapısına bakıldığında daha çok küçük ve orta ölçekli butik, pansiyon ve bölgeye özgü kaya mağara otellerin olduğu görülmektedir. Bölgenin kültürel ve coğrafi yapısından dolayı konaklama işletmecileri otel odalarını otantik tarzda tasarlamaktadır. Bölgenin sit alanı olması sebebiyle inşa edilen konaklama işletmelerinin özel bir şekilde dizayn edilmesi gerektiğinden, büyük konaklama işletmeleri kurulamamaktadır. Bu durum, konaklama işletmelerinde bulunan oda ve yatak sayısını etkilemekte ve büyük otellerin bölgeye girişini sınırlamaktadır.

Çalışma kapsamında Avanos, Göreme ve Uçhisar ilçelerinde 7 otel ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu otellerin beşi butik otel, ikisi ise büyük ölçekli konaklama işletmesidir. Nevşehir iline yakın merkez ilçe Avanos bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinin büyük ölçekli işletmeler olduğu görülürken; sit alanında yer alan Avanos, Göreme ve Uçhisar bölgelerinde ise küçük ölçekli butik ve mağara oteller yer almaktadır. Görüşme gerçekleştirilen butik otellerin ortalama oda sayısı 28 iken büyük ölçekli otellerin ortalama oda sayısı 280 olarak tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinin kendi özelinde oda tipleri birbirinden farklı yapılara sahiptir. İşletmeler tarafından odalar manzara görüş açılarına göre ayrılmakta, bunun yanı sıra balayı, evlilik teklifi, düşün ve müze konseptli olarak sınıflandırılmaktadır. Bölgenin coğrafi ve kültürel yapısından dolayı son yıllarda evlilik teklifi yapılmasının bu bölgede popüler hale gelmesi konaklama işletmelerinin oda yapılarını buna göre şekillendirmesine neden olmuştur. Bölgede termal sıcak su kaynaklarının yaygın olmasına paralel olarak oteller konseptleri içerisinde Türk hamamı, sauna, sıcak su havuzları, spa gibi hizmetleri barındırmaktadır. Konaklama işletmeleri sadece oda ve kahvaltı hizmetleri vermektedir. Bunların dışında sağlanan hizmetler ekstra ücrete tabi tutulmaktadır. Konaklama işletmeleri dışında gerçekleştirilen balon, safari, ATV, at biniciliği faaliyetlerinin yaygın olması ve bölgeye gelen turistlerin bu faaliyetlere aktif katılımı, konaklama işletmelerinin bu turistik faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler

ile bir iletişim ağı kurarak misafirlerine uygun paketler sunmasını sağlamaktadır. Bu faaliyetlerin transferi ve rezervasyon işlemleri bu iletişim ağı üzerinden konaklama işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Nevşehir'deki konaklama işletmelerinin müşteri profili oldukça çeşitlidir. Pakistan, Hindistan, Fransa, İtalya, Amerika, Rusya ve Uzak Doğu Bölgeleri'nden turist çekmektedir. Özellikle pandemi öncesinde turistlerin büyük çoğunluğu Çin merkezli olurken pandemi dönemi ile birlikte Rus turist sayısında bir artış yaşandığı görülmüştür. Türkiye'de yaygınlık gösteren deniz turizminde olan 10-15 gün gibi uzun süreli konaklamanın aksine bu bölgede daha kısa süreli konaklamalar yapılmaktadır. Bölgedeki faaliyetler çok çeşitli olmasına rağmen kısa sürede tamamlanabilir olması yerli turistlerin genellikle günübirlik ziyaret edebilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak pandemi dönemiyle birlikte yerli turistlerin konaklama sayısında artış görülmüştür. Pandemi öncesi yabancı turistlere hizmet veriliyor olması bölgede bulunan konaklama işletmelerinin oda fiyatlarının yüksek olması ile sonuçlanırken pandemi ile birlikte yerli turistlerin yoğunlaşması oda fiyatlarının düşmesinde etkili olmuştur. Bölgedeki turizm faaliyetleri 12 ay boyunca devam etmekte, nisan-mayıs ve eylül-ekim ayları bölgenin turist ziyareti olarak en yoğun olduğu zamanlardır.



## 2.1 Kaş-Antalya ve Nevşehir’de Konaklama Hizmetlerinde Dijitalleşme

Son yıllarda etkisini daha yakından hissettiğimiz dijitalleşme, turizm sektörünü de yakından etkilemektedir ve sektör küresel yenilik ve değişimlere ayak uydurabilmek için teknoloji kullanımına ağırlık vermeye başlamıştır (Gürbüz, 2021). Turizm sektöründe dijitalleşme ağırlıklı olarak yönetim, insan kaynakları ve pazarlama departmanlarında ortaya çıkarken, turistlere yönelik konaklama, ulaşım, alışveriş ve yemek fırsatlarının sunulmasında da dijital teknolojiden yararlanılmaktadır (Gürbüz, 2021). Konaklama işletmeleri tüketiciye hızlı, kaliteli ve gereken çeşitlilikte hizmet sağlamak amacıyla, değişen teknolojik koşullara ayak uydurmak, teknolojinin getirdiği yenilikleri işletmeye adapte etmek ve mevcut sistemini güncellemek durumundadır. Bu doğrultuda Antalya (Kaş) ve Nevşehir (Kapadokya) illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde dijitalleşme süreçleri fiyatlandırma yönetimi, rezervasyon yönetimi, online rezervasyon, ön büro hizmetleri, housekeeping hizmetleri ve sosyal medya yönetimi olarak altı başlık altında ele alınmış ve bu alanlarda yaşanan dijitalleşmeyi analiz etmek için görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### **Fiyatlandırma Yönetimi**

İşletmeler açısından fiyatlandırma önemli bir unsur oluşturmaktadır. İşletmeler sundukları hizmete yönelik bir fiyatlandırma stratejisi belirlemek ve bu yolla sektörde rekabetçi kalmak zorundadır. Turizm pazarlamasında fiyat, müşterilerin talebi üzerinde etkili olmakta ve sunulan hizmetin kalitesi hakkında müşterilerin algısını yönlendirmektedir. Bu nedenle işletmeler, fiyatlandırma stratejisini belirlerken talep, kâr,

rekabet, pazar hakimiyeti, müşteri sadakati gibi unsurlara dikkat etmektedir (Gürbüz, 2021).

Konaklama işletmeleri, acenteler ve kurumsal firmalar fiyatlandırma konusunda farklı ücret politikaları uygulamaktadır. Bu politikalar günlük ve haftalık fiyatlar üzerinden belirlenmektedir. Hatta ek misafirler için bazı konaklama işletmeleri farklı yerlerdeki şubeleri için farklı fiyat politikası uygulayabilmektedir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve UNDP, 2021). Ayrıca konaklama işletmeleri fiyat politikalarını belirlerken işletme konumunu (merkeze yakınlığı/uzaklığı, manzara vb.), tesisin özelliklerini ve imajını göz önünde bulundurmaktadır. Bu nedenle fiyatlandırma yönetimi dijital araçların en sınırlı kullanıldığı alanların başında gelmektedir. Bu bağlamda Kaş’ta Çukurbağ Yarımadası’nda görüşülen butik bir otel işletmecisi bu konuda şunları ifade etmiştir:

*“Önce burası apart/otel olarak yapılmıştı. Mutfaklar vardı, restorantı kullanılmıyorduk, o konsepti sonra 2010 ya da 2011’de değiştirdik. Odaların konseptini değiştirdik, butik otel olarak çalıştırıyoruz, odalarda mutfaklar kalktı. Normalde Kaş’a göre bizim odalarımız da çok büyük, gelen diyor ki buradan iki oda yapın, daha çok kazanç getirir. Biz onu tercih etmiyoruz, biz nasıl yarar ettiğimiz gibi misafirlerimizi de rahat ettirmek istiyoruz. Yani butik otel olarak çalışıyoruz. 16 odamız var. Maksimum kapasitemiz 48 kişi. Junior süitler var, burada maksimum 2 kişi alıyoruz. Konfor süitlerimiz var birinci ve ikinci katlarda, onlar gayet büyük, 55 m<sup>2</sup> büyüklüğünde, çok geniş banyoları var, geniş saunaları var, oraya 4 kişi maksimum. Çatı katlarda penta house süitler var, onlar 80 m<sup>2</sup> büyüklüğünde, oraya maksimum 3 kişi alıyorum. Kocaman güneşlenme terasları var, jakuzileri var. Hamam tarzı banyosu var, şöminesi var. Biz iç pazar ile çalışmıyoruz çünkü fiyatlarımız yüksek Yarımada’ya gelen misafirler ile Kaş’ın içine gelen misafirler genelde çok farklı ve Yarımada’da genelde daha yüksek fiyatlı oteller oluyor, dolayısıyla misafir potansiyeli de çok değişik oluyor.”*

Görüşme gerçekleştirilen otel işletmecisinin söylediklerine ek olarak yapılan gözlemler doğrultusunda Kaş merkez ve Yarımada konaklama işletmelerinde bulunan fiyat

farklılıklarında hem denize olan konumu hem de otelin mimarisinin etkili olduğu görülmüştür. Diğer taraftan fiyatlandırma konusunda Nevşehir’de görüştüğümüz lüks bir otel işletmecisi fiyatlarını etkileyen unsurlar konusunda şunları aktarmıştır.

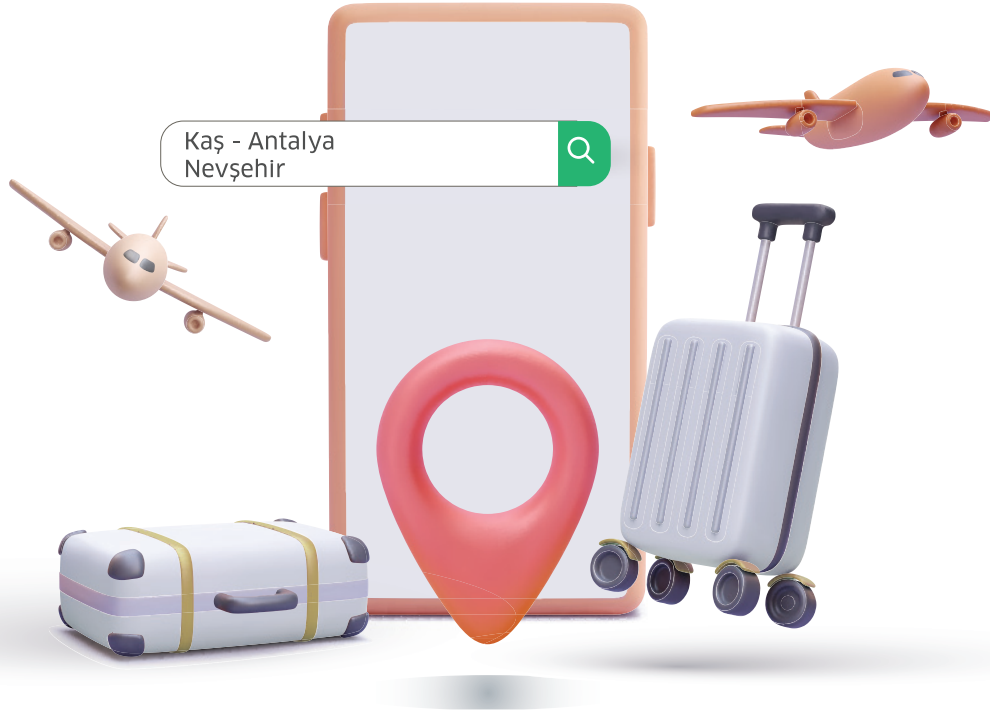
*“Otelin sahibi güvenlik sertifikalı bir koleksiyoner. Otelimizin içerisinde Nevşehir müzesinden biraz da otel sahibinin koleksiyonundan sergilenen ürünler var. Bunlar yalnızca resepsiyon ve girişlerde değil tüm odalarda mevcut. Relais&Chateaux üyeliğine aday oteliz. Türkiye’de tek aday olan otel. Fransa’da verilen hizmet kalitesi anlamında sadece üst düzey otel ve restoranlara verilen bir hizmet kalitesi bu. Bu da ister istemez bölgedeki otellere göre fiyatlarımızı farklı kılıyor.”*

Görüşme gerçekleştirilen konaklama işletmelerinin, fiyatlandırma yönetimi konusunda dijitalleşme süreçlerine bakıldığında otellerin çoğunda fiyatlandırma stratejisi için kullanılan herhangi bir dijital uygulama bulunmadığı, fiyatı belirlerken pazar araştırması yapılarak hareket edildiği ifade edilmiştir. Bu konuda Kaş’taki başka bir işletmeci şunları dile getirmiştir:

*“Bir odanın maliyeti 500-700 lira arasında değişiyor. Tabii ona göre de bir fiyat belirliyoruz, taban maliyetimiz şu diyoruz. Göreme’de jakuzili odaya 400 lira deniyor. Ne 400 lirası diyorum, sen maliyet hesabı yapıyor musun diyorum, o ne diyor, böyle bir turizmci olmaz ki. Tek stoğu olmayan satış pazarlama, otel odasıdır. Stoğu yoktur. Olursa olur, olmazsa yarın satarız bizde yok. Bundan dolayı pazarı iyi takip etmemiz gerekir. Bunu yapamadığın zaman turizm yapamazsın.”*

Fiyatlandırma stratejisini belirleme konusunda sadece Kaş Yarımada’da bulunan bir otel Amora uygulamasını kullandığını dile getirmiştir. Bu uygulama üzerinden maliyetlerin yüzdesi girilerek odaların fiyatları belirlenmektedir.

*“Ben hesaplarımı şöyle yaparım. Benim de var kullandığım bir program, Amora ile çalışıyorum. Orada bütün hesapları çıkartıyorsun, maliyetlerini çıkarıyorsun, ona göre bir hesap yapıyorsun. Sigortan, şuyun buyun, her şeyi orada çıkartıyorsun. Artık ben çok şey yapmıyorum, ne pahalılaşıyorsa onun yüzdesini artırıyorum, programa öyle giriyorum.”*





## Rezervasyon Yönetimi

Turizm, teknolojik gelişmeleri çok yakından takip ederek teknolojik süreçlere hızlı bir şekilde adapte olabilen sektörlerin başında gelmektedir. Başlangıçta daha geleneksel yöntemler ile daktilo ve hesap makinesi kullanılarak ofis otomasyonu sürdürülürken, teknolojik gelişmelere bağlı olarak küresel rezervasyon sistemlerinin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte satış işlemleri internet platformları üzerine taşınmıştır (Tutar, Kocabay ve Kılınc, 2007). Bununla birlikte bilgi teknolojilerinin turizm sektöründe kullanıldığı bir diğer alan e-ticaret uygulamalarıdır. Konaklama işletmeleri e-ticaret üzerinden doğrudan rezervasyon, kolay ödeme yöntemleri, seyahat acentaları, tur operatörleri ve diğer işletmeler ile ticari ilişkilerini rahatça sürdürebilmektedir (Pınar, 2005). Konaklama işletmeleri için rezervasyon yönetimi tek ekrandan hizmet verme, rezervasyon türünü işaretleme, daha önce bu hizmeti satın alan müşterilerin bilgisini saklama, rezervasyon işlemi için e-posta gönderme, otele geç giriş yapan kişiler için farklı bir fiyat uygulama ve oda ücretlerinin kolayca değişimine imkân tanıma gibi birçok süreci içerisinde barındırmaktadır (T.C Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve UNDP, 2021).

Yapılan görüşmede Kaş'ta faaliyette bulunan bir otel işletmecisi geleneksel yöntemlerden dijitalleşmeye geçiş sürecini şöyle ifade etmiştir:

*"Dijitalleşmenin tabii ki vakit anlamında inanılmaz bir artışı var, inanılmaz... Tek tuşla yaptığınız şeyi normalde biz iki saatte yapıyorduk."*

Diğer taraftan Nevşehir'de bir otel işletmecisi geleneksel yöntemden dijitalleşmeye geçiş sürecini şu şekilde ifade etmektedir.

*"Teknoloji işin içine girmedi, işi tamamen teknoloji ile yürütüyoruz. Konuya girmeden önce bu dönüşümle ilgili tam canlı bir örnek vereyim. İlk başladığımda ben burada -2009 yılında- bu yerin aşçısıydım, yeri işleten kişi de yerin sahibiydi. Ben 7 yıl önce devraldım. İlk yıllarda turizm acenteleriyle çalıştık ve her şey kâğıt dosyalardaydı; bizim oda doluluklarımız, müsaitliklerimiz, fiyatlarımız, kâğıt dosyalardaydı. Faks ile rezervasyon alırdık, telefonla alırdık ve bunları kağıtlara tık tık işlerdik. İsim isim hepsini yazardık, o bizim enerjimizin nerdeyse yüzde 20'sini yüzde 30'unu sadece o yazma işi götürürdü. Bir yıl sonra 2010 yılında internet üzerinden bilgisayar üzerinden rezervasyon sistemlerini yönetmeyi öğrendim ve buna geçmeye başladık. Çünkü kâğıt işinde takip zor oluyor ama garanti iş çünkü orada onaylı duruyor, garanti iş çünkü elinde belge var ama takip zor ve hızlı değişkenliklerde sen hızlı cevap veremiyorsun. Bir misafir sana sordu belli bir tarih içerisinde 2 ay sonra müsaitlik var mı diye, sen ilk önceki tıklar doldurmadıysan, sistemi anında göremiyorsun, tekrar geri aramak zorundasın ve onlar cevap vermediği için 1-2 saat beklemek zorundasın... Uygulama ya da internet kullanmaya başladıktan sonra bakıp hemen cevap verebilmeye başladık"*

Konaklama işletmelerinde önemli ölçüde veri işlenmektedir. Turizmde seyahat ve konaklama yapan tüm bireyler için ödeme ve yolcu bilgileri, destinasyon, lokasyon gibi birçok bilginin sunulması gerekmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmesinin bütün departmanları arasında aktif bir bilgi akışı olmaktadır (Sheldon, 1997). Bu bilgi akışını kolaylaştırmak adına oteller 'Channel Manager' çatısı altında toplanan uygulamaları kullanmaktadır. Channel Manager, konaklama işletmesinin kendi web sitesi ve üye olduğu diğer

web sitelerindeki fiyat, müsaitlik ve promosyonları tek bir yerden güncellemeyi ve yönetmeyi sağlayan bir yazılımdır. Rezervasyon işlemlerini yönetmeyi kolaylaştırması yönüyle hem büyük hem de küçük ölçekli konaklama işletmeleri için vazgeçilmez bir sistemdir. Channel Manager uygulamaları üzerine bir otel yöneticisinin ifadeleri şu şekildedir:

*“Channel Manager (kanal yönetimi); 2014-2015 Türkiye’ye gelişi, 2017 yerleşmesi. 2019 yaygınlaşması. Channel Manager bir yatak bankası gibidir. Bu dijital platformda Booking.com. Expedia, ETS Tur gibi yüzlerce dijital satıcı var. Booking.com ve Expedia gibi uygulamalarda sürekli bir kontenjan kontrolü yapmanız gerekiyordu. KOBİ’ler için bu bir süre sonra çıkmaz bir noktaya geldi. Çünkü odalarınız her an satılabilir. Farklı dijital platformlarda aynı oda satılabilir. Bir taraftan da kapı satışı var, odayı bir kişiden fazla kişiye satabilirsiniz. Böyle bir durumda ceza yiyebilirsiniz. Yalnız Channel Manager ile bu sorun ortadan kalktı. Çünkü tüm platformları bir araya topladı. Siz bütün satış kanallarına (Booking.com, Expedia ve ETS Tur vb.) bu kanal yöneticisi aracılığıyla bağlanıyorsunuz. Kontenjan ve fiyatları bu kanal yöneticisine yüklüyorsunuz ve satış kanallarının hepsi aynı fiyattan satıyor. Tüm kontenjanları, tüm satış kanallarını görüyor. Bir tane satıldığında tüm satış kanalları bunu görüyor. Fiyat rekabeti de Channel Manager ile ortadan kaldırılıyor ve birçok satış operatörü ile çalışma fırsatınız oluyor. Bu iki senedir acayip hızlı yayılmakta. Bir de tur operatörlerinin bulunduğu yeni bir kanal var. Burada ödeme, firmayla bir ödeme anlaşması yapmıyorsunuz. Ödeme kanal yöneticisine yapılıyor.”*

Görüşme yapılan otellerde dijitalleşme sürecinin en yoğun yaşandığı alanların başında rezervasyon yönetimi gelmektedir. Görüşülen tüm konaklama işletmelerinin kendine ait bir web sitesi bulunmakta ve Channel Manager içerisinde yer alan kanallardan en az birini kullanmaktadır. Rezervasyon yönetimi için en yaygın kullanılan Hotel Runner, Mod Hotel, Reseliva, Elektra Hotel, Amonra Hotel, Fidelio Hotel programlarıdır. Kullanılan programlar ve bu programların nasıl çalıştığı konusunda Nevşehir Uçhisar’da bir otel müdürü şunları dile getirmiştir:

*“Bizim şimdi online satışlar çok önemli, online satıştan*

*kastım şu bilinen web siteleri, dünya çapında mesela booking.com, Expedia.com, hotels.com, yerli anlamda bakacak olursak otelz.com, odamax.com, ets.com, Jolly, Tatilsepeti tabii bunlar için içerisinde. Özellikle bu bölgedeki otellerde biraz önce söylediğim fiyatlandırmadan kaynaklı fiyatlar sabit değil, dinamik fiyatlar, talebe göre, müsaitliğe göre fiyatlar değişebiliyor. Bu anlaşmalı olduğumuz sitelerden tek tek fiyatlarla oynamak son derece riskli, yanlış yapma hata yapma ihtimaliniz var, çünkü 3 tane oda tipimiz var ve bu 3 oda tipinde de bir iadeli fiyatımız var, bir de iadesiz fiyatımız var. 3 oda tipinde ikişer tane fiyatlandırma tipi var, 6 tane oluyor. Bunların takibini manuel yapmanız çok zor, kolay bile olsa bunu tercih etmiyoruz çünkü hataya açık bir durum. Dolayısıyla ne yapıyoruz? Bunun için kurulmuş şirketler var. Bunun en önde ve yaygın olanı şu an Hotel Runner. Bu Hotel Runner dediğimiz platform bütün bu online sitelerle entegre. Biz bu Hotel Runner ile çalışmaya başlıyoruz, tek bir yerden 5 Mart’taki oda fiyatını 50 Euro’dan 80 Euro’ya çekiyorum dediğim anda işletlediğim bütün anlaşmalı olduğu web sitelerinde ya da internet sitelerindeki fiyat otomatikman tek elden gidiyor. Bu fiyata bağlı olarak iadesiz fiyat da ona göre değişiyor. Dolayısıyla bu matematiksel hesap arka planda yapıldığı için ben tek tuşla çalışmış olduğum web sitelerini düzenliyorum.”*

Görüşme yapılan otellerde kullanılan rezervasyon uygulamalarının maliyetlerine göre kapsadığı özelliklerin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Maliyeti yüksek rezervasyon uygulamaları kaynak yönetimi, stok yönetimi, muhasebe ve insan kaynakları departmanlarının yönetimini de kapsarken maliyeti düşük uygulamalar ise sadece online rezervasyon yönetimini içermektedir. Kapasiteleri büyük konaklama işletmeleri daha kapsamlı uygulamaları tercih etmektedir çünkü bu uygulamaları insan kaynakları, stok yönetimi, muhasebe ve kaynak yönetimi gibi departmanlar ile entegre edebilmektedir. Küçük ölçekli konaklama işletmeleri ise maliyetlerinden dolayı daha dar kapsamlı Channel Manager uygulamalarını kullanmaktadır ve bu uygulamayı sadece ön büro hizmetleri ile entegre edebilmektedir.

Uçhisar’da bir otel müdürü Channel Manager uygulaması olan Hotel Runner ile otelde kullanılan

programların entegre olma durumunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Hotel Runner ile anlaşmalıyız. Bana X bir firma gelse, dese ki ben Channel Manager firmasıyım, adım Seçkin, kimlerle entegresin derim. Henüz entegre olmadık anlaşma aşamasındayız derse entegre ol sonra gel bana derim, bir katkısı olması lazım. Benim 10-15 tane çalıştığım web sitesi online kanalıyla ben Hotel Runner üzerinden bunlara ulaşabiliyorum. Tek tıkla bütün fiyatlarla oynayabiliyorum. Müsaitlikle oynayabiliyorum, sadece fiyat da değil, şu tarihte dolduk, kapat bu odayı bu tarihte diyorum, bütün oda tiplerinde online olarak kapanıyor satışa, aç diyorum açılıyor. Bu bir avantaj. Çünkü entegre olması Channel Manager uygulamasına olan talebi artırıyor.”*

*“Şöyle de kullandığımız bir program var otel içerisinde, kendi bünyemizde kullandığımız bir yazılım programı var, bunun adı bizim kullandığımız Mod. Ama farklı olarak Elektra var Sedna var. Bu bahsettiğim Mod programının da Hotel Runner uygulamasıyla bir entegre olma durumu var. Hotel Runner’a diyoruz ki aynı zamanda Mod’a da diyoruz ki bana rezervasyon geldiğinde booking.com ya da herhangi bir yerden geldiğinde aynı anda benim Mod programıma aktar. Şimdi resepsiyonist oturuyor. Booking.com’dan oda satılıyor, Hotel Runner Booking.com’dan gelen rezervasyonu alıyor, önceden programlanmış haliyle bunu Mod programına aktarıyor. Mod programına aktarması bize ne fayda sağlıyor? Resepsiyondaki Hotel Runner’ı kullanmayı bilmeyen resepsiyonistin Hotel Runner’a girmesine gerek kalmadan kendi sürekli kullandığı, aşına olduğu Mod programının gelecek rezervasyonlar kısmına atıyor. Uyarı veriyor, giriyor bakıyor, blokaja at diyor, o da alıyor oda blokajına atıyor, misafiri beklemeye geçiyor.”*

Bazı küçük ölçekli konaklama işletmeleri pandemi döneminde maliyetlerin yüksek olması nedeniyle uygulamayı kullanmaktan vazgeçmişlerdir. Kaş’ta görüşme yapılan bir butik otel işletmecisi bu konu hakkında şunları dile getirmektedir:

*“Bizim kullandığımız Reseliva vardı ancak biz sonra onlardan çıktık. Şu an kendimiz hepsinden bakıyoruz. Daha doğrusu pandemi sürecinde dedik ki çıkartalım onları, birçok online kanaldan da çıktık biz genel olarak.”*

Bu görüşmeci bu uygulamaların iş süreçlerini ve

takibi çok kolaylaştırdığını söylemekle birlikte, pandemi sürecinde müşterilerinin azalması nedeniyle otel işlem maliyetlerinde bu süreçte azalmaya gitmek zorunda kaldıklarını dile getirmiştir. Çünkü bu uygulamalar aylık ya da yıllık şekilde satın alınması gerektiğinden, sonuçta KOBİ’ler için yüksek maliyetli olmaktadır.

### **Ön Büro Hizmetleri**

Ön büro hizmetleri, konaklama işletmelerindeki faaliyetlerin noktasıdır. Bu departmanda bilgiler ve belgeler toplanır ve ilgili departmanlara dağıtılır. Ön büro konaklama işletmesinin “merkezi”, “çekirdeği”, “beyni” gibi nitelendirilmektedir, bu nedenle ön büro konaklama işletmesinin faaliyetlerini kumanda eden, müşterilere karşı işletmeyi temsil eden ve ilk izlenim yaratılan yer olması açısından oldukça önemli bir bölümdür (Yolal ve Ekmeksiz, 2007). Ön büro hizmetleri müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteri değeri yaratmak amacıyla bilgi, teknoloji ve farklı uygulamalar kullanarak süreçleri daha etkin hale getirmektedir (Payne ve Frow, 2005).

Çalışma kapsamında görüşülen otellerde ön büro departmanında dijitalleşme sürecine bakıldığında Channel Manager uygulamalarına adapte olduğu görülmekte, bu uygulama sunulan hizmeti oldukça kolaylaştırmakta ve ön büro kapsamında yapılan işlemlerin çok hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, gelen müşterilerin kimlik bilgilerinin alınarak sisteme yüklenmesi ve bu bilgilerin jandarma, emniyet ve Bakanlığa aktarılma süreci ön büro hizmetleri için yoğunluk yaratan işlemlerdir. Görüşme yapılan bazı oteller bu süreci kolaylaştırmak adına kimlik tarama cihazı kullanmaktadır. Bu cihaz kullanımı konaklama işletmelerinde ön büro hizmetlerinin iş yükünü azaltmakla birlikte, çalışanların Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gereği sorumluluğunu azaltmakta ve müşteriye bu anlamda bir güven vermektedir. Kimlik tarama cihazını aktif olarak kullanan bir otelde çalışan ön büro müdürü cihaz konusunda şunları dile getirmiştir:

“Dijitalleşme konusunda bizim sektörde çok farklı kullanımlar var. İşte bunlar kimlik okurlardan tutun, Channel Manager’lara kadar bütün sistemler aktif olarak kullanılıyor. Mesela kimlik okuyucuyu tarayıcı gibi düşünün, faks makinesinin daha küçültülmüş hali işte, pasaport veya kimliği koyuyorsunuz, bütün bilgileri okuyup otomatikman sisteme aktarıyor. Aktif olarak bunu kullanıyoruz. Sistem bilgileri otomatik olarak tarıyor ve direkt sisteme entegre ediyor. Anlık emniyete kimlik bildirimini de zaten sistem yapıyor Check-in’e bastığımız zaman sistem otomatik entegre sağlıyor.”

Bu yöneticinin çalıştığı otel Nevşehir’de faaliyet gösteren büyük bir konaklama işletmesidir ve kapasite açısından bakıldığında 900-1.000 kişiye hizmet verebilecek büyüklüktedir. Bu cihazın kullanımı konaklama işletmesi için ön büro hizmetlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Ancak bu cihazın kullanımı sadece büyük ölçekli işletmeler için değil küçük ölçekli işletmeler için de oldukça önem arz etmektedir ancak işletmeler maliyetinden dolayı cihaza erişimde zorlanmaktadır. Bu konuyla ilgili başka bir otelin ön büro çalışanı şunları ifade etmektedir:

“O tarayıcı olarak geçiyor, öyle bir dijital cihaz var, direkt tarayıp bizim PMS dediğimiz otomasyon programına kişinin kimlik bilgilerini giriyor. Kimliği alıyoruz misafirden, cihaza okutuyoruz kimlikteki tüm bilgileri otomasyona işliyor, öyle bir sitem var ama biz kullanmıyoruz, bu yine oda kapasitesi ile ilgili. Küçük bir otel olduğumuzdan bizim için 14 odanın rezervasyonda kimlik bilgilerini girmek çok basit bir şey, çok uzun süren bir şey değil. Ama örnek olarak söylüyorum; 300-400 odalı bir otelde gerçekten işe yarıyor ama olsa çok güzel olur.”

Ön büro hizmetlerinde dijitalleşme süreçlerine ilişkin bir diğer uygulamanın ise müşteri güvenini kazanmak amacıyla kullanılan ödeme işlemlerinin olduğu görülmektedir. Müşterinin konaklama işletmesine geldiğinde ödeme yapma sürecinde ön büro çalışanı müşteriye bir ödeme linki göndermekte ve kişinin kart bilgilerini çalışan ile paylaşmadan ödeme işlemlerini tamamlaması sağlanmaktadır. Bu uygulamayı hayata geçiren lüks bir otelde çalışan ön büro yetkilisi konuyla ilgili şunları aktarmıştır:

“Yaklaşık 6-7 aydır kullandığımız bir sistem ödeme linki.

Misafir kart bilgilerini görmeden, herhangi bir imza atmadan örneğin, rezervasyon 2 gecelik totalde 5.000 TL’lik bir ödeme olacak, rezervasyon ofisimiz ödeme linki üzerinden bilgileri girince misafire bir link gönderiliyor. Misafir o linki açtığında bu 5.000 TL’lik ödemeyi kendi kart bilgilerini o sayfadan girip yapıyor. Biz ne kart bilgisini ne de başka bilgileri görüyoruz ama ödeme bizim hesabımıza düşüyor.”

### **Housekeeping Hizmetleri**

Konaklama işletmelerinde var olan farklı hizmet alanları içerisinde en önemli alanlardan bir diğeri de kat hizmetleridir. Müşteriler konaklama süresi boyunca en uzun hizmeti kat görevlilerinden almaktadır. Kat hizmetleri, hijyen, temizlik ve düzen gibi doğrudan müşteri memnuniyetine etki edecek faaliyetlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu departman konaklama işletmelerinde önemli düzeyde fiziksel çaba gerektiren ve farklı birçok görevi kapsayan en aktif bölümlerden biridir.

Konaklama işletmelerinde dijitalleşme sürecine bakıldığında birçok departmanda teknoloji kullanımının arttığı görülmektedir ancak kat hizmetleri departmanı “insan” faktörüne çok daha fazla ihtiyaç duyulan bir alan olarak yerini korumaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde kat hizmetleri dijitalleşme sürecinin en az yaşandığı departmandır.

Görüşme yapılan konaklama işletmelerinde kat hizmetlerine yönelik oldukça düşük bir dijitalleşme görülmektedir. Kat hizmetlerinde birçok faaliyet bu departmanda çalışan kişilerin tuttuğu çizelge üzerinden ilerlemekte ve yapılan faaliyetler WhatsApp iletişim ağı üzerinden bildirilmektedir. Konaklama işletmelerinde kat hizmeti şefi bu işleyişi takip etmekte ve odanın durumunu ön büro ve resepsiyona bildirmektedir. Görüşme yapılan bir otel işletmecisi bu konuya dair şunları dile getirmiştir:

“Bazı otellerin sistemleri vardır, örneğin odaya girer, temizliği yapar, sıfır tuşlar, artık bilgi resepsiyonun da sistemine düşer. Tabii ki biz de o sistemler kullanılmadığı için iletişimi WhatsApp üzerinden ya da telefonla

sağlıyoruz. Biz bir akşam öncesinden çizelgeyi çıkartırız, bugün beş odamızın girişi var, üç odamızın çıkışı var, iki odamızın bakımı var, bunları yazıyoruz. Bu odalar bakım odası olacak, bu odalar çıkış olacak ve yerine girişler var, bu oda da dün akşam boştu ama bugün yeni giriş var kontrol olacak diye bunu ya WhatsApp'tan yazıyoruz ya da eğer çok yoğun günler ise (üst üste doluyor boşalıyorsa, giriş çıkış bakım varsa) her gün bir A4 çıktısı alıp veriyoruz. Gün sonunda da ya da odalar hazır oldukça 101 hazır oldu, 105 hazır, 104'ün bakımı yapıldı diyoruz. Müşteri gelip de bizim odamızın bakımı yapılmadı derse, hangi odanın bakımı yapıldı ya da hangi odaya girilemedi bilgisini kat hizmetlerinde çalışan arkadaştan alıyoruz ve iletişimi sağlıyoruz.”

Konaklama işletmeleri için yapılan bazı özel uygulamalar da bulunmaktadır. Bu uygulamaları konaklamak için gelen müşteriler Play Store ya da App Store'dan telefonlarına indirerek kullanabilmektedir. Uygulama içerisinde kat hizmeti departmanından resepsiyona kadar tüm bölümler için hizmet seçenekleri bulunmaktadır. Bu uygulama üzerinden müşteriler otel departmanlarından ihtiyaçlarını isteyebilmektedir. Konaklama işletmesi için özel olarak tasarlanan bu uygulama, verilen hizmeti daha pratik ve hızlı bir hale dönüştürmesinin yanı sıra çalışanların verimliliklerini de ölçmek konusunda otel yönetimine avantaj sağlamaktadır. Müşteri tarafından talep edilen hizmet ya da ürünün yapılma süresi uygulama üzerinden kolayca takip edilebilmekte ve çalışanlar verdikleri hizmet kalitesine göre bir performans değerlendirmesine tabii tutulmaktadır. Bu uygulamayı görüşme yapılan otellerden yalnızca biri kullanmaktadır. Uygulamayı kullanan

bir otelin ön büro yetkilisi uygulamayı şöyle anlatmıştır:

“Bizim otelin uygulaması var. Müşteri bu uygulamayı indirip giriş çıkış tarihleri ile kayıt yaptığında, herhangi bir departmanı aradığında, gerek kat hizmetleri gerek yemek siparişi gerek ön büro ile ilgili bir problem çıktığında, şöminesinin yakılmasına kadar her şeyi o uygulama üzerinden tek tıkla isteyebiliyor. Uygulamanın entegre olduğu yazılım WB diye bir yazılım. Türkiye genelinde hizmet veriyor ama tabii ki her otelin kendi uygulaması var, oraya entegre ediliyor. Bizim burada ön büroda gördüğümüz yüz, WB'nin ara yüzü ama misafirin gördüğü tek şey otelin uygulaması. Google Play'de de var, App Store'da da var, oradan indirebilirler.”

### **Sosyal Medya Yönetimi (İçerik Üretme)**

Konaklama işletmelerinde sosyal medya pazarlaması, işletmelerin görünürlüklerini arttırmak amacıyla sosyal medya araçlarını kullanmaları olarak tanımlanabilmektedir. Günümüzde konaklama işletmeleri tarafından kullanılan sosyal medya platformlarını; Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, Foursquare veya Google Plus gibi kanallar olarak sıralayabiliriz.



Konaklama işletmeleri için müşteri çekebilme ve etkileşimi artırmak amacıyla etkileyici ve dikkat çekici bir sosyal medya içeriği üretmek önem taşımaktadır. Sosyal medya hakkında yapılan araştırma istatistiklerine bakıldığında “2010 yılında dünyada 1 milyara yakın sosyal medya kullanıcısı bulunurken, bu rakamın 2018 yılında 2,62 milyara yükseldiği, 2020 yılının Ocak ayında ise 3,80 milyara yükseldiği görülmektedir” (TÜSiAD, 2022). Dünya nüfusunun yaklaşık olarak yarısı sosyal medya uygulamalarını kullanmakta, turizmin insan merkezli olduğu göz önünde bulundurulduğunda sektör için sosyal medyanın önemi anlaşılmaktadır. Bu amaçla sosyal medya uygulamalarının yanında web siteleri ve Google reklam araçlarından da faydalanılmaktadır (TÜSiAD, 2022).

Konaklamak için araştırma yapan müşterilerin eğitim ve gelir düzeylerinin artması nedeniyle tatil planı yaparken daha çok araştırma yapma eğilimindedir ve bu araştırma yapılırken sosyal medya içerikleri önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal medyada araştırma yapan kişiler öncelikle kendilerinden önce konaklayan müşterilerin deneyimlerini, yorumlarını ve konaklama işletmesinin gerçek zamanlı paylaşımlarını incelemekte ve karar verme süreçlerinde bu durum etkili olmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmeleri başarılı olabilmek adına sosyal medya pazarlamasına zaman ayırmakta ve kaynak aktarmaktadır (Milano, Baggio ve Piattelli 2011).

Görüşme yapılan oteller sosyal medya pazarlamasında en çok Instagram, Google reklam gibi dijital araçları kullanmakta ve influencerlar ile iş birlikleri gerçekleştirmektedir. Kullanılan bu sosyal medya araçları konaklama işletmelerinin görünürlüklerinde oldukça etkili olmakta ve müşteri yelpazesini genişletmektedir. Bazı konaklama işletmeleri maliyetin yüksek olmasından dolayı bu dijital araçları kendileri yönetmekte, bazıları ise bu konuda profesyonel içerik üreticilerinden destek almaktadırlar. Örneğin Kaş'ta faaliyette bulunan bir otelin kadın yöneticisi sosyal medyayı nasıl kullandıklarını şu şekilde açıklamaktadır:

*“Instagram, bir de Google reklamları inanılmaz etkili, Son iki yıldır en etkili olan bir Google reklamları, iki Google yorumları, şu an dünyada bariz bir biçimde kullanılıyor. Özellikle konaklama sektöründe bu konuda direkt Google'dan bir hizmet satın alıyoruz ve bunu kendimiz yönetiyoruz. Google reklamlar Instagramdan daha etkili. Tıklama başına ücret ödüyoruz. Biz Instagram fenomenlerine çok karşıydık, influencerlara falan ihtiyacımız yok diyorduk. Sonra bayağı takipçisi olan bir influencer geldi. Eşi ile beraber balayı odası için kendisi rezervasyon yaptırmış, “çok takipçisi var, etkiler” dedi eşi. Kadın ilk yer bildiriminde bulundu, manzarayı çekti, Instagramda paylaştı, bir anda tık tık o gün en az 10 tane gerçekleşen rezervasyonumuz oldu. Bir tane odamıza zaten Instagram odası dedik.”*

Nevşehir'de başka bir otel yöneticisi ise sosyal medya deneyimini ve otellerinin bu açıdan nasıl farklı bir yeri olduğu şöyle açıklıyor:

*“Otelimizin Instagram hesabı Türkiye'deki nadir mavi tiki olan otellerden biridir. Aktif olarak kullanılan bir hesap, hatta Türkiye'deki en büyük otel profillerinden bir tanesi. İçerik üreticimiz yok, bu yine bizim otel sahiplerimizin kontrolünde olan bir şey ama şöyle bir durum var, herhangi bir içerik üreticisine bizim çok ihtiyacımız yok; çünkü otelde çok fazla influencer dediğimiz kişileri ücretli ya da ücretsiz konaklatıyoruz, bu tamamen reklam anlaşmaları. Bu kişilerin burada konaklayıp ya da burada yemek yiyip karşılığında bize ürettiği içerikler fazlasıyla yeter. Sadece bunun paylaşılması müşteri anlamında çok fazla etkiliyor. Çoğunlukla influencerlar kendileri ulaşıyorlar. Bu tarz insanlar Kapadokya'ya gidelim, orada vakit geçirelim, fotoğraf çekelim dediği anda açıp Kapadokya'daki otellere bakıyorlar ve Kapadokya'daki otellere baktığınızda ilk üçte çıkan, lüks hizmet veren ve hizmet kalitesi yüksek olan, manzarası çok güzel olan, fotoğraf çekilecek yerleri olan oteller belli, bunu görüp mail atıyorlar veya telefonla ulaşıyorlar, bir iş birliği yapmak istiyoruz diyorlar. Bu da hem rezervasyon ofisimizden hem de genel müdürlüğümüzden geçtiğinde zaten rezervasyon gerçekleşiyor, tabii ki bunun için belli başlı şartlar var. 1-2 gece konaklama veriyoruz, bunun karşılığında bize bu kadar fotoğraf çekmeniz gerekiyor, bu kadar story paylaşmanız gerekiyor gibi ufak detaylar var. Bunlar karşılıklı mail üzerinden anlaşması yapıldığında konaklamaya geliyorlar. Etkiliyor mu, çok etkiliyor. Ünlü*

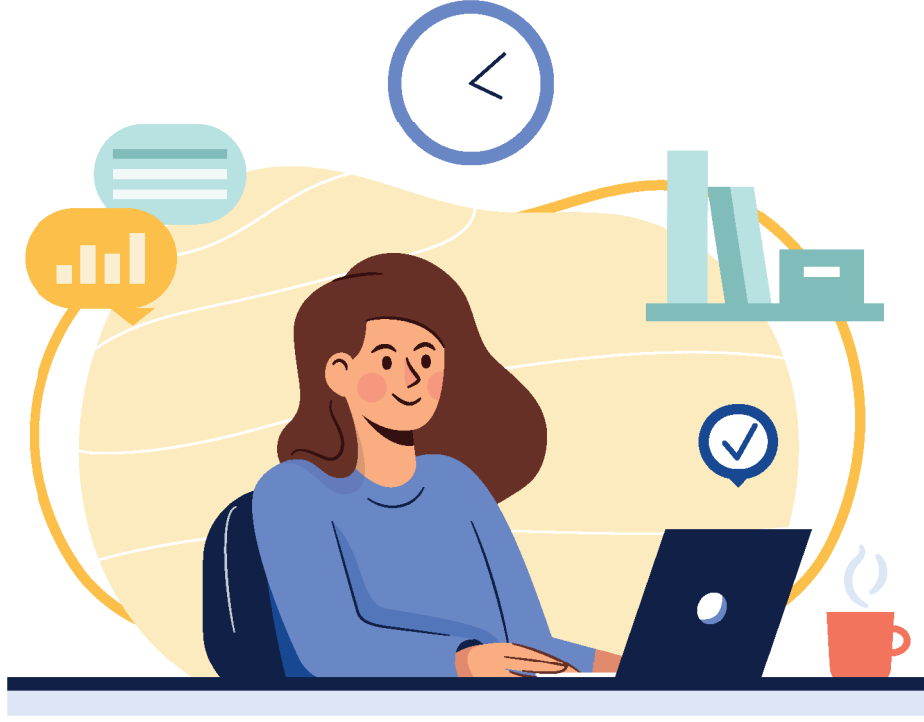


*birisi burada konakladığında o gün akşam paylaşımları yapmaya başladığında telefonlar susmuyor.”*

Yapılan görüşmeler doğrultusunda dijital pazarlama araçları içerisinde sosyal medya kullanımı en etkili pazarlama yöntemlerinden biri olmakta ve otellerin tercih edilmesini önemli ölçüde etkilemektedir. Oteller bu gelişmeye kayıtsız kalmamakta ve gerek kendi kaynakları ile gerekse bu konuda hizmet satın alarak işletmelerinin görünürlüklerini ve müşteri portföylerini sosyal medya aracılığı ile arttırmaya çalışmaktadır.



KULLANILAN BU SOSYAL MEDYA ARAÇLARI KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN GÖRÜNÜRLÜKLERİNDE OLDUKÇA ETKİLİ OLMAKTA VE MÜŞTERİ YELPAZESİNİ GENİŞLETMEKTEDİR. BAZI KONAKLAMA İŞLETMELERİ MALİYETİN YÜKSEK OLMASINDAN DOLAYI BU DİJİTAL ARAÇLARI KENDİLERİ YÖNETMEKTE, BAZILARI İSE BU KONUDA PROFESYONEL İÇERİK ÜRETİCİLERİNDEN DESTEK ALMAKTADIR.



## 2.2 Konaklama Hizmetlerinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü

Turizm sektörü hizmet odaklı yapısı ile emek yoğun bir sektördür. Bu yapısı istihdam üzerinde olumlu bir etki yaratırken, sektörde var olan istihdam pratikleri mevsimlik, belirli süreli ve mevsimlik niteliğinden kaynaklı olarak çalışılan zamanlarda uzun ve yoğun çalışma süreleri ile yaşanmaktadır. Sektörün emek yoğun niteliği kadın istihdam talebi açısından da sektörü önemli kılmaktadır. Dünyada kadınlar, turizm sektörü içerisinde konaklama işletmeciliği iş gücünün yüzde 60'ını oluşturmalarına rağmen (UNWTO, 2020) yönetim pozisyonlarında yüzde 40, genel yönetim pozisyonlarında yüzde 20 ve yönetim kurulu pozisyonlarında yüzde 8'den daha az oranda temsil edilmektedirler (Obadiz, 2016). Böyle bir istihdam yapısına sahip emek yoğun ve hizmete dayalı sektörde dijitalleşme süreçlerinin genel olarak istihdam yapısı ve pratikleri, daha da özelden ise kadın emeği ve istihdamı üzerine

etkilerini aşağıdaki başlıklar halinde incelemek mümkündür.

### ***Dijitalleşme ve Emek Tasarrufu***

Emek yoğun olmasının yanı sıra mevsimlik istihdam yapısı nedeniyle turizm sektörünün karşılaştığı en önemli sorunlardan biri emek arzı sorunudur. Bu nedenle, saha bulgularının da ortaya koyduğu üzere sektörde dijitalleşmenin hızlı kabul edilmesi ve yaygınlaşmasının en önemli nedenlerinden birinin teknoloji kullanımının emek tasarrufu ile iş gücü talebini azaltması olarak düşünülebilir. Bu alanda var olan literatürle örtüşen bir şekilde emek tasarrufu kadın erkek iş gücü ayrımı yapmaksızın, fakat özellikle de nitelikli iş gücüne olan talebi azaltmaktadır. Müşterilerin yer ayırtması için kullanılan dijital araç ve programların kullanımı bu alanda daha az personel ile işletmelerin bu işi kotarabilmelerini sağlarken, örneğin resepsiyonda çalışan kişi sayısını da azaltabilmektedir.

Görüşme yapılan her iki ilde de iş gücü teminine ilişkin sıkıntılar sık sık dile getirilmiştir. Bu nedenle sektörde faaliyette bulunan işletmelerin gelecekte ortaya çıkacak ve emek tasarruf eden

dijital gelişmeleri yakından takip edeceği ve hızlı bir şekilde uygulamaya koyacağı anlamına gelmektedir. Kaş ve Nevşehir bölgelerinde iş gücü teminine ilişkin sorun her iki bölgede de mevcut olmasına rağmen, nedenleri birbirinden farklılık göstermektedir. Konaklama işletmeleri, Kaş bölgesinde sezonun kısa olması sebebiyle çalışan bulmakta zorlanmaktadır. Görüşme yapılan oteller özellikle kat temizliğinde çalıştırılacak kadın çalışan bulmak konusunda ciddi sorunlar yaşadıklarını ve zaman zaman bu durumun internet yorumlarına da olumsuz yansıdığını dile getirmiştir. Kaş'ta bir otel işletmecisi iş gücü sorununu şu şekilde ifade etmiştir:

*"Şimdi ve daha önce de çalışan bulamıyorduk, yani Kaş'ın en büyük sorunu, bizim de en büyük sorunumuz çalışan insan bulmak. Yani çok yaşadım bunu, sezonun ortasında kat hizmetleri çalışanları gittiler, kaçtılar, yani gelmediler."*

Kaş'ta kat hizmetlerinde temizlik yapmak için gelen kadınların daha çok yakın köylerde yaşayanlardır. Kaş'ta son yıllarda yaşanan turizm patlaması ve pandemi sırasında artan villa turizmi nedeniyle özellikle temizlik yapan kadınlara olan talep hızla artmıştır. Bazı otel sahiplerinin göçmen kadınları mevsimlik olarak çalıştırdıkları görüşmeler sırasında ifade edilmiştir. Yerli nüfusun artmaması emek arzını sınırlamakta, yaşam maliyetlerinin yüksek oluşu nedeniyle Kaş'a göç sınırlı kalmakta ve işletme sayısının artmasıyla oransal olarak iş gücü talebi artarken, işletmeler elemanları birbirlerinden almak için yarışmaktadır. İşte bu nedenlerle emek tasarruf edici teknolojik gelişmelerin, özellikle maliyet avantajı taşıması durumunda birçok işletme tarafından hızlıca kabul edilip uygulanacağı tahmin edilebilir.

Yine benzer şekilde, Nevşehir'de turizm sezonun 12 ay devam ediyor olması bölgede konaklama hizmetlerinde çalışacak olan kişilere talebi yükseltmektedir. Turizm faaliyetlerinin giderek artıyor olması, yeni işletmelerin açılması iş gücü talebini daha da arttırmaktadır. Bu nedenlerle, konaklama işletmelerinde iş gücü devir oranı oldukça yüksektir. Çalışanlar bir işten ayrıldıktan sonra kolaylıkla başka bir konaklama işletmesinde

iş bulabilmektedirler, bu durum çalışanlarda iş kaybetme korkusunun olmaması ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca bu durum, konaklama işletmeleri açısından kalifiye bir elemanın bulunmasını da zorlaştırmaktadır.

Görüşme yapılan otel işletmecisi iş gücü konusunda şunları ifade etmiştir:

*"Biz şefimiz geldiği zaman ayağa kalkardık, bizim departman şefimiz olsun veya olmasın fark etmez. Şimdi çalışan anında işi bırakıyor, gidiyor, bir gün sonra başka bir yerde işe başlıyor."*

*"Bölgedeki en büyük sorun çalışan sıkıntısı, çünkü çok fazla otel var, fazla alternatif var; çalışan şunu biliyor, ben buradan çıktuktan sonra 20 metre ilerideki otelde anında başlarım, bunun farkında. Maalesef benim alışık olduğum tarzda referans araştırması yapılmıyor. Yapılmadığı için de benim buradan tırnak içinde kovalayarak gönderdiğim birini karşı taraf gel ne demek rica ederim diyerek işe alıyor, çünkü onun da acil çalışana ihtiyacı var".*

İş gücü konusunda yaşanan bu sorunlar nedeniyle gelecekte turizm konaklama işletmelerinde ön büro, resepsiyon gibi geleneksel otel hizmetlerinin yerini hızla self servis check-in ve anahtar aktivasyonu yapan tabletler, NFC, giyilebilir cihazlara bırakacağı, akıllı asistan, otel asistanı gibi özel uygulamaların ve bunlara ek olarak günlük hayatta kullanılan mesajlaşma uygulamaları ile entegre çalışan otel sohbet uygulama ve robotlarının uygulamaya konacağı tahmin edilmektedir.

### ***Dijitalleşme ve Cinsiyete Dayalı İş Bölümü: Estetik ile Temizlik Kısılcında Kadın İstihdamı***

Konaklama işletmelerinde var olan işler her ne kadar kadınlar ve erkekler tarafında yapılabilir görünüyorsa bile, cinsiyete dayalı iş bölümü birçok işin kimler tarafından yapılacağını belirlemektedir. Sektörde kadınlar toplumsal cinsiyet temelli rolleri gereği ev içerisinde yürüttükleri yeniden üretim faaliyetlerinin bir uzantısı olarak görülebilecek, sektör içerisinde temizlik, servis, karşılama gibi hem yetkinin hem de sorumluluğun daha az olduğu, buna bağlı



DİJİTALLEŞMENİN  
TURİZM  
İŞLETMELERİNDE KADIN  
İŞ GÜCÜ AÇISINDAN  
YARATTIĞI EN BARİZ  
SONUÇLARDAN BİRİ  
İSE BEYAZ YAKALI,  
EĞİTİMLİ KADINLARIN  
BU SEKTÖRDE  
VARLIKLARININ DAHA  
GÖRÜNÜR HALE  
GELMESİDİR.



olarak da ücretlerin düştüğü nitelik gerektirmeyen pozisyonlarda istihdam edilmektedir (Alarcon ve Mullor 2018). Buna ek olarak restoran, resepsiyon ve kat hizmetleri gibi çalışma alanlarında işverenlerin müşteri memnuniyeti açısından, kadınların insan ilişkilerinde daha başarılı ve estetik açıdan müşteriye daha hoş geldiği düşüncesi nedeniyle tercih edildikleri görülmektedir (Akoğlan, 1996). Bu nedenle kadınlar ya resepsiyon gibi müşteri ile direkt ilişki içinde olunan işlerde ya da kat hizmetlerinde temizlik işleri için talep edilmektedir. Cinsiyete dayalı iş bölümü turizm işletmelerinde kadınları estetik ile temizlik kısıncasına alırken, dijitalleşmenin geleneksel cinsiyete dayalı iş bölümü üzerinde sarsıcı ve dönüştürücü bir etki yaratamadığı gözlenmektedir.

Departmanlar arasında kadınlar ve erkekler arasındaki iş bölümüne bakıldığında; kadınların daha çok kat ve servis hizmetleri alanlarında çalıştıkları erkeklerin ise müdür, insan kaynakları, muhasebe, komi ve belboy olarak çalıştıkları görülmüştür. Kadınların ve erkeklerin ortak çalıştıkları alanlar ise resepsiyon ve mutfaktır. Ortak çalışma alanlarında kadınların yaptığı işlere bakıldığında, kadınlar mutfak alanında disiplin ve düzeni sağladığı için tercih edilirken, resepsiyonda ise estetik açıdan ve resepsiyonda meydana gelecek olası tartışmaları en aza indirgeyeceği düşünülerek istihdam edilmektedir.

Görüşme yapılan bir işletmeci özellikle kadınların hangi alanlarda ve neden istihdam edildiğini şu sözlerle açıklamıştır:

*“5-6 yıl önce burada kadın eleman sayısı erkek eleman sayısından fazlaydı. Kaş’tan gidip geliyorlardı, o zamanki çalışan kadınların bazıları aynı zamanda da okula gidiyorlardı. Bazıları da sonradan evlendiler. Sonrasında bu sebeplerden dolayı turizmde çalışamadılar. Bizim buradaki en büyük sıkıntımız pansiyon, yani çalışanın kalacağı yer. Genellikle Kaş’tan kadın çalışan aldıktan sonra onda sıkıntımız olmuyor. Yine mutfakta da bir kadının olması çok şey değiştiriyor. Orada bir kadının varlığı mutfağın daha derli toplu ve şık olmasını sağlıyor, yanında çalışan erkeleri de hizaya getiriyor. Onun orada varlığı yetiyor çok fazla bir*

*iş yapmasa bile, çünkü erkek sınıfında aşçılar işi yürütüp yemek çıkartmaya odaklıdır. Kadın aşçılar da müşteriler en çok neden zevk alabilir, arada bir hamur işi göndereyim, arada şunu ikram edeyim, pasta yapayım, belki satılır, satılmazsa yenir gibi bir yöntemi var kadınların. Salondaki kadınların ise en büyük artısı garson ve yanında yardımcı olan çalışanların ya da barda çalışan hanımefendilerin görüntü güzelliğini arttırmasıdır, çok mühim şimdi bizim buradaki işlerde en büyük şey görüntü ve görüntü kirliliğidir. Görüntü kirliliği rahatsız eder, kendini mutsuz hissedersin, dinlenemezsin, bir daha gelmemeyi düşünürsün. Görüntü kirliliği de aynıdır, servis yapan arkadaşlarımız da biraz zarafeti yüksek olanlar hanımlardır.”*

Görüşme yapılan konaklama işletmelerinde; mutfak, kat hizmetleri, resepsiyon, ön büro, insan kaynakları ve muhasebe departmanlarının bulunduğu görülmüştür. Kapasite olarak daha büyük olan konaklama işletmelerinde departmanlar arasında iş bölümü ayrımı varken daha küçük işletmelerde işler arasında keskin bir iş bölümü bulunmamakta, tüm çalışanlar boş kaldığı zamanlar içerisinde başka departmandaki işleri yürütebilmektedir.

Görüşme yapılan bir işletmeci otel içerisindeki iş bölümünü şu şekilde anlatmıştır:

*“Zaten burası 8-9 odalı bir butik otel, nerede iş varsa hepimiz oraya koşuyoruz. Yani departman gözetmeksizin hepimiz oradayız. Ben işletme sahibiyim, her işe gireriz, Mehmet resepsiyoncu, o da her işe girer. Bizde birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için. Yani bulaşık yıkanacaksa girer yıkarız, oda temizliği yapılacaksa yaparız. Kat temizliğinde şu an erkek yok ama sıkışsak var. Büyük otellerde bu ayırım var ama küçük otellerde bu ayırım yapılmaz. Bir ya da iki kişi bu işin altından kalkamaz, mecburen başkaları da yardımcı olmak zorunda, büyük otellerde keskin bir çizgi var. Restorandaki bir kişi kat hizmetlerinin işini yapmaz, yardımcı da olmaz”.*

Kadın ve erkek çalışan profiline bakıldığında; otelin hizmet verme süresine ve işin niteliğine göre değiştiği görülmektedir. Nevşehir’deki konaklama işletmelerinin 12 ay boyunca hizmet vermesi sebebi ile işletmeciler istihdamın kalıcı olabilmesi için bölgede ikamet eden kişileri tercih

etmektedir. Kaş'ta ise sezonun daha kısa ve geçici olması sebebi ile bölgenin dışından gelen çalışanlar bulunmaktadır. İki şehirde yer alan konaklama işletmelerinin, yoğunluk zamanlarında bölgede bulunan turizm fakültesinde eğitim gören öğrencileri destek amacıyla istihdama dahil ettikleri görülmektedir. Bu öğrenciler günlük yevmiye usulü ve geçici olarak istihdam edilmektedir. Bu konuda bir işletmeci şunları dile getirmektedir:

*"Hafta sonları yoğunlukla birlikte genelde öğrenciler ekstra işte çalışmaya geliyorlar, ekstracı diyoruz biz burada. Biz onlara, onlar da bize destek olmuş oluyor, karşılıklı. Burayı meyhane olarak işletiyoruz, özellikle hafta sonları yoğun oluyor. Böyle zamanlarda öğrencilerle birlikte personel sayısını 10'a çıkarıyoruz".*

İki bölgede çalışan kadın profiline bakıldığında benzerlikler olduğu görülmektedir. Kat hizmetlerinde çalışan kadınlar 30 yaş ve üzeri, çocuğu var ise okula devam eden, dolayısıyla gün içerisinde çocuk bakım yükü bulunmayan kişilerdir. Hatta farklı otellerle anlaşılıp çalıştığı için bu kadınlar hane ekonomisine önemli düzeyde katkı sağlamaktadır.

Nevşehir'de görüşme yapılan otel işletmecisi, çalışan kadınların profillerini şöyle tanımlamaktadır:

"Burada genellikle 35-37 yaş aralığında kadınlar çalışıyor. Eve ek gelir olsun diye çalışıyorlar, genelde 2-3 tane okuyan çocukları oluyor. Genelde ya anne ile ya kaynana ile ya akraba ile yakın oldukları için çocuklara bakma durumu olmuyor, en azından bizim karşılaştıklarımız böyleydi. Geneli Kapadokya'dan lokal bölgeden, Kapadokya'nın içinden geliyor".

Kaş'ta görüşme yapılan otel işletmecisi çalışan kadınların profillerini şöyle tanımlamaktadır:

"Genellikle kat görevlisi kadınların hepsi aynı tipolojidedir. Önce ev hanımıdır, turizme geçiş ile birlikte ne iş yapabilir, nasıl para kazanabilir, en kolay katçılıktır, çünkü temizliği biliyordur.

Köylerinden gelip Kaş'ta yaşamaya başlayanlar da var, yüzde 80'i onlar; yüzde 20'si Kaş'ta yaşayan ama ilkokul mezunu, erken evlenmiş ve kendine çalışacak bir alan bulmaya çalışan kadınlar".

Her iki bölgede de ataerkil düşünce yapısının kadın istihdamını olumsuz yönde etkilediği yapılan görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Nevşehir'de kadınlar turizm sektöründe son 5 yıldır istihdamda yer almaktadır ve kadınlar eşlerinin baskısı nedeniyle belli alanlarda ve belli saatlerde çalışabilmektedirler.

Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü ve bu iş bölümünün yarattığı eşitsizliğin çalışma yaşamında kadınların dezavantajlı konumunu derinleştirdiği gözlemlenmektedir. Ancak işletme sahipleri cinsiyet ayrımcılığının olmadığını, kat hizmetleri dışında her alanda herkesin çalışabileceğini ve eleman alırken iş için ne kadar istekli ve ne kadar çalışkan olduğu göz önünde bulundurularak tercih yapıldığını ifade etmektedir. Fakat bütün bu vurgulara rağmen, keskin cinsiyete dayalı iş bölümü özellikle düşük eğitilmiş ve niteliksiz kadınları temizlik işlerine hapsederken, dijitalleşmenin bu alanda zayıf etkiler içerdiği ve dönüşüm konusunda pek bir umut ışığı sunmadığı görülmektedir.

### **Dijitalleşme ve Yönetici Kadınlar**

Dijitalleşmenin turizm işletmelerinde kadın iş gücü açısından yarattığı en bariz sonuçlardan biri ise beyaz yakalı, eğitilmiş kadınların bu sektörde varlıklarının daha görünür hale gelmesidir. Örneğin üniversite mezunu kadınlar özellikle Nevşehir'deki tam zamanlı turizm işlerinin önemli çalışanlarıdır. Otomasyon ve dijitalleşme, iş süreçlerinin kolaylaşması ve fiziki güç ile ilişkisinin kırılmasını sağlamakta, daha önce erkek işi olarak tanımlanan işlere kadınların katılımının önündeki engelleri kaldırmaktadır. Turizm geleneksel olarak kadınların daha yoğun olarak çalıştıkları bir sektördür. Bununla beraber, dijitalleşme süreçlerinin eğitilmiş kadınların bu sektördeki işlere katılımını nasıl etkilediğini incelemek önemlidir.

Turizm sektöründe gerçekleştirilen saha çalışması kadın işletmecilerin ve girişimcilerin sayısının azımsanmayacak derecede yüksek olduğunu, kadınların sektörde erkekler kadar olmasa bile görünür olduklarını göstermektedir. Konaklama ve ağırlama işlerinin kadınların ev içindeki rolleri ile eşleştirilmesi nedeniyle, kadınlara açık bir hizmet sektörü olsa bile bazı işlerin dijitalleşmesi de beyaz yakalı profesyonel kadınların sektörde formel işlerde önemli bir yer tuttuklarını göstermektedir. Kaş ilçesinde otellerin görece küçük olması ve mevsimlik olarak çalışıyor olmaları profesyonelleşmeyi etkilerken, bu alan için Nevşehir bulguları daha canlı kanıtlar sunmaktadır. Büyük otellerde kadın yöneticilerin sayılarının az olmadığı birçok departmanın, özellikler insan kaynakları, pazarlama ve satış gibi alanların kadın yöneticiler tarafından idare edildiği gözlenmiştir.

Büyük bir otelin satış müdürü Selda Hanım kendi kariyer yolculuğunu ve üniversite öğrencisiyken staj için başladığı turizm kariyerinin ona sunduğu fırsatları gözlemek için iyi bir örnek sunmaktadır. Üniversitenin ikinci yılında bir otelde hocasının tavsiyesi ile staj yapmaya başlamış, bu işten elde ettiği gelir ile okul masraflarını karşılamaya başlayınca başka bir ilde yaşayan ailesinden çalışma izni alması da kolaylaşmıştır. İlerleyen yıllarda okulunu tamamladıktan sonra sektörde çalışmaya ve turizm kariyerinin önüne çıkardığı fırsatları takip etmeye devam etmiş ve en son Nevşehir'deki en büyük zincir otellerin birinde satış müdürü olarak çalışmaya başlamıştır. Selda Hanım sektörün kadınlara sunduğu imkanları şöyle ifade etmektedir:

“Hep desteklendiğimi hissettim. Evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra biraz zorlandım ama işimi sevdiğim için bu zorlukların da üstesinden gelebiliyorum. İşyerimizde kariyer gelişimimiz için çeşitli fırsatlar sunuluyor, eğitimler alıyoruz. İsteyen herkesin sektörde yer bulacağına ve yol alabileceğine inanıyorum.”

Nevşehir'de büyük otellerde belli departmanların müdürleri olan kadın profesyonellere Kaş'ta

pek rastlanmamakta, ancak otel sahibi kadınlar işletmeci yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan saha çalışması sırasında görüşülen otellerin ikisinde otel sahibi iki kadın aynı zamanda otelin işletmecisi olarak görev yapmaktadırlar. Bu kadınlardan biri olan Aysel Hanım Almanya'da doğmuş, büyümüş, orada da otel işletme deneyimine sahip bir işletmeci. Daha sonra Kaş'ta şimdi işlettiği oteli ailesi satın alınca Türkiye'ye yerleşmiş ve oteli tek başına işletmeye başlamıştır. Aynı şekilde Kaş merkezde başka bir otel, sahibi kadın tarafından işletilmekte, ailesi de ona destek sağlamaktadır. Bu durum sektörde kadın yöneticilerin farklı şekillerde ortaya çıktığı, hem sektörün hizmet ağırlıklı olması hem de iş süreçlerinin dijitalleşmesiyle kolaylaşması şeklinde açıklanabilir.

### ***Dijitalleşme ve Kadın Girişimciliği***

Endüstrideki çalışma şekilleri dijital teknolojilerin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasıyla birlikte değişmeye başlamıştır. Dijital dönüşüm; geleneksel stratejilerin, yapıların ve iş yapma biçimlerinin değişime uğramasına sebep olmuştur. Teknoloji alanında yaşanan bu ilerlemeler, girişimcilik kavramını da ciddi biçimde değiştirmektedir. Özellikle dijital girişimciliğin yaygınlaşması ile daha fazla girişimci bu alana yönelmekte ve avantajlarından yararlanmaktadır. Dijital girişimciler birçok sektörde geleneksel iş modellerini yeniden yapılandırarak teknolojileri etkin bir şekilde kullanarak bunu bir avantaja dönüştürmektedir (Satalkina ve Steiner, 2020).

Türkiye'de kadınların girişimcilik faaliyetleri daha çok marjinal faaliyetler ve küçük işyeri açma girişimlerine dayanmaktadır. Yapılan araştırmada Nevşehir bölgesinde kadın girişimcilerin sayısının oldukça fazla olduğu görülmüştür ancak bu bölgedeki girişimcilik literatürdeki girişimcilik kavramından farklı olarak risk almadan, çok fazla sermayeye ihtiyaç duymadan gelişmekte ve kendisini “miras yoluyla girişimcilik” olarak göstermektedir. Nevşehir'in kendine özgü coğrafi yapısı nedeniyle ortaya çıkan mağaraların miras yoluyla kadınlara kalmasıyla birlikte,



kadınlar bu yerleri konaklama işletmelerine dönüştürerek girişimci olmaktadır. Bununla birlikte Nevşehir’de konaklama sektörünün yanı sıra kadınların restoran işletmecisi olduğu da görülmüştür.

Bölgede görüştüğümüz bir kadın girişimci girişimcilik hikayesini şu şekilde anlatmıştır.

## Öğrencilikten Girişimciliğe: İki Kadının Konaklama İşletme Girişimi Hikayesi

2006-2010 yılları arasında Nevşehir’de turizm fakültesinde eğitim gören Tuğçe Hanım üniversite eğitimi sonrası arkadaşı ile birlikte Nevşehir’de kalarak otel işletmeye karar verir. Her ikisinin de turizm geçmişi olması ve bölgede önde gelen konaklama işletmelerinde yöneticilik deneyimine sahip olmaları girişimciliğe adım atmalarını kolaylaştırır. Nevşehir’de kalmalarındaki en önemli etken turizm faaliyetlerinin 12 ay devam etmesidir. Bölgede vizyon sahibi bir işletmeye ihtiyaç olduğunu tespit etmeleri, burada bu açığı kapatmak için faaliyete geçmelerine sebep olur... Tuğçe Hanım bölgede var olan konaklama işletmelerinin çoğunun miras yolu ile kalan ve küçük butik otellere dönüştürülen yerler olduğunu ve bunun yapılaşma amacının sadece maddiyat olduğunu vurgulamıştır. Buradaki turizm anlayışı dışarıdan gelen yatırımcılar ile değişmeye başlamıştır. Tuğçe Hanım ve ortağı da bu bölge dışından gelen girişimcilerdendir ve bu konuda “kendi yerlerini işgal ettiği düşüncesiyle” yerli halk tarafından dışlandıklarını dile getirmiştir. Burada bölgedeki diğer konaklama işletmelerinden farklı olarak restoran bölümü meyhane olarak işletilmektedir. Bu da bölgedeki yerli halkın tepkisini çekmektedir. Çünkü bu bölgede pavyon kültürü yaygın olduğu için iki kadının meyhane kültürünü bu bölgeye getirmiş olması yanlış anlamalara sebep olmaktadır.

*“Biz buraya meyhane açtık, iki kadın. Buranın insanı pavyona alışkın, meyhane kültürünü nereden bilecekler ki? Pavyon genellikle erkeklerin gidip içtiği ve içince de başka şeylere dönüşen yerler, bunun da kabul edilme süreci zor oldu, şimdi herkes çok saygı duyuyor...”*

Meyhane açılmadan önce konaklama işletmesinin restoran kısmında akşam da çalışan kadınlar bulunurken, meyhane işletilmeye başlanmasıyla birlikte kadınların eşleri ya da babaları tarafından kısıtlanması sebebiyle meyhanede çalışmaları sonlanmıştır. Meyhane için kadın bulaşıkçı bulamayan girişimci kadınlar Afgan bir erkeği istihdam etmeye başlamıştır.

*“Kadınları meyhane olduğu için çalışmaya göndermediler, önceden akşamları çalışan kadınlar vardı. Çinli gruplara akşam yemeği veriyorlardı, onların bulaşığı yıkarken sıkıntı yoktu ama buranın adı meyhane olunca eşleri göndermek istemedi, o yüzden de biz bulaşıkçı bulamadık. Aslında değişen hiçbir şey yok, biz yine iki kadın buranın başındayız.”*

Tuğçe Hanım ve ortağı, Nevşehir’de vizyon sahibi otellerin eksik olduğunu keşfederek bu bölgede turizm faaliyetlerine yeni bir bakış açısı getirmek amacıyla otel işletmeye karar vermişlerdir. Aynı zamanda bölgedeki pavyon kültürüne karşı meyhane kültürünü getirmeleri ve zorluklara

rağmen bu işi sürdürmeleri ve kabul görmeleri iki kadın girişimcinin başarı hikayesini gözler önüne sermektedir.

Bu örneğin yanı sıra, saha çalışması sırasında dijitalleşmenin kadın girişimciliğini de arttırdığı

gözlendi. Özellikle turizm sektöründe dijital içerik üreticisi olarak çalışanlara küçük ölçekte de olsa bir yeni girişimcilik alanı açılmaktadır. Tüketicilerin satın alma kararları üzerinde sosyal ağ sitelerinin etkisinin artış göstermesi, işletmelerin sosyal ağ kullanmasını büyük oranda etkilemiştir. Araştırmalar, tüketicilerin yüzde 74'ünün satın alma kararı verirken sosyal medya araçlarına yönelmekte olduğuna işaret etmektedir. Geleneksel iletişim araçları yerine sosyal medya araçlarını kullanan şirketler maliyetlerini düşürmekle birlikte verimliliklerini arttırmaktadır (İle ve Okoye, 2017). Sosyal medya bu özelliği sebebiyle yalnızca büyük şirketler için değil, aynı zamanda küçük ve orta ölçekli şirketler için de önemli bir araçtır.

Kadınlar iş hayatı içerisinde bulunan toplumsal cinsiyet rollerinden kurtulabilmek için girişimci aracı olarak sosyal medyayı kullanmaya başlamıştır. Hatta kimi kadınlar için sosyal medya araç olmanın ötesinde yeni bir iş alanı olarak görülmektedir. Bir şirketin Facebook, Instagram veya YouTube kanallarını yönetmek veya bu mecralar için içerik üretmek önemli bir iş kapısını oluşturmaktadır. Görüşme yapılan konaklama

işletmelerinde en fazla kullanılan sosyal medya aracının Instagram olduğu görülmekte ve işletmeler bu hesapları yönetmek amacıyla profesyonel bir desteğe ihtiyaç duymaktadır.

Nevşehir'deki konaklama işletmeleri il içerisinde bu hizmeti satın alabileceği bir yer olmadığı için bu hizmetleri il dışından satın almakta ya da kendi bünyesinde amatör olarak yürütmektedir. Amatör olarak yürütme durumunun en fazla küçük işletmelerde olduğu görülmüştür. Bunun nedeni bu iş için ayrılması gereken finansal kaynaklardan tasarruf etme isteğidir.

Kaş'ta ise konaklama işletmelerinin dijital pazarlama yöntemlerinden olan sosyal medya araçlarını kullanımındaki profesyonel desteği son birkaç yıldır aldığı görülmektedir. Kaş bölgesinde sosyal medya kullanımındaki bu hizmetin son yıllarda yaygınlaşmasını sağlayan bir kadın girişimcidir. Serim Hanım, Kaş bölgesinde hizmet alanı konusunda bir açığı keşfederek güçlü bir girişimcilik örneği yaratmıştır. Kaş'ta yeni bir sektör yaratarak hem istihdama katkı sunmuş hem de dijital pazarlama yöntemlerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Serim Hanım'ın hikayesi şu şekildedir:

## Kaş'ta Yeni Bir Sektör: Dijital İçerik Üretimi

Fotoğrafçılık okuduktan sonra Kaş'a gelen Serim Hanım bu bölgede konaklama ve restoran işletmelerinin hizmet alabileceği bir sosyal medya içerik üreticisi olmadığını fark eder ancak bu işi yapabilmesi için bir fotoğraf makinesi yoktur. Bir süre gümüşçüde çalıştıktan sonra kendisine bir fotoğraf makinesi alır, böylece artık otellerin fotoğraflarını çekebilecektir. Kendisine bir kartvizit bastırır, kapı kapı gezerek otellere kendisini ve yapacağı işi anlatır. Bu şekilde aldığı fotoğraf makinesinin parasını iki ay içerisinde geri kazanır. Henüz bir web sitesi ya da herhangi bir sosyal medya hesabı olmamasına rağmen yaptığı işler sayesinde bölgede tanınmaya başlar. Konaklama işletmeleri için fotoğraf çekimi ve düzenleme yaparak fotoğrafları işletmelere göndermektedir ancak işletmeler fotoğrafların kalitesini düşürecek filtreler uygulayarak fotoğrafları sayfalarında paylaştıkları için bundan rahatsızlık duyan Serim Hanım, Instagram profillerini de yönetmek konusunda şirketlere teklifte bulunur ve çok cüzi bir fiyata konaklama şirketlerinin sayfalarını yönetmeye başlar. Serim Hanım'dan sonra konaklama işletmelerinin bu hizmete olan talebi görülünce Kaş'ta bu hizmeti veren ajanslar açılmaya başlar. Kaş bölgesinde oluşan yeni bir sektör olarak sosyal medya içerik üretme hizmeti yeni bir iş olanağı yaratarak istihdamı artırmıştır.

*"Her otel sosyal medya paylaşımı yapıyor ama ya resepsiyoniste yaptırıyor ya da otel müdürü, koyuyor. İhtiyacı olanlar ama yapamayanlar bu önemli bir şey, Serim sen yapar mısın diyor, ben de bütçemi söylüyorum, o da çok pahalısın diyor. Evet ben artık pahalı yapıyorum, bunu da hep söylüyorum. Yaptığımı işi gösteriyorum, fotoğrafa bakın, altına yazdığım yazıya bakın diyor. Bir aylığına anlaşıyoruz ama benden sonra fotoğrafların altına yazı yazamıyorlar."*

Serim Hanım, ilk başlarda birçok işi uygun fiyatlar ile yaparak konaklama işletmelerinin birbirlerine önermesi ile tanınmayı hedeflemiş ve bunu başarmıştır. Serim Hanım, konaklama işletmelerinin sosyal medya hesaplarını yönetmenin aslında zor ve yorucu bir iş olduğunu da dile getirmiştir. Çünkü sosyal medya algoritmasını ve etkileşimleri takip ederek bunların zamanına göre paylaşım yapmak oldukça önem teşkil etmektedir.

*"Yazın titriyorum, anksiyete oluyor çünkü istatistikleri görüyorsun Instagram'dan ve etkileşim saatleri, dakikaları bunun gibi algoritmalar var ve o sırada onun fotoğrafını koymak zorundasın. Sen daha ne yazacağını bile bilmiyorsun, sadece çiçek koyup da geçebilirim ama bunu hiç yapmadım. Yani tam tersi fotoğrafın altına mutlaka uygun cümle yazmaya çalışıyorum, bazen geri dönüp baktığımda ne kadar güzel bir cümle yazmışım diyorum."*

Serim Hanım sosyal medyada gelişen yeni özellikleri takip ederek yönettiği hesaplar için bu yeni özellikleri kullanmaya özen göstermektedir çünkü bu değişimler sosyal medyada popülerlik kazanmakta ve etkileşimi artırmaktadır.

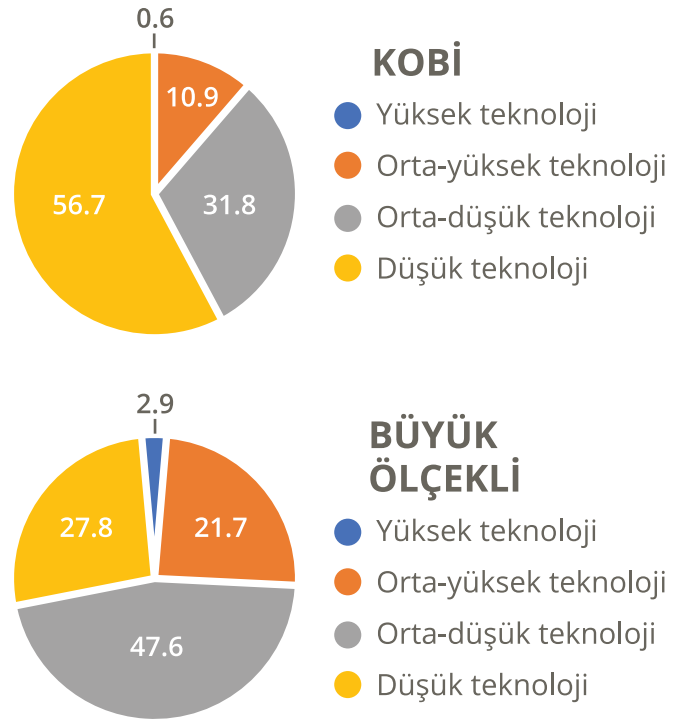
Konaklama işletmeleri Serim Hanım ile çalışmaya başladıktan sonra müşteri sayısında bir artış meydana gelmiştir. Fotoğraf paylaşımı sonrası Instagram üzerinden mesaj yazarak iletişime geçen ya da oteli arayarak rezervasyon yaptırmak isteyen müşteriler artmaktadır. Serim Hanım Instagram üzerinden yazan müşterileri otellerin ya da restoranların iletişim numaralarına yönlendirmektedir. Müşterilere yazılan cevap metinlerini konaklama işletmeleri ile birlikte belirlemektedir. Serim Hanım tüm bu hizmetleri sosyal medya yönetimi kapsamında gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra arkadaşları ile birlikte konaklama işletmelerine ve restoranlara web sitesi oluşturma ve Google reklamları konusunda da hizmet vermektedirler.

# 3. TÜRKİYE'DE İMALAT SANAYİ: KOBİ'LER, DİJİTALLEŞME VE KADIN İŞ GÜCÜ

Sanayi sektörü, birçok sektör ile bağlantılı olması, yarattığı istihdam ve ekonomik büyümedeki etkisi ile kilit bir sektör konumundadır. Sanayi sektörü geniş alt sektör yelpazesi sebebiyle iktisadi yapı içerisinde diğer sektörlerden önemli ölçüde ara girdi talep ve arz eden bir özelliğe sahip olmasından dolayı tarım ve hizmet sektörünün gelişmesinde de belirleyici bir role sahiptir (Arısoy, 2008). Sanayi sektörü (ISIC1), madencilik (ISIC2), imalat sektörü (ISIC3), elektrik ve su (ISIC4) ve inşaat sektörünün (ISIC5) katılımıyla geniş anlamda tanımlanmaktadır.<sup>1</sup> Alt sektörler içerisinde imalat sanayi önemli bir yere sahiptir. 2020 yılında Türkiye geneli üretim değerinden en yüksek değeri "imalat" almıştır. Üretim değeri imalatla 2,84 Trilyon TL, ticaretle 713 milyar TL, inşaatla 584 milyar TL olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2021). İmalat sanayi sektör sınıflamaları Tablo 2'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

İmalat sanayi içerisinde KOBİ'lerin durumuna bakıldığında 2020 yılında 2 bin 442 KOBİ ileri teknoloji sınıfında üretim yapmıştır (KOSGEB, 2020).

**Şekil 1:** İmalat Sanayinde KOBİ ve Büyük Ölçekli Girişimlerin Teknoloji Düzeyine Göre Oranları (%), 2020



**Kaynak:** Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, KOSGEB, 2020.

<sup>1</sup> <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/classification-economic-activities/>

İmalat sanayindeki KOBİ'ler teknoloji düzeylerine göre sınıflandırıldığında yüzde 56,7'si düşük teknoloji sınıfında üretim yaparken, büyük ölçekli girişimlerde bu oran yüzde 47,6'dır. KOBİ büyüklük gruplarına göre incelendiğinde; mikro ölçekli girişimlerin yüzde 57,5'i düşük teknoloji sınıfında üretim yaparken, yüzde 32,2'si orta-düşük teknoloji, yüzde 9,8'i orta-yüksek teknoloji ve yüzde 0,5'i yüksek teknoloji sınıfında üretim yapmaktadır. Buna karşılık küçük ölçekli girişimlerde bu oranlar sırasıyla yüzde 52, yüzde 29,7, yüzde 17,3 ve yüzde 1 iken orta ölçekli girişimlerde yüzde 51,9, yüzde 28,2, yüzde 18,3 ve yüzde 1,6'dır (KOSGEB, 2020).

Kocaeli ve Tekirdağ illerinde imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde dijitalleşme ve kadın iş gücü arasındaki ilişkiyi inceleyen bu raporun bundan sonraki bölümlerinde Kocaeli ve Tekirdağ'da imalat yapısı ve bu işletmelerin dijitalleşme düzeyi ele alınacaktır. Onu takiben ise, bu iki ilde dijitalleşme ve kadın iş gücü kullanımı üzerine etkileri ele alınacaktır.

### **Kocaeli'nde İmalat Sanayi Yapısı**

Kocaeli 2 milyona yaklaşan nüfusu ile Türkiye'nin önde gelen sanayi şehirlerinden biridir. İlin istihdam yapısına ilişkin veriler de sanayi kenti özelliklerini yansıtmaktadır. Kocaeli sanayisi Türkiye imalat sanayi içinde yüzde 13'lük bir payı vardır ve bu pay asıl katkıyı araç üretimi, kimya sanayi ve metal sanayi yapmaktadır. Türkiye araç üretiminin yüzde 36,4'ü, kimya sanayinin yüzde 27'si ve metal sanayinin yüzde 19'u Kocaeli'ndedir (T.C Kocaeli Valiliği, 2022). Otomobil sanayininin hem ilin hem de Türkiye ekonomisindeki yeri açıktır ve bu sadece otomobil üretimi açısından değil, aynı zamanda bağlantılı olduğu sektör ve üretim alanları açısından da önemlidir. Bu veriler, sanayi üretimi ve iş gücü kullanımı arasındaki ilişkinin teknoloji ağırlıklı ve verimliliği yüksek bir sanayi üretim yapısı olduğuna işaret etmektedir. Bu hem sanayide ölçeğin büyük olduğunu hem de emek tasarruf eden teknolojilerin kullanıldığını da göstermektedir (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı 2020).

Kocaeli sadece kendi bölgesinde değil Türkiye genelinde sanayi üretiminde önemli bir yer teşkil etmektedir. Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun 75'i Kocaeli'nde faaliyet göstermektedir. İlk 1.000 büyük işletme içinde ise 133 tane Kocaeli firması yer almaktadır. Doğu Marmara Bölgesinde kayıtlı bulunan toplam 19.840 imalat sanayi işletmesinin 9.505'i Kocaeli ilindedir. Faaliyet gösteren işletmelerin büyüklük oranları hakkında fikir vermesi açısından, işletmelerin çalışan sayısına göre dağılımları ise şöyledir: SGK verilerine göre imalat sanayinde çalışanların yarısı 50 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerde çalışmaktadır. Diğer yarısı ise 50 ve daha az sayıda çalışanı olan KOBİ olarak adlandırılan işletmelerde çalışmaktadır.

Doğu Marmara Bölgesinde bulunan 37 Organize Sanayi Bölgesi'nin 14'ü Kocaeli'nde bulunmaktadır. Bunlar, Gebze (GOSB), TOSB Otomotiv Yan Sanayi, Makine İhtisas, Gebze VI-İMES Makina İhtisas, Gebze V Kimya İhtisas (GEBKİM), Gebze Plastikçiler, Dilovası (DOSB), Arslanbey, Gebze Güzeller, Gebze Kömürçüler İhtisas, Alikâhya, Asım Kibar, KOBİ OSB ve kuruluş aşamasında olan Kandıra Gıda İhtisas'tır. Ayrıca Kocaeli'de 5 tane Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve 2 adet de serbest bölge bulunmaktadır. Bunların yanı sıra, ilde TÜBİTAK MAM, TSE, Kocaeli Üniversitesi Teknoparkı, Gebze Teknik Üniversitesi Teknoparkı, Gebze OSB Teknoparkı ve TÜBİTAK MARTEK ile teknoloji ve bilgi üretimi sağlanmaktadır.

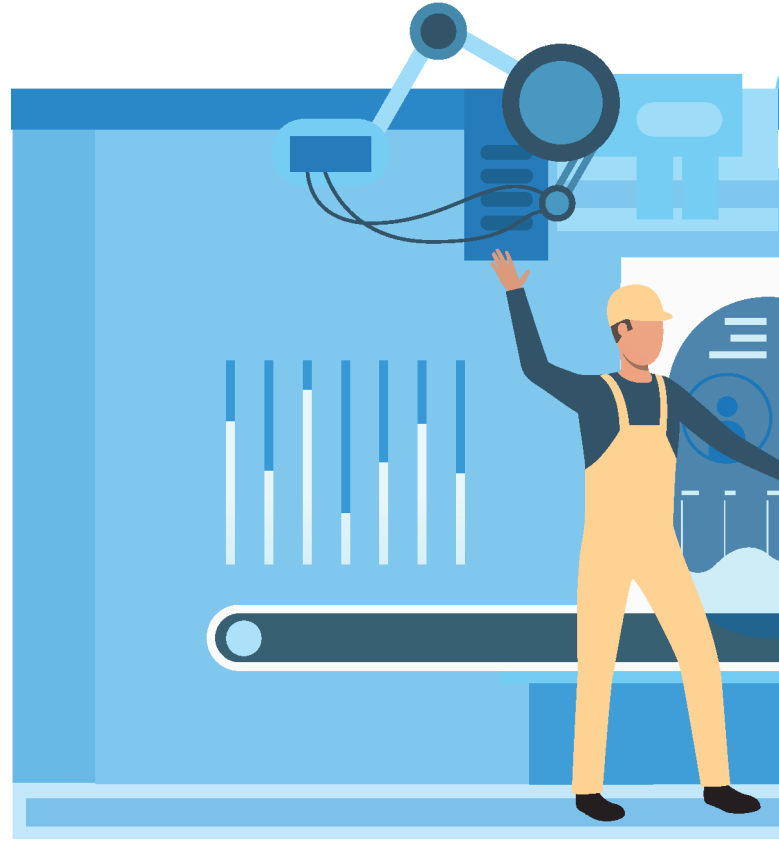
Otomotiv sektörü Doğu Marmara Bölgesine yığılmış sektörlerden demir-çelik, petrokimya ve savunma sanayi gibi temel sanayi dallarında üretilen ürünlerin başlıca alıcısı ve bu sanayilerdeki teknolojik gelişme ve derinleşmenin öncüsü konumundadır. Ayrıca, otomotiv sektörü yan sanayisi ile de bölgede genelinde ve Kocaeli özelinde ciddi bir istihdam ve üretim kaynağı olarak bu bölgede kümelenmiştir (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı 2020). Kocaeli'de Ford Otosan başta olmak üzere Anadolu Isuzu, Hyundai ve Askam gibi büyük otomotiv firmaları faaliyet göstermektedir. İstanbul

ve Bursa illerine coğrafi yakınlık da sektörün bu ilde gelişmesini ve tedarik zinciri ile ileri ve geri etkin bağların kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Yan sanayi olarak ise lastik sektörü epey bir gelişmişken, yan sanayinin faaliyet gösterdiği OSB'ler il merkezi ve ilçelerde bulunmaktadır. Ayrıca emniyet parçalarından oluşan emniyet kemeri, hava yastığı, direksiyon gibi parçaların üretildiği yaygın üretim birimleri bulunmaktadır. Yine plastik sektörü, petro-kimya sektörü ve otomotiv sektörü ile de orantılı olarak gelişmiştir (Doğu Marmara Kalınma Ajansı 2020).

### Tekirdağ'da İmalat Sanayi Yapısı

Tekirdağ hem Türkiye'nin hem de bulunduğu bölgenin önemli sanayi üretim merkezlerinden biridir. Sahip olduğu 13 adet Organize Sanayi Bölgesi (OSB) ve Avrupa Serbest Bölgesi (ASB), ulaşım ve kaliteli iş gücü imkânları, hızla gelişen sanayi yatırımlarıyla belli sektörlerde ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Tekirdağ, doğal kaynaklar açısından sahip olduğu yüksek kömür, gaz ve yeraltı suyu rezervi, pazar ve finans merkezi açısından bir dünya kenti olan İstanbul'a yakınlığı, ulaşım açısından halen faal olan hava ve deniz limanlarını sanayi bölgelerine ve Avrupa'ya bağlayan demiryolu, otoban ve duble yolları ile yatırımlar için cazip bir bölge olma özelliğini fazlasıyla taşımaktadır. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi, Çorlu Deri Organize Sanayi Bölgesi, Avrupa Serbest Sanayi Bölgesi ile Çorlu-Çerkezköy bölgesinde yerleşik 1.200'den fazla sanayi kuruluşu bulunmaktadır. Tekirdağ ili, sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından Türkiye'de 7. sırada yer almaktadır (Tekirdağ Ticaret ve Sanayi Odası).

İlde sanayi kuruluşları ağırlıklı olarak Çerkezköy ve Çorlu ilçelerinde bulunmaktadır. Sektörel ağırlıklara bakıldığında en önde gelen tekstil sektörüdür ve bunu sırasıyla deri, gıda, makine-metal, metal eşya, tarım aletleri ve enerji sektörü izlemektedir. İlde genellikle tekstil sanayi ürünleri, deri sanayi ürünleri, şarap, demir, ayçiçek yağı gibi ürünler ihracata konu olmaktadır. İstanbul Sanayi Odası'nın "Türkiye'nin En Büyük 500



Sanayi Kuruluşu" 2020 yılı verilerinde Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nden 18 firma yer almıştır.

Saha çalışması sırasında yapılabilecek görüşmelerde, Tekirdağ ilinde 4.784 işletme olduğu ve bunların yüzde 90'ının KOBİ niteliği taşıdığı ifade edilmiştir. Bu işletmeler Tekirdağ ilinde bulunan 13 organize sanayi bölgesine dağılmıştır. Bunların içinde Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Tekirdağ ilindeki en eski ve en fazla işletmeyi barındıran yerdir. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde üretimde bulunan sektörler; tekstil-giyim eşyalarının imalatı, kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı, kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı, fabrikasyon metal ürünleri imalatı, elektrikli teçhizat imalatı, temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı, ana metal sanayi imalatı, kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı, gıda ürünleri imalatı ve diğer imalatlardır.



### 3.1 İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Dijitalleşme Süreçleri

Özellikle imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin dijitalleşmesini ele alan çalışmalar ve yapılan görüşmeler, KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinin gerisinde kaldığını göstermektedir. Birçok KOBİ'nin bir dijitalleşme stratejisinin olmadığı, bu konuda hem sistemli bir yaklaşımdan yoksun oldukları ve en önemlisi bu alanda yatırım yapmak için yeterli finansal kaynaklara erişimin kısıtlı olduğu belirtilmiştir. Bu konuda ciddi bir farkındalık artışına ve eğitim faaliyetine ihtiyaçları vardır. Dijitalleşme süreçlerinin daha çok KOBİ'ler büyüme eğilimine girdiklerinde ve ikinci nesil yöneticiler şirketin idaresine geldiğinde başladığı ifade edilmiştir.

KOBİ'ler genel yapısı gereği 250 kişi ve altı çalışandan oluşan işletmelerdir ve KOBİ'lerin özellikle daha küçük ölçekli olanlarında idari işlerin önemli sınırlı sayıda çalışan ile gerçekleştirmeye

çalıştıkları görülmektedir. Örneğin, 40 çalışanı olan bir işletmede bir muhasebeci farklı işleri de yapmaktadır. Ayrıca, KOBİ tedarik zinciri içinde tek ana firma ile çalışıyorsa, dijital dönüşüm genel olarak ana firma tarafından istenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durumda da dijitalleşmenin belli aşamaları hayat geçebilmektedir. KOBİ'lerin muhasebe ve insan kaynakları gibi konularda daha çok dijitalleştikleri, üretim aşamalarında ise barkod sistemleri ile ürün takibi, dijital pazarlama gibi konuların öne çıktığı belirtilmiştir.

KOBİ'lerin dijitalleşmesi üzerine yapılan sayılı çalışmadan biri olan Türkiye'de Dijital Dönüşüm Değerlendirme Aracı (Akarun ve diğ., 2020), Dudullu Organize Sanayi Bölgesi'nde uygulanmıştır. Bu rapora göre, organizasyonel yapı içinde kullanılan karar alma yöntemleri, birimler arası iş birliği, strateji geliştirme yöntemi, dijitalleşme stratejisi, iş süreçleri, çalışan gelişim ve eğitimleri gibi alanlarda karar almak için kullanılan dijital olgunluk seviyesinin en düşük olduğu işaret edilmektedir. Müşteri yönetimi ise satış, pazarlama, sipariş, bayilik ve satış sonrası hizmetleri kapsamaktadır. Bu alandaki dijitalleşme özellikle tek bir müşteri için üretim

yapan KOBİ'lerde en düşüktür. Ürün geliştirme ise Ür-Ge ve Ar-Ge yapısı, inovasyon faaliyetleri ve ürün özelleştirmesine işaret ederken, bu alanda KOBİ dijitalleşmesi ise en düşük seviyededir çünkü birçok işletmenin kendisine ait bir ürünü yoktur. Ortalama KOBİ'lerin Ar-Ge birimleri olmadığı gibi, patentleri ve dış destekli projeleri de olmamaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi ise malzeme gereksinimi konusunda planlama, tedarik, stok, depo ev sevkiyat konularına odaklanmaktadır. KOBİ'ler bu alanda dijital araçları genellikle stokları ile ilgili veri tutmakta ve bu verileri basit planlama ve analiz için kullanılmaktadırlar. Üretim Yönetimi alanındaki dijitalleşme iş emirleri, çizelgeleme, duruşlar, malzeme hareketleri, kalite ve bakım konularını içermektedir. Ortalama KOBİ'lerin üretim yönetimi için çok fazla veri toplamadığı ve toplanan verilerin ise analiz için kullanılmadığı ifade edilmektedir. Kalite ve bakım konularında veri ve analiz ise ana tedarikçi istediği için hayata geçirilmektedir. Üretim sürecinde çalışanların malzeme hareketlerini ve makine duruşlarını yakından izleyebilmeleri ve bunu üretim kontrol sistemleri ile analiz etmeleri gerekmektedir (Akarun ve diğ. 2020).

Tekirdağ ve Kocaeli illerinde gerçekleştirilen saha çalışması bulgularına göre, KOBİ'lerde dijitalleşme süreçlerinin özellikle idari kısımlarda yaygın olduğu, imalat aşamasında ise otomasyon ve maliyetli yatırımlar gerektirdiğinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İmalat sanayinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin dijitalleşme seviyelerine ilişkin bulgular altı alanda ele alınmıştır:

### **Organizasyonel Yapı**

Bu alanda elde edilen bulgular literatürde KOBİ'lerin organizasyonel yapısı ve karar alma süreçlerine ilişkin bulguları destekler niteliktedir. Küçük ölçekli yapılar olduklarından bir kişi tarafından ya da aile işletmesi şeklinde işletilmektedir. Günlük, ortalama ya da stratejik kararlar genellikle patron tarafından verilir. Birimlerin rolleri tanımlanmış olsa bile, aralarındaki

ilişkiler ve iş süreçleri sıklıkla güncellenmez. Bilgi sistemleri yetersiz olmakla beraber, gerek duyulduğunda dışarıdan hizmet olarak satın alınmaktadır. Çalışanların gelişim ve eğitimi ile dijital beceri seviyelerinin artırılmasına yönelik programları yoktur.

Görüşme yapılan işletmeler organizasyonel yapılarında çeşitli programlar kullanmaktadır. Kullanılan programların niteliği işletmelerin ölçeklerine farklılık göstermektedir. Büyük ölçekli işletmeler daha kapsamlı programlar kullanırken küçük ölçekli işletmeler maliyetinden dolayı daha basit yazılımları tercih etmektedir. Organizasyonel yapı konusunda işletmeler, karar alma süreçleri, birimler arası iletişim, çalışan gelişim ve eğitimleri gibi konularda nasıl dijitalleştiklerini anlatmışlardır. Konuyla ilgili plastik hammaddesi üreten bir kimya firmasının insan kaynakları müdürü organizasyonel süreçte kullandıkları dijital araçları şu şekilde açıklamaktadır:

*"Biz internet üzerinden çok çalışıyoruz. Birçok dijital platformda çalışıyoruz. O yüzden de Covid dönemi biz çok etkilemedi. Teams kullanıyoruz. SAP kullanıyoruz. Bu program firmalara büyük avantaj sağlıyor, yalnız çok pahalı bir program. KOBİ'ler bunu karşılayamayabilirler. Onların kendi iş ölçeklerine göre çok daha uygun programlar vardır. Bu programın takip tarafı çok güçlü. Bütün siparişler buradan girilebiliyor, buradan takip edilebiliyor. İnsan kaynakları tarafından da kullanılan farklı bir modülü var. Tüm çalışan dataları ve ücretler orada. Performans sistemini oradan yönetiyoruz. Sene boyunca performansları oradan değerlendiriyoruz. Çalışan bilgilendirmeleri oradan yapılıyor. Ücret artışları, bonuslarını aldıysa o mektuplara oradan otomatik ulaşıyor. Aynı zamanda bordrolar için farklı bir program kullanıyoruz. Bu kişiye bağımlılığı azaltıyor. Yani sistemde her şey yer alıyor. Artı bir onay süreci gerekiyorsa o da oradan yapılıyor. Yani a kişisi gittiğinde bu iş nasıldı, hangi müşteriydi, nasıl bir yazışma vardı tarzı sıkıntıları ortadan kaldırıyor. Birinin yerine başka biri geldiyse de programı biliyorsa süreci çok kolay yönetebilir. Ama SAP teknik anlamda destek gerektiren bir program. Ondan dolayı SAP ile ilgili yurtdışında teknik birimimiz var. Geliştirme gerekebiliyor ya da bir problem çıktıysa bu ekip müdahale edebiliyor".*



Küçük ev aletleri üreten başka bir firmanın insan kaynakları sorumlusu organizasyonel yapıdaki dijitalleşmeyi şu şekilde açıklamaktadır:

*“Bizim İK olarak MEYER diye bir sistemimiz var; personel takip sistemi. Eskiden, yani eskiden dediğim bir yıl önce çalışanlar izin kâğıtlarını elle yazıp bize getiriyorlardı ama şimdi sistem üzerinden yöneticisine gidiyor, şu kadar izin kullanacağım diyor. Eskiden ne kadar izin bakiyem var diye, bize gelip soruyorlardı, sürekli gel git oluyordu. Artık herkes kendi yöneticisinden, kendi bölüm amirlerden izin alabiliyor. Amirler de ona göre yazıyor, sonrasında ise benim sistemime düşüyor. Ben buradan kimin ne kadar izin kullandığını görüyorum. Onun dışında çalışan memnuniyet anketini tabletlerle bu program üzerinden yapabiliyor. Bazı işlerimizi de Google Forms'tan yapıyoruz ve bize daha kolaylık sağlıyor. Bir de özlük tarafında dijitale geçmeyi düşünüyoruz. Evrakları kaldırıp tamamıyla dijitale taşıyacağız. Fotoğraf olsun, iş sözleşmesi olsun, tüm evrakları dijitale taşımayı planlıyoruz.*

İşletmeler organizasyonel yapılarını yönetirken dijital uygulamalar kullanmakta ve bu süreçte adapte olmak için farklı politikalar geliştirmektedir. Firma büyüdükçe buna bağlı olarak kullanılan programlar da daha kapsamlı olmakta, iş süreçlerinin tümünü takip edebildikleri ve diğer programlar ile entegre edebildikleri yazılımlar tercih edilmektedir. Daha küçük ölçekli KOBİ statüsündeki işletmeler maliyet dolayısıyla daha az özelliğe sahip yazılımları satın alabilmektedir.

## **Müşteri Yönetimi**

Müşteri ilişkileri konusunda KOBİ'lerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri, KOBİ'lerin önemli bir kısmının direkt olarak müşteri ile çalışmıyor olmasıdır. Çoğu işletme büyük bir şirketin tedarikçisi olduğundan birçok durumda tek bir ürünü tek bir müşteri için üretmektedirler. Bazı KOBİ'ler de proje bazlı çalıştıklarından ürün çeşitlilikleri sınırlıdır. Ortalama KOBİ'lerde satış ve pazarlama üst yönetici tarafından yapılır ve fiyat yöneticinin tecrübesi ile

oluşturulurken, satış verileri genelde yöneticinin tekelinde kalmaktadır. Satışlar genellikle yüz yüze telefon ya da e-posta üzerinden yapılabilir, müşteri veri ve bilgileri dijital ortama kaydedilir fakat bunlar için özel bir yazılım kullanılmayabilir. Görüşme yapılan işletmeler müşteri yönetimi konusundaki dijitalleşme süreçlerini müşteriye ulaşma, müşteri ile kurulan iletişim vb. konuları da ele alarak açıklamışlardır.

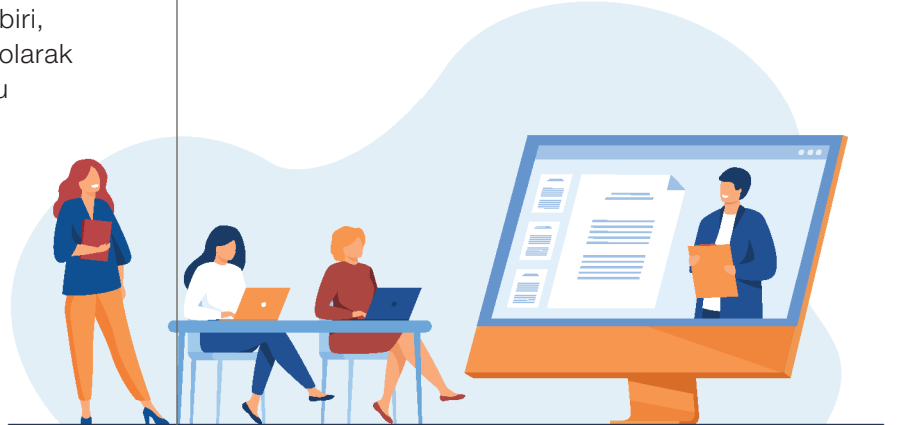
Bir kozmetik firmasının sahibi müşteriye ulaşma konusunda şunları dile getirmiştir:

*“Dijitalleşme süreçleri müşteri bulma noktasında da mantıklı, biz ihracat orijinli çalışmaya çalışıyoruz, ülke olarak da aslında öyle bir hedefimiz var. Dolayısıyla bizim bu tarz dijital platformlar belki müşteriye erişimimizi kolaylaştıracak şeyler olabilir. Bunları dönem dönem kullanıyoruz. Yazılımlar var. Mesela Exporter diye bir yazılım var, biz ona üyeyiz, oradan müşteri bulabiliyoruz. Orada kendi tanıtımımız var, müşteri oraya girdiğinde bizi görebiliyor ve talepte bulunabiliyor.”*

Kimya firmasının yöneticisi müşteri yönetimi sürecine çok hakim olmasa da kullandıkları dijital uygulamaları şu şekilde aktarmaktadır:

*“Satış ekibimiz SALESFORCE diye bir program kullanıyor. İçeriği hakkında detaylı bir bilgim yok açıkçası ama tahminim ulaşılan müşteriler, yorumları, kaç müşteriye gittiler vs. bu tarz datalar programdan yönetiliyor. Onlar aynı zamanda SAP kullanıcısı.”*

Küçük ev aletleri üreten firmanın yöneticisi toptan satış yaptıkları için müşteri yönetiminde dijital



araç kullanmadıklarını belirtmektedir:

*“Biz müşteriye iki türlü tedarikçi sunuyoruz. Müşteriye bu tasarımı bende ister misin diyoruz. Müşteri geliyor, ben bu tasarımı beğendim, bu tasarımın üstüne benim logomu bas diyor. Bu şekilde hizmet veriyoruz ya da müşteriler ben bu tasarımı beğendim yapar mısın diyor, bu şekilde bir tedarikçi hizmeti de veriyoruz. Ama biz toptan satış yaptığımız için bu süreçte pek dijital araç kullanmıyoruz. Çünkü süreç daha çok karşılıklı anlaşmalar üzerinden ilerliyor. Belki sipariş aşamasında dijitalleşme olabilir. Eminim bir sistem üzerinden seçiliyordur.”*

Görüşme yapılan işletmelerin müşteri yönetim sürecindeki dijitalleşme düzeyinin zayıf olduğu görülmektedir. KOBİ'ler müşteriler ile iletişim kurarken doğrudan telefon, e-posta gibi iletişim araçlarını kullanırken, büyük ölçekli işletmeler bu sistemi yazılım ve programlar üzerinden yürütmektedir.

### **Ürün Geliştirme**

KOBİ'lerin dijitalleşme konusunda en zayıf oldukları alanlardan biri ürün geliştirmedir. Çoğu işletme başka bir işletme tarafından geliştirilen ürünleri ürettiğinden, kendilerine ait bir ürün geliştirme söz konusu değildir. Ortalama KOBİ'lerin Ar-Ge birimleri olmadığı gibi patentleri ve dış destekli projeleri de olmamaktadır. Görüşme yapılan KOBİ'lerin bazıları doğrudan farklı firmaların ürün geliştirme süreçlerini yürütürken, bazıları kendi ürünlerini üretmekte, bazıları da üretilen farklı bir ürünün tamamlayıcısı olmaktadır.

Bir boya firmasının yöneticisi ürün geliştirme sürecinde kendi yazılımlarını geliştirmeye çalıştıklarını şu sözlerle açıklamaktadır:

*“Temel olarak biz endüstriyel grup olarak çalışıyoruz. Alt katmanları astardan, vernik, pastaya kadar bütün o grupları çalışıyoruz. Onun dışında piyasadan farklı talepler alıyoruz, mesela düğme boyası, gözlük çerçeve boyası, onların vernikleri... Onlara dair çalışmalarımız oluyor. Çoğu müşteri bizden boya talep ediyor. Piyasa taleplerini kendi içimizdeki inovatif kısmı destekliyor. Bu konuda da*

*hazır yazılımlar kullanıyoruz. Şimdi de kendi yazılımımızı geliştirmeye çalışıyoruz. Direkt hem üretimde hem ürün geliştirmede anlık takibi geliştirmeye çalışıyoruz. Çünkü hem ulusal hem de uluslararası çalışan firmayız.”*

Bir tekstil firmasının sistem geliştirme müdürü bu konuda şunları söylemiştir:

*“Bir iç yazılımımız var, tüm süreçleri bu yazılım üzerinden takip ediyoruz. Her çalışanın bir kullanıcı adı ve şifresi vardır ve sisteme giriş yapabilir. Burada Ar-Ge projelerin takibini yapıyoruz, her çalışan fikrini buraya yazıp burada bir yatırım tutarı varsa yazıyor, bunlar üst yönetimin onay sürecinden geçiyor, bu takibi buradan yapıyoruz. Üretim esnasında karşılaşılan hataları çalışanlar buraya yazabiliyorlar. Bunların takiplerini buradan yapıyoruz. İleride yeni bir ürün yapmak isteyen Ar-Ge personeli burada sorgulama yaparak x ürününü yapacağım, burada şu ipi kullanacağım diyor, daha öncesinde bunlara yönelik yazılmış uyarı metinlerinin gösterimini yapabiliyor. Hata ve arıza kayıtlarını buradan takip ediyoruz.”*

Büyük ölçekli işletmeler ürün geliştirme süreçlerinde bütün ilgili personellerini sürece dahil edebilecek programlar geliştirirken ve aynı zamanda sürekli bir ürün geliştirme süreci yaşanırken, KOBİ statüsündeki işletmelerde ise müşteri talepleri doğrultusunda daha sınırlı Ar-Ge çalışmaları yürütülmektedir.

### **Tedarik Zinciri Yönetimi**

İşletmeler genellikle stokları ile ilgili veri tutmakta ve bu verileri basit planlama ve analiz için kullanmaktadır. Tedarik zinciri özellikle KOBİ statüsündeki işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bunun nedeni KOBİ'lerin uygun fiyata ürün alma ve bu konuyla ilgili uygun tedarik zincirine ulaşma konusunda ciddi sıkıntılar yaşamalarıdır. Bu konuda görüşme yapılan işletmeler planlama ve malzeme gereksinimi konusunda yaşadıkları sıkıntıları ve dijitalleşme süreçlerini anlatmıştır.

Tedarik konusunda kozmetik hammaddesi üreten bir firmanın sahibi şunları dile getirmiştir:

*“Tedarik konusunda hem bölgesel hem de ülke içinde böyle lokal bir platform yok mesela. Biz bir şeyi bulmak için acaba bu nerede satılır kırk tane yer arayıp onunla ilgili bir kaynak arayışı içerisine giriyoruz. Bence böyle bir platform oluşturulabilse bu iyi bir iş fikri de olabilir aynı zamanda böyle bir tedarik platformu lokal üreticiler tarafında da işi kolaylaştırır.”*

Bir tekstil firmasının sistem geliştirme müdürü bu konuda şunları söylemiştir:

*“Sık sık kalite toplantıları gerçekleştiriyoruz ve onların takibini bir yönetim sistemi üzerinden yapıyoruz. Denetimler, kalite toplantıları, tedarikçi değerlendirmelerimiz burada. Aksiyonlarımızı, önerilerimizi yine sistem üzerinden görebiliyoruz. Tedarikçi değerlendirmelerimiz ile bir form var. Otomatik olarak hesaplamasını da kendi gerçekleştiriyor, mesela tedarikçinin puanı 97,4'ten A puan. Satın alma bölümü bu formdaki sorulara cevaplar arıyor, sonrasında tedarikçini puanı çıkıyor, toplantıda bunları da takip edebiliyoruz.”*

Bir boya firmasının sorumlusu tedarik zinciri yönetimindeki dijitalleşme sürecini şöyle anlatmaktadır:

*“. Mesela biz yıllık olarak hangi yılda, hangi tonda, hangi grup boyalarda üretim yapmışız? Bizde çok çeşit olduğu içinbu çeşitli ürün gruplarında yılda kaç ton mal üretmişiz? Bunlarda bizim yıllık ciromuz ne olmuş? Kilogram başına maliyetlerimizin hepsi belli. Kârlılığımız ne olmuş? Bunların dahil olduğu 2000 yılından beri kullandığımız bir program var. Bu program sayesinde biz anlık olarak bütün 10 yılın verisini 30 saniye içinde alabiliyoruz. Bu uzun zamandır kullandığımız bir program.”*

### **Üretim Yönetimi**

Ortalama KOBİ'lerin üretim yönetimi için çok fazla veri toplamadığı ve toplananların ise bunları analiz için kullanmadığı ifade edilmektedir. Kalite ve bakım konularında veri ve analiz ise ana tedarikçi istediği için hayata geçirilmektedir. Üretim sürecinde çalışanların malzeme hareketlerini ve makine duruşlarını yakından izleyebilmeleri ve

bunu üretim kontrol sistemleri ile analiz etmeleri gerekmektedir. Görüşme yapılan işletmelerde üretim sürecinde benzer uygulamaların olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra üretim yönetimi sürecinde iş emirleri, çizelgeleme, kalite ve bakım gibi konularda süreci nasıl yürüttüklerini ve bu alanda nasıl bir dijitalleşme gerçekleştiğini anlatmışlardır.

İş emirleri, çizelgeleme gibi konularda işletmelerinde uyguladıkları sistemi bir KOBİ'nin insan kaynakları müdürü şöyle açıklamaktadır:

*“İş emirleri yine Mikro'dan programdan çıkıyor. Tabii ki iş emirleri doğrultusunda üretim yapılıyor. Personelin giriş çıkışı için personel devam kontrol takip sistemimiz var, girişte ve çıkışta kartlarını okutuyorlar. Bunlar iki senedir var, öncesinde dosyaya imza atılarak giriliyordu. Üretimde üretim fişleri var, bugün bunu ürettik, bu kadar adedini ürettik şeklinde bilgilerin Mikro'ya girilmesi gerekiyor ki bir taban oluşsun ama Mikro'ya girmeyince insanlar orada hata yapıyorlar. Oraya eleman bulamıyoruz, bu konuda iki aydır ciddi sıkıntı yaşıyorum, Mikro bilen eleman yok.”* Bir başka firmanın insan kaynakları müdürü üretim yönetiminde uyguladıkları sistemi şöyle anlatmaktadır:

*“Bunun için bir kalite departmanımız var. Tüm süreçlerde hangi adımlar izlenecek hepsi belli ve bu süreçlere göre ilerliyor. SAP üzerinde olanlarda da bir onay süreci var, kimin onaylayacağı belli. Yani tüm süreçler, iş akışları belirlenmiş durumda, o aşamada bir sıkıntı yaşamıyoruz.”*

Üretim takip süreci konusunda uyguladıkları sistemi bir yazılımcı şöyle anlatmaktadır:

*“Dışarıdan hizmet almadan yapmaya çalıştığımız şeyler bunlar, bir yazılım geliştirdik. Her şeyi, güncel olarak tüm dokümanları bu sistem üzerinde tutabiliyoruz. Bunun dışında bir yazılım da aldık; QDMS. Mesela 2022 yılının hangi ayında ne eğitim alınacak, ondan sonra düzeltici önleyici faaliyetlerimiz neler, denetimleri, aksiyonları buraya girebiliyoruz ve raporlarını alabiliyoruz. Üretim takibi kısmı, makinanızda bekleyen ürünler, sözleşmeler, depo sıcaklık kayıtları, ışınlayıcı duruşlarına ulaşılabilir, eski kayıtlara bakabiliyoruz.”*

Üretim sürecindeki dijitalleşmeyi bir insan kaynakları müdürü şunları dile getirmiştir;

*“Üretimde MES sistemimiz var. MES sisteminde üretim planı, hata payı, hata varsa kaç dakika makine durdu, bunların hepsi hesaplanabiliyor. Ona şu an geçmeye çalışıyoruz, hatta entegre olduk. Bunu üretim tarafında dijitalleşme olarak düşünebiliriz. Bu nedenle çalışanlarımız bilgisayar kullanmayı biliyorlar. Onlar için özel eğitim aldırıyoruz.. Bu eğitim MES sistemini bilen yöneticimiz tarafından veriliyor. Her makinanın başında bir ekran var, klavye var. Ona göre rapor çekiliyor.”*

### **Bilgi Teknolojileri**

İşletmelerin bünyesinde oluşturulan verilerin yedeklenme sıklığı bilgi teknolojisi kapasitesinin belirlenmesi açısından ayırt edici bir özelliktir. Verilerin saklanması amacıyla büyük ölçekli işletmeler kurumsal dijital arşiv ve bulut depolama teknolojilerini kullanmaktadır.<sup>2</sup> KOBİ statüsündeki işletmelerde veri saklama, veri yedekleme analizinde kullanılan dijital teknolojiler daha düşük seviyede kalmaktadır. Görüşme yapılan işletmeler veri saklama, veri analizi, verilerin yedeklenmesi ve doküman yönetim sistemi konusunda nasıl bir dijitalleşme sürecinin yaşandığını anlatmıştır. Veri saklama, verilerin yedeklenmesi konusunda bir insan kaynakları müdürü şunları dile getirmiştir:

*“Mikro'nun bir altyapısı var bununla alakalı. Mikro ile bir anlaşmamız var, onlar bizim adımıza verilerimizi saklıyorlar, güvenliği sağlıyorlar. Danışmanlık alıyoruz Mikro'dan, her ay bize fatura kesip karşılığında danışmanlık hizmeti veriyorlar. Mikro bize destek olmaya çalışıyor biz de onu tamamen kendi hayatımıza uygulamaya çalışıyoruz ama işte SAP gibi çok geniş bir program değil.”*

Veri saklama ve verilerin yasal süreçler doğrultusunda silinmesi ile ilgili olarak bir başka insan kaynakları müdürü şunları dile getirmiştir:

*“Onedrive kullanıyoruz. Her şey ortak dosyalarda saklanıyor. Bir IT departmanımız var. Bilgi güvenliği sebebiyle USB bellekleri artık alamıyoruz, geçen sene yasaklandı. Biz de her şey onedrive'a kaydolur. Sadece yasal anlamda*

*faturalar vs. onlar sadece kâğıt üzerinde onun dışında her şey dijital sistem üzerinden yürür. Hangi evraklar ne kadar süre tutulacak, bunlar yasal sürece göre ilerliyor. İmha yöntemi kaç yıl bunlar adım adım sistemli bir şekilde ilerliyor. Kalite birimi Dokümentum isimli bir yazılım kullanıyor, revizyon yapılması gereken tarihte sistem bunu hatırlatıyor ve uyarı veriyor.”*

## **3.2 İmalat Sanayinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü**

Türkiye’de sanayi sektörü erkek egemen bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayi sektörünün birçok alt dalı erkek egemen üretim yapısını içermektedir. Erkek egemenliğin doğrudan gözlemlendiği sanayi sektöründe kadınlar daha çok imalat alanında yoğunlaşmaktadır. İmalat alanında kadınların yoğunlaşması tüm departmanlarda eşit oranda kadın istihdam edildiği anlamına gelmemektedir (Dedeoğlu ve Ekiz Gökmen 2021). İmalat sanayi içerisinde kadınların gıda, tekstil ve hazır giyim gibi daha çok emek yoğun sektörlerde çalıştığı bilinmektedir. Fakat imalat sanayi aynı zamanda beyaz yakalı, eğitilmiş, profesyonel kadınlar için de geniş istihdam imkanları sunmaktadır.

Sektörde yaşanan dijitalleşmenin kadın emeği açısından farklı boyutları cinsiyete dayalı iş bölümü, emek tasarrufu, eğitilmiş, profesyonel ve girişimci kadınlara etkisi gibi başlıklar altında incelenmektedir.

### **Dijitalleşme ve Beyaz Yakalı, Eğitilmiş Kadınlar**

İmalat sanayinde üretim departmanlarında kadınlar ancak belli sektörlerde çalışırken, beyaz yakalı eğitilmiş kadınların hem İK gibi idari departmanlarda hem de mühendis olarak çalıştığı gözlenmektedir. Muhasebe, İK, ön büro gibi hizmetleri ve kalite kontrol gibi işlerde

<sup>2</sup> <https://cosb.org.tr/wp-content/uploads/ek2-cosb-genel-degerlendirme-raporu-dijitallesme-olgunluk-duzeyi.pdf>

kadın çalışanlar erkek egemen sektörlerde bile bulunabilmektedir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan işletmelerin hemen hemen hepsinde kadınlar idari işlerde çalışmaktadır, üretimde kadın işçi olmasa bile eğitilmiş, profesyonel kadınlar işletmelerin farklı departmanlarında görev almaktadır. Buna Ar-Ge, ürün geliştirme ve mühendislik alanları da dahildir.

Kadınların profesyonel mesleklerde imalat sanayinde yer bulması bazı işletmelerin bilinçli kadın istihdam politikaları sonucu ortaya çıkarken, bazı işletmelerde ise o işletmede ağırlıklı kadın çalışan profiline uzantısı olarak yaşanmaktadır. Örneğin tekstil firmalarında zaten üretimde kadın ağırlıklı olduğu için idari kadrolarda kadın yoğun çalışan bulunmaktadır. İmalat işletmelerinde beyaz yakalı profesyonel kadın istihdamı Türkiye’de genel kadın istihdam verisi ile uyumlu bir bulgudur ve profesyonel mesleklerde üniversite mezunu kadınların temsili görelilik olarak yüksektir. Bu hem dijitalleşmenin yarattığı hem de Türkiye Cumhuriyeti’nin erken yıllarından beri izlediği modernleşme çizgisinin bir sonucu olarak okunabilir.

Dijitalleşmenin yarattığı ve beyaz yakalı kadın çalışanları daha yakından etkileyen bir diğer değişim ise bazı durumlarda, mavi yakalı erkekler tarafından yapılan işlerin dijitalleşme ile dönüşmesi sonucu bu işlerin beyaz yakalı eğitilmiş kadınlara doğru kaymasıdır. Örneğin bir otomobil fabrikasında stok kontrol sistemlerinin dijitalleşmesi ile buradaki işlerin mühendis kadınlar tarafından yapılmaya başlanması gibi. Bu durum aslında dijitalleşmenin iş gücü tasarrufu dışında yarattığı cılız dahi olsa kadın çalışan lehine oluşan sonuçlarından biridir. Bu örnekler yaygın olmamakla beraber erkek işlerinin sınırlı da olsa kadın profesyonellere geçiyor olması iş gücü piyasasında toplumsal cinsiyet temelli iş bölümünün farklı bir boyuta taşınabileceğine işaret etmektedir.

Fakat bu değişimlerin sınırlılığını ve erkek egemen işlerde kadınların varlığının bilinçli çaba ve politikaların sonucu olduğunu da ifade

etmek gerekmektedir. Örneğin, bir motor üretim firmasında Ar-Ge departmanında mühendis olarak çalışan Pınar Hanım kendi kariyer gelişimine vurgu yaparak, kadınların erkek egemen işlere girişinin bilinçli bir ısrar gerektirdiğini, kendisinin daha önce çalıştığı yerde birçok kadın mühendisin yapmayacağı lojistik ağırlıklı bir işte sahada çalıştığını, şimdi ise yine erkek ağırlıklı bir yerde sadece üç kadından biri olduğunu ifade etmiştir. Bu ise kadınların profesyonel mesleklerde bile erkek egemen alanlara girişinin daha zorlu fakat kadın işi olarak kodlanan işlerde temsiline ise daha kolay ve beklenen bir durum olduğunu göstermektedir.

### ***Dijitalleşme ve Cinsiyete Dayalı İş Bölümü: Fiziksel Güç ve El Becerisi***

Görüşme yapılan işletmelerdeki kadın istihdamının durumuna bakıldığında iş bölümünde toplumsal cinsiyete dayalı ayrım olduğu görülmektedir. Bu iş bölümünün, yapılan işin nasıl bir fiziksel eforla gerçekleştirildiğinin sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. İşletmelerde kadınların daha çok montaj ve sınırlı olarak yönetim kadrolarında faaliyet gösterdikleri, üretim ve depo gibi alanlarda ise işin fiziki olarak ağır olduğu ifade edilerek, kadınların bu alanlarda istihdam edilmedikleri görülmektedir. Yapılan araştırma doğrultusunda üretilen ürünün kapsamına göre de kadın istihdam oranı farklılaşmaktadır. Tekstil, kozmetik, gıda gibi alanlarda kadın istihdam oranı yüksek iken otomotiv, elektrik, makine gibi ağır sanayi alanlarında kadın istihdamı düşmektedir. Nitekim, erkekler ‘fiziki güç’ ile ilişkilendirilirken, kadınların ‘daha titiz ve dikkat gerektiren’, ‘ince’ işlerle ilişkilendirildiği görülmektedir.

Bir insan kaynakları müdürü işletmede var olan cinsiyete dayalı iş bölümünü şöyle ifade etmektedir:

*“35 kişi çalışıyoruz, tamamı kadın diyebiliriz, üç erkek var, üçü de beyaz yaka zaten. Montaj kısmı tamamen kadın. Üretim kısmı ağır sanayi olduğu için maalesef orada üretimin tamamı erkek. Keşke üretim kısmına da kadın alabilsek. İnce işçilik, montaj, vidalama, birleştirme vs.*

*olduğu için montajda kadın tercih ediyoruz.”*

Depo kısmındaki kadın istihdamı ile ilgili olarak başka bir işletmenin insan kaynakları müdürü şunları dile getirmiştir:

*“Depo tarafında şu an hiç kadın elemanımız yok, çünkü depo hakikaten erkekler için daha uygun durumda şu anda. Ama malzemeci dediğimiz depoya bağlı olarak çalışan iki arkadaşımız var, onlar kadın. Onlar da destek veriyorlar depoya.”*

Bir çorap firmasının müdürü genel olarak otomasyonla çalışan işletmelerinde, manuel üretim yapılan alan ile ilgili olarak şunları söylemektedir:

*“Bazı alanlarda daha sağlam çoraplar için manuel dikiş kullanılıyor. Burada toplam 128 kişi çalışıyor; 3 erkek 125 kadın.”*

Montaj ve tekrara dayalı işlerin kadınlarla ilişkilendirilmesi, literatürde ‘becerikli parmaklar’ olarak ifade bulan vurgu ile örtüşmektedir. Kadınlar titizlik ve dikkat gerektiren, sürekli tekrar ile bir düzen içinde gerçekleştirilen kalite kontrol gibi faaliyetlere odaklanırken, erkekler ise fiziksel güç isteyen, ağır kaldırma, taşıma, yükleme ve boşaltma gibi işler yapmaktadır. Bu işlerin bir kısmı teknolojik gelişmeler ile dönüşüme uğrasa bile var olan kalıp yargılar hangi işin hangi kişi tarafından yapılacağına pek etki edememektedir. Bir tekstil firmasının her departmanında kadınlar çalışırken, boyama kısmında hep erkek çalışan olması dikkat çekmektedir, çünkü o işin ağır, tehlikeli ve kirli bir iş olduğu ve bu nedenle erkeklere uygun olduğu algısı hala geçerliliğini korumaktadır.

Ayrıca kadınların erkek egemen olarak kodlanan işlere girişinin önündeki kalıp yargılar sadece işletmelerde geçerli değildir, bu algılar kadınların eğitim ve kariyer yolculuklarını da etkilemektedir. Bir motor fabrikasının insan kaynakları müdürü beyaz yakalı kadın istihdamına ilişkin şunları söylemiştir:

*“Mühendislikte kadın çalışan bulmak çok zor, elektrik-elektronik mühendisi bulmak çok zor. Yani biz ne kadar kadın çalışan istihdamına odaklansak da o portföyde adayların yetişiyor olması lazım üniversitelerde. Bunları tek başına işletmelerin yapabiliyor olması kolay değil. Konu yazılımsa ve teknolojiyse maalesef biz kadın aday bulmakta zorlanıyoruz.”*

Ayrıca kadın istihdamının işletmelerde artması için altyapı sorunlarına da işaret edilmiştir. Kadınlar için tuvaletlerin ve soyunma odalarının olmadığı, ağır erkek egemen çalışma ortamlarında kadınların çalışmak istemeyecekleri ifade edilmiştir. Bu nedenle dijitalleşme ile işlerin kadınlara açılmasının yanı sıra işyerlerinin fiziki olarak da çalışan çeşitliliğini içerecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Özellikle KOBİ’lerde bütün bu dönüşümler birer maliyet kalemi olarak algılanmakta ve var olan düzenin devam ettirilmesi daha zahmetsiz bir seçenek olmaktadır.

Saha çalışması bulguları literatürde ele alınan teknik alanlarda ve ağır işlerde kadın istihdamının az olduğu vurgusunu doğrular niteliktedir.

### **Dijitalleşme ve Emek Tasarrufu**

İmalat sektöründe teknolojinin gelişimi ile birlikte işlerin niteliğinin ve yapısının değişeceği, bu yaşanan değişimler ile birlikte işsizliğin artacağı ama bunun yanı sıra yeni iş ve meslek olanaklarını da beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bu durumda kadınların istihdam içinde konumunun ne olacağı, yeni iş fırsatlarının neresinde yer alacakları ve bu fırsatlara erişim konusundaki eşitlik durumu tartışma konusudur. İmalat sektöründeki dijitalleşmenin kadınların dezavantajlı konumlarını derinleştireceği, kadınlara yeni fırsatlar sunma konusunda yetersiz kalacağı, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine bağlı olarak dijital alanda da eşitsizliği artıracığına yönelik düşüncelerin olmasının yanında imalatla dijitalleşmenin kadınlar için yeni iş alanları yaratarak istihdamı olumlu yönde etkileyeceğine dair düşünceler de mevcuttur (OECD, 2017; Ansal, 2018).

Yapılan görüşmeler de gelecekte bu çelişkili sonuçların kadın iş gücü için ortaya çıkacağını göstermektedir. Bir işletmenin Ar-Ge birimi çalışanı dijitalleşmenin kadın istihdamına etkisi konusunda şunları dile getirmiştir:

*“Aslında şöyle bakabiliriz; işin yazılım tarafında kadın bulmak zor ama yazılımın getirdiği kolaylıkla çalıştırabileceğimiz kadın bulmak belki de daha kolaylaşacak. Biz üretimi kit hattına döndürdükten sonra saatlik ücretli (mavi yaka) kadın almaya başladık ama normalde montaj hattına koyamıyorduk.”*

Yine bir firmanın insan kaynakları müdürü ise dijitalleşme sürecinin kadın istihdamına etkisi konusunda ise yukarıdaki görüşün tam aksine şunları söylemiştir:

*“Dijitalleşmenin istihdam ile ilişkisini kurarım; dijitalleşme arttıkça maalesef istihdam azalıyor. Çok üzgünüm çünkü robotlar her şeyi yapıyor. Veri giriş operatörü yerine bir bilgisayar koyuyoruz, onu ustabaşı da kullanıyor, insan gücü gidiyor. Ama özellikle kadın istihdamında fazlalaşma oldu, azalma oldu, şöyle etkiledi diyemeyiz. Dijitalleşince erkek de yapabilir o işi.”*

Literatürde yer alan tartışmanın yapılan görüşmelerde de yer aldığı görülmüştür. Bazı işletmeler dijitalleşme sürecinin kadın istihdamını artırıcı bir etkisi olacağını düşünürken, bazı işletmeler ise genel anlamda istihdamı düşürecek bir etki yaratacağını savunmakta ve bu durumun kadın istihdamına bir etkisinin olmayacağını söylemektedir. Dijitalleşmenin kadın istihdamını artıracağını savunan işletmeler dijitalleşmenin ağır işleri kadınların yapabileceği bir hale getireceğini düşünmektedir. Dijitalleşmenin istihdamı azaltacağını düşünen işletmeler ise sistem içerisinde robotlaşma olacağından dolayı insan gücüne ihtiyaç kalmayacağını dile getirmektedir.

### **Dijitalleşme ve Kadın Liderliği/Girişimciliği**

İmalat sanayinde kadın girişimciliği örneklerine, turizme göre ölçekler ve yatırım maliyetleri çok daha büyük olduğundan nadir rastlanmaktadır. Bu sektörde kadınların girişimciler olarak öne

çıkması ciddi anlamda sınırlı olmakla beraber, start-up olarak öne çıkan ve ayrıca ikinci ya da üçüncü kuşak aile işletmelerini geliştiren ya da girişimciliğe giren kadın örnekleri vardır. Sanayinin erkek egemen yapısı girişimcilik alanında da kadınların varlığını etkilemektedir. Fakat özellikle Kocaeli’nde zeytinyağı üretimi, seramik ve ilaç üretimi gibi alanlarda ikinci kuşak aile işletmesini devir alan ya da yeni alanlarda girişimcilik yapan kadınlara rastlanmaktadır.

### **Yazılımda öne çıkan kadın girişimci**

Kocaeli TOBB Kadın Girişimciler Kurulunda yer alan yazılım şirketi sahibi bir kadın girişimci, 25 kişilik bir yazılım şirketi yönetmektedir. Türkiye’de yazılım konusunda 75 büyük müşteriye sahip ve birçok holding ile çalışmaktadır. Yazılım şirketi 2008 yılından beri büyük ve orta ölçekli firmaların iş ile ilgili tüm süreçlerini dijital ortama taşıyarak şirketlerin verimliliğinin ve rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır. Gıda, ilaç, kozmetik, tekstil, otomotiv gibi alanlarda üretim yapan birçok işletme için dosya ve dokümanların raporlandırılması ve izlenmesi, onay ve kontrol gerektiren iş süreçlerinin takibi gibi organizasyonel yapı ile ilgili daha önce manuel olarak gerçekleştirilen iş süreçlerini eBA uygulaması ile dijitalleştirilerek verimlilik ve operasyonel mükemmellik konularında şirketlere katma değer sağlarken aynı zamanda işletmelerin zamandan tasarruf etmelerine olanak tanımaktadır. Bakım planları, kalite, iş güvenliği gibi üretim yönetimi ile ilgili süreçlerin takibi için BEAM yazılımını müşterilerine sunmaktadır. Bunların yanı sıra yönetim süreci ve Ar-Ge çalışmalarını otomatize etmek için QDMS ve performans yönetimi için Ensemble yazılımlarını hayata geçirmiştir. İşletme; müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde analiz edip, onlar için en uygun çözümleri sunmakta ve bununla birlikte danışmanlık hizmeti de vermektedir. Danışmanlık departmanı, işletmelerin gelişiminin her aşamada desteklenmesi, iş yapış şekillerinin düzenli olarak geliştirilmesi ve denetimi konularında hizmet vermektedir. Kocaeli Teknopark’ta faaliyet gösteren bu işletme, Türkiye’de 2021 yılında Bilişim 500 firması içinde 13. sırada yer almıştır. Ayrıca işletme, TOBB aracılığı ile yürütülen çalışmalarla kadınların sanayi istihdamına katılımının artırılmasına destek vermektedir.

# SONUÇ



Türkiye’de KOBİ’lerin dijitalleşme süreçlerini analiz eden ve bu alanda destek altyapıları geliştiren Dijital Yol Projesi’nin bir parçası olarak gerçekleştirilen Kadın Dostu Dijital Yol: Türkiye’de Turizm ve İmalat Sektörlerinde Dijitalleşme ve Kadın İş Gücü Araştırması; KOBİ’lerin dijitalleşme süreçlerinin kadın istihdamı, cinsiyete dayalı iş bölümü, kadın liderliği ve kadın girişimciliği açısından ne tür sonuçlar yarattığını turizm sektörü ve imalat sanayi açısından Antalya, Nevşehir, Tekirdağ ve Kocaeli pilot illeri kapsamında incelemektedir. Bu inceleme için Şubat ve Mayıs 2022 tarihleri arasında bu illerde hem işletmeler hem de bu iki sektörle ilgili çalışma yapan kurumlarla görüşmeler yapılmıştır.

Bu görüşmelerde, KOBİ’lerin dijitalleşme aşamalarının analizinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ile UNDP Türkiye iş birliği ile hazırlanan Dijital Yol Platformu Yol Haritası (2021) dikkate alınmış ve inceleme yapılan iki sektöre yönelik özel sorular geliştirilmiştir. Bu sorulara ek olarak ayrıca dijital dönüşümün iş gücü üzerine etkisi ve kadın emeği üzerine etkilerini ele alan sorular sorulmuştur.

Turizm sektöründe konaklama hizmetlerinde dijitalleşmenin daha çok pazarlama ve müşteriye ulaşma stratejilerini genişlettiği görülmektedir. Bu açıdan, dijitalleşmenin en az düzeyde gözlemlendiği başlıklardan biri fiyatlama



yöntemidir. Bunun nedeni işletmelerin konumu (merkeze yakınlığı/uzaklığı, manzara vb.), tesisin özellikleri ve imajının da fiyat belirlerken etkili olmasıdır. İşletmeler rezervasyon yönetimi, online rezervasyon ve ön büro hizmetlerinde dijital araçları yaygın olarak kullanmaktadır. Oteller rezervasyon, online rezervasyon ve ön büro hizmetlerinde genel olarak dijital kanal yöneticisi kurumunu tercih etmektedir. Çoğu otel dijital kanal yöneticisi ile dijitalleşme sürecine adapte olmakta, bu anlamda dijital kanal yönetim programları konaklama işletmelerinin dijital deneyimlerinde aktif rol oynamaktadır. Konaklama hizmetlerinde faaliyet gösteren işletmeler açısından sosyal medya kullanımı en etkili pazarlama yöntemlerinden biri olmaktadır. Bu açıdan, işletmelerin dijital süreçlere yoğun olarak entegre olduğu alan pazarlama yöntemidir denilebilir. Diğer taraftan dijitalleşme ve kadın istihdamı arasındaki ilişkinin ampirik olarak gözlemlendiği housekeeping hizmetlerinde ise dijitalleşme düzeyi oldukça düşüktür. Housekeeping hem Kaş'ta hem de Nevşehir'de kadın emeğinin yoğunlaştığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanda teknolojinin nerdeyse hiç kullanılmaması, dijitalleşme süreçleri ve kadın istihdamı arasında bir ilişki geliştirilememesine neden olmaktadır.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren firmaların dijitalleşme düzeyleri de belli aşamalar dikkate alınarak incelenmiştir. Organizasyonel yapı içinde kullanılan karar alma yöntemleri, birimler arası iş birliği, strateji geliştirme yöntemi, dijitalleşme stratejisi, iş süreçleri, çalışan gelişim ve eğitimleri gibi alanlarda karar almak için kullanılan dijital olgunluk seviyesinin en düşük olduğu işaret edilmektedir. Müşteri yönetimi ise satış, pazarlama, sipariş, bayilik ve satış sonrası hizmetleri kapsamaktadır. Bu alandaki dijitalleşme özellikle tek bir müşteri için üretim yapan KOBİ'lerde en düşüktür. Ürün geliştirme ise Ür-Ge ve Ar-Ge yapısı, inovasyon faaliyetleri ve ürün özelleştirmesine işaret ederken, bu alanda KOBİ'lerin dijitalleşmesi ise en düşük seviyededir çünkü birçok işletmenin kendilerine ait bir ürün yoktur. Ortalama KOBİ'lerin Ar-

Ge birimleri olmadığı gibi, patentleri ve dış destekli projeleri de olmamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ise malzeme gereksinimi konusunda planlama, tedarik, stok, depo ev sevkiyat konularına odaklanmaktadır. KOBİ'ler bu alanda dijital araçları genellikle stokları ile ilgili veri tutmakta ve bu verileri basit planlama ve analiz için kullanmaktadır. Üretim yönetimi alanındaki dijitalleşme iş emirleri, çizelgeleme, duruşlar, malzeme hareketleri, kalite ve bakım konularını içermektedir. Ortalama KOBİ'lerin üretim yönetimi için çok fazla veri toplamadığı ve toplanan verilerin ise analiz için kullanılmadığı ifade edilmektedir. Kalite ve bakım konularında veri ve analiz ise ana tedarikçi istediği için hayata geçirilmektedir. Üretim sürecinde çalışanların malzeme hareketlerini ve makine duruşlarını yakından izleyebilmeleri ve bunu üretim kontrol sistemleri ile analiz etmeleri gerekmektedir.

KOBİ'lerde dijitalleşmenin kadın iş gücü açısından birçok farklı sonuç yarattığını söylemek mümkündür. Bunlardan ilki her iki sektörde dijitalleşmenin cinsiyete dayalı iş bölümünde dönüşüm yaratma kapasitesinin düşük olduğudur. Kadınların bu sektörlerde yaptıkları işler ya ev içinde gerçekleştirdikleri işlerin bir uzantısı olan temizlik, bakıcılık gibi işler ya da geleneksel olarak kadın işi olarak bilinen, tekstil ve hazır giyim gibi işlerden oluşmaktadır. Örneğin, konaklama işletmelerinde cinsiyete göre iş bölümünün dağılımına bakıldığında; kadınlar yoğun olarak kat ve servis hizmetlerinde, erkekler ise müdür, insan kaynakları, muhasebe, komi ve bel boy gibi alanlarda çalışmaktadır. Otellerde iş bölümünde ortaya çıkan cinsiyet temelli bölünme kadınların ev içerisinde sorumlu oldukları yeniden üretim faaliyetlerinin bir uzantısı olan temizlik ve servis gibi işleri işyerinde de sürdürmesine ve kadın çalışanların daha çok nitelik gerektirmeyen işlerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

Ayrıca fiziksel güç gerektiren işler otomatik olarak erkek işi olarak kodlanmaktadır. Bu cinsiyete dayalı iş bölümü dijitalleşme sonucu pek değişmeden sabit kalmaktadır.

Dijitalleşmenin emek süreçleri üzerine yarattığı en önemli sonuçlardan biri, emek tasarrufu etkisidir. Örneğin turizm sektöründe dijitalleşmenin hızlı kabul edilmesi ve yaygınlaşmasının en önemli nedenlerinden birinin teknoloji kullanımının emek tasarrufu ile iş gücü talebini azaltması olarak düşünülebilir. Bu alanda var olan literatürle örtüşen bir şekilde emek tasarrufu kadın erkek iş gücü ayrımı yapmaksızın fakat özellikle nitelikli iş gücüne olan talebi azaltmaktadır. Yine benzer şekilde, rezervasyon için dijital araçların kullanımı bu alanda daha az personel ile işletmelerin bu işi kotarabilmelerini sağlarken, örneğin resepsiyonda çalışan kişi sayısını da azaltabilmektedir. İmalat sanayinde de üretimde otomasyonunun hem kadın hem de erkek iş gücünden tasarruf etmeyi sağlayacak bir etkisi olduğu ele alınmaktadır.

Beyaz yakalı profesyonel kadınların her iki sektörde de yer buldukları, işletmelerin ölçekleri büyüdükçe ve buna paralel olarak dijitalleşme seviyeleri arttıkça idari kademelerde kadınların hem çalışan hem de yönetici olarak rollerinin arttığı gözlenmektedir. Fakat beyaz yakalı profesyonel kadınların da cinsiyetçi bir dağılım sergilediği, kadın işi olarak algılanan işlerde daha yoğun buldukları, Ar-Ge, mühendislik gibi alanlarda sayılarının daha kısıtlı olduğu gözlenmiştir. İşlerin fiziki güç ile bağlantısı koptuğunda daha kolay kadınlar tarafından doldurulduğu saha bulguları arasında yer almaktadır, bir işin fiziki güç ile yapılıyor olması algısının kırılmasında dijitalleşmenin yeri önemlidir. Ayrıca kadınların erkek işi olarak bilinen mesleklerde eğitim almaları, örneğin mühendislik alanına yönelmeleri de kendilerine bu alanda yer açmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda işletmelerin beyaz yakalı kadınları geleneksel erkek işlerine yönlendirmek için bilinçli politikalar izlemeleri faydalı olmaktadır.

Her iki sektör de dijitalleşme açısından zayıf da olsa bazı alanlarda kadınların girişimcilik faaliyetlerini olumlu etkilemektedir. Turizm sektöründe ölçekler daha küçük olduğu ve dijital içerik üreticiliği gibi yeni gelişen alanların kadınlar için daha dinamik fırsatlar sunduğu

görüldürken, imalat sanayinde ikinci ve üçüncü kuşak yöneticiler arasında kadınların yönetici ve girişimci olarak öne çıktığı görülmektedir. Örneğin, turizm sektöründe kadınların genellikle miras yoluyla girişimci olma biçimlerinin yaygın olduğu dikkati çekmektedir. Kadınlar miras yoluyla sahip oldukları mekânları konaklama işletmelerine dönüştürmekte, bu yolla turizm sektöründe girişimci olarak kendilerini var edebilmektedir. Bu açıdan miras yoluyla edinilen sermaye söz konusu alanlarda kadınların ekonomik hayata katılımını kolaylaştırmaktadır. Kaş ve Nevşehir’de “miras yoluyla girişimci olma” yöntemi, kadınları girişimci olmaya yönlendiren faktörlerden biri olarak ele alınabilir.

## Politika Önerileri ve Stratejiler

KOBİ'lerde kadın dostu bir dijital yol oluşturulması kadın istihdamının ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen literatüre dayalı araştırma, çalıştay ve sahadan elde edilen bulgular ışığında hem incelenen sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lere özel hem de genel stratejiler belirlenmiştir. Dijitalleşme ve kadın

istihdamı ilişkisinin insana yakışır iş kavramı çerçevesinde ele alınması ve önerilen bazı politika adımlarının bu çerçevede atılması gerekmektedir. Bu politika önerilerinin odağında KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinin desteklenmesi, kadın istihdamının artırılması ve iş gücü piyasasında var olan cinsiyete dayalı ayrımcılıkların yok edilmesi yer almaktadır.

Stratejiler/Politika Önerileri	Önerilen Yöntem ve Araçlar	Muhtemel Sorumlu ve/veya İşbirliği Paydaşları
<p>Kamu, akademi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortak bir çatı altında toplanarak kadınların eşit koşullarda dijitalleşme süreçlerine dahil olmasını sağlayacak, her alanı kapsayan, çok boyutlu dijitalleşme stratejilerinin geliştirmesi ve bu alandaki eylemlerin koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.</p> <p>BİT ekosistemindeki bu farklı paydaşlar arasında geliştirilen eşgüdümlü eylemler, kapsayıcı ve adil politikaların uygulanması için hayati önem taşımaktadır. Ancak bu durumda, eğitim ve istihdamdaki hem BİT sektörüne özel hem de diğer sektörlerde toplumsal eşitsizlik üreten normların ortadan kaldırılması ve cinsiyet eşitsizliklerinin azaltılması mümkün olacaktır.</p>	<p>Bu kapsamda bir yönetim mekanizması rolü üstlenecek bir kurulun oluşturulması ve stratejiye temel oluşturacak gündemin bu yönetim yapısı altında tartışılması. Dijital dönüşüm stratejileri hazırlanırken, bunların kadınlar ve toplumsal cinsiyetin etkisi mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle hem ulusal hem de yerel düzeyde alınacak kararlara kadınların dahil edilmesi ve toplumsal cinsiyetin anaakımlaştırması elzemdir.</p>	<p>İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, TBMM, STKlar, Özel Sektör vb.</p>
<p>Hem turizm sektöründe hem de imalat sanayinde kadınların beyaz yakalı işlere geçişinin önündeki engellerin (eğitim, kalıp yargılar, cinsiyete dayalı iş bölümü, iş yeri iklimi vb.) kaldırılmasına ilişkin önlemlerin alınması sağlanmalı ve kadınların az temsil edildiği mavi yakalı işlere katılımı da desteklenmelidir.</p> <p>Bu desteklerin dijital dönüşüm ile birlikte yönetilmesi, işletmelerin işleyişinin bir parçası haline getirecek örnek programların oluşturulması ve rol modellerin öne çıkarılması sağlanmalıdır.</p>	<p>Bu çerçevede özellikle hem üst ölçekli planlarda hem de tematik ve sektörel strateji/plan ve raporlarda bu alana ilişkin faaliyet ve eylemlere yer verilmelidir. Kalıp yargıları kırıcı rol modellerin ortaya çıkarılması, erkeklerin kadın işlerinde, kadınların ise erkek işlerinde çalışmasının önünü açacak işletme temelli düzenleme ve değişimlerin teşvik edilmesi.</p>	<p>Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kalkınma Ajansları</p>

Stratejiler/Politika Önerileri	Önerilen Yöntem ve Araçlar	Muhtemel Sorumlu ve/veya İşbirliği Paydaşları
<p>Özellikle mevsimlik istihdamın yaygın olduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde iş gücü temini ve eğitimi önemli bir problemdir ve işe yeni alımlarda eğitim süreci sık sık tekrarlanmak zorunda kalmaktadır. KOBİ'lerin bu süreçte kaybettikleri zaman ve maddi kayıplarını en aza indirmek için online platformda verilebilecek bir eğitim modülü oluşturulabilir. Oluşturulan bu modül, konaklama işletmesinin farklı departmanlarında istihdam edilecek herkese yönelik bir eğitim içeriğine sahip olmalıdır. Böylece işe başlayan kişi online eğitim modülünü tamamladığında işe hazır hale gelecektir. Böylece iş konusunda yetkinlik kazanan çalışanlar KOBİ'ler için verimli iş sürecini de beraberinde getirecektir.</p>	<p>Eğitim ihtiyaç analizi yapılması ve bu analiz ile birlikte destekleyici becerilerin geliştirilmesine yönelik mesleki eğitim modülü, özellikle dijital okuryazarlık modülü geliştirilmesi. Hazırlanan mesleki eğitim modülü, KOBİ'lerde çalışacak olan gençlere ve kadınlara ücretsiz olarak Milli Eğitim Bakanlığı Dijital Platformu üzerinden sunulabilir.</p>	<p>Milli Eğitim Bakanlığı ve İŞKUR ile geliştirilecek bu modüller oluşturulurken bölgedeki üniversiteler ve yerel yönetimlerle iş birlikleri geliştirilmelidir.</p>
<p>Birçok küçük ölçekli işletme için dijitalleşmeye yönelik kullanılan programlara erişim maliyetleri yüksek olduğundan, bu maliyetler açısından KOBİ'lerin desteklenmesi gerekmektedir. Örneğin, turizm sektöründe en çok kullanılan yönetim sistemi çatısı altında yer alan uygulamaları birçok işletme satın alamamaktadır, bu nedenle sadece online rezervasyonlar için bu uygulamayı satın almakta ya da rezervasyon yapılabilecek online kanalları azaltarak manuel olarak takip etmeyi tercih etmektedir. Bu noktada KOBİ'lerin sadece rezervasyon sistemi ile sınırlı kalmayan muhasebe, ön büro ve insan kaynakları gibi departmanlarla entegre olabilen daha düşük maliyetli bir yönetim sistemi yazılımına ihtiyaçları vardır.</p>	<p>İhtiyaç duyulan kritik yazılım ve uygulamaların dijital platformlar/portallar üzerinden KOBİ'lerin erişimine uygun paketler şeklinde düzenlenmesi ve bu paketlerin bir bölümünün teşvikler kapsamına alınması kolaylaştırıcı olacaktır. KOBİ niteliği taşıyan işletmelerde örgütsel kapasitelerin (başta yenilik ve stratejik planlama kapasiteleri olmak üzere) dijital dönüşüm yönetimi ile birlikte ele alınması; dijital dönüşümün gerektirdiği vizyon, yenilik ve teknoloji yeterliliklerinin bir arada geliştirilmesinin hedeflenmesi ve entegre programlar geliştirilmesi</p>	<p>Kamu Kurum ve Kuruluşları, Çatı Kuruluşlar STKlar, Kalkınma Ajansları vb.</p>

Stratejiler/Politika Önerileri	Önerilen Yöntem ve Araçlar	Muhtemel Sorumlu ve/veya İşbirliği Paydaşları
<p>KOBİ'lerin hem dijital olgunluklarını destekleyecek hem de eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak dijital araçlara erişimlerinin kolaylaştırılması ve altyapı ihtiyaçlarının giderilmesi sağlanmalıdır. Örneğin, Kaş bölgesinin coğrafi yapısının dağlık ve Nevşehir bölgesinin sit alanı olmasından dolayı bu bölgelerde internet altyapısının yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda küçük ve orta ölçekli işletmeler internet altyapısına ulaşmakta zorlanmaktadır. Dijital süreçlerin ana etmeni olan internet altyapısının iyileştirilmesi ve güçlendirilmesi gereklidir.</p>	<p>İnternet altyapısını güçlendirmeye yönelik sözleşmeler, teşvikler ve altyapıyı güçlendirecek yatırımların hızlandırılması.</p>	<p>İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, Mobil Hizmet Sağlayıcı Özel Sektör</p>
<p>Hem imalat hem de turizm sektörü özelinde KOBİ niteliği taşıyan kadın girişimcilere dijitalleşme destekleri (teknik altyapı ve yazılım program ihtiyaçları,internet altyapısı, eğitim ve mentörlük programları) verilmelidir. Tamamlayıcı olarak, dijitalleşme ve dijital okuryazarlık, girişimcilik konusunda verilecek her türlü eğitim programı ya da KOBİ'lere verilen her türlü desteğin bir parçası haline getirilmeli, kadınlar bu alanda özellikle desteklenmelidir.</p>	<p>Halihazırda kullanılan teşvik mekanizmaları güncellenerek, daha bütüncül teşvik ve örnek oluşturacak uygulama pilotlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması.</p>	<p>İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, STKlar, Özel Sektör vb.</p>
<p>İşyerlerinde alınacak önlemler kadınların ücretsiz çalışma yüklerini azaltarak yeniden dağılmasına katkı yapabilir (örneğin, esnek çalışma saatleri, vardiyalar, tele-çalışma). İşveren ve devlet tarafından finanse edilen erken çocukluk bakım hizmetlerinin sağlanması, kadınların dijital beceri merdiveninde yükselme şansına sahip olmaları, işe özel BİT eğitimi ve ağ oluşturma imkanlarından yararlanmaları için çok önemlidir. Elbette bu fırsatlar kadınların daha fazla sayılarda ücretli istihdama katılımının da kapısını açacaktır.</p>	<p>Geleceğin işleri perspektifi ile yeni iş modellerinin küresel gelişmeler çerçevesinde katılımcı bir biçimde oluşturulması ve bu yeni iş modellerinin kadın dostu olarak tasarımı, uygulaması ve yaygınlaştırılması.</p>	<p>Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, İŞKUR, STKlar, Özel Sektör, Koordinasyon Kuruluşları vb.</p>

Stratejiler/Politika Önerileri	Önerilen Yöntem ve Araçlar	Muhtemel Sorumlu ve/veya İşbirliği Paydaşları
<p>Kızları ve kadınları yarının iş gücüne hazırlarken, eğitim sisteminin öğrencileri kapsamlı bir STEM temeli ve dijital beceri eğitimi ile donatması gerekmektedir. Eğitimin, dijital yenilik ve problem çözme için gerekli olan eleştirel düşünme ve teknik bilgiyi aktarması önemlidir. Örneğin, dijital okuryazarlık, kadınların internet kullanımını iyileştirmeye yönelik girişimler, öğretmenler için dijital becerilerle ilgili eğitim ve girişimciler için mentorluk programlarını da içeren müfredat ve BİT profesyonellerinin sosyal ağlarını tanıtan programların tasarımı, uygulanması ve yaygınlaştırılması.</p>	<p>Örnek olarak oluşturulan mevcut pilot uygulamalar ile yenilikçi pilot uygulamaların geliştirilerek, yaygınlaştırılması.</p>	<p>Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, STKlar ve Özel Sektör vb.</p>
<p>Dijitalleşme ile beraber işletmelerin kadın dostu işletmelere dönüşüm süreçlerini destekleyecek mekanizmalar sektöre özel ihtiyaçlar ekseninde ele alınmalı ve kadın dostu standartları hayata geçiren işletmelerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi sağlanmalıdır.</p>	<p>Dijital dönüşüm ile birlikte erkek egemen ya da kadın egemen işlerin dönüşmesi için işletmelere kapsayıcılık ve farklılıkların içerilmesinin getireceği verimlilik, etkinlik ve rekabet konularındaki avantajları içeren desteklerin geliştirilmesi. Erkek egemen işlerde çalışan kadın rol modellerin arttırılması ve kadınların temsilinin geliştirilmesi için kadınlara yönelik sektör düzeyinde eğitim, yarışma ve mentörlük programlarının organize edilmesi.</p>	<p>İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, STK'lar, Özel Sektör vb.</p>
<p>Sektörlerde dijitalleşmenin iş gücü etkisini daha iyi analiz edebilmek için sistemli olarak cinsiyete göre sınıflanmış veri toplanması, dijitalleşme ve iş gücü ilişkisini süreç etkisi ile ele almayı ve buna dayalı olarak politikalar geliştirmeyi mümkün kılacaktır.</p>	<p>Veri setleri metodolojisi ve uygulanmasına ilişkin altyapının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, gerekli yasal altyapının güçlendirilmesi.</p>	<p>Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, TÜİK, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kalkınma Ajansları</p>

## Uygulamaya Yönelik Kalkınma Ajanslarının ve Bölge Kalkınma İdarelerinin Görev ve Yetki Alanlarına İlişkin Öneriler

- Ajans destek program rehberlerinde kadın istihdamını ve kadın girişimciliğini teşvik edici unsurlar tanımlanabilecektir. İstihdam sağlanacak projelerde planlanan istihdamın belirli oranlarda kadın olması zorunluluğu getirilebilecektir. Benzer şekilde başvuru sahibi işletmenin sahibinin kadın olması halinde, değerlendirme aşamasında ilave puan verilmesi, KOSGEB Girişimcilik Destek Programı kapsamındaki pozitif ayrımcılıkla benzer şekilde kurgulanabilecektir.
- Dijital teknolojiler ve dijital iş süreçleri konusunda tanınmış isimlerin bölgelerde söyleşi ve benzeri etkinliklere katılmasıyla özellikle genç kadınlara ilham sağlamalarına yönelik girişimler karşılık bulabilecektir.
- Bölgelerde rol model ortaya çıkarmak adına, ajans destek programları kapsamında proje ya da faaliyeti desteklenmiş olup belirli başarı elde etmiş kadın girişimci, yönetici ya da çalışanların hikâyelerinin duyurulması sağlanabilecektir. Bu şekilde bölgelerdeki kadınlara ilham verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu tarz çalışmalar kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idarelerinin tanıtımı için de fayda sağlayabilecektir.
- Kalkınma ajansları kadın personelinin dijital yetkinliklerinin artırılması ve bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili konularda çalışma oranlarının artırılması için girişimlerde bulunulması değerlendirilebilecektir. Bu şekilde dijitalleşme alanında kadın varlığı desteklenmiş olacaktır.
- Özellikle kız çocuklarına yönelik STEM ve genç kadınlara yönelik dijitalleşme eğitimlerinin yaygınlaştırılması geleceğe yönelik önemli bir yatırım olacaktır. Dijitalleşmenin nüfusu düşük yerleşimlerde ve özellikle kırsal kesimlerde düşük kalması bu tarz uygulamalarla tersine çevrilebilecektir.
- Bölge ölçeğinde geleceğin meslekleri çerçevesinde potansiyel araştırmalar yapılabilecek ve bu alanların kız çocukları ve genç kadınlara tanıtılacağı etkinlikler gerçekleştirilebilecektir. Yerelde düzenlenen fuar ve benzeri etkinliklerde bu tarz faaliyetlerin kurgulanması geniş kesimlere erişme ve maliyet etkinliği açısından faydalı olabilecektir.
- Dijital Yol Projesi kapsamında sağlanan KOBİ dijitalleşme danışmanlıklarının kalkınma ajansları tarafından kadın girişimlerine öncelik verilecek şekilde sürdürülmesi değerlendirilebilecektir. Bu durum Dijital Yol Platformu'nun sürdürülebilirliği ve görünürlüğü açısından ve proje sürecinde oluşturulan gündemin sıcak tutulması bakımından yararlı olabilecektir.

AAUW (2022) "The STEM Gap: Women and Girls in Science, Technology, Engineering and Math", <https://www.aauw.org/resources/research/the-stem-gap/> (erişim tarihi: 15.6.2022).

Abendroth, A. K., ve. M. Reimann (2018) Telework and Work–Family Conflict across Workplaces: Investigating the Implications of Work–Family-Supportive and High-Demand Workplace Cultures, Contemporary Perspectives on Family Research, in Blair, S. L., ve J. Obradović (eds.) The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.

AHIKA (2019) Mini Kapadokya Fizibilite Raporu, <https://www.ahika.gov.tr/dokumanflipbook/mini-kapadokya-fizibilite-raporu/4024> (Erişim: 19.02.2022)

Akarun ve diğ. (2020) Türkiye'de Dijital Dönüşüm Değerlendirme Aracı (D3A), 2019 - 2020 Sonuç Raporu: Boğaziçi Üniversitesi Endüstri 4.0 Platformu Raporu, <http://industry4zero.boun.edu.tr/wp-content/uploads/2020/07/Sonuc-Raporu-v2.pdf>

Akoğlan, M. (1997). Konaklama endüstrisinde kadın yöneticiler. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Alarcon, D., ve E. C. & Mullor (2018) Gender dimensions in tourism work. Barselona: Alba Sud Publishing.

Ardıç Yetiş, Ş., ve N. Çalışkan (2020) Turizm Sektöründe Kadın İstihdamı: Mevcut Duruma İlişkin Bir Değerlendirme. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (3), 105-119, doi:10.18026/cbayarsos.601634

Atar, A. (2020) Gelenekselden Dijitale Turizm Sektörü. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4 (2).

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, (2020) "Batı Akdeniz Bölgesi İstihdam Analizi", <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/bati-akdeniz-bolgesi-istihdam-analizi.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.02.2022)



Dedeoğlu, S. ve Ekiz-Gökmen, Ç. (2021). Dünya’da ve Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadın, ILO, Ankara.

Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (2020) Doğu Marmara Bölgesi Kalkınma Göstergeleri, <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/bolgesel-gostergeler-2020.pdf>

Ekici, K. ve Çiftçi, M. (2021). “Antalya İşgücü Piyasasında Konaklama İşletmeciliğinde Bölgesel Uzmanlaşma”, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2 (1), 18-41. DOI: 10.51969/klusbmyo.945276

Erdoğan, Y. (2020). Çekirdek Kapadokya’da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Dijital Pazarlamanın Satış Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Eren, D., N. Çalışkan, ve K. Çamlıca, K. (2016). Butik Tarzı Konaklama İşletmelerinin Gelişimine Yönelik Yerel Halkın Tutumları: Nevşehir Örneği. Conference: II. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Gürbüz, M. E. (2021) Konaklama İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Antalya Örneği, KTO Karatay Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Howcroft, D., ve J. Rubery (2018) “Gender Equality Prospects and the Fourth Industrial Revolution.” Work in the Digital Age: Challenges of the Fourth Industrial Revolution, edited by M. Neufeind, J. O’Reilly and F. Ranft, London: Rowan & Littlefield.

Huws, U., N. Spencer, D. Syrdal, K. Holts, ve A. Graumans (2017) Work in the European Gig Economy: Research Results from the UK, Sweden, Germany, Austria, the Netherlands, Switzerland and Italy. Brussels: Foundation for European Progressive Studies.

Ile, C. M., ve R. O. Okoye (2017). “Utilization Of Social Media by Online Entrepreneurs For Successful Customer Awareness In Anambra State, Nigeria”, Online Journal Of Arts, Management & Social Sciences 2 (1), 164-172

ILO (2019) A Quantum Leap for Gender Equality: For a Better Future of Work for All, Geneva: ILO.

International Labour Organization. (2020). ILOSTAT database [Population, labor force participation and employment statistics]. <https://ilostat.ilo.org/data/> (Erişim: 11.03.2022)

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ve UNDP (2021) Dijital Yol Platform Yol Haritası, Kapan, K. (2018). Turizm Faaliyetlerinin Şehirsel Gelişmeye Etkileri: Antalya Örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Coğrafya Anabilim Dalı.

KOSGEP (2020) Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2020 <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8044/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-girisim-istatistikleri-2020>

Kohlrausch, B., ve L. Weber (2020) Gender Relations at the Digitalised Workplace: The Interrelation Between Digitalisation, Gender, and Work. *Gender a výzkum / Gender and Research* 21 (2): 13–31, <http://dx.doi.org/10.13060/gav.2020.010>.

Milano, R., R. Baggio, ve R. Piattelli (2011). The effects of online social media on tourism websites. In: Law, R., Fuchs, M., Ricci, F. (eds) *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*. Springer, Vienna. [https://doi.org/10.1007/978-3-7091-0503-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-7091-0503-0_38)

Obadiz, A. (2016). Gender discrimination and pay gap on tourism labor market. *World Academy of Science. Engineering and Technology International Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 10(3), 823-828.

OECD (2020), “Coronavirus (COVID-19): SME policy responses”, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>.

OECD (2018) Bridging the Digital Divide: Include, Upskill, Innovate, <https://www.oecd.org/digital/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>

Payne, A, ve P. Frow (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69(4): 167-176.

Pınar, İ. (2025) Turizm Endüstrisinde E-Ticaret, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28-55, (<https://dergipark.org.tr/tr/pub/esad/issue/6044/81332>)

Piasna, A. ve J. Drahokoupil. 2017. Gender Inequalities in the New World of Work. Transfer: *European Review of Labour and Research* 23 (3): 313–332, <http://dx.doi.org/10.1177/1024258917713839>.

Satalkina, L., ve G. Steiner (2020) Digital Entrepreneurship: A Theory-Based Systematization of Core Performance Indicators, *Sustainability*, 12(10).ar

Sheldon, P. (1997) *Tourism Information Technology*. CAB International, New York.

Şit, M. (2016). Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. Cilt 7 sayı 1. ss 102.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). 11. Kalkınma Planı: Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/TurizmOzellhtisasKomisyonuRaporu.pdf> (Erişim: 16.02.2022)

T.C. Kocaeli Valiliği (2022) Kocaeli Ekonomisinde Sanayinin Yeri, <http://www.kocaeli.gov.tr/kocaeli-ekonomisinde-sanayinin-yeri> (erişim tarihi: 17.6.2022)

TC. Kültür Turizm Bakanlığı, (2021). Nevşehir İli Konaklama Tesisleri İstatistikleri, <https://nevsehir.ktb.gov.tr/TR-291449/konaklama-tesisleri.html>, (Erişim Tarihi: 10.03.2022).

T.C. Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı ve UNDP. (2021). Dijital Yol KOBİ Dijitalleşme Platformu Yol Haritası. Ankara.

Topal, G. B. (2020). "Turizm Sektöründe Dijital Dönüşüm, Hizmetler ve İstihdam" Öz, S., F. S. Onursal, N. C. Uca, (ed.), Dijital Gelecekte Mesleklerin ve Sektörlerin Dönüşümü, Hiperlink: İstanbul.

Tutar, F., M. Kocabay ve N. Kılıç (2008) Turizm Sektöründe E-ticaret Uygulamaları: Nevşehir Örneği, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(1): 196-206.

TÜİK (2021). Turizm İstatistikler Raporu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-İstatistikleri-IV.Ceyrek:-Ekim-Aralık-ve-Yillik,-2021-45785> (Erişim: 16.02.2022)

TÜSİAD (2022) E-ticaretin öne çıkan başarısı, tüketici davranışlarında değişim ve dijitalleşme, Deloitte Dijital, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consulting/E-ticaretin-one-cikan-basarisi-2022.pdf>

UNWOMEN (2020) The Digital Revolution: Implications for Gender Equality and Women's Rights 25 Years after Beijing, <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/08/discussion-paper-the-digital-revolution-implications-for-gender-equality-and-womens-rights>

UNWOMEN (2019) Leveraging Digital Finance for Gender Equality and Women's Empowerment, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/Leveraging-digital-finance-for-gender-equality-and-womens-empowerment-en.pdf>

World Tourism Organization (2020). Global Report on Women in Tourism – Second Edition, UNWTO, Madrid.

Yolal, M, ve M. Emeksiz (2007). A Cooperative Marketing Model Proposal for SMHEs in Turkey. World Journal of Tourism Small Business Management 1(2) 57-68.

[www.dijitalyol.org](http://www.dijitalyol.org)

# KADIN DOSTU DijitalYol

Türkiye’de Turizm  
ve İmalat Sektörlerinde  
Dijitalleşme  
ve Kadın İş Gücü  
Araştırması Raporu