



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

**TÜRK TEKSTİL VE KONFEKSİYON İHRACATÇISI  
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE  
ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE  
DİJİTALLEŞMENİN ETKİLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME  
ODAKLI BİR MODEL ÖNERİSİ**

BAHAR DİVRİK

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. ELİF BAYKAL

İSTANBUL - 2022



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

**TÜRK TEKSTİL VE KONFEKSİYON İHRACATÇISI  
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE  
ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE  
DİJİTALLEŞMENİN ETKİLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME  
ODAKLI BİR MODEL ÖNERİSİ**

BAHAR DİVRİK

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. ELİF BAYKAL

İSTANBUL - 2022

## BEYAN

Doktora tezi olarak hazırladığım “ Türk Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçısı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uluslararasılaşma Sürecinde Dijitalleşmenin Etkileri ve Örgütsel Öğrenme Odaklı Bir Model Önerisi” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Bahar DİVRİK

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında sonsuz sabrı ve ilgisiyle, sürecin her anında yanımda olan, akademik ve bilimsel deneyim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Elif Baykal'a, bilim insanı kimliklerine saygı duyduğum ve süreç içerisinde destek ve önerileriyle çalışmama katkı sunan Prof. Dr. Gökhan Silahtaroğlu ve Doç. Dr. Yurdağül Meral'e, bu zorlu ve uzun sürecin her anında bana destek olan, anlayış ve sabrını esirgemeyen sevgili eşim, Mehmet Tahir Divrik'e, bu süreçte bana devamlı moral veren, ona ayıramadığım vakitler için anlayış gösteren kızım Aslı Sedef Divrik'e sonsuz teşekkürlerimle.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

### 1. BÖLÜM

#### ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

1.1 Uluslararasılaşmanın Tanımı	4
1.2 Uluslararasılaşmanın Tarihi Gelişimi	5
1.3 Uluslararasılaşmadaki Ana Teoriler	7
1.3.1 Ekonomik Tabanlı Uluslararasılaşma Teorileri	7
1.3.1.1 Monopolcü Rekabet Teorisi	9
1.3.1.2 Ürün Yaşam Döngüleri Teorisi	11
1.3.1.3 İçselleştirme Teorisi	12
1.3.1.4 Eklektik Paradigma	13
1.3.1.5 Kaynak Tabanlı Teori	15
1.3.1.6 LLL Modeli	16
1.3.2 Davranış Tabanlı Teoriler	17
1.3.2.1 Yabancı Yatırım Karar Süreci	19
1.3.2.2 Uppsala Uluslararasılaşma Modeli	21
1.3.2.3 Yenilik Yaklaşımli Uluslararasılaşma Modelleri	23
1.3.2.4 Evrimsel Yaklaşım	25
1.3.2.5 Şebeke Ağ Uluslararasılaşma Modeli	26
1.3.3 Popüler Yaklaşımli Uluslararasılaşma Teorileri	30
1.3.3.1 Doğuştan Küresel	30
1.3.3.2 Hız – Hızlı Uluslararasılaşma	31
1.3.3.3 Yeniden Küresel Doğan Firmalar	33

### 2. BÖLÜM

#### DİJİTALLEŞME SÜRECİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

2.1 Dijitalleşmenin Tanımı	35
2.1.1 İnternet Tanımı	38
2.1.2 E-Ticaret Tanımı	39
2.1.3 Sosyal Medya Tanımı	40
2.2 Teknolojiyi Adapte Davranışlarını Açıklayan Modeller	41

2.2.1 Sebepli Davranış Teorisi (SDT)	41
2.2.2 Planlı Davranış Teorisi (PDT)	42
2.2.3 Teknoloji Kabul Modeli (TKM)	42
2.2.4 Sosyal Bilişsel Teori (SBT)	43
2.2.5 Yenilik Yayılım Teorisi (YYT)	44
2.2.6 Motivasyon Modeli	44
2.2.7 Kullanım ve Memnuniyet Teorisi (K &M)	45
2.2.8 Bilgisayar Kullanım Modeli (BKM)	45

### 3. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

3.1 Örgütsel Öğrenmenin Tanımı	47
3.2 Örgütsel Öğrenmenin Seviyeleri	49
3.2.1 Tek Yönlü Öğrenme	49
3.2.2 Çift Yönlü Öğrenme	49
3.2.3 Döteron Öğrenme (Üçlü Döngülü Öğrenme)	50
3.3 Örgütsel Öğrenmenin Oluşumu	51
3.3.1 Bilgi'nin Tanımı	52
3.3.2 Bilgi Oluşturma	52
3.3.3 Bilgi Dağıtım, Yorumlanması ve Saklanması	53
3.3.4 Bilgi Transferi	54
3.4 Örgütsel Öğrenmenin Kaynakları	56
3.4.1 Doğrudan Deneyimden Öğrenme	56
3.4.2 Taklitten Öğrenme	57
3.5 Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları	59
3.6 Bilgi Sömürüsü	60

### 4. BÖLÜM

#### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İÇİN HUSUSLAR

4.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı	62
4.2 Türkiye ve Türk Tekstil & Konfeksiyon Sanayinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin yeri	63
4.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci	64
4.5 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dijitalleşme Süreci	68
4.6 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Örgütsel Öğrenme Süreci	70

### 5. BÖLÜM

#### METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1 Metodoloji Tasarımı	72
5.2 Araştırma Felsefesi	73
5.2.1 Epistemoloji	73

5.2.2 Ontoloji	74
5.2.3 Aksiloloji	74
5.2.4 Araştırma Paradigmaları	75
5.2.4.1 Pozitivizm	75
5.2.4.2 Post-pozitivizm	76
5.2.4.3 Eleştirel Teori	77
5.2.4.4 Yorumsalcılık	78
5.2.4.5 Pragmatizm	79
5.2.4.6 Post Modernizm	80
5.2.5 Araştırma Yaklaşımı	82
5.2.5.1 Tümdengelim Yaklaşımı: Test Eden Teori	82
5.2.5.2 Tümevarım Yaklaşımı: Teori Oluşturma	83
5.2.5.3 Kaçırıcı Yaklaşımı	83
5.2 Araştırma Yöntemi Seçimi	84
5.2.1 Nicel Araştırma Yöntemi	87
5.2.2 Nitel Araştırma Yöntemi	88
5.3.3 Karma Araştırma Yöntemi	89
5.3.3.1 Yakınsayan Paralel Desen	94
5.3.3.2 Açıklayıcı Sıralı Desen	95
5.3.3.3 Keşfedici Sıralı Desen	96
5.3.3.4 İç İç Desen	96
5.3.3.5 Dönüştürücü Desen	97
5.3.3.6 Çok Amaçlı Desen	97
5.3 Araştırma Örneklem Seçimi	98
5.3.1 Olasılıklı Örneklem	98
5.3.2 Olasılıksız Örneklem	100
5.4 Örneklem Popülasyonu ve Çevresi	102
5.5 Tezin Metodolojisi	102
5.5.1 Amaç, Önem, Kapsam ve Sınırlılıklar	102
5.5.1.1 Araştırmanın Amacı	102
5.5.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	103
5.5.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	104
5.5.1.4 Araştırmanın Yapısı	105
5.5.1.5 Araştırma Yöntemi, Ana kütle ve Örneklem	106
5.5.1.6 Araştırma Yöntemi	106
5.5.1.7 Araştırma Ana Kütle ve Örneklem Kitesinin Seçilmesi	107
5.5.2 Nicel Analiz Yöntemi	108
5.5.2.1 Teorik model ve hipotezlerin geliştirilmesi	108
5.5.2.2 Araştırma Metodu ve Ölçekler	128
5.5.2.3 Nicel Veri Analizleri	135
5.5.2.4 Nicel Bulgular	148
5.5.3 Nitel Analiz Yöntemi	167
5.5.3.1 Nitel Araştırma Deseni	167

5.5.3.2 Çalışma Grubu ve Veri Toplama Teknikleri	167
5.5.3.3 Güvenirlik ve Geçerlik	170
5.5.3.4 Nitel Veriler	172
5.5.3.5 Nitel Bulgular	201
SONUÇ	209
KAYNAKÇA	224
EKLER	276





## ÖZET

Dördüncü sanayi devriminin (Endüstri 4.0) ana aktörü olan dijital teknolojilerdeki hızlı büyüme, yirmi birinci yüzyılda önem kazanan uluslararası ticaretin gelişimini hızlandırmıştır. Dijital teknolojiler alanında yer alan gelişmeler, iş dünyasındaki rekabet ortamını değiştirerek, uluslararasılaşma sürecinde çok uluslu firmalarla rekabet şansı bulamayan küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)'lerin büyümelerinin önündeki engellerin kalkması için fırsatlar doğurmuştur. Dijitalleşme sayesinde, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara ulaşmaları kolaylaşmış ve uluslararasılaşmaları hızlanmıştır. Genel görüş olarak, KOBİ'lerin dijitalleşmesi, örgütsel öğrenmenin bilginin kaynağı olarak ana aktör olduğu sosyo-teknik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu sürecin arkasındaki en değerli itici güç örgütsel öğrenme sonucunda toplanan bilgidir. KOBİ'ler üzerinde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma kavramları arasındaki ilişkilerin derinlemesine ve detaylı incelendiği araştırma bulunmaması literatürde bilgi boşluğunun varlığını göstermektedir. Bu anlamda çalışmamızın temel amacı, KOBİ'lerde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerinin arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Araştırma yöntemi olarak karma araştırma yönteminden, yakınsayan paralel desen kullanılmış; nicel ve nitel araştırma yöntemleri aynı anda uygulanmış, elde edilen sonuçlar bir arada yorumlanmıştır. Nicel analiz kısmında Türkiye'de tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerden elde edilen 347 anket AMOS programında yapısal eşitlik yöntemi ile analiz edilmiştir. Nitel analiz kısmında ise KOBİ statüsünde tekstil ve konfeksiyon sanayinde faaliyet gösteren 14 yönetici ile yarı yapılandırılmış 29 sorudan oluşan görüşmeler gerçekleştirilmiş, veriler Maxqda nitel araştırma programında analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda Türkiye bağlamında KOBİ'lerin örgütsel öğrenmesinin dijitalleşme süreçleri üzerinde olumlu etkileri olduğu, KOBİ'lerde dijital süreçlerin adapte edilmesinin de uluslararasılaşma sürecini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** dijitalleşme, örgütsel öğrenme, karma yöntem, KOBİ, uluslararasılaşma

## ABSTRACT

The rapid growth in digital technologies, the main actor of the fourth industrial revolution (Industry 4.0), has accelerated the growth of international trade, which has gained importance in the twenty-first century. Digital developments have changed the competitive environment in the business world and created opportunities to remove obstacles to the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) that do not have the chance to compete with multinational companies in the internationalization process. By digitalization, SMEs' access to international markets has become easier and their internationalization has accelerated. Digitalization of SMEs is generally considered as a socio-technical process in which organizational learning is the main actor as a source of knowledge.

The lack of research on SMEs in which the relationships between the organizational learning, digitalization and internationalization are examined shows the existence of an information gap in the literature. In this sense, the main purpose of our study is to analyze the relationships between organizational learning, digitalization and internationalization processes in SMEs in detail.

As a research method, a convergent parallel pattern from the mixed research method was used; quantitative and qualitative research methods were applied simultaneously and the results obtained were interpreted together. In the quantitative analysis, 347 questionnaires obtained from SMEs operating in the Turkish textile and clothing industries were analyzed by structural equation method in the AMOS program. In the qualitative analysis, interviews consisting of 29 semi-structured questions were conducted with 14 managers from Turkish textile and clothing industry within SME status, and the data was analyzed in Maxqda program. As a result of the research, it was determined that the organizational learning of SMEs in the context of Turkey has positive effects on digitalization processes and that the adaptation of digital processes in SMEs positively affects the internationalization process.

**Keywords:** digitalization, internationalization, organizational learning, mixed method, SMEs,

## KISALTMALAR LİSTESİ

B2B: İşletmeden Tüketicie

B2C: İşletmeden İşletmeye

BKM: Bilgisayar Kullanım Modeli

EDI: Elektronik veri değişimi

EFT: Elektronik Fon Transferi

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

K&M: Kullanım ve Memnuniyet Teorisi

PDT: Planlı Davranış Teorisi

SBT: Sosyal Bilişsel Teori

SDT: Sebepili Davranış Teorisi

TKM: Teknoloji Kabul Modeli

vd.: ve diğerleri

YYT: Yenilik Yayılım Teorisi

www: word wide web

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yenilik Yaklaşımli Modeller

Tablo 2: KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri

Tablo 3: Araştırma paradigmalarının özellikleri

Tablo 4: Araştırma stratejilerinin ana hatları

Tablo 5: Araştırma yöntemleri özellikleri

Tablo 6: Uluslararasılaşma ölçekleri güvenilirlik katsayıları

Tablo 7: Nicel katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Tablo 8: Nicel katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

Tablo 9: Nicel katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı

Tablo 10: Nicel katılımcıların sektöre göre dağılımı

Tablo 11: Nicel katılımcıların ihracat süresine göre dağılımı

Tablo 12: Nicel katılımcıların düzenli ihracat yaptıkları ülkelere göre dağılımı

Tablo 13: Nicel katılımcıların düzenli ihracat yapılan bölgeye göre dağılımı

Tablo 14: Nicel katılımcıların uluslararası pazarlara girme yöntemine göre dağılımı

Tablo 15: Nicel katılımcıların ihracatının toplam satışlar içindeki orana göre dağılımı

Tablo 16: Nitel katılımcıların çalıştıkları işletmelere göre dağılımı

Tablo 17: Normallik değerleri

Tablo 18: Ölçek güvenirlik analizleri

Tablo 19: Faktör Analizi model uyum iyiliği değerleri

Tablo 20: Korelasyon matrisi

Tablo 21: Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Tablo 22: Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerleri

Tablo 23: Nitel katılımcı profili

Tablo 24: Nitel katılımcılara göre örgütsel öğrenme teması

Tablo 25: Nitel katılımcılara göre dijitalleşme teması

Tablo 26: Nitel katılımcıların düzenli ihracat yapılan bölgeye göre dağılımı

Tablo 27: Nitel katılımcıların uluslararası pazarlara girme yöntemine göre dağılımı

Tablo 28: Nitel katılımcılara göre uluslararasılaşma teması

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ekonomik Tabanlı Uluslararasılaşma Teorileri

Şekil 2: Davranış Tabanlı Uluslararasılaşma Teorileri

Şekil 3: Klasik Uppsala Modeli

Şekil 4: Revize Uppsala Modeli

Şekil 5: Metodoloji Yöntemi Seçimi

Şekil 6: Karma Yöntem Ağacı

Şekil 7: Karma Yöntem Tipolojileri

Şekil 8: Örneklem Türleri

Şekil 9: Araştırma Yapısı

Şekil 10: Araştırma Metodolojisi

Şekil 11: Araştırma Modeli

Şekil 12: Araştırma Modeli Alt Boyutları

Şekil 13: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Şekil 14: Araştırma Modeli

Şekil 15: Nitel Araştırma Temaları

Şekil 16: Nitel Araştırma Modeli

Şekil 17: Örgütsel Öğrenme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Şekil 18: Dijitalleşme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Şekil 19: Uluslararasılaşma Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Şekil 20: Kod Bulutu

Şekil 21: Kod Haritası

Şekil 22: Belge Haritası

## **GİRİŞ**

Son otuz yılda, dördüncü sanayi devriminin (Endüstri 4.0) ana aktörü olan dijitalleşmenin gelişimi, uluslararası işletmecilik alanında en göze çarpan gelişmelerden olmuştur (Watson vd., 2018). Ülkeler arası sınırların tamamen kalkmasını sağlayan dijital teknolojiler, uluslararası ticaretin geçmişte hayal edilemeyecek kadar hızlı büyümesini sağlamışlardır. Dijital teknolojilerden internetin gelişimi bu dönüşümü itici güçleri olan yazılım ve donanım teknolojileri ile sağlamıştır (Brouthers vd., 2016).

Akademisyenler, politikacılar ve iş dünyası arasında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) ulusal ekonomilere katkılarının önemi konusunda fikir birliği vardır zira istihdam, yatırım, vergi ve ihracat içlerindeki payları azımsanamayacak kadar büyüktür. Dünya genelinde, işletmelerin %95'inden fazlası KOBİ'lerden oluşmaktadır. Ayrıca, istihdamın %40-80, gayri safi milli hasılanın %30-70, ihracatın %10-40 arası KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir (Bagheri ve Jin 2019; Eldridge ve Nisar, 2021, Ozdemir vd., 2007).

Geleneksel olarak yerel pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler geçmişte dijitalleşme daha az bağıllık gösterirken, günümüzde rekabetçi olabilmek için teknolojik ve sosyal gelişmeleri yakalamak için daha fazla çaba harcayarak teknolojik gelişmeleri yakalamaya çalışmaktadırlar (De Marco vd., 2020; Falahat vd., 2020). Bu anlamda, dijitalleşme, iş dünyasındaki rekabet ortamını değiştirerek KOBİ'ler için yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarmıştır.

Dijitalleşme, uluslararasılaşma alanında çok uluslu firmalarla rekabet edemeyen, uzak pazarlara erişimi sağlamak zorlanan KOBİ'lerin büyümelerinin önündeki engellerin kalkması için fırsatlar doğurmuştur. Dijitalleşme ile birlikte tüm değer zincirleri küreselleşmiş böylece KOBİ'lerin tüm uluslararası pazarlara ulaşmaları kolaylaşmış ve uluslararasılaşma süreçleri hızlanmış hatta bir kısım KOBİ'ler kuruluşlarından itibaren uluslararasılaşmaya başlamışlardır. Genel olarak sınırlı finansal ve yönetim becerilerine sahip KOBİ'ler, çok uluslu firmalara göre daha düşük dijital farkındalık



seviyesine sahiptirler. Dijital dönüşümün çok uluslu firmalara göre başarısız olma ihtimali daha yüksek olan KOBİ'ler dijital teknolojileri adapte etme ve uygulama konusunda da daha temkinli davranmaktadırlar (Schröder, 2016; Sommer, 2015).

OECD (2019a) raporuna göre dijitalleşmenin KOBİ'ler tarafından benimsenmesi "örgütsel ve beşeri sermaye gibi tamamlayıcı bilgi tabanlı varlıklara" bağlıdır dolayısıyla dijitalleşme örgütsel öğrenmenin sonucunda oluşan bilginin başrolde yer aldığı sosyo-teknik bir süreçtir (Autio vd., 2017). KOBİ'lerde bilgi birikimi genelde KOBİ'lerin mevcut bilgilerinden, iletişim yetenekleri ve yargılama becerilerinden üretilmektedir.

Çalışmamızda, uluslararasılaşma, dijitalleşme ve örgütsel öğrenme kavramları, teori ve modelleri detaylı olarak incelenmiştir. Literatürde, KOBİ'ler üzerinde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma kavramlarının arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma bulunmaması, bilgi boşluğunun varlığına işaret etmektedir. Bu tezin amacı uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan Türkiye'de yerleşik tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası ilişkilerinin dijitalleşme ile geliştirilmesine, öğrenme süreçlerinin katkısını incelemektir. Mevcut literatür incelendiğinde uluslararasılaşma ve dijitalleşmenin ilişkisini geniş kapsamlı ve analitik inceleme eksikliğini göstermektedir. Dijitalleşme ve uluslararasılaşmayı iç içe geçmiş fenomenler olarak inceleyen birkaç araştırma bulunmasına rağmen bu ilişkiye örgütsel öğrenmenin ve bilginin etkisini inceleyen araştırma mevcut değildir (Bergamaschi vd.,2021).

Bu anlamda çalışmamızda, KOBİ'lerde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkiler derinlemesine incelenmiştir. Araştırmamızda ilk olarak KOBİ'lerde gerçekleşen örgütsel öğrenmenin dijitalleşme üzerindeki etkisini analiz edilmiş daha sonra dijitalleşmenin KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerinde olumlu bir etkisi olup olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmamız Türk ekonomisi için hayati önem taşıyan tekstil ve konfeksiyon sanayinden örneklem seçilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak karma yöntem, desen olarak yakınsayan paralel desen tercih edilmiştir. Yakınsayan paralel

desen bir konuyu derinlemesine incelemek için birbirini tamamlayan yöntemler kullanılmasını gerektirmektedir, araştırmamızda desene uygun olarak nicel ve nitel araştırma yöntemleri eşit önem verilerek yürütölmüş, veriler ayrı ayrı analiz edilmiştir, her iki araştırma yönteminin sonuçları genel yorumlama kısmında birleştirilmiştir.

Nicel araştırma kısmında, uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan, tekstil ve konfeksiyon sektöründe KOBİ statüsünde yer alan firmaların orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanan 347 anket bilgisi AMOS yapısal eşitlik programında analiz edilmiştir. Nicel araştırma kısmında ise, KOBİ statüsünde tekstil ve konfeksiyon sanayinde faaliyet gösteren 14 orta veya üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekteştirilmiş, veriler Maxqda nitel araştırma programında analiz edilmiştir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmakta olup, çalışmanın başında öz, önsöz, içindekiler kısaltmalar, şekiller ve tablolar listelerine yer verilmiştir. İlk bölümde uluslararasılaşma detaylı olarak incelenmiş, uluslararasılaşma literatüründe yön veren teoriler ana akımlar olarak kabul edilen ekonomik ve davranışsal tabanlara göre ele alınmıştır. İkinci bölümde ise genel olarak dijitalleşme ve dijital teknolojilere ait kısa bir arka plan verildikten sonra teknoloji adapte davranışlarını inceleyen modeller detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreçleri ve tipleri detaylı olarak ele alınmıştır. Dördüncü bölümde uluslararasılaşma, dijitalleşme ve örgütsel öğrenme kavramları KOBİ bazında incelenmiştir. Beşinci bölümde ise bilimsel araştırmaların metodoloji seçimi detaylı anlatılmış araştırmanın metodoloji ve modeline, sınırlarına ve nicel ve nitel analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç bölümde hem nicel hem de nitel araştırma sonuçları gerek nicel araştırmanın hipotezleri ile gerek nitel araştırmanın soruları ile ilişkilendirilerek araştırma sonuçları yorumlanmıştır. Bu bölümünde araştırma sonuçlarının ilgili literatüre yaptığı katkı belirtilmiş, son olarak araştırmacılar ve ilgili sektör yöneticileri için tavsiyelerde bulunarak model önerimiz sunulmuştur.

# 1.BÖLÜM

## ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

### 1.1 Uluslararasılaşmanın Tanımı

Uluslararasılaşma, bir firmanın üretim, pazarlama, satış gibi işletme faaliyetlerinin bir kısmının ya da tamamının bulunduğu ülkenin sınırlarının dışına yayılmasıdır (Buckley ve Ghauri, 2004, Ruzzier vd., 2006). Uluslararasılaşma direkt ihracat ve ithalat, doğrudan direkt yatırım, lisanslama, franchise sistemi, stratejik ortaklık gibi yöntemlerin bir kısmının ya da tamamının kullanılması ile meydana gelmektedir (Lu ve Beamish, 2006). Uluslararası işletmecilik literatürü, firmaların ürünlerini daha fazla ülkede satabilmek, uluslararası pazarlardaki talepleri karşılamak ya da üretimlerini kısmen veya tamamen yurtdışına taşımak için uluslararası kararlar aldıklarını ortaya koymaktadır (Grant, 2016). Buna bağlı olarak, akademisyenler, uluslararasılaşmanın öncülerini; özellikle işlemlere, kaynaklara, konumlara ve kurumlara (Cuervo-Cazurra vd. 2019; Matysiak ve Bausch 2012) ve sonuçlarını (Kirca vd., 2012) ayırt etmeye odaklanmışlardır.

1950 ile 2000 yılları arasında yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak dışa doğru uluslararasılaşmaya odaklanılmıştır. Uluslararasılaşma çalışmalarında dışa dönük uluslararasılaşma çalışmalarının hakimiyeti o kadar güçlüdür ki, "uluslararasılaşma" terimi genellikle "dışa dönük uluslararasılaşma" nın yani ihracat girişimlerinin eşanlamlısı olarak kullanılmıştır (Crick ve Jones, 2000; Szymura-Tyc, 2021). Bağımsız acenteler vasıtasıyla ihracat, yurtdışı fabrika ve satış ofisleri açmak da dışa dönük uluslararasılaşma faaliyetlerinden kabul edilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Bazı araştırmacılar uluslararasılaşmanın ithalat ve içe dönük doğrudan yabancı yatırım dahil olmak üzere daha geniş bir bağlamda incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Calof ve Beamish, 1995; Welch ve

Luostinen 1988). Welch ve Luostarinen (1988) uluslararasılaşmayı yerel pazarın içe ve dışa yönelik faaliyetlerini içine alan ulus ötesi operasyonlar süreci olarak açıklamaktadırlar.

## 1.2 Uluslararasılaşmanın Tarihi Gelişimi

İkinci dünya savaşından sonra hızla büyümeye başlayan çok uluslu firmalar, toplumun her alanında ilgi ile karşılanmıştır. Uluslararası ticaretten ziyade dikkat çekici hızla büyüyen çok uluslu firmalar, firmaların uluslararasılaşma sürecini başlatmıştır (Buckley, 2009). Akademik olarak uluslararası işletmecilik alanında kavramsal ve teorik gelişmeler Hymer'in (1960) tezi; Dunning (1958) ve Vernon'un (1966) aynı zamanlarda gerçekleştirdikleri çalışmaları ile başlamıştır (Buckley, 2016). Firmaların uluslararasılaşma sürecinin 1960'lı yılların sonlarından itibaren önemli bir çalışma alanı olarak ele alındığı konusunda genel görüş birliği bulunmaktadır.

1970'lerde genel olarak Batılı olarak nitelendirilen fakat Japon firmalarında dahil olduğu çok uluslu firmalara karşı toplumdan yoğun tepki başlamıştır. Genel olarak, çok uluslu firmalar özel sektöre ait, üniter, üretim ağırlıklı ve her alanda kapitalist ve milliyetçi kabul edilmektedirler (Buckley, 2016). 1970'li yılların sonuna doğru sermaye piyasalarının serbestleşmesi, ivme kazanan teknolojik gelişmeler ve üretim fazlalığı yaşayan piyasaların yerel pazarlar dışına çıkma hedefleri uluslararasılaşma sürecinin hızlanmasının ana nedenleridir.

Uluslararasılaşma literatürde; 1980'ler de Coase'un Carnegie okulunu baz alarak Williamson (1975) "pazarlar ve hiyerarşiler", Buckley ve Casson's (1976) ise "içselleştirme" yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. Bu çalışmaları; Hennart (1982), Rugman (1981) ve Dunning (1979)'in geliştirdiği yakın yaklaşımlar takip etmiştir. Bu dönemde hacmi artan, aynı firma içinde fakat farklı ülkeler arasında işlem gören mal ve hizmetler, doğrudan yabancı yatırım sayesinde büyüyen çok uluslu firmalara alternatif olarak lisanslamanın güçlenmesini sağlamıştır. Günümüzde bile popülerliğini koruyan uluslararası faaliyetlerin farklı ajanlar arasında değil iç transfer

fiyatlandırmaları ile gerçekleştirilmesi standart ticaret teorisine ve iş stratejisine ek bir karmaşıklık kazandırmıştır (Buckley, 2016).

1980'lerin sonunda, Welch ve Luostarinen (1999) uluslararasılaşmanın araştırmacılar tarafından "firmaların uluslararası operasyonlara katılımına yönelik dışa dönük bir hareket" olarak tanımlandığını, halbuki uluslararasılaşma olgusunun tam kavramsallaşmadığını, sadece dışa dönük bir süreç değil, içe doğru hareketleri de kapsayan bir olgu olduğunu bildirmişlerdir. Uluslararasılaşmayı "uluslararası operasyonlara katılımı artırma süreci" olarak yeniden tanımlamışlardır ve bu tanımlama literatürde genel olarak kabul görmüştür (Welch ve Luostarinen, 1999).

1990'lar da dinamikleşen dünyaya ayak uydurmak zorunda kalan çok uluslu firmalar yabancı kaynaklardan maksimum düzeyde faydalanabilmek adına esnek yapılara evrilmeye başlamışlardır. Bu yıllarda, uluslararası işletmecilik literatürü; yoğun pazar değişiklikleri sonucu sanayi üretimine odaklanan firmaların faaliyetleri, teknoloji alanındaki hızlı değişimler sonucunda ürün ve üretim alanındaki farklılaşmalar ve pazarlardaki değişiklikler sonucu artan rekabet biçimlendirmiştir. Bu dönemde, çokuluslu firmaların teknoloji, bilgi ve beceri gibi taşınabilir unsurları, sabit kaynaklarla harmanlama becerileri dünya genelinde değişik kombinasyonlar oluşturmuştur. Ek olarak bilgi odaklılığın artması sonucu, yönetim sistemlerine verilen önem bu yıllarda artmaya başlamıştır (Buckley, 2016).

Uluslararasılaşma, eski Doğu Bloğu olarak adlandırılan ülkelerin tamamen çökmesi ve dünya genelindeki iki kutuplu düzenin son bulması ile 1990'lı yıllardan sonra en popüler dönemini yaşamaya başlamıştır. Sosyal ve planlı ekonominin egemen olduğu ülkeler, siyasi ve ekonomik olarak Batılı ülkeleri örnek almaya ve onlara yaklaşma çabalarına girmişlerdir (Aktan ve Şen, 2001). Bu dönemde, küreselleşen üretim yapısı, değer zincirlerinin de globalleşmesini zorunlu kılmış, dünya genelinde yabancı yatırımı çekmek için ülkeler arası rekabet artmış ve çok uluslu firmalar faaliyetlerini arttırarak büyümeye devam etmişlerdir (Buckley, 2016). 1990 sonrası dönemdeki uluslararasılaşma stratejisi 'operasyonları dışsallaştırmak, bilgiyi içselleştirmek'

olarak ifade edilmektedir ve bu durum çok uluslu firmaları dünya genelinde kilit oyuncular konumuna taşımıştır (Buckley ve Carter, 2004; Buckley ve Hashai, 2004).

### **1.3 Uluslararasılaşmadaki Ana Teoriler**

Günümüze kadar uluslararasılaşma alanında değişik modeller öneren çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen, literatürde genel olarak kabul edilen bir uluslararasılaşma modeli mevcut değildir (Johanson ve Mattsson, 2015; Knight ve Liesch, 2016; Tüselmann vd., 2016). 1970'lerden sonra uluslararasılaşma teorileri iki ana perspektife ayrılarak ilerlemişlerdir. Bu perspektiflerden dış ortamı esas alan yola ekonomik varsayımlar ve sayısal araştırmalar hakimdir. Diğer perspektif ise finans, insan kaynakları, pazarlama gibi firmanın bünyesinde yer alan yönetim alanlarına odaklanmaktadır. Bu iki perspektif uluslararasılaşmanın birbirinden tamamen bağımsız iki perspektifli birleşik modeli olarak değil, 'aile' benzerliği taşıyan kurumsal modellerin bir arada olduğu bakış açıları olarak görülmektedir. Uluslararasılaşma teorilerini incelerken birleştirici bir varsayım belirlemeden literatür çalışması mümkün olmadığı için "ortodoks" olan kabul edilen bu iki ana perspektif tercih edilmiştir (Andersson, 2000).

#### **1.3.1 Ekonomik Tabanlı Uluslararasılaşma Teorileri**

Uzun yıllar boyunca uluslararasılaşmayı açıklayan ana perspektif olarak ekonomik yaklaşım kabul edilmiştir ve bu yaklaşım Adam Smith (1776) ve David Ricardo'nun (1817)'un 18. ve 19.cu yüzyıllardaki araştırmaları ile biçimlenmiştir. İkinci Dünya Savaşından sonraki döneme kadar uluslararasılaşmadaki odak noktası ulus devletler arasında gerçekleşen ticari faaliyetler olmuştur. İkinci Dünya Savaşından sonra ise dünya genelinde artan doğrudan yabancı yatırımlar ve çok uluslu firmalar, araştırmacıların ilgisini ulusal seviyeden çok uluslu firma seviyesine kaydırmıştır.

Ekonomik yaklaşımı temel alan uluslararasılaşma teorilerinin dört ortak varsayımları bulunmaktadır; hepsi uluslararasılaşmanın birbirine bağlı olmayan bağımsız

olaylardan meydana geldiğini, ana hedefin maksimum karlılığa ulaşmak olduğunu, firmaların kendilerine has özelliklerden oluştuklarını ve rasyonel modellerden oluştuklarını kabul etmektedirler (Seifert, 2010).

**1. Bağımsız Olaylardan Oluşma:** Ekonomik yaklaşımli teoriler, uluslararasılaşma sürecinin geçmiş olaylardan bağımsız oluştuğunu yan, statik olduğunu varsaymaktadırlar (Toyne, 1989). Sınırlı sayıda araştırmacı, uluslararasılaşma sürecinde kaynaklar ve yetenekler benzeri ayırt edici avantajlar edinmenin geçmişe bağımlı ve süregelen bir durum olduğunu belirtsele de (Harris ve Li 2005; Teece, 2018), genelde ekonomik yaklaşımli teorilerde bu avantajların elde edilmesinin uluslararasılaşma sürecinden bağımsız olarak geliştiğı kabul edilmektedir.

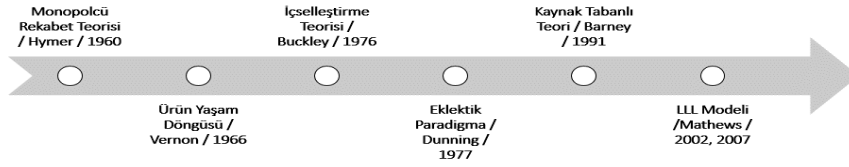
**2. Karlılık Hedefi:** Ekonomik yaklaşımli teorilerde, firmaların ana hedefinin karlılığı maksimum seviyeye çıkarmak olduğu, uluslararasılaşma olgularının da bu hedefi gerçekleştirmek için kullanıldığı kabul edilmektedir. Bu durumu bazı araştırmacılar insanoğlunun bencil doğasına bağlarken (Seifert, 2010) diğere araştırmacılar ise maksimum kar hedefinin, rekabetçi piyasaların getirdiğı sonuç olduğunu ve bu durumun sağlanamamasının firmaların sürekliliğini tehlikeye sokacağını ileri sürmektedirler (Buckley ve Casson, 2009).

**3. Ayırıcı Özellikler:** Ekonomik yaklaşımli teorilere göre uluslararasılaşmanın oluşabilmesi için bir firmanın kendine has özellikleri bünyesinde barındırıyor olması gerekmektedir. Penrose tarafından geliştirilen bu yaklaşım “Penrosian” görüşe dayanmaktadır. Penrose (1959)’a göre “Uluslararasılaşma, dış pazarlarda firma yararına fayda sağlayan ve uluslararasılaşmanın önündeki engelleri aşmak için gereken özellikleri geliştirme meselesidir”. Bu varsayım temelde ekonomik tabanlı olmasına rağmen, birçok davranışsal yaklaşımli uluslararasılaşma teorilerinde de kabul edilmektedir.

**4. Rasyonel Model:** Ekonomik yaklaşımli teoriler, uluslararasılaşma sürecinin, karar vericilerin karlılığı en yüksek seviyeye çıkarmak için farklılık yaratan avantajlardan alternatifler oluşturarak, gerekli değerlendirmeleri yaparak en faydalısını

seçebileceğini kabul etmektedir. Karar vericilerin, rasyonel kararı önyargılı olarak etkileyebilecek kendi duyguları gibi unsurları ortadan kaldırmaları veya en aza indirmeleri beklenmektedir. Klasik iktisat teorilerinin temelinde yer alan “mutlak rasyonellik” uluslararasılaşmanın ekonomik yaklaşımli teorilerinde Simon'un (1976) anlayışını benimsenerek sınırlandırılmış olarak kabul edilmektedir.

Uluslararasılaşmanın ekonomik yaklaşımli teorileri yukarıda belirtilen ortak varsayımlarla tanımlansa da gerek temel kuramsal varsayımlar açısından gerek vurguları açısından farklılık gösteren teoriler barındırmaktadırlar. Literatürde uluslararasılaşmayı açıklamaya yönelik altı ekonomik yaklaşımli teori bulunmaktadır: (1) Monopolcü rekabet teorisi; (2) Ürün yaşam döngüsü teorisi; (3) İçselleştirme teorisi; (4) Eklektik paradigma; ve (5) Kaynak tabanlı teori; (6) LLL modeli (Seifert, 2010).



**Şekil 1: Ekonomik Tabanlı Uluslararasılaşma Teorileri**

### **1.3.1.1 Monopolcü Rekabet Teorisi**

Çok uluslu firmalar, 1960'lı yıllara kadar klasik iktisat teorisyenleri tarafından kazançların daha düşük olduğu ülkelerden daha yüksek olan ülkelere hisse senetlerini yönlendiren sermayenin 'arbitrajurları' olarak görülmüşlerdir (Jones ve Coviello, 2005). Hymer tarafından 1960'da yazılan ancak maddi imkansızlıklardan dolayı ancak 1976'da danışmanı Charles Kindleberger sponsorluğunda yayınlanabilen



uluslararasılaşmayı sistematik olarak açıklamaya çalışan doktora tezi, teorik alandaki en önemli gelişmelerden biridir. Hymer'in tezinde yer alan ve 'Hymer-Kindleberger' hipotezleri olarak adlandırılan hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen araştırmalar bu süreçten sonra başlayabilmiştir.

Hymer, firmaların uluslararasılaşma sürecini açıklamak için kullanılan "portföy sermaye transferi teorisi"nin risk, belirsizlik, oynak döviz kurları, bilgi edinme ve işlem yapma maliyeti faktörlerinin portföye eklenmesinden sonra piyasa kusurlarının ihmal edildiğini belirtmiş, piyasa kusurlarının firmaların dış pazarlardaki stratejilerini ve başarı durumlarını etkilemesinden dolayı bu teorinin geçerli olmadığını belirtmiştir. Hymer çok uluslu firmalarla gerçekleşen doğrudan yabancı yatırımın sadece sermaye transferi değil yönetim, insan kaynakları ve teknoloji gibi kaynakların da transferini içerdiğini belirten ilk araştırmacıdır. Bu hususlar özellikle yurt dışı yatırımlarında varlık kontrolü ile ilgili hususlar konusunda önem arz etmektedir (Buckley, 2002; Shenkar, 2004).

Hymer (1976) çalışmalarında, firmaların yurt dışı piyasalardaki varlıkları kontrol altında alma hedeflerini dört nedene bağlamaktadır ve hepsi karlı maksimum seviyeye çıkarma hedefine hizmet etmektedir. Bu nedenler : (1) firma yatırımlarının güvenliğini sağlamak; (2) pazardaki çıkar çatışmasını ve rekabeti azaltmak; (3) firmanın üstün avantajlarından yararlanmak ve (4) ürün çeşitliliğini sağlamaktır. Hymer, ilk olarak bir firmanın varlık ve yatırımlarının etkin kullanımını ve güvenliğini sağlamayı hedeflediğini, bunu sağlayamayacağı düşündüğü durumlarda lisanslamayı tercih edeceğini savunmaktadır. Hymer, yabancı pazarlarda döviz kurunun değişim riskinin yüksek olması gibi güvensizliği oluşturan unsurlar olması durumunda lisanslamanın doğrudan yatırımın yerini tutacağını savunmaktadır. İkinci olarak, firmalar pazardaki çatışmayı ve rekabeti azaltmayı, firma için birden fazla pazardaki işletmeleri için durum daha karlı olduğu zamanlarda uygulamaktadırlar. Üçüncü neden ise bazı firmaların belirli faaliyetlerde avantajlara sahip olduklarını ve bu avantajları dış yatırımlar gerçekleştirerek kârlı hale getirecekleri fikrinden kaynaklanmaktadır. Hymer'e göre son neden olan ürün çeşitlendirme yüksek kontrol gerektirmeyen durumlarda yurt dışına yatırım yapmak için iyi bir nedendir ve genelde firmalar

tarafından ters ilişkili kar oranlarını bulunduran faaliyet hatlarına sahip olduklarında kullanılmaktadırlar (Seifert, 2010).

Hymer'in "firmanın üstün, kendine has teknelci avantajlarından yararlanma" nedeni uluslararası yatırımları açıklamak için yaptığı çalışmalarda en kabul görenidir. Hymer, uluslararasılaşma için alternatif yöntemleri tanımlamasına rağmen, firmaların için en avantajlı yöntemin doğrudan yabancı yatırım olduğunu altını çizmiştir (Pitelis, 2002). Hymer'in uluslararasılaşan piyasaları ve firmaları içselleştirmesi ve yerel firmaların yerlerini alan firmalar olduğunu belirtmesi, yönetim ve insan kaynaklarının bu pazarlara aktarılması için içselleştirme teorisinin geliştirilmesi için gerekli zemini hazırlamıştır (Buckley, 2009).

### **1.3.1.2 Ürün Yaşam Döngüleri Teorisi**

Vernon ve Harvard Üniversitesindeki araştırmacı arkadaşları, çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşmasında ticaret teorilerinin önemine vurgu yapan ilk araştırmacılardandır (Buckley, 2009). Vernon, 1966 yılında yayınladığı makalesinde çok uluslu firmaların uluslararasılaşma sürecini yer, çalışma modeli ve zamana odaklanan üç temel bileşenli bir teori ile açıklamıştır. Vernon, uluslararasılaşmanın firmanın yaşam döngüsü ile ilişkili olduğunu, giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş evrelerinin bu döngüsünün aşamaları olduğunu belirtmiştir (Vernon, 1979). Vernon'nun yaşam döngüsü teorisi temelini bilgiden almaktadır ve bilgiyi uluslararasılaşmanın vazgeçilmez ve belirleyici değişkeni olarak kabul etmektedir (Audretsch vd., 2017; Iritani vd., 2015).

Ürün yaşam döngüsünün ilk aşaması olan giriş aşamasında, firmalar yeni ürün geliştirmeden kaynaklanan yüksek maliyetler, girdileri temin etmekteki zorluklar, talep azlığından kaynaklanan fiyat esnekliği, ürün tasarımının oturmamış olması ve tekelleşimdeki rakipler gibi zor şartlar altında hayatını sürdürmeye çalışmaktadır. Vernon (1966) bu şartlar altında ürünlerin, üretimin yapıldığı yerel konumlarda piyasaya çıkarılacağını ve yerli üreticilerin yabancı üreticilere göre pazara yeni ürünler geliştirme konusunda bilgi birikiminden dolayı daha avantajlı olduğunu

savunmaktadır. Yaşam döngüsünün ikinci aşaması olan büyüme aşaması gelişmiş pazarlara erişim sağlandığı için seri üretim ile bütünleşmiştir. Bu aşamada firmanın ürünleri rakipler tarafından takip edilmekte ve kopyalanmaktadır. Ürün olgunluk aşamasına ulaştığında firmalar hem yerel pazardan hem de diğer gelişmiş ülkelerden gelen talep genişlemesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu aşama azalan esneklik ve artan standardizasyon ile tanımlanmaktadır. Ürünler standart hale geldiği için, operasyonel belirsizlikler azaldığı için üretim maliyetlerine odaklanma artacak, artan maliyetler üretimleri en uygun fiyatlı deniz aşırı üretim noktalarına taşımayı zorunlu kılacaktır. Üretimin nerede gerçekleştirileceği konusunda yatırım kararı verilirken; üretim ve nakliye maliyetlerinin analizi, siyasi konjonktür, gümrük duvarlarının seviyeleri, patent koruma yasaları ve rakiplerin durumu göz önüne alınmaktadır. Vernon (1966) yayınladığı makalesinde, ikinci dünya savaşı sonrası Amerika Birleşik Devletlerinin (ABD) Avrupa'ya kaydıracağı üretim yatırımlarını incelemiş, artan maliyetlerden dolayı ABD'li firmaların üretimlerini yurt dışına taşımalarının daha mantıklı hale geldiğini, mesafe olarak yakın ve işçilik olarak daha uygun olan Batı Avrupa ülkelerinin seçildiğini belirtmişlerdir. Son aşamada Vernon ürünlerin standart hale geldiğini, standart ürün olarak tüm uluslararası pazarlarda kolayca bulunabildiğini savunmaktadır. Bu aşamada yer alan ürünler artık gelişmiş ülkeler tarafından kullanılmamaktadır ve olabilecek en düşük işçilik maliyetlerine sahip gelişmiş deniz aşırı ülkelere üretim kaydırılmaktadır (Nilsson-Lindén vd., 2018).

### **1.3.1.3 İçselleştirme Teorisi**

1970'lerde dünya ekonomisinde hakimiyetini arttıran çok uluslu firmalar, uluslararasılaşma araştırmalarının odağını doğrudan yabancı yatırımın belirleyicilerinden, yabancı operasyon biçimlerine ve çok uluslu firmaların belirleyicilerine kaydırmıştır. Araştırmalarının merkezine çok uluslu firmaların gelişimleri ve büyümelerini alan Buckley ve Casson (1976), geliştirdikleri içselleştirme teorisi ile çok uluslu firmaların doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerinin gelişmesindeki önemini anlatmaya çalışmışlardır ve uluslararasılaşma teorilerine önemli katkılarda bulunmuşlardır (Buckley, 2009).

Uluslararasılaşma alanında önemli sayıda araştırmacının ilgisini çeken içselleştirme teorisi temellerini Coase'ın işlem maliyeti analizinin ekonomik varsayımından almaktadır. Genel olarak işlem maliyetleri; ürünün ayırıcı özelliklerinin olmaması, satış fiyatının piyasa koşulları ile örtüşmemesi, ürünün kalite problemleri, nakliye ve teslimat aksaklıkları, politik ve etik sorunlar gibi eksiklikleri kapsamaktadır (Buckley, 2009).

İçselleştirme teorisini savunan araştırmacılar, uluslararasılaşmanın, işlem maliyetlerinin yarattığı problemleri aşmak için iyi bir yöntem olduğuna inanmaktadırlar. İçselleştirme teorisyenlerine göre uluslararasılaşma faaliyetleri kazançlarının maliyetlerinden daha fazla olduğu noktaya kadar devam etmektedir ve kazancı devam ettirebilmek adına karar vericiler uluslararasılaşma faaliyetlerinde en düşük maliyetli konuları seçmeye odaklanmaktadırlar (Buckley, 1988; Buckley ve Tian, 2017). Buckley ve Casson bu argüman ile, uluslararasılaşma faaliyetlerinde firmaların doğrudan ihracat, ortak yatırım ya da lisanslama yerine yurtdışındaki operasyonları neden kendilerinin kontrol etmeyi hedeflediklerini açıklamaya çalışmaktadır (Buckley ve Tian, 2017). İçselleştirme teorisinin ve bu argümanın merkezinde rasyonellik yer almaktadır ve diğer ekonomik tabanlı yaklaşımlarda örtülü olan rasyonellik net ve güçlü şekilde ifade edilmektedir (Buckley ve Casson, 2019).

#### **1.3.1.4 Eklektik Paradigma**

Dunning (1977), uluslararasılaşmanın ekonomik tabanlı teorilerinin bir bütün oluşturmadığını uluslararası üretimi açıklamak için yetersiz kaldıklarını öne sürerek, ilgili teorileri birleştirmeye çalışmıştır. Dunning (1979, 1993, 2001) eklektik ya da bütünleştirici bir paradigmayı doğru bulmaktadır ve önerdiği paradigmanın uluslararası üretimi anlayabilmek için en önemli teorilerden biri olduğunu varsaymaktadır. Uluslararasılaşma literatüründe çok popüler olmasına rağmen eklektik paradigma, tüm bölümleri ile standardize edilip evrensel bir model halini alamamıştır (Buckley ve Hashai, 2009). Bir kısım teorisyenler (Markusen ve Maskus, 2001), çok uluslu firmaların biçimlenmesinde eklektik paradigmayı kullanırken, bazı

araştırmacılar da eklektik paradigmayı gereğinden fazla karışık bulmaktadır (Cantwell ve Narula, 2001; Eden, 2003).

Eklektik paradigma, firmaların uluslararasılaşmanın “OLI”; (O) mülkiyet, (L) konum ve (I) içselleştirme olmak üzere üç tür rekabet avantajına bağlı olduğunu varsaymaktadır (Dunning, 1981). Mülkiyet avantajı, dünya genelinde faaliyet gösteren çok uluslu firmaların değişik birimleri arasında aktarılabilen ve firmanın şahsına ait, “firma içi kamu yararı” olan bir özelliktir. En önemli mülkiyet avantajlarından bazıları, teknoloji veya pazarlama bilgi birikimi gibi varlıkların mülkiyeti ve uluslararası işleyişi sürdürülebilir kılmak için sahip olunan yönetim yeteneğidir. Konum avantajı adından da anlaşılacağı gibi ülkelerin konumlarına özgüdür ve taşınamamaktadır. Konum avantajı teorik olarak, uluslararası ticaret teorilerinde yer alan David Ricardo’nun karşılaştırmalı avantaj teorisine benzemektedir. Konum avantajı, mevcut ülkeye ait girdilerin karşılaştırmalı avantajına ya da ülkeler arasındaki nakliye ve gümrük duvarlarının maliyetleri ile ifade edilmektedir. Dunning (2001)’e göre “İçselleştirme avantajı, işlem öz niteliğidir ve mülkiyet avantajını oluşturan unsurların, firma dışına aktarıldıktan sonra özel bir mal haline gelmesi ile oluşmaktadır”. İçselleştirme avantajı, firmanın kendi mülkiyet avantajlarından faydalanmayı lisanslama ya da diğer işlem maliyetlerini minimuma indiren yöntemlere tercih ettiği durumlarda geçerlidir (Jones, 2009).

İlk araştırmasında, Dunning mülkiyet avantajlarının firmaların kendi ülkelerinden kaynaklandığını, uluslararasılaşma sürecinin pazarlar, kaynaklar ve maliyet düşürme isteklerinden ya da bunların dışında yer alan uluslararası stratejik unsurlardan oluştuğunu ileri sürmüştür (Dunning, 1993). Sonraki araştırmalarda ise Dunning ve onu takip eden araştırmacılar, uluslararasılaşmanın “bilgi varlığı” motivasyonuna odaklanmışlardır. Genel olarak bir firma yerel pazarında mülkiyet avantajı elde edemediği durumlarda uluslararası pazarlara yönelmektedir ve bilgi varlığı arayışi böylece ortaya çıkmaktadır (Dunning ve Narula, 1995; Kogut, 1993). Dunning, Hymer’in (1976) tekelci yaklaşımdan farklı olarak pazarlarda karşılaşılan başarısızlıkları yapısal ve işlemsel olarak iki gruba ayırmaktadır. Dunning, Hymer’in

sadece çok uluslu firmaların pazarlardaki yapısal başarısızlıklarını dikkate aldığını, pazarlardaki işlemsel başarısızlıkları ihmal ettiğini belirtmiştir (Dunning, 1988).

### **1.3.1.5 Kaynak Tabanlı Teori**

Kaynak tabanlı teori Wernerfeld (1984) ve Barney (1991) tarafından Hymer'in (1976) ve Dunning'in (1988) argümanlarını baz alarak geliştirilmiş ve çok sayıda araştırmacı tarafından kabul edilen uluslararasılaşma teorilerindedir (Assadina, 2014; Leiblein, 2011). Kaynak tabanlı teorinin temel varsayımı firmaların yönetimde kar belirleyicileri gibi kendilerine has avantajlarına odaklanmaktadır (Newbert, 2007). Uluslararası pazarlarda başarılı olmak için sadece dış fırsatlara odaklanmanın yeterli olmayacağına, dış fırsatların gerekliliğinin yanında firmanın iç kaynaklarının da verimli şekilde kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Westhead vd., 2004).

Kaynak tabanlı teori, ilk başlarda yerel pazarlar için geliştirilmesine karşın, teorinin temel varsayımları olan kaynakların ve yeteneklerin heterojen ve aynı zaman da hareketsiz olma şartlarını yerine getiren uluslararası pazarlar için de geçerli hale gelmiştir (Morgan vd., 2006). Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren ihracatçı firmaların yerel firmalara göre daha heterojen olmalarının ana nedeni değişik kültür ve ortamlarda faaliyet göstermeleridir. Ayrıca, ihracatçı firmaların ayırt edici yetenekleri genelde bilgi gibi taklidi zor ya da maliyeti yüksek kaynaklardan gelmektedir (Spyropoulou vd., 2010).

Kaynaklar, Barney (1991)'in ifadesiyle "firmanın etkinliğini artıran, stratejiler geliştirmesine imkan sağlayan, firma tarafından kontrol edilebilen tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, özellikleri ve bilgileri" içermektedirler. Kaynak tabanlı teori araştırmacıları, Barney (1991)'in araştırmalarını takip ederek firmanın sahip olduğu tüm kaynaklar uluslararasılaşma sürecine katkıda bulunmamaktadır; genellikle maddi olmayan kaynakların varlığı uluslararasılaşma sürecini kolaylaştırmakta, eksiklikleri ya da yoklukları uluslararasılaşmanın başarılı olmasını engellemektedir. Ek olarak bu kaynakların sürece katkı sağlayabilmeleri için etkin olarak yönetilmeleri gerekmektedir. Uluslararasılaşma alanında başarılı olmayı

sağlayan maddi olmayan kaynakların en önemlileri; entelektüel sermaye, yenilikçi teknoloji, yönetim becerileri, marka değeri, bilgi birikimi ve pazarlama sistemleri olarak sıralanmaktadır. Bu kaynaklar mülkiyet avantajları geliştirerek başarıyı getirmektedirler (Harris ve Li, 2005, Hitt vd., 2006).

Kaynak tabanlı teori, genel olarak ekonomik varsayımlı teorilerle birlikte anılsa da davranışsal tabanlı uluslararasılaşma teorilerinde de yer almaktadır bunun ana nedeni kaynakların değişik terimlerle ifade edilebilmesidir (Dhanaraj ve Beamish, 2003). Bu durumdan dolayı, bazı araştırmacılara göre kaynak tabanlı teorinin sınıflandırılmasını araştırmacının teoriye hangi açıdan yaklaştığına ve varsayımları nasıl kullandığına bağlıdır.

### **1.3.1.6 LLL Modeli**

LLL modeli Mathews (2006) tarafından Dunning'in (1988) tarafından geliştirilen eklektik paradigmanın temelini oluşturan OLI modeline karşıt olarak geliştirilmiştir. LLL modeli, uluslararasılaşma alanında, birçok araştırmacı firmaların uluslararasılaşma sürecini LLL modelini kullanarak incelemiştir. LLL modelinin ana amacı Asya Pasifik bölgesinde yer alan gelişmemiş ya da geç gelişmekte olan çok uluslu firmaların büyümesini bağlantı (linkage), avantaj (leverage), öğrenme (learning) ile açıklamaktır. LLL modeli sürece odaklanmaktadır ve uluslararası büyümenin birbirini tekrarlayan bağlantı ve avantaj uygulamaları sayesinde gerçekleştiğini ve bu süreçte stratejik olarak dış kaynakların rasyonel yönetilmesinin önem arz ettiğini belirtmektedir (Dunning ve Lundan, 2008).

Mathews (2017)'e göre LLL modeli, eklektik paradigmanın OLI modelinden üç ana noktada ayrılmaktadır. İlk olarak, LLL modeli köklerini klasik mikro ekonomik varsayımlara dayandıran uluslararasılaşma çerçevesine sahipken OLI modeline tamamen stratejik bir çerçeve hakimdir. İkinci olarak, LLL modeli, hızlı uluslararasılaşmayı temel alan "yakalama stratejisi" ile gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkeleri yakalayabileceğini savunmaktadır. OLI modeli ise bu konuda bir öneride bulunmamaktadır. Son olarak, LLL modeli, uluslararasılaşma sürecinde yer

alan pazarların birbirleriyle ilişkili olduğunu ve bu ilişkiler firmalar büyüdükçe hafif ve kafes yapılı organizasyon yapılarına döndüğünü öne sürerken, OLI modeli uluslararasılaşmayı oluşturan alt katmanları yok saymaktadır (Mathews, 2017).

LLL modeli, yeni gelişmekte olan firmaları ve ekonomileri uluslararasılaşma yolunda motive edecek özelliklere sahiptir. Geç ve yeni gelişen firmaların uluslararasılaşma sürecini başarıyla tamamlayabilmeleri için dünya genelindeki tüm firmalarla bağlantıya geçmeye çalışmalarını, bu bağlantılar sayesinde kaynak engellerini aşmaya odaklanmalarını ve daha sonra firmaların ayırt edici yeteneklerini geliştirmelerini önermektedir (Hung ve Tseng, 2017). Öte yandan LLL modeli; firmaların ve stratejilerin karşılıklı ilişkilerini ve bu unsurların girişimcilik ve inovasyon üzerindeki sonuçlarını göz ardı ettiği için eleştirilmektedir (Helfat, 2007).

### **1.3.2 Davranış Tabanlı Teoriler**

1970'li yıllarda ekonomik tabanlı uluslararasılaşma teorilerine karşı Cyert ve March'ın (1963) araştırmalarında yer alan örgütsel eylem varsayımlarından hareketle uluslararasılaşmanın davranışsal yaklaşımli teorileri geliştirilmeye başlanmıştır. Yola bağımlılık, hedef karmaşası, bağlamsal durum ve zayıf rasyonellik ihtiyaçları uluslararasılaşmanın davranışsal yaklaşımli teorilerini tanımlayan dört temel varsayımdır (Seifert, 2010).

**1. Yola bağımlılık:** Uluslararasılaşmanın davranışsal yaklaşımli teorileri, uluslararasılaşma sürecinin dinamik ve evrimsel bir süreç olduğunu ve birbirine bağıli olaylar sonucu gerçekleştiğini varsaymaktadır. Uluslararasılaşma sürecinin birbirine bağıli olaylardan oluşması varsayımı, ekonomik tabanlı teorilerin temelini oluşturan olayların birbirinden bağımsız olması varsayımı ile tamamen zıttır. Davranış yaklaşımli teoriler, uluslararasılaşma sürecinin tarihsel ve geçmişten gelen olaylara, deneyimlere ve öğrenmeye bağıli olmasını yola bağımlılık olarak açıklamaktadırlar (Seifert, 2010).



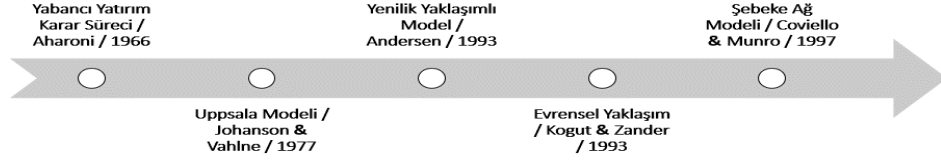
**2. Hedef karmaşası:** Davranış yaklaşımli teoriler, uluslararasılaşma sürecinin hedeflerin ekonomik yaklaşımli teorilerin belirttiğinden daha karmaşık olduğunu düşünmektedirler. Maksimum kar elde etmenin, uluslararasılaşmanın tek hedefi olamayacağını, bu sürecin arkasında birden fazla amaç olacağını iddia etmektedirler. Onlara göre, uluslararasılaşma süresinde arzu edilen hedeflerden sapmalar her zaman olabilecektir. Uluslararasılaşmanın, bir son olmaktan ziyade kendisi kolayca son haline dönüşebilen bir varsayım olduğunu öngörmektedirler. Bundan dolayı, ilk başta ortaya koyulan hedeflerden sapmalar olmasına rağmen uluslararasılaşmanın yoluna devam etmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Uluslararasılaşmanın hedeflerin birden fazla ve karmaşık olduğunun kabul edilmesinden dolayı, bu yaklaşımın teorisyenleri kendi konumlarını ve önemlerini de göreceli olarak kabul etmektedirler. Hedef karmaşasından dolayı, davranış temelli teorilerde uluslararasılaşma hedeflerine ve sonuçlarına yer verilmemektedir (Divrik ve Baykal, 2022).

**3. Bağlamsal durum:** Davranış yaklaşımli teoriler, uluslararasılaşmanın; firmaların iç ve dış bağlamlarına yani bağlamsal özelliklerine bağlı olduğunu ve takip edilen yaklaşıma bağlı olarak farklı özelliklerin öne çıkabileceğini varsaymaktadırlar. Örnek olarak, orijinal Uppsala yaklaşımı (Johanson ve Vahlne, 1977) iç bağlam özelliği olarak edinilen bilginin rolünü vurgularken, ağ yaklaşımı dış bağlam olarak sosyal ilişkiler üzerine vurgu yapmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2009).

**4. Zayıf rasyonellik gereksinimleri:** Uluslararasılaşmanın yola bağımlılığını kabul eden davranış yaklaşımli teorisyenler, rasyonelliğın gerekliliğine inanmamaktadırlar. Rasyonellik için insan kapasitesini ölçüt olarak alsalar da, uluslararasılaşmanın kendi içsel mantığını izlediği varsayıldığından rasyonelliğın kullanımlarına ihtiyaç duyulmamaktadır.

Genel olarak, davranış yaklaşımli teoriler varsayımlarını, ekonomik yaklaşımli teorilerin varsayımlarını referans alarak geliştirilmiş olsalar da sadece eleştiri olarak değil uluslararasılaşma süreçlerini daha iyi anlayabilmek için yeni bir akım olarak gelişmişlerdir. Davranış temelli yaklaşım içinde yer alan önemli teoriler şunlardır: (1)Yabancı Yatırım Karar Süreci (2)Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (3)Yenilik

Yaklaşımli Uluslararasılaşma Modeli (4)Şebeke Ağ Uluslararasılaşma Modeli; ve (5)Evrimsel Yaklaşım (Siefert, 2010).



Şekil 2: Davranış Tabanlı Uluslararasılaşma Teorileri

### 1.3.2.1 Yabancı Yatırım Karar Süreci

Aharoni (1966), yabancı yatırım karar sürecini incelemeye odaklanmıştır ve incelemek için örgütsel eylemi referans almıştır. Aharoni 'e (1966) göre kökeni ve doğası farklılık gösteren yatırım yapma kararları uluslararasılaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktadır. Aharoni, uluslararasılaşmanın nedeninin firmaların karlarını maksimize etmek için alınan ekonomik bir karar olmadığını; çok farklı ve fazla uluslararasılaşma nedenleri olabileceğini ve bundan dolayı bu nedenlerinin pek bir önemi olmadığını savunmuştur. Aharoni, yabancı yatırım karar sürecinde yöneticilerin projelere ayırdıkları zaman ve çaba ile oluşan bağlılıklarının önemli olduğunu belirtmiştir.

Aharoni, bilgi arama aşamasının önemine değinmiş, yurt dışı yatırım kararlarının, yöneticilerin projeye ilgili tutumlarına bağlı olduğunu, yöneticilerin olumlu değerlendirmelerinin, üst düzey yönetimde oluşabilecek olumsuzları aşabileceğini savunmuştur. Aharoni'ye (1966) göre, üst yönetimin yurt dışı yatırım kararları ile inisiyatif alması organizasyonu yatırım yapmaya itmektir. Ana firma, önceden yurt dışında yer alan firma ile iş birliği yaptıysa, odak uluslararası stratejik ittifak girişimi için mevcut ortakla çalışmak ve ortaklığı tamamlamak için ortak seçimi aşamasında

hızlı bir şekilde ilerlemek için baskı olacaktır. İki üst düzey yönetim ekibi arasında yakın ilişkiler olması nedeniyle, aradaki görüş farklılıkları, iki tarafın birbirlerine olan uzun vadeli ihtiyacının göstergesi olarak aşılabilir. Bundan dolayı, ittifaklara karşı olumlu tutum daha az detaylı ortak iş birliği analizi ortaya çıkarmaktadır. Bu olumlu etki, uluslararası stratejik ittifakın kuruluş sürecinin anlaşılmasında biraz daha derinlik sağlamaktadır (Siefert, 2010).

Uluslararası stratejik ittifak literatürü, girişim oluşumu sürecindeki ortak özelliklere ve oluşum sonrası ortaklık yönetimi konularına gereken önemi vermesine rağmen ortaklığı geliştirme ve başarıyı sağlayan unsurları inceleyen ampirik araştırma konusunda yetersizdir. Robson (2009)'a göre, ortaklık yaptıkları firmaların üst yönetimine karşı olumlu tutuma sahip firmaların, iş birliğinden memnun olma olasılığı daha yüksek bulunmuştur. Uluslararası stratejik ittifak literatürüne göre, yurt dışı yatırımının arkasında yer alan kurumsal güç, ortak iş birliği geçmişi mevcut olmasına göre, yatırım süreci içinde sosyal olarak gömülü kararlar zincirinin ilk halkasını oluşturabilmektedir. Bu noktada fikir birliği bulunmayan nokta başarıya giden karar sürecinin üst düzey yönetimin tutumuyla mı yoksa geçmiş ittifak deneyimi ve yetkinliğini artırması ile mi oluştuğunun belirsizliğidir.

Başarılı uluslararası stratejik ittifak ilişkileri geliştirilmesi uzun bir süreç olacağı için, yeni ortaklıklar planlayan firmalar, önlerinde zorlu süreç olduğunun farkında olmalıdırlar (Robson vd., 2008). Kritik olan yöneticilerin, uluslararası stratejik ittifak düzenlemesinin odağının mevcut bir ilişkisel temel üzerine inşa edildiği durumlarda, ittifaklara karşı ana firma üst yönetim tutumunun, iş birliğiyle ilgili ortak seçim kriterlerinin kapsamını azaltmak için baskı oluşturduğunu anlamalarıdır. Ana şirket karar vericileri, mevcut ittifaka daha fazla kaynak ayırıp ayırmamaya karar verirken, ilişkisel belirsizliklerin varlığı ve ortak seçimi yoluyla azaltılması ile ilgili bilgi birikiminden yararlanmaktadırlar. Ayrıca, sorunsuz bir çalışma ilişkisi sağlamak için ortak seçim sürecinden yararlanma eylemi uluslararası stratejik ittifak ilişki memnuniyetinin önemli bir kaynağıdır ve yatırım isteği, ilişki memnuniyetinin ana unsuru olarak yer almaktadır.

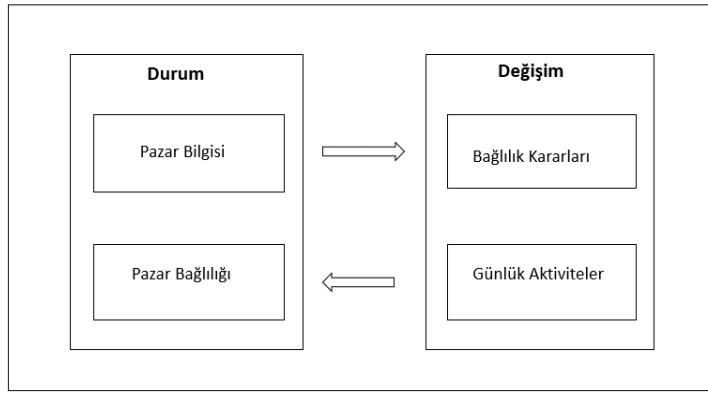
### 1.3.2.2 Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Uluslararasılaşma teorilerinde en çok kabul gören davranışsal yaklaşımlardan biri Uppsala uluslararasılaşma modelidir. 1970'lerde Uppsala Üniversitesindeki akademisyenler, İsveçli firmaların uluslararasılaşma süreçlerini incelemeleri sonucunda; aşamalı çalışma biçim zinciri ve ana pazardan psikik mesafeye göre pazar seçiminin iki ana boyut olduğu ve uluslararasılaşma sürecinin ilerici bağlılık aşamalarında gözlemlendiği bir model ortaya koymuşlardır (Welch vd., 2016). Uluslararasılaşma sürecinin, firmaların dış pazarlar ve operasyonlar ile entegrasyon sağlamaları ve bilgi birikimini geliştirdikleri takdirde kademeli olarak gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Johanson ve Vahlne, 1977; Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Araştırmalarında, uluslararasılaşma sürecinin ekonomik yaklaşımlı teorilerde yer alan kar maksimizasyonu ve kuvvetli rasyonellik kullanımıyla uyuşmadığını, bilgi edinmenin ve belirsizliğin temel bir rol oynadığı dinamik bir model içinde uluslararasılaşmanın geliştiğini öne sürmüşlerdir.

Johanson ve Vahlne (1977;1990) tarafından geliştirilen ve sistematize edilen bu mantık uluslararasılaşmanın davranışsal teorilerini destekleyerek, uluslararasılaşma sürecini açıklamaya çalışan baskın bir kavramsal modele dönüşmüştür (Welch vd., 2016). Johanson ve Vahlne'in (1977) klasik görüşlerine göre, uluslararasılaşma yüksek belirsizlik barındırdığı için öğrenme ve onun sonucunda gelişen bilgi edinme yüksek öneme sahiptirler. Firmaların, dış pazarlarda gelişen fırsatları fark edebilmek, bu fırsatları yakalayabilmek ve aynı zamanda dış operasyonlarla ilgili belirsizliği azaltabilmek için bir sistem geliştirmeleri gerekmektedir. Johanson ve Vahlne'nin geliştirdiği modelde uluslararasılaşmanın gelişmesinin önündeki en büyük engelin bilgi engeli olduğu ve gerekli bilgi edinmenin yurt dışı operasyonlar edinmek olduğu vurgulanmıştır (Johanson ve Vahlne, 1977).

Onlara göre, değişik bilgi türleri göz önüne alındığında deneyimsel bilginin uluslararasılaşma için en değerli bilgi türü olduğu görülmektedir. Firmaların dış pazarlardaki mevcut faaliyetlerinden öğrenerek ve yurtdışı faaliyetlerine kaynak ayırmak için aldıkları kararlarla değiştiklerini varsaymaktadırlar. Kaynak tahsis kararı

piyasa sorunlarına ve fırsatlarına bir yanıt olmakla birlikte, mevcut faaliyetler deneyimsel bilginin merkezi kaynağıdır. Bu model mevcut faaliyetler boyunca biriken gerçek bilgi seviyesinin kaynak bağıllığının bir sonraki düzeyini sağlamakta ve daha sonra bu birikim sayesinde oluşan faaliyetleri belirlediği nedensel döngüler mekanizmasını geliştirmektedir. Johanson ve Vahlne'nin geliştirdiği (1977) klasik Uppsala modeli Şekil 3'de gösterilmiştir.



Kaynak: Johanson and Vahlne (1977:26)

### Şekil 3: Klasik Uppsala Modeli

Johanson ve Vahlne (1990), modellerinin uluslararasılaşmanın iki ana yönünü açıkladığını savunmuşlardır; Uluslararası operasyonların düşük risk ve bağıllıktan başlayarak yüksek risk ve bağıllığa doğru kademeli ilerleyeceğini belirtmişlerdir. Bu görüş daha önceden Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından ortaya konulan evrimsel uluslararasılaşma görüşü ile aynıdır, uluslararasılaşma sırasıyla düzenli ihracat, bağımsız temsilciler yoluyla ihracat, satış ortaklıları ve doğrudan yabancı yatırım üretim halinde oluşacaktır (Johanson ve Vahlne, 1990). İkinci olarak, geliştirdikleri modelin uluslararası faaliyet için yer seçimini de açıklayabildiğini, uluslararasılaşmanın psişik bir mesafe tabanında geliştiğini belirtmişlerdir. Psişik mesafeyi, ülkeler arasındaki dil, kültürel, siyasi ve sosyal farklılıklar olarak tanımlanmıştır (Johanson ve Vahlne, 1990). Uppsala modeli, uluslararasılaşma sürecinde firmaların daha az psişik olan uzak pazarları seçerek uluslararasılaşmaya başlayacaklarını öngörmektedir. Yakın uluslararası piyasaların daha az belirsizlik

içermesi ve kolay anlaşılabilir olması daha az yeni bilgi gereksinimine ihtiyaç gerektirmektedir (Johanson ve Vahlne 1990).

Uppsala uluslararasılaşma modelinin gelişiminden kırk yıl sonra, 2017 yılında Johanson ve Vahlne çok uluslu ticari şirketlerini yeni bir uluslararası organizasyon biçimi olarak tanımlamışlardır. Çokuluslu ticari şirketlerin, çok uluslu şirketlerin yerini aldığını, üretimden ziyade proaktif ve girişimci bir şekilde iş değişimine odaklandıklarını belirtmişlerdir ve sürekliliklerini devam eden uluslararasılaşma süreciyle koruduklarını savunan bir “çokuluslu şirketler evrimi genel modeli” sunmuşlardır (Johanson ve Vahlne, 2017).

### **1.3.2.3 Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modelleri**

Andersen'in (1993) geliştirdiği “yenilik yaklaşımı uluslararasılaşma modelleri” olarak adlandırdığı model, klasik Uppsala uluslararasılaşma modelinin birçok varsayımından etkilenmiştir. Yenilik yaklaşımı modeller, uluslararasılaşmaya daha dar bir bakış açısı ile yaklaşmaktadırlar ve sadece ihracatçı olmayan firmaların ihracatçı olma sürecini açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu modeller, ihracata katılım sürecinin, bir yeniliği benimseme davranışının ilkelerini takip ettiğini göstermektedir. Bundan dolayı, “yenilik yaklaşımı uluslararasılaşma” modelleri Uppsala uluslararasılaşma modeli gibi artan aşamalarla gelişim göstermektedir, sadece aşamaların sayıları ve tanımları araştırmacılara göre farklılık göstermektedir (Andersen, 1993).

Andersen (1993)'e göre, teorik olarak, modellerin açıklayıcı hesapları, firmaların iç ve dış bağlamındaki değişkenlerin rolüne odaklanmaktadır ve bu değişkenler genelde ihracatın aşamaları arasındaki itme ve çekme faktörleridir. Sayıları oldukça fazla olan bu faktörlerin ihracat performansının belirleyicileri olması gerekmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 1, “yenilik yaklaşımı uluslararasılaşma” modellerinden en fazla bilinen modelleri özetlemektedir.

	<b>Bilkey &amp; Tesar 1977</b>	<b>Cavusgil 1980</b>	<b>Czinkota 1982</b>	<b>Reid 1981</b>	<b>Crick 1995</b>
1	Yönetim ihracat odaklı değildir.	Yerel pazarlama: Firma sadece iç piyasaya satış yapmaktadır.	Firma ihracata tamamen ilgisizdir.	İhracat farkındalığının oluşmuştur	Firma, ihracata tamamen ilgisizdir.
2	Yönetim, gelen ihracat siparişlerini karşılamaktadır fakat ihracat için çaba harcamamaktadır.	Ön aşama: Firma ihracat ile ilgili pazar araştırması yapmaktadır.	Firma, ihracata kısmen ilgilidir.	İhracat niyetinin oluşmuştur	Firma, ihracatla kısmen ilgilidir.
3	Yönetim aktif olarak ihracat için çaba harcamaktadır.	Deney aşaması: Yakın ülkelere ihracat yapılmaktadır.	Firma, ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır	Sınırlı ihracattan kişisel deneyim oluşmuştur	Firma, ihracat yapmaktadır.
4	Firma, yakın olan ülkelere ihracat yapmaktadır.	Aktif aşama: İhracat satışlarında ve ülke sayısında artış vardır.	Firma, ihracat olasılıklarını araştırmaktadır	İhracat deneyiminden sonuçlar edinilmiştir	Firma, tecrübeli bir ihracatçıdır.
5	Firma, deneyimli ihracatçı firma konumundadır.	Taahhüt edilmiş katılım aşaması: yönetim, ihracat ve iç piyasa arasında kesin tercihini yapar.	Firma, tecrübeli küçük ihracatçıdır.	İhracatın adapte veya ret edilmesi sürecidir	Firma, tecrübeli büyük bir ihracatçıdır.
6	Firma, uzak ülkelere de ihracat yapma imkanlarını araştırmaktadır.		Firma, tecrübeli büyük ihracatçıdır.		

**Tablo 1: Yenilik Yaklaşımlı Modeller**

**Kaynak: Wiederheim Paul (1975), Bilkey and Tesar, 1977, Cavusgil, 1980, Lim, Sharkey & Kim, 1991, Reid, 1981'den uyarlanmıştır.**

Uluslararasılaşma kararı, firma için yenilik olarak kabul edilmektedir ve tabloda yer alan farklı modeller, bu yeniliğin adaptasyonu için gerekli öğrenme sırasını açıklamaktadır. Tabloda yer alan modellerin birçok ortak özelliği bulunmaktadır ve Rogers (1962)'ın benimseme sürecinin aşamalarından geliştirilmiştir. Modellerin aralarındaki en temel farklılık aşamaların tanımları ve toplam aşama sayısıdır. Tabloda yer alan ilk iki modelde, Aşama 1'de ihracat hedefi olmayan ve Aşama 2'de tam tersine ihracat hedefi olan firmayı yönlendiren bir itme mekanizması veya dış değişim aracı olduğu varsayılmaktadır. Tabloda yer alan son üç modelde, firmalar "çekme" mekanizması veya iç değişim aracı sayesinde ilk aşamalarda ihracat sürecine daha ilgilidirler ve bu iç mekanizmalar firmanın bir sonraki aşamaya geçmesini

sağlamaktadırlar. Bir firmanın iç bağlamını firma ve yönetsel özellikleri açısından ayırt ederek ele alan değişkenler daha fazla ilgi görmektedirler. Firma özellikleri göz önünde bulundurularak, firma büyüklüğü, pazarlama stratejisi (ürün, fiyat, promosyon ve dağıtım), pazar araştırmasının yoğunluğu, inovasyon, uluslararası deneyim, aşırı üretim kapasitesi, firma yaşı, mülkiyet yapısı vb. rolüne özellikle önem verilmiştir. Yönetimsel özelliklerle ilgili çalışmalarda ihracat taahhüdü, niyet, eğitim, uluslararası deneyim, yaş, dil yeterliliği, risk toleransı, etnik köken, algılar, proaktiflik, ve benzeri unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır. Daha az vurgu yapılan firmanın dış bağlamında ise hükümet, yasal düzenlemeler, politikalar ve ihracat yardımı; piyasa çekiciliği, rekabet gücü, engeller ve düşmanlık; sanayi teknolojik yoğunluğu, türbülans ve istikrar; sosyo-kültürel gibi özellikler göz önünde bulundurulmaktadır. Genel olarak, boyutlar ve değişkenler çalışmalar arasında tutarlı değildir ve iç veya dış ortamlara önem verilip verilmeyeceğine göre değişiklik göstermektedir.

#### **1.3.2.4 Evrimsel Yaklaşım**

Nelson ve Winter'in (1973) tarafından geliştirilen uluslararasılaşmanın evrimsel yaklaşımının kökleri evrimsel iktisat teorilerine dayanmaktadır (Nelson ve Winter, 1973). Evrimsel yaklaşımın ana varsayımları iktisat kökenli olduğu için uluslararasılaşma teorilerinin ekonomik tabanlı yaklaşımına daha yakın kabul edilmesine rağmen teorik varsayımları davranışsal tabana daha yakındır. Kogut ve Zander'in 1993 yılında gerçekleştirdikleri çalışmaları evrimsel yaklaşımın iskeletini oluşturmaktadır (Siefert, 2010). Evrensel yaklaşım, işlem maliyeti ekonomisini baz alan ekonomik tabanlı teorilerin aksine, uluslararasılaşmanın ve özellikle doğrudan yabancı yatırımın piyasadaki hatalardan oluşmadığını, bilgiyi sınırlar ötesine aktarmak için örgütsel üstün yeteneklere sahip firmalar sayesinde oluştuğunu yani uluslararasılaşmanın bilginin doğasına bağlı olduğunu varsaymaktadır (Kogut ve Zander, 2003).

Firmaların, yurt dışında büyümelerini teknoloji transferi sağlamaktadır ve yeni pazarlara erişebilmek için yeni bilgi oluşturma ve çoğaltma yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bilgi transferlerini diğerlerine göre etkili şekilde



gerçekleştiren firmalar uluslararasılaşmada öne geçmektedirler. Yatay formda gerçekleşen doğrudan yabancı yatırım, bilginin firma değişikliği olmadan sınır ötesinde aktarılmasıdır ve bu bağlamda, bu tür transferler firmanın büyümesinin birincil şeklidir. Uluslararasılaşmanın operasyonel olarak en uygun şekli; ihracat, lisanslama veya doğrudan direkt yatırım sınır ötesine aktarılacak bilginin niteliğine göre belirlenmektedir. Bundan dolayı, kodlaması ve öğretmesi zor bilginin, firma içinde tamamen sahip olunan operasyonlar yoluyla aktarılması, basit ve kolay öğrenilen bilginin, ihracat, lisanslama gibi yöntemlerle aktarılması beklenmektedir (Kogut ve Zander, 2003).

Evrimsel yaklaşım, firmaların geliştirdiği bilginin niteliği ve niceliğinin, firmaların kurumsal ve sosyal ortamına bağlı olduğu varsayımına dayanarak, firmaların ulusal kökeninin uluslararasılaşma sürecini etkileyeceğini ileri sürmüştür (Kogut ve Zander, 1993). Ayırt edici avantajlar, özellikle bilgi tasarlanabilmekte, geliştirilebilmekte, dağıtılabilmekte veya sınır ötesine aktarılabilir bütünden dolayı uluslararasılaşma rasyonel hesaplamanın bir sonucu olarak kabul edilememektedir. Evrensel yaklaşıma göre, bilgi zamanla sınırlandırılmış sosyal bir yapıdır. Bu varsayım, uluslararasılaşma süreçlerinin ekonomik tabanlı teorilerin varsayımlarından daha sınırlı ve bağımlı olduğunu göstermektedir. Öte yandan, bireysel firmaların, evrimsel bir yörüngede oluşması gerektiğine inanılan uluslararasılaşma üzerinde kontrollerinin olmadığı kabul edilmektedir (Siefert, 2010).

### **1.3.2.5 Şebeke Ağ Uluslararasılaşma Modeli**

Şebeke ağ uluslararasılaşma modeli, köklerini sosyal değişim ve kaynak bağımlılığı teorilerinden almaktadır ve bu model piyasaları rakipler, tedarikçiler, müşteriler, kamu ve özel sektör arasındaki ilişkilerin birbiriyle bağlantılı bir ağı olarak görmektedir (Kamakura vd., 2012). Bu model, firmaların stratejilerinin, piyasalarda olan ağ ilişkilerinden etkilendiğini öne sürerek sahne tabanlı modellerin ötesine geçmektedir (Pinho, 2007). Johanson ve Mattson'a (2015) göre, şebeke ağ modeli ağlar içindeki etkileşim yoluyla pazar bilgisinin geliştirildiğine ve öğrenmenin önemine vurgu yapmaktadır. 1980'lerin sonlarında, klasik Uppsala uluslararasılaşma modelini

benimsemiş teorisyenler başta olmak üzere davranış tabanlı teorisyenlerin araştırma ilgileri, uluslararasılaşma da ağların rolüne ve önemine kaydırmiştır. Johanson ve Mattsson (2015) tarafından, uluslararasılaşmayı açıklayan bir ağ modeli ekonomik tabanlı, işlem maliyeti ekonomisine dayalı teorilerden daha geçerli ve üstün kabul edilmiştir.

şebeke ağ modeli, davranışsal tabanlı uluslararasılaşma teorilerinin varsayımlarını ve açıklamalarının dayanağında bir değişime giderek, örgütsel i dinamikler yerine, dış ilişkilere ve ağlara dayandıran ilk modeldir. Coviello ve Munro'nun (1997) sözleriyle "ağ perspektifi, bir firmanın stratejisinin çeşitli ağ ilişkilerinden etkilenmiş bir davranış modeli olarak ortaya çıktığını ileri sürerek artımlı uluslararasılaşma modellerinin ötesine geçmektedir".

Uluslararasılaşma da şebeke ağ modelini konu alan çalışmalar başlıca üç alana odaklanmışlardır;

(1) Johanson ve Mattsson'un (1988) bu alandaki kuramsal önermelerini test etmek (Chetty ve Holm, 2000).

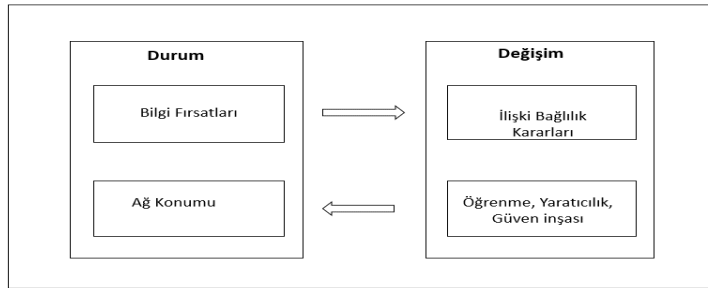
(2) şebeke ağların uluslararasılaşmanın değişik boyutları üzerindeki önemini, rolünü ve etkisini derinlemesine anlamak (Wang ve Nayir, 2006).

(3) şebeke ağları kavramsal bir uluslararasılaşma modelinin alt kümesi olarak birleştirmek (Welch ve Welch, 1996).

şebeke ağ modeli, firmaların günlük faaliyetleri süresince etkileşimde buldukları firmalarla ağ olarak tanımlanan ilişkiler geliştirdikleri varsayımına dayanmaktadır. Ağ ilişkileri firmaların müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, dağıtıcıları ve farklı sosyal ve resmi organizasyonlarla sahip olabileceği direkt veya indirekt etkileşimler olarak nitelendirilmektedir (Zain ve Ng, 2006).

Şebeke ağ modeli, firmaların uluslararasılaşmalarının ağ ilişkilerini kullanarak olduğunu, bir firmanın uluslararasılaşma sürecinin nasıl gerçekleşeceğini, firmanın yapısına, özelliklerine veya ağdaki konumuna bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Johanson ve Vahlne (2009) uluslararasılaşma sürecinde ağların rolünü dikkate alarak modellerine önemli değişiklikler yapmışlardır. Johanson ve Vahlne'nin (2009) modellerine getirdikleri yenilikler, firmaların neden yabancı pazarlarda faaliyet göstermek istediklerini, bunu hangi yöntemlerle gerçekleştirdiklerini ve yurt dışı faaliyetlerinin hangi ülkelerde bulunmasını öngördükleri dikkate alındığında, teori gelişimi için önemli sonuçlar doğurmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2009).

İlk olarak, vurgu yapılan “devlet” yönünü, “pazar bilgisi” ve “pazar bağlılığından” 'bilgi fırsatları' ve “ağ konumu” olarak değiştirilmiştir. Buna ek olarak, modelin “değişim” tarafında, ilgili “bağlılık kararları”, “ilişki bağlılık kararları” olarak detaylandırılmış, “mevcut faaliyetler” ise “öğrenme, bilgi oluşturma ve güven oluşturma” şeklinde revize edilmiştir. Aşağıdaki Şekil 4 revize modeli özetlemektedir.



**Şekil 4: Revize Uppsala Modeli**

Johanson ve Vahlne (2009)'in revize edilmiş modeli, bir firmanın uluslararasılaşma sürecindeki fırsatları elde edebilmesinin, firmanın ağ konumuna bağımlı olduğunu ve ağ konumu ve bilgi fırsatları faktörlerinin öğrenme, bilgi ve güven oluşumuna sebep veren günlük olaylardan etkilendiğini göstermektedir. Model, bu faktörlerdeki değişikliklerin daha sonraki bir ağ konumu durumuna ve bilgi fırsatlarına yol açarak ilişki taahhütlerinde ve günlük faaliyetlerde değişikliklere yol açtığını belirtmektedir. Johanson ve Vahlne, firmaların dolaylı (firmadan ağa) ve doğrudan (firmadan firmaya)

ilişkileri dikkate alınarak uluslararasılaşmanın dört aşamasını tanımlamışlardır. İlk olarak, revize edilmiş model, firmaların dahil oldukları ağlar sayesinde karşılaştıkları cazip iş fırsatlarını değerlendirmek isteğiyle ya da yurt dışı faaliyetlerde bulunan ilişki ortaklarını takip ederek uluslararasılaşma faaliyetlerine başlamaktadırlar (Johanson ve Vahlne, 2009).

İkinci olarak, model uluslararasılaşma sürecinin "firmanın ilişkileri ve ağına" bağlı olarak geliştiğini, ağları ve ilişkileri ile etkileşim sonucunda oluşturulan bilgi, öğrenme ve güvene bağlı olduğunu kabul etmektedir. Johanson ve Vahlne'in revize modeli, uluslararasılaşma sürecinin artımlı bir örüntü izleyeceğini; biriken bilginin artan uluslararasılaşma seviyelerini getireceğini veya taraflardan birinin memnuniyetsizliğinin, ilişkiyi azaltmaya veya sonlandırmaya karar vermesine neden olabileceğini kabul etmektedir. Üçüncü olarak, revize model uluslararasılaşmanın odak firmanın ve ortaklarının "iyi fırsatlar olduğuna inandıkları" veya "ortakların piyasa da güçlü konuma sahip olduğu" lokasyonlarda gerçekleşeceğini belirtmektedir. Johanson ve Vahlne, firmanın ortaklarının mevcut olmadığı uluslararası pazarlarda, iyi bir yeni ortak bulmanın kolay olabileceğini öngördükleri pazarları uluslararasılaşma için tercih edebileceklerini belirtmektedir. Bu açıdan, psikik mesafe, uluslararası fırsatların tanımlanması ve kullanılması için "gerekli ama yetersiz bir koşul" olarak yer almaktadır. Dördüncü ve en önemli değişikliğin, Johanson ve Vahlne (2009) tarafından geliştirilen ilk model de tavsiye edilen değişikliklerin çıkış noktası olan "belirsizlikler" yerine fırsat geliştirmeye odaklanma" olmasıdır (Johanson ve Vahlne, 2009).

Bazı araştırmacılar iş ağlarının firmaların uluslararasılaşmasındaki rolünü incelemişlerdir. Bunlardan, Johanson ve Mattson'a (2015) göre, ağ modelinin vurgusu yavaş öğrenme ve ağlar içindeki etkileşim yoluyla pazar bilgisinin geliştirilmesi üzerinde yer almaktadır. Ağ yaklaşımı, firmaların izole varlıklar değil, uluslararası pazarlarda aktörler olduğunu kabul etmektedir. Bazı araştırmacılar ise iş ağlarının firmaların uluslararasılaşmasındaki rolünü göstermiştir. Coviello ve Munro (1997) ağ ilişkilerinin dış pazarlara giriş modu ve uluslararası pazar seçimi üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Ağ yaklaşımı, firmaların uluslararasılaşma modelini bütünsel

analiz ettiği için eleştirilmiştir (Chetty ve Holm, 2000). Bu eleştirinin bertaraf edebilmek adına, şebeke ağ yaklaşımı, aşama tabanlı teori ile giderek daha fazla sentezlenmektedir (Johanson ve Vahlne, 2003).

### **1.3.3 Popüler Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Teorileri**

Dijital teknolojilerin gelişmesiyle ortaya çıkan popüler yaklaşımlar ekonomik ve davranış tabanlı uluslararasılaşma teorilerinden ayrılmaktadırlar. Bu yaklaşımların farklılaştıkları ana nokta, kuruluşlarından itibaren uluslararası olmaları ve klasik uluslararasılaşma teorilerindeki artımlı süreci takip etmemeleridir. Bu teoriler; Doğuştan Küresel İşletmeler Teorisi, Hızlı Uluslararasılaşan Firmalar Teorisi ve Yeniden Küresel Doğan Firmalar Teorileridir.

#### **1.3.3.1 Doğuştan Küresel**

“Doğuştan Küresel” ya da “Born Global” kavramı ilk defa 1993'te McKinsey ve Co.'nun Avusturalya raporunda yer almıştır ve uluslararası girişimcilik kavramı ile birlikte literatürde incelenmeye başlanmıştır (Zahra vd., 2000). Araştırmalar, teknoloji ağırlıklı kurulan bazı firmaların, kuruluşlarından itibaren birden fazla ülkeye uluslararasılaşma faaliyetinde bulduklarını eskiden olduğu gibi uluslararasılaşma ile ilgili artımlı aşamaları izlemediklerini göstermiştir. Bazı araştırmacılar ise, dijitalleşen dünya düzeninde uluslararasılaşan firmaların, uluslararasılaşmanın temel ve klasik süreçlerine göre değil, tamamen farklı biçimlerde uluslararasılaşma süreçleri yaşadıklarını belirtmektedirler (Rasmussen ve Madsen, 2002).

Bir firmanın “doğuştan küresel” olarak tanımlanabilmesi için iki ana kriter vardır; birincisi en az iki kıtada faaliyet gösteriyor olması ve satışlarının yüzde elliden fazlasının yurt dışı pazarlardan elde ediliyor olmasıdır (Luostarinen ve Gabrielsson, 2006). Unesco GEM (2018) raporuna göre, doğuştan küresel olmayı başaran firmalar agresif ihracata imkan tanıyan dijital teknolojiden faydalanmaktadırlar. Doğuştan küresel veya doğuştan uluslararası küresel olarak tanımlanan firmalar; yeni kurulmuş,

yüksek teknoloji gerektiren alanlarda faaliyet gösteren, internet gibi dijital teknolojilere ulaşımı olan ve sahipleri/kurucuları yüksek teknolojik bilgiye sahip firmalardır. Doğuştan küresel olan bu firmaların, uluslararası faaliyetlere başladıkları süreçten itibaren takip ettikleri belirli bir model yoktur (Rasmussen ve Madsen, 2002).

Bununla birlikte, doğuştan küresel firmalar, klasik artımlı yöntemle uluslararasılaşan firmaların deneyimsel bilgi ve kaynağından yoksun oldukları için bu firmalarda, uluslararasılaşma sürecinde firma sahiplerinin geçmiş deneyimleri önem taşımaktadır (Laanti vd., 2007). Bu firmalar, gereksinimleri olan bilgiyi yerel ve uluslararası ağlarla etkileşim yoluyla sağlayabilmektedirler (Freeman ve Çavuşgil, 2007). Bununla birlikte, doğuştan küresel firmaların devlet yardımları gibi dış destekler ile sayesinde yüksek miktarlarda bilgiye erişilebilmesi sağlanmaktadır (Baronchelli ve Cassia, 2008). Doğuştan küresel firma modelinde, firma performansına önem verilmemekte, daha çok firma sahibinin rolüne ve çevrenin firmalar üzerindeki etkisine vurgu yapılmaktadır (Çavuşgil ve Knight, 2015).

Doğuştan küresel firmaların rekabet gücü yeni ve çağdaş olduğundan, bu firmalar temel rekabet avantajı taşıyan kaynaklara sahip oldukları sürece büyümeye devam edeceklerdir. Çavuşgil ve Knight (2015)'e göre “bu kaynaklar, girişimci yönelim ve inovasyona odaklanmak, teknolojik üstünlüğü koruma yeteneği, müşteri, tedarikçi, ortak ve dış paydaş ağlarının dinamik katılımını sağlamak, girişimcilik hünelerini kaybetmeden daha karmaşık bir organizasyona geçişi yönetebilmek, fırsat ve riski dengeleme yeteneğini kullanabilmek ve çevik organizasyonu yaşatabilmek sayesinde oluşmaktadır”. Doğuştan Küresel yaklaşımı, kaynak tabanlı teori doğrultusunda ve şebeke ağ modelinin bir unsuru olarak uluslararasılaşma sürecini açıklamaya çalışmaktadır (Dana, 2001).

### **1.3.3.2 Hız – Hızlı Uluslararasılaşma**

Uluslararasılaşma sürecinde kademeli ve artımlı uluslararasılaşma modelleri devirlerini tamamlamıştır ve uluslararasılaşma süreçleri yeni ve değişik biçimlerde gerçekleşmektedir (Dunford vd., 2010). Araştırmalar, küçük ölçekteki firmaların bile

artık uluslararası pazarlarla ilgili bilgi erişimine sahip olduğunu ve bu bilgilerin firmaların kuruluş aşamalarından itibaren uluslararasılaşmalarına imkan verdiğini göstermektedir (Rasmussen ve Madsen, 2002). Son yıllarda, KOBİ'lerin uluslararası alanda yayılma hızına ilişkin araştırmalarda artış olmuştur (Casillas ve Acedo, 2013; Casillas ve Moreno-Menendez, 2014).

Hız-Hızlı uluslararasılaşma olgusu, teknolojik gelişmeler ve özellikle internetin iletişim maliyetini düşürmesi ve iletişimi hızlandırması gibi faktörler tarafından kolaylaşmıştır. Araştırmalar, firmaların kademeli ve artımlı yaklaşımı takip etmek veya benimsemek yerine başlangıçtan kısa bir süre sonra hızlı uluslararasılaşmaya başladığını ve kısa süre içinde yüksek pazar taahhüdü gösterdiğini doğrulamaktadır. Hızla uluslararasılaşma sağlayan firmalar genellikle yurtdışındaki firmalarla yöneticileri sayesinde kişisel ilişkiler kurabilen firmalardır (Dunford vd., 2010).

KOBİ'lerin hızlı uluslararasılaşmasında sıra dışı bir yeniliğe sahip olmak, avantaj sağlamaktadır. Freeman'a göre hızla uluslararasılaşma sağlayan unsurlar;

- Finansal güçlülük elde etmek için çok küçük kabul edilen iç pazar;
- Üst yönetimin uluslararasılaşma sürecine olan inancı;
- Kuvvetli kişisel ağlar;
- Rekabet avantajı sağlayan yüksek teknoloji;
- Tedarikçiler ve dağıtım kanalları ile büyümeye bağlılık;
- Mevcut ilişkilerin sürdürülmesi ve yeni ilişkilerin geliştirilmesi
- Değişik pazarlar için farklı kombinasyonlarda giriş yönteminin kullanılması şeklinde listelenmektedir (Freeman vd., 2006).

Uluslararası olan firmaların bir kısmı, ilgili ülkelerdeki ekonomik durumları detaylı öğrenmeden, birkaç uzak pazarda şubeler kurarak bunu gerçekleştirmiştir. Tipolojiden gelen “küresel start-up” firmalar, iş esnekliği sayesinde büyük ölçekli küresel pazarlarda çalışma deneyimine sahip firmalar olarak kategorize edilmektedirler (Ramussen ve Madsen, 2002). Daha genç firmalar daha yüksek uluslararasılaşma kuvvetleri ile ihracatçı olarak ayrılmışlardır (Westhead vd., 2004). Ayrıca, bağlamsal

araştırmalara göre, 'konvansiyonel' firmalar genellikle hem yerel hem de küresel artımlı yaklaşımdan sonra, ‘ğrenme odaklı’ firmalar ise genellikle başlangıçtan itibaren dünya çapında giriş yaparak, hızlı bir Şekilde uluslararasılaşmaktadırlar (Bell vd., 2003). Uluslararası pazarda ilişkilerin oluşma hızı, geleneksel teorilerin önemli dezavantajlarından biri olan yeni ekonomik gerçeklik karşısında temel bir varsayımdır (Axinn ve Matthyssens, 2002).

### **1.3.3.3 Yeniden Küresel Doğan Firmalar**

Dünya genelinde dijital teknolojilerin gelişimi ile başlayan hızlı uluslararasılaşma süreci ile birlikte sadece yerel pazarlara odaklanan eski ve köklü firmalar değişime ayak uydurmak zorunda kalarak, uluslararasılaşmaya odaklanmışlardır ve hızlı bir Şekilde uluslararasılaşma sürecini tamamlamışlardır. Avrupa Komisyonu (2003) ‘yeniden küresel doğan firmaları’, dot.com aracılığıyla evrimii rotayı benimsemiş ve stratejik değişime hızla karar veren olgun yerli odaklı firmalar olarak tanımlamaktadır ve bu firmalar, ortaya çıkan yeni küresel değişime meydan okumaktadırlar (Bell vd., 2003).

Bir firmayı, yeniden küresel doğan firma olarak kabul ettirecek özel kriter Şu Şekildedir: Kuruluşlarından itibaren, kaynaklarının uluslararası pazarlar için kullanılması yoluyla rekabet avantajı elde etmeye çalışmamışlardır ve kuruluşlarından itibaren üç yıl içinde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermemişlerdir, ancak, stratejik değişikliklerden sonra uluslararasılaşmaya odaklanmaları nedeniyle sonraki üç yıl içinde uluslararası pazarlarda satış yapmaya başlamıştır (Kuivalainen vd., 2012).

Bununla birlikte, araştırmacılar yeniden küresel doğan firmalar için sınırlı araştırma yapıldığını belirtmişlerdir ve yeniden küresel doğan firmalara detaylı bir Şekilde odaklanarak daha fazla araştırma yapılmasını önermektedirler (Schueffel vd., 2014).

Bununla birlikte, uluslararasılaşma stratejileri üzerindeki uyarlanabilirlik ve ağlar da göz önünde bulundurulurken, yeniden küresel doğan yaklaşımında bilginin etkinliği



üzerine detaylı bir araştırma geliştirilmiştir. Uluslararasılaşma derecesini ölçme konusunda eleştirel tartışmalar gözlenmiştir. Bu nedenle, yeniden doğmuş küresel olgusu için daha fazla kavramsallaştırmaya veya tipolojiye ihtiyaç vardır zira bu firmalar var olmaya devam edecektir (Schueffel vd., 2014).



## 2.BÖLÜM

### DİJİTALLEŞME SÜRECİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

#### 2.1 Dijitalleşmenin Tanımı

Dijitalleşme, günümüz iş dünyasını ve toplumu şekillendiren en önemli gelişmelerden biri olarak görülmektedir. Dijitalleşme, bilgi değerini ve yönetimini değiştirmiştir ve kuruluşların doğasını, sınırlarını, iş süreçlerini ve ilişkilerini değiştirmeye başlamıştır. (Cortellazzo vd., 2019). Sözlük tanımı ile dijitalleştirme, bir firmanın ürünlerinin, hizmetlerinin ve süreçlerinin özünü, pazarlama, satış ve dağıtım için kullanılması amacıyla, bunlarla ilişkili bilgilerle birlikte, bit ve baytlar halinde oluşturulabilen, depolanabilen ve aktarılabilen internet uyumlu veri paketlerine dönüştürme işlemidir (Chen vd. 2019).

Tüm sektörlerden firmalar, dijital teknolojileri ve araçları kullanmanın yeni yollarını araştırmaktadır ve denemektedir. Tüm iş sektörlerinden firmalar dijital teknolojileri kullanmanın yeni yollarını araştırmaktadır ve örgüt içerisinde farklı iş kollarında aktif olarak kullanmaktadır (Baykal, 2019a). Veri analizi, dijital iletişim, bağlantılı nesnelere, akıllı sistemler ve dijital teknoloji aracılığıyla kullanıcı deneyimi gibi yeni dijital teknolojiler, birçok geleneksel endüstri de dahil olmak üzere tüm faaliyet sektörlerinde uygulanmaktadır (Pagani vd., 2017).

Dijitalleşme ya da dijital dönüşüm, teknolojiyi, iş dünyasını ve öğrenme stratejilerini girişimcilik odaklı bir organizasyonda entegre etmeyi gerektiren bir öğrenme sürecidir (Nguyen vd., 2015). Akademisyenler ve iş dünyası, dijital teknolojilerden etkilenen örgütsel değişiklikleri ifade etmek için anahtar bir terim olarak "dijital dönüşüm"

terimini kullanmaktadır. Bununla birlikte, dijitalleşmenin kabul edilmiş net bir tanımı olmasa bile, genelde tüm bilimsel yayınlar, dijital dönüşümün organizasyonlarda radikal bir değişime neden olduğu konusunda hem fikirdirler. Dijital dönüşüm, daha fazla karlılık, rekabet avantajı ve yüksek verimlilik ile sonuçlanan yeni iş modelleri, süreçleri, yazılımları ve sistemleri oluşturmak için teknolojinin uygulanmasıdır. Firmalar, süreçlerini ve iş modellerini dönüştürerek, işgücü verimliliğini ve inovasyonu güçlendirerek ve müşteri deneyimlerini kişiselleştirerek dijital dönüşümlerini başarıyla tamamlamaktadırlar. Araştırmalar, dijital dönüşüme başlayan firmaların daha rekabetçi olduğunu ve değişen ekosistem koşullarına kolayca uyum sağlayabildiklerini tespit etmişlerdir (Schwertner, 2017).

Bazı araştırmacılar, dijitalleşmenin önemine vurgu yapmak adına etkilerini endüstri devriminin etkileri ile karşılaştırmaktadırlar. Dijital teknolojik gelişmenin hızlanması, ilişkili ekonomilerin artan küreselleşmesi ile birleştiğinde, ürün ve hizmetlerin inovasyon döngülerini hızlandırmakta ve yeni iş modelleri oluştururken, işletmeler ve tüketiciler için operasyonel ve organizasyonel ortamı da değiştirmektedir (Degryse 2016). Coviello vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, dijital teknolojilerin küresel tüketimi demokratikleştirdiği, dış pazarlarda bilgi edinimi, gelişmiş iletişim ve bilgi alışverişi için geniş bir veri tabanına yol açtığı, soyut olmayan akışları artırarak ve konum bağımlılıklarını azaltarak sınır ötesi işlemleri kolaylaştırdığı kabul edilmiştir.

Dijital teknolojilerdeki gelişmelerin etkileri, iş dünyasında üç aşamada görülmektedir. İlk aşamada, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, firmaların rutin işlemlerini olumlu yönde etkilemesi yer almaktadır. Bu bağlamda Adetayo vd. (1999) "organizasyonlarda kolaylaştırma, planlama, kontrol, koordinasyon ve karar verme amacıyla birlikte bilgi toplayan, alan, işleyen, depolayan ve yayan süreçlere" dikkat çekmektedir. İkinci aşama ise "world wide web (www)" in iş dünyasında gerçekleştirdiği değişikliklere vurgu yapmaktadır. "www" tüm paydaşları ile iç ve dış etkileşimler sayesinde köklü değişimler meydana getiren yenilikçi iş modelleri sunan bir gelişmedir. Günümüzde, nesnelerin interneti, büyük veri, robotik sistemler ve 3D üretim ile bilgisayarların depolama ve işleme kapasitelerindeki inanılmaz artış ile dijitalleşmenin üçüncü aşaması yaşanmaktadır. Büyük veri ve iş analitiği, firmaların daha doğru yönetimsel

ve stratejik kararlar almak ve tüm faaliyetlerini daha derin elde etmek için uygulamaları gereken önemli unsurlar haline gelmiştir Veri analizi, dijital iletişim, bağlantılı nesnelere, akıllı sistemler ve dijital teknoloji aracılığıyla kullanıcı deneyimi gibi yeni dijital teknolojiler, birçok geleneksel endüstri de dahil olmak üzere tüm faaliyet sektörlerinde uygulanmaktadır (Legner vd., 2017).

Legner vd., (2017) firmaların dijitalleşmeye çalıştıklarında, en fazla dönüşüme maruz kalan temel alanları belirlemiştir;

**Dijital liderlik ve dijital güçlendirme:** Çalışanlar, yönetim ve üst yönetim, dijital inovasyon ve dönüşüme katkıda bulunabilmek için dijital beceri setlerini güncellemelidir.

**Veri odaklı çeviklik:** Dijital olarak mükemmel şirketler, yap-ölç-öğren yaklaşımını uygulayarak dijital hizmetlerini sürekli olarak geliştirmektedir ve bu, yeni liderlik ve organizasyon modları, gelişmiş analitik yetenekleri ve çevik bilgi teknolojileri gerektirmektedir.

**Müşteri ve iş ortakları etkileşimi:** Müşteriler ve iş ortakları dijitalleşme baskısının kaynaklarıdır ve değer üretiminin önemli bir kaynağı oldukları için birçok sürece aktif olarak dahil olmaları gerekmektedir.

**Dijital platform yönetimi:** Firmalar, mevcut değer ağlarını hızla dönüştüren dijital platform sağlayıcısına dönüşüp dönüşmeyeceklerini veya ürün ve hizmetleriyle alakalı platformlara katılıp katılmayacaklarını kontrol etmelidirler.

**İş modeli inovasyonu:** Firmalar, yeni iş modelleri tasarlamak ve gerçekleştirmek için bilişim teknolojilerinden yararlanmaya çalışmalıdırlar.

**Bilişim teknolojisi mimari dönüşümü:** Firmalar, mevcut bilişim teknolojisi mimarisini müşteri ve kullanıcı odaklı hale dönüştürmenin zorlukları

**Süreç dijitalleştirilmesi ve otomasyon:** Birçok sektörde, firmalar süreçlerinde dijitalleşme ve otomasyon seviyelerini artırmaya çalışmaktadır zira bu dijital hizmetleri ve yeni iş modellerini etkinleştirmek için bir ön koşuldur.

**Dijital güvenlik ve uyumluluk:** Ekosistemlerindeki dijital etkileşim seviyesini yükselterek, firmalar siber tehditlere giderek daha fazla maruz kalmakta ve güvenliği sağlamak için uygun karşı önlemleri almak zorundadır (Legner vd., 2017).

### **2.1.1 İnternet Tanımı**

İnternet, 1960'ların başında ABD Savunma İleri Araştırma Projeleri Ajansı (DARPA) tarafından istihdam edilen ve bilgisayarların bilimsel ve askeri alanlarda bilgi paylaşmasına izin vermesini büyük potansiyel gören bilim adamları tarafından geliştirilmiştir. İnternetin iş dünyasında kullanılmaya başlaması 1990'ların başında gerçekleşmiştir (Howe vd., 2000).

İnternet dünyada binlerce farklı heterojen bilgisayar ağı kullanıcılarının örgütsel ve coğrafi sınırlar boyunca birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlayan dijital bir iletişim ağıdır. İnternet, verilerin uyumsuz makineler arasında aktarılmasını sağlayan standart bir protokol üzerinde çalışmaktadır ve bilgiye erişmek, düzenlemek ve paylaşmak için yüksek verimli bir ortamdır. İnternet, tanımlanan diğer tüm teknolojilerin entegre bir proje ortamında başarılı bir şekilde çalıştığı temel teknolojidir. İnternet teknolojisi, genel olarak iş yapma şeklini değiştirmektedir. Birçok araştırmacı, internetin e-ticaret girişimlerinin konuşlandırılmasının arkasındaki ana kemik olarak kaldığını kanıtladığını savunmaktadır. İnternet, yönetim bilgilerinin veya verilerinin değişimi için bir platform haline gelmiştir İletişim araçlarına ek olarak bilgi, mal ve hizmetler için büyük bir kaynak sağlamaktadır (Borase ve Golahit, 2013).

### 2.1.2 E-Ticaret Tanımı

World Wide Web'in (www) tanıtılması ve telekomünikasyon sektörünün serbestleştirilmesinden sonra çok daha yaygın olarak kullanılmaya başlansa da elektronik ticaret uzun yıllardır Elektronik Veri Değişimi (EDI) veya Elektronik Fon Transferi (EFT) olarak varlığını sürdürmektedir. Elektronik Veri Değişimi (EDI), e-posta, iş ilişkilerini ve işlemlerini telekomünikasyon ağları aracılığıyla yürütme dahil olmak üzere elektronik, optik veya benzer yollarla üretilen, saklanan veya iletilen iş bilgilerinin paylaşılmasıdır (Baron vd., 2000).

Elektronik ticaretin bir başka tanımı OECD tarafından sunulmuştur;

"... Elektronik ticaret, özellikle internet gibi açık bir standart ayar süreciyle oluşturulan tescilli olmayan protokolleri kullanan ağlar üzerinden meydana gelen işlerle ilgilenmektedir

'İş' terimi, hem bir firma içinde (dahili olarak) hem de tedarikçiler ve müşterilerle (dışarıdan) değer üreten tüm faaliyetler anlamına gelir. Bu anlamda, dahili ağların (örneğin Intranetler) yanı sıra sınırlı sayıda katılımcıya (örneğin Extranetler) kadar uzanan ağları da içerecektir. Bu faaliyetin bir kısmı parasal işlemle sonuçlanmakta, bir kısmı da sonuçlanmamaktadır (OECD, 1999).

Firmaların küreselleşmesi, e-ticaretin yayılmasında kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir. E-ticaretin, küreselleşme ile birlikte ulusların ekonomik yapısını değiştirmesi beklenmektedir. Literatürde yeni yapıya genellikle bilgi ekonomisi, yeni ekonomi veya e-ekonomi denilmektedir. E-ticaret sadece iletişim maliyetlerini düşürmekle kalmayıp, aynı zamanda eylem bulma esnekliğini de arttırmaktadır. Dış rekabetle karşı karşıya kalan firmalar, pazar paylarını koruyabilmek veya genişletmek ve daha verimli çalışmalarını sağlayacak e-ticaret gibi teknolojileri benimsemek için büyük baskı altındadır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar, bilgi teknolojisinin yardımıyla işletme maliyetlerini (bilgi arama, müzakere ve performans

izleme gibi) düşürme konusuna daha fazla odaklanmaktadırlar. İnternetin yardımıyla, işlemler ve koordinasyon için, tedarik zincirindeki fiziksel malların akışını basitleştirmek ve optimize etmek için zengin bilgi akışlarını kullanarak malların teslimatında zamandan ve paradan tasarruf etmektedirler. Genellikle e-ticaretin, ortak bir katılımcı grubu tarafından yönetilen küresel bir süreç olduğu varsayılmaktadır ve bazı endüstrilerin ve faaliyetlerin küresel yakınsama arayacağı, diğerlerinin ise yerel farklılıklarla işaretleneceği varsayımının teorik temelidir (Babenko, 2019).

### **2.1.3 Sosyal Medya Tanımı**

Sosyal medya birkaç farklı şekilde tanımlanabilmektedir. En genel tanımıyla, kullanıcılara bir tür çevrimiçi sosyal ağ üzerinden dijital içerik veya bilgi gönderip alabilecekleri dijital ortamlar sağlayan, genellikle uygulamalar ve web siteleri olarak sunulan yazılım tabanlı dijital teknolojilerin bir koleksiyonudur. Bu anlamda, sosyal medyayı büyük platformlar ve Facebook, Instagram ve Twitter gibi özellikleri olarak düşünebilmektedir. Daha geniş anlamda sosyal medya, dijital medya ve belirli teknoloji hizmetleri olarak az veya çok insanların yaşamlarının önemli bölümlerini yürüttükleri dijital yerler olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında, sosyal medyanın daha az belirli teknolojiler veya platformlar ile ilgili ve daha çok insanlar ve bu ortamlarda ne yaptıkları hakkında olduğu anlamına gelmektedir. Sosyal medyaya kadar bu bilgi paylaşımı ile ilgili olma eğilimindeydi ve pazarlamada genellikle “ağızdan ağıza” yapıyordu (Appel vd.,2019).

Sosyal medya pazarlaması, "bir kuruluşun paydaşları için değeri olan teklifleri oluşturmak, iletmek, sunmak ve değiştirmek için sosyal medya teknolojilerinin, kanallarının ve yazılımlarının kullanılması" olarak tanımlanmıştır. Sosyal medya sitelerinin gelişimi, iletişim ve bilgi paylaşımının yollarını kökten değiştirmiştir ve firmalara dünyanın dört bir yanındaki müşterilerle daha düşük maliyetlerle, daha hızlı bağlantı kurmaya imkan sağlamıştır. Sosyal medya sitelerinin gelişimi ile birlikte, ortak ilgi alanları ve ihtiyaçları olan müşterileri hedeflemenin yanı sıra, bu müşterilerin aynı zamanda bağlılığını ve güvenini kazanmakta önem kazanmıştır (Tuten ve Solomon, 2014).

Sosyal medya ile ilgili çok sayıda araştırma, işletmeden-tüketiciye (B2C) kuruluşlara odaklanırken, işletmeden-işletmeye (B2B) kuruluşlar ve sosyal medya kullanımları nispeten az ilgi görmektedir. Bunun nedeni sosyal medyanın, B2B için kullanılabilirliğine ilişkin oranların B2C'ye nispeten düşük olmasıdır. Sosyal medya uygulamalarının firmaların performanslarını arttırdığı kesindir, fakat B2B iş sistemleri ile ilgili olarak, sosyal medyanın firmaların büyümesini ne ölçüde ve nasıl destekleyebileceği konusunda hala belirsizlikler mevcuttur (Diba vd., 2019). Diba vd., (2019) araştırmalarında sosyal medyanın B2B firmalar için tüm fonksiyonel bloklarda ve satın alma sürecinin tüm aşamalarında satın alma merkezi için yararlı olduğunu tespit etmişlerdir.

## **2.2 Teknolojiyi Adapte Davranışlarını Açıklayan Modeller**

### **2.2.1 Sebepli Davranış Teorisi (SDT)**

1975 yılında Fishbein ve Azjen's tarafından sosyal araştırmalar için geliştirilmiş olan sebepli davranış teorisi, son yıllarda teknoloji kullanım davranışlarını incelemede kullanılan popüler teorilerdendir. Bu teori, insan davranışlarını tutumlar, sosyal normal ve niyetler olmak üzere üç bilişsel bileşen ile açıklamaya çalışmaktadır. Tutumlar; bireyin kendine yönelen davranış ya da olaya karşı hissettiklerinin olumlu ya da olumsuz olması, sosyal normlar; toplum tarafından gelen etkiler, niyetler; bireylerin kararlarını, bir davranışı yapıp yapmamasını ifade etmektedir (Kuo vd., 2015). Bu teori insan davranışını iradeye bağlı, sistemli ve rasyonel olarak kabul etmektedir. İradesel kontrol; zaman diliminde niyet istikrarı; ve niyetin hedef, zaman, bağlam, eylem ve özgüllük açısından değerlendirilebilmesi üç sınır faktörü olarak SDT'yi değerlendirme de ölçüt olarak kullanılmaktadır. Bu teorinin en büyük eksikliği, bireylerin alışkanlıklarını dikkate almamasıdır. Ayrıca kullanım gönüllüğü, bu teorinin geçerliliğini teyit etmek için ciddi önem taşımaktadır (Taherdoost, 2018).



### **2.2.2 Planlı Davranış Teorisi (PDT)**

Planlı Davranış Teorisi (PDT) 1991 yılında Ajzen tarafından SDT modelini iyileştirmek amacıyla algılanan davranışsal kontrol (ADK) değişkeninin eklenmesiyle elde edilmiş modeldir. Genel olarak, ADK algının önemine vurgu yapmakta ve algılanan öneme göre kaynakların, fırsatların ve becerilerin kullanılabilirliğinin değiştiğini belirtmektedir (White, 2015). Her iki modelde, kişinin davranışsal niyetinin bireyin davranışını etkilediğini kabul etse de, PDT, bireyin iradesiyle kontrol edemediği eylemler için ADK'yi kullanmaktadır. PDT modeline yönlendirilen iki temel eleştiri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin bilgisayar ve teknolojiye erişimi yok ise, kişi bilgi teknolojisine karşı ilgisini yüksek oranda kaybetmektedir. İkinci olarak, revize edilmiş PDT, bireyin işyerinde bilgi teknolojisinin kullanımını gönüllü olarak seçip seçmemesini etkileyen teorik çerçeve olarak görülmesidir (Taherdoost, 2018).

### **2.2.3 Teknoloji Kabul Modeli (TKM)**

Teknoloji Kabul Modeli, dijital teknolojilerdeki gelişmelerin farklı sektörlerde yer alan firmalar tarafından benimsenmesine yönelik davranışları açıklayan en güçlü modeldir. Teknoloji Kabul modeli, bir firma içinde teknolojinin kabul edilmesi veya reddedilmesine neden olan unsurlarını belirlemek için geliştirilmiş bilişsel bir modeldir ve aynı zamanda sistemin bir etkileşimi olduğunda, bilgi sistemlerinin kabulü ile geliştirilen önlemleri tahmin etmek için tasarlanmıştır (Najib ve Fahma, 2020).

Davis (1989) modeli test ettiğinde sadece kısmi sonuçlar elde edebildiği için, modeli revize etmiştir. Revize edilen model de firmaların bilgi ve teknoloji sistemlerini kabulü için gerekli kriterler uygulama öncesi ve sonrası olmak üzere ampirik olarak belirlenmiştir. TKM'e yönlendirilen ana eleştiri bireylerin tahmin etme becerilerine sahip olmalarına rağmen teknoloji kabul sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda bir yöntem bildirmemesidir (Venkatesh ve Bala, 2008). Venkatesh ve Bala (2008) yaptıkları çalışmalarla TKM'ine "bireysel farklılıklar, sistem özellikleri, sosyal etki ve

kolaylaştırıcı koşullar" olmak üzere dört öncül dahil etmişlerdir. Genel olarak, araştırmacılar firmaların içlerinde dahili teknoloji kullanımı açıklamak için de TKM'nin uygun olduğunu bildirmişlerdir. Bundan dolayı, TKM firmaların e-işlemlerini araştırmak için birçok araştırmacı tarafından kullanılmaktadır (Venkatesh, 2015).

TKM geçerliliği, teknolojinin kullanıcılar tarafından mobil ticaret (Bruner ve Kumar, 2005), e-posta (Huang vd., 2003) ve e-ticaret (Ha ve Stoel, 2009; Hernández vd., 2010) alanlarında değişik akademisyenler tarafından incelenerek onaylanmıştır. TKM, genel olarak araştırmacılar tarafından insani ve sosyal faktörleri göz ardı ettiği için eleştirilmektedir (Boonsiritomachai ve Pitchayadejanant, 2017; Chopdar vd., 2018). Buna ek olarak, bazı araştırmacılar, TKM'nin kullanıcıların gönüllü seçimlerini dikkate almamasının da bir eksiklik olduğunu savunmaktadırlar (Vijayarathy, 2004). Günümüzde hızla küreselleşen pazarları ve online kanallarını analiz edebilmek için TKM'nin kültürlere göre gösterdiği farklılıkları detaylı incelemek gerekmektedir (Ashaf vd., 2014).

#### **2.2.4 Sosyal Bilişsel Teori (SBT)**

Sosyal psikolojiden esinlenerek geliştirilen SBT, davranış, kişisel özellik ve ortam olmak üzere üç ana faktöre dayanarak hem grup hem de bireysel davranışları tahmin etmek için çift yönlü olarak etkileşime girerek, davranışı değiştirebilecek yöntemleri tanımlamaya çalışmaktadır (Dwivedi, 2015). SBT modelinde davranış faktörü esas olarak kullanım, performans ve benimseme konularına odaklanılmıştır. Kişisel faktör, bir kişiyi karakterize eden herhangi bir kişilik, bilişsel ve demografik yöndür. Çevresel faktör, her ikisi de fiziksel olarak bireyin dışında olan fiziksel ve sosyal faktörleri içermektedir. SBT, her üç faktörün de birbirini sürekli etkilediği, birbirini karşılıklı olarak etkileyen ayrılmaz bir triadik yapıdır. SBT modeli, kişisel etkinlik, sonuç beklentileri performansı, kaygı, etki ve sonuç beklentileri kişisel dahil olmak üzere bazı yapılar kullanarak bilgi teknolojisi kullanımını değerlendirmek için entegre edilmiştir.

### 2.2.5 Yenilik Yayılım Teorisi (YYT)

İnovasyonun bir zaman diliminde belirli bir kanaldan, sosyal sistemin üyeleri arasında iletilme süreci difüzyon olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç içinde farklı benimse dilimlerini ifade eden kategoriler mevcuttur: yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve arkadan takip edenler. Bir birey veya başka bir kabul birimi tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesne yenilik olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, Rogers (1962), inovasyon teorisinin yayılmasının "yeni fikirlerin ve teknolojinin nasıl, neden ve ne oranda yayıldığını açıklamaya çalıştığını" öne sürmüştür. Difüzyon teorisinin yeniliği, teknolojinin difüzyonunun aşamaları ve zamanla gerçekleştiğini öne süren zaman unsurunu göz önünde bulundurmasıdır. Yıllar içinde gelişen difüzyon süreci dört temel unsurdan oluşmaktadır: inovasyon, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistem (Orr, 2003). Günümüzde, tüketiciler hızlı gelişen teknoloji nedeniyle sık sık ortaya çıkan yeni kanallarla (kiosklar, web siteleri, cep telefonu uygulamaları ve sosyal medya gibi bazı örnekler) eskiye göre daha fazla bilgi ve daha fazla seçeneğe maruz kalmaktadırlar. (Cao ve Li, 2018).

Daha küçük firmaların iç finansal kaynakları göz önüne alındığında, firmaların dış sermaye piyasalarına olan bağımlılığını azalttığı için firmaların inovasyona uzun vadeli yatırımlar yapmasını sağlamaktadır. Ek olarak, inovasyon-difüzyon perspektifi özellikle firmaların e-ticaret ve e-işbirliği gibi internetle ilgili teknolojileri benimsemesini ve uygulamasını etkileyen firma düzeyindeki çalışmalarla ilgilidir (Giotopoulos, vd., 2017).

### 2.2.6 Motivasyon Modeli

Motivasyon modeli temel olarak, içsel ve dışsal motivasyon ile belirlenmektedir (Bagozzi ve Warshaw, 1992) Dışsal motivasyon, kullanıcıların bir aktivitenin kendisinden farklı değerli sonuçlar elde etmede etkili olduğu düşündükleri için gerçekleştirmek isteyeceği algısı olarak tanımlanmaktadır. Dışsal motivasyona örnek olarak iş performansı iyileştirmek verilebilir. İçsel motivasyon, kullanıcının belirgin

bir dürtü olmadan kullanıcıların etkinliği gerçekleştirme isteyeceği algısı olarak tanımlanmaktadır. Bagozzi ve Warshaw, (1992) yararlılığı dışsal bir motivasyon olarak ve zevki içsel bir motivasyon olarak tanımlamıştır. Genel olarak, çıktı kalitesi ve algılanan kullanım kolaylığı, algılanan zevk ve algılanan kullanılabilirlik üzerinde etkilidir. Ayrıca, kullanım kolaylığı ve çıktı kalitesi etkilerinin kullanılabilirlik üzerindeki etkilerinin moderatör olarak önem taşıdığını belirlemişlerdir. Bu nedenle, algılanan kullanım kolaylığı ve zevk dolaylı olarak çıktı kalitesi ve algılanan kullanım kolaylığını etkilemektedir (Bagozzi, 2007).

### **2.2.7 Kullanım ve Memnuniyet Teorisi (K &M)**

Kullanım ve memnuniyet teorisi, insanların belirli iletişim ortamlarını diğerlerine kıyasla neden kullanmayı tercih ettiklerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. K&M' nin ana odak noktası, kullanıcıların motivasyon ve memnuniyet arayışlarında kullandıkları sosyal ve psikolojik yönlerdir. K&M üç ana yapı içermektedir; motivasyonlar, davranışsal kullanım ve memnuniyet/tatmin. Motivasyon, insanların gereksinimlerine yönelik eylemlerini etkileyen genel eğilimlere atıfta bulunulmasıdır. Davranışsal kullanım, "kullanım miktarı, kullanım süresi ve kullanım türü" gibi kullanıma maruz kalma kalıplarını" ifade etmektedir. K&M diğer modellere kıyasla her türlü ortamda uygulanacak benzersiz bir çerçevedir. K&M modeli sadece iletişim amacıyla medya ortamında geçerli olmakla kalmamaktadır, aynı zamanda medyanın oyun ve çalışma süreci için kullanıldığı yerlerde de kullanılabilir (Chen, 2015).

### **2.2.8 Bilgisayar Kullanım Modeli (BKM)**

Bilgisayar kullanım modeli, bireysel kabul ve kişisel bilgisayar (PC) kullanımını açıklamak için geliştirilmiştir. BKM modeli gerçek davranışı (kişisel bilgisayar kullanımını) değerlendirdiği için davranış niyetini önerilen modelin dışında tutmaktadır. Ayrıca, alışkanlıklar PC kullanımını bağlamında mevcut kullanım ile tautolojik bir ilişkiye sahip olduğu için alışkanlıklar da modele dahil edilmemektedir. BKM, etkinin doğrudan etkisini, kolaylaştırıcı durumu, uzun vadeli kullanım sonuçlarını, algılanan sonuçları, sosyal etkileri, karmaşıklığı ve davranışa uygun işi değerlendirmektedir.

Sonuçlar, iş uyumunu, sosyal faktörlerin, uzun vadeli sonuçların ve karmaşıklığın PC kullanımı üzerinde güçlü etkileri olduğunu doğrulamamaktadır. Bununla birlikte, durumu ve etkiyi kolaylaştırmak PC kullanımı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Alışkanlıklar davranışın güçlü bir tahminçisi olmasına rağmen, BKM'den çıkarılmıştır (Chang, 2015).



## 3.BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

#### 3.1 Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Örgütsel öğrenmeye sürecine elli yıldan uzun süreden beri gelen ilgi (Cangelosi ve Dill, 1965), 1980'li yılların sonundan itibaren çok yoğunlaşmıştır ve örgütsel öğrenme, 1990'lardan itibaren işletme ve yönetim bilimlerinde önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Antunes ve Pinheiro, 2020). Genel tanım olarak gözle görünür davranış değişikliklerinin örgütsel öğrenmenin bir sonucu olmayabileceğini öne süren Huber (1991) "bir varlığın bilgiyi işleme yoluyla potansiyel davranışlarının aralığının değişip değişmemesine göre öğrendiğini" belirtmektedir. Bilgi işleme süreci organizasyonlardaki bilgilerin edinimi, dağıtılması ve yorumlanmasını içermektedir.

Levitt ve March (1988) örgütsel öğrenmeyi , "...organizasyonlar, tarihten gelen çıkarımları davranışa yön veren rutinlere kodlayarak öğrenmektedirler" şeklinde tanımlamaktadır. Davranışlara yön veren rutinler; organizasyon biçimlerini, kuralları, prosedürleri, sözleşmeleri, stratejileri ve teknolojileri içermektedir. Ek olarak bu rutinlerin sosyalleşme, eğitim, taklit, profesyonelleşme, personel hareketleri, birleşmeler ve satın almalar yoluyla aktarılabildiğini ve kolektif hafızada tutulabileceğini belirtmektedirler. Deneyimler, bir organizasyonun rutinlerinde değişiklikler meydana getirebilmektedir ve bu değişiklikler geçmişin yorumlanmasına, özellikle de sonuçların değerlendirilmesine bağlı olmaktadır (Levitt ve March, 1988).

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatür genel olarak örgütlerde öğrenmenin süreçsel yapısını incelemektedir. Chiva vd., (2007), birey ve sosyal olmak üzere iki örgütsel

perspektif olduğunu öne sürmüştür. Bireysel perspektif de öğrenme bireysel düzeyde gerçekleşmektedir ve örgütler öğrenmelerini bireyler aracılığıyla sağlamaktadırlar. Sosyal perspektif ise öğrenmenin sosyal etkileşimler sayesinde gerçekleştiğini, grupların ve toplumların etkileşimlerinin örgütsel öğrenme ile sonuçlandığını varsaymaktadır. Literatürde araştırmacılar organizasyonel öğrenmenin, organizasyonun bir deneyiminin sonucu olarak organizasyon bilgisinde bir değişiklik meydana gelmesi olarak tanımlanabileceği konusunda hem fikirdir. Organizasyonlar, yeni bilgileri deneyimlerinden öğrenerek yaratmaktadırlar. Bireyler, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesini sağlayan mekanizmalar olarak kabul edilmektedir ve bireyler tarafından örgütsel öğrenmenin gerçekleşebileceği şekilde edinilen bilgiler organizasyonlara aktarılmalıdır. Rutin ya da trans aktif bellek sistemleri, bu bilgileri biriktirmek için iki farklı alternatiftir ve bu sistemler sayesinde birey artık organizasyonda bulunmasa bile diğer üyelerin bilgiye erişebilmesini mümkün kılmaktadır (Argote, 2011).

Kim (1993), örgütün varlığının ve sürdürülebilirliğinin temel şartının öğrenmeden geçtiğini ve tüm firmaların tercih etseler de etmeseler de öğrendiklerini vurgulamaktadır. Bilinçli firmalar, örgütsel hedeflerini gerçekleştirecek yetenekler geliştirerek örgütsel öğrenmeyi bilinçli olarak geliştirirken diğerleri bu tür odaklanmış çabaları uygulamamaktadırlar (Kim, 1993). Firmalar, bireysel üyelerinden öğrendikleri için, bireysel öğrenmeden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedirler. Bundan dolayı bireysel öğrenme teorileri örgütsel öğrenmeyi anlamak için gereklidir (Kim, 1993).

Örgütsel öğrenme süreçlerinin karmaşıklığının bir kısmı bireysel öğrenme metaforu açısından değerlendirilebilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme her üyenin bireysel öğreniminin toplamı değildir (Crossan vd., 1999). Kim (1993), operasyonel ve kavramsal öğrenme olmak üzere iki öğrenme seviyesi önermiştir. Operasyonel öğrenme, insanların nasıl öğrendiklerini (know-how) gösterirken, kavramsal öğrenme bu bilgiyi nasıl anladıklarını ve uyguladıklarını göstermektedir (know-why). Kavramsal öğrenme, bir deneyimi anlama, düşünce ve eylem arasındaki bağlantıları kurma yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir (Kim, 1993).

## 3.2 Örgütsel Öğrenmenin Seviyeleri

Öğrenme hakkında geliştirilen psikolojik teoriler, çatışmanın öğrenme için gerekli olduğu varsayımıyla desteklenmektedirler. Argyris ve Schon'a (1978) göre, örgütsel öğrenme hatanın tespitini ve düzeltilmesini içermektedir. Hata, eylemler ve plan arasındaki eşleşmenin yanı sıra öğrenme koşulu olarak kabul edilebilen eylemler ve plan arasındaki uyumsuzluktur. Bu nedenle, Argyris ve Schon (1978) üç öğrenme seviyesi geliştirmiştir: 1) tek döngülü öğrenme; 2) çift döngülü öğrenme; ve 3) döteron öğrenme. (Visser, 2007)

### 3.2.1 Tek Yönlü Öğrenme

Argyris ve Schon'a (1978) göre, tek döngülü öğrenme, bir kuruluşun mevcut politikalarını kullanarak çalışmasını veya mevcut hedeflerine ulaşmasını engellemeden bir hata tespit edip düzeltilebildiğinde ortaya çıkmaktadır. Dodgson (1993), tek döngülü öğrenmeyi, firmaların faaliyetlerinin doğasına göre değişiklik yapmadan, firmaların bilgi tabanının veya firmaların yetkinliklerinin veya rutinlerinin seviyesini artıran faaliyetler olarak tanımlamıştır. Tek döngülü öğrenme, Fiol ve Lyles (1985) tarafından alt düzey öğrenme ve Senge (1990) tarafından uyarlanabilir öğrenme veya başa çıkma yöntemi olarak adlandırılmıştır. Fiol ve Lyles (1985), alt düzey öğrenmenin, organizasyondaki tüm seviyelerdeki geçmiş davranışların tekrarlanmasıyla meydana gelen rutin bir öğrenme şekli olduğunu ve acil görevler, kurallar ve yapılar üzerinde kontrol sağladığını açıklamışlardır. Senge (1990), uyarlanabilir öğrenmenin, tam kaynağı kavranamayan sorunlarda alternatif bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

### 3.2.2 Çift Yönlü Öğrenme

Genel olarak, çift yönlü öğrenme örgütleri tanımlayan hakim ve ana ilkeleri değiştiren bir paradigmadır. Morgan vd., (2006) "çift döngülü öğrenmenin, bir duruma ilgi düzeyini ve çalışma normlarını sorgulayacak şekilde iki kez bakabilmeye bağlı



olduğunu" iddia etmektedir. Çift yönlü öğrenme, bireylerin, grupların ve firmaların hafızalarında yer alan modellerini yeniden öğrenme ve değiştirme yeteneklerine dayanmaktadır; yalnızca geri bildirim tepki vermek yerine dönüştürücü davranışları da kapsamaktadır. Çift yönlü öğrenme, insanların karar verme şeklini değiştirmektedir (Tian vd., 2020).

Argyris ve Schon'a (1978) göre, çift döngülü öğrenme, firmaların temel normlarına, politikalarına ve hedeflerine yönelik bir hata tespit edilip düzeltilebildiğinde ortaya çıkmaktadır. Dodgson (1993), çift döngülü öğrenmeyi, entelektüel becerilere benzer şekilde firmaların bilgi tabanını, yetkinliklerini ve rutinlerini değiştirmekle bir tutmaktadır. Çift döngülü öğrenme, Fiol ve Lyles (1985) tarafından daha üst düzey öğrenme ve Senge (1990) tarafından üretken öğrenme olarak adlandırılmıştır. Fiol ve Lyles (1985), üst düzey öğrenmenin, kuruluştaki üst düzey buluşsal ve içgörülerin kullanılmasıyla ortaya çıkan rutin olmayan, belirsiz bağlamda oluşan öğrenme olduğunu açıklamıştır. Senge (1990), üretken öğrenmenin, iş operasyonunun anlaşılması da dahil olmak üzere genel durumu görmenin yeni yollarını aramayı içerdiğini belirtmektedir.

### **3.2.3 Döteron Öğrenme (Üçlü Döngülü Öğrenme)**

Döteron öğrenme diğer adıyla üçlü döngülü öğrenme neden öğrendiğimiz şekilde öğrendiğimizi anlamak ve keşfetmekle ilgilidir; öğrenme sürecinde bize yol gösteren normlar, değerler ve paradigmalardan neler olduğunu incelemektedir. Döteron öğrenme bundan dolayı "Neyin doğru olduğuna nasıl karar veririz?" sorusuna cevap aramaktadır. Bu durum doğru kararları vermeye kimlerin katkıda bulunması gerektiğini ve bu kişilerin yeterli katılma fırsatına ve yetkinliğine sahip olup olmadıklarını anlamayı da içermektedir. Döteron öğrenme çıktıları, yeni yönetim stratejileri gibi ilkelerin tanımlarındaki değişiklikleri içermektedir (Medema vd., 2014)

Argyris ve Schon (1978), bu tür öğrenmenin bireylerin öğrenme için önceki bağlamın öğrenilmesine izin verildiğinde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bireyler bu sayede

başarı veya başarısızlığı yansıtabilmekte ve sorgulayabilmektedirler, öğrenmelerini kolaylaştırabilecek veya engelleyebilecek eylemleri keşfedebilmektedirler. Ek olarak, öğrenme için gerekli yeni stratejiler geliştirebilmektedirler. Döteron öğrenme, davranışların örgütsel bağlamda ilişkiler düzeyindeki koşullandırma kalıplarına adaptasyonunu ifade etmektedir (Visser, 2007).

### 3.3 Örgütsel Öğrenmenin Oluşumu

Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi; 1) bilgi edinme; 2) bilgi dağıtım; 3) bilgi yorumlama; ve 4) örgütsel hafıza olmak üzere dört sürece ayırmıştır. Argote (2013) ise bu süreçleri üç olarak tanımlamıştır: 1) bilgi oluşturma; 2) bilgi saklama; ve 3) bilgi aktarımı. Bu süreçler farkındalık, dağıtım ve doğaçlama olarak üç boyut altında karakterize edilmektedirler.

Argote ve Miron-Spektor (2011)'in örgütsel öğrenmeyi teorik olarak analiz etmek için geliştirdikleri çerçevede; örgütsel deneyim, örgütsel bağlama yanıt vermek ve örgütsel öğrenme süreçlerini deneyimi bilgiye çevirmek için tasarlanmıştır. Örgütsel öğrenme süreçleri bilgi üretmektedir ve bu bilgi deneyim yorumlanarak elde edilmektedir. Örgütsel bağlam hem gizli hem de etkin bileşenleri içermektedir. Kültür gibi gizli bileşenler, üyeler ve organizasyonel görevleri yerine getiren araçlar gibi etkin bileşenleri etkilemektedir ve bunun sonucunda firma da örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Bilgi yaratma, bilginin doğrudan deneyiminden yaratıldığı zamandır; bilgi saklama, bilginin kuruluşta tutulduğu zamandır; ve bilgi aktarımı, bilginin birimin dolaylı deneyiminden geliştirildiği zamandır (Argote ve Miron-Spektor, 2011). Örgütsel öğrenme süreçlerinin bir firmanın bilgi işlemesi olarak kavramsallaştırıldığı göz önüne alındığında, Huber (1991) ve Argote (2013) tarafından önerilen örgütsel öğrenme süreçleri aşağıda açıklanmıştır.

### 3.3.1 Bilgi'nin Tanımı

Bilgi keimesi üç ifadeyi içinde barındırmaktadır. Birincisi, aynı zamanda bilmeyi veya aşına olmayı, farkında olmayı, gerçekleri, yöntemleri, ilkeleri, teknikleri vb. tanımayı kastettiğimiz bir bilme durumuna atıfta bulunmaktır. Bu yaygın kullanım, genellikle "bilmek" olarak adlandırılan şeye karşılık gelmektedir. İkincisi, "bilgi" kelimesi, "eylem kapasitesini", bir şeylerin gerçekleşmesi sırasında bunları uygulamak için yeterli gerçeklerin, yöntemlerin, ilkelerin ve tekniklerin anlaşılması veya kavranması anlamına gelmektedir. Bu, "nasıl yapılacağını bilmek" anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, "bilgi" terimi kodlanmış, yakalanmış ve birikmiş gerçekleri, yöntemleri, ilkeleri, teknikleri vb. ifade etmektedir. Bilgi bu şekilde kullanıldığında, kitaplar, kağıtlar, formüller, prosedür kılavuzları, bilgisayar kodu vb. şeklinde bilgi birikimine atıfta bulunmaktadır (Anand ve Singh, 2011).

### 3.3.2 Bilgi Oluşturma

Argote (2013), heterojenlik ve homojenlik arasındaki ilişkinin bir organizasyonda bilgi yaratma sürecini etkileyebileceğini öne sürmektedir. Heterojenlik, farklı geçmişlere sahip bireysel üyelerin istihdamı, farklı ürün veya hizmetlerin üretilmesi, farklı araçların kullanılması, farklı yapılarla deneyler yapılması ve farklı stratejilerin teşvik edilmesiyle desteklenebilmektedir. Tersine, homojenlik, benzer geçmişe sahip bireysel üyelerin istihdamı, benzer ürün veya hizmetlerin üretimi ve teslimi, benzer araç ve prosedürlerin kullanılması, deneylerden vazgeçirilmesi ve bireysel üyeler arasında yoğun sosyalleşme ile yaratılmaktadır. Bilgi oluşturmak için belirli seviyede heterojenlik, bilgi aktarımı için ise belirli seviyede homojenlik gerektirmektedir (Argote, 2013).

Organizasyonlar tarafından yeni bilginin yaratılma süreci, yeni bilgilerle karşılaştıklarında sahip oldukları bilgiye ve yeni edinilen bilgileri nasıl işlediklerine bağlıdır. Önceden edinilmiş bilgisi olmayan organizasyonlar, yeni bilgi edinmemektedir ve önceden edinilmiş bilginin temeli olarak, firmada zaten mevcut olan bireysel bilgi birimlerini ifade etmektedirler. Önceden edinilmiş bilginin özü

zımni bilgidir ve zımni bilginin mevcut olduğu durumlarda planlar ve standart işletim prosedürleri gibi açık bilgi daha yararlıdır. Önceden edinilmiş bilgilere sahip olmanın yeni bilgi oluşturmak için yeterli olmadığını savunmaktadırlar (Lane vd., (2006),

### **3.3.3 Bilgi Dağıtımı, Yorumlanması ve Saklanması**

Huber'a (1991) göre, örgütsel belleğin devamlılığı; üyelerin yıpranmasından, bilginin dağıtımı ve örgütsel olarak yorumlanmasından, bilgi depolama yöntemlerinden ve depolanan bilgileri alma yöntemlerinden etkilenmektedir. Bu durum, yüksek devir hızının organizasyon belleğinin gelişimi için gereken bilginin korunmasında güçlüklerle yol açabileceğini belirten Argote (2013) tarafından da desteklenmiştir. Argote (2013) ayrıca, firma çalışanlarındaki yüksek devir hızının olumsuz etkilerinin, bilginin rollere ve rutinelere gömülmesi ile düzeltilebileceğini de belirtmiştir.

Huber (1991)'e göre bilgi dağıtımının temel ilkesi olan bilgiye sahip birimin ve bilgiye ihtiyacı olan birimin birbirlerini hızlı bir şekilde nasıl bulacağı tam olarak keşfedilmemiştir. Argote (2013) ise öğrenme sürecinin iyi gelişmiş transaktif bellek sistemleri tarafından dağıtılabileceğini öne sürmüştür. Huber (1991) ayrıca, yeni bilgilerin yorumlanmalarının, önceki organizasyon birimine ait bilişsel haritalardan ve yeterli düzeyde öğrenmeme gibi değişik koşullardan etkilenebileceğini vurgulamıştır. Bunlara ek olarak, farklı organizasyonlara dağıtıldığında bilgi çerçevesinin daha az homojen olması, alıcıya dağıtıldığında iletişim medyasının zayıflaması ve organizasyonun kapasitesinden daha fazla yorumlanacak bilgi gönderilmesi yani aşırı bilgi yüklemesi bilginin daha etkisiz yorumlanmasına neden olabilmektedir.

Argote (2013), organizasyonun kendi deneyiminden oluşan bilgiyi yorumlanmasının, diğer organizasyonun deneyimlerinden oluşan bilgiyi yorumlanmasından daha kolay olduğunu belirtmiştir. Huber (1991), yazılı bilgilerin organizasyonların rutinlerine işlenmesini, sözel bilgilerin ise tek tek çalışanlara öğretilmesini önermiştir. Ayrıca, bilgisayar tabanlı organizasyon belleğinin, organizasyon bilgisinin depolanmasını ve korunması için önemini belirtmiştir. Argote (2013)'a göre araştırmacılar genelde organizasyon bilgisinin korunması için; yöneticiler, teknik destek personeli ve üretim

Çalışanlardan oluşan bireyleri; organizasyon teknolojisini, yapılarını, rutinlerini, koordinasyon yöntemlerini ve kùltürü gibi araçlar olarak kabul etmektedir.

Argote ve Miron-Spektor (2011), bilginin organizasyonların üyeleri, görevleri ve araçları gibi temel unsurlarına ve kuruluşların temel unsurlarını aşarak oluşturulan ağlara gömülebileceğini belirtmiştir. Bu ağlar 1) firmanın sosyal ağı olarak kabul edilebilen bir üye-üye ağını 2) görev dağılımını içeren; görev-görev ağını; 3) araçlar arasındaki ilişkileri açıklayan takım aracı ağını; 4) araçların hangi görevleri gerçekleştirdiğini belirten görev aracı ağını; 5) üyeleri görevlere atayan çalışma bölümü olarak kabul edilen üye-görev ağını; 6) üyeler ve araçlar arasındaki iletişimi belirten üye aracı ağını; ve 7) hangi üyelerin hangi görevlerle hangi görevleri gerçekleştirdiğini belirten üye-görev aracı ağını içermektedir.

Argote (2013), örgütsel bilginin kalıcılığının ve aktarımının, transaktif bellek sistemi, rutinler ve araçlar da dahil olmak üzere örgütsel bilginin gömüldüğü yerlerden etkilendiğini savunmuştur. Bu varsayım, organizasyondaki bilgi aktarımının süreçlerinin ve sonuçlarının bilgi depolarının durumundan etkilendiğini belirten Argote ve Ingram (2000) tarafından desteklenmiştir. Daha az hassas depolar olarak görülebilen organizasyon rutinlerinin ve teknolojilerinin aksine, bireyler bilgiyi depolamanın, sürdürmenin ve aktarmanın hassas bir yoludur ve ince ve zımni bilgileri yakalama yeteneğine sahiptirler. Organizasyon rutinleri ve teknolojileri de bireylerde gömülü organizasyon bilgisine kıyasla zaman aşımına karşı daha dayanıklıdır ve aktarılması daha kolaydır (Argote, 2013).

### **3.3.4 Bilgi Transferi**

Bilgi transferi, bir firmanın bir biriminin diğerk birimlerden öğrendiğı veya diğerk birimlerin deneyimlerinden etkilendiğı süreç olarak tanımlanmaktadır. Bilgi aktarımı, bilgi depolarının bir kuruluş biriminden diğerkine taşınması veya alıcı birimin bilgi depolarının değıştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Organizasyonlar, farklı bağlamlara aktarılabilen değışik bilgi türleri tarafından yönlendirilmektedir. Nesnel bilgi kolayca diğerk organizasyonlara ve ülkelere aktarılabilmekte ve taklit edilebilmektedir. Buna

karşılık, deneyimsel bilginin firmalar veya iş birimleri arasında aktarılması nesnel bilgiye göre çok daha zordur (Argote vd., 2021).

Buckley (1998), KOBİ'lerde çokuluslu şirketlere göre çok daha az kılavuz ve teknik el kitabı gibi yazılı talimat kanallarının kullanıldığını, KOBİ'lerin genelde teknoloji kodlama için gereken kalifiye personelden yoksun olduklarını ve deneyimlerinden birçok beceriyi elde ettiklerini belirtmiştir. Blomstermo vd., (2004) uluslararası pazarlarda mevcut olan fazla sayıdaki operasyonun deneyimsel bilginin daha fazla yayılmasına yol açtığını tespit ettikleri için, deneyimsel bilginin bu sayede değişik pazarlara aktarılabilirliğini ve uygulanabilirliğini öne sürmüşlerdir. Deneyimsel bilginin zengin iletişim medyası veya yüz yüze iletişim tarafından aktarıldığını belirtmişlerdir.

Firmalar arasında eğitim programı örneği gibi çok sayıda bilgi aktarımı mekanizması vardır. Firmalar arasında bilgi aktarımı için diğer mekanizmalar; belgelerin, planların ve açıklamaların temini ve deneyimli personeller aracılığıyla ana firmadan alıcı firmaya aktarılmasıdır. Bazı ana firmaların bilgi birikimi donanım, yazılım ve ürünlere gömülü olduğu için ana firmadan alıcı firmaya bu ürünlerin aktarımı, firmalar arasında bilgi aktarımı için farklı bir mekanizmadır (Argote, 2013). Sonuç olarak; insanları, teknolojiyi ve rutinleri alıcı firmaya taşıyarak ya da insanları eğitim, teknoloji, alıcı firmanın rutinleri aracılığıyla eğiterek bilgi bir firmadan diğerine aktarılabilir (Contreras ve Baykal, 2021).

Rakip firmalar tarafından geliştirilen taklitçiliğin hızlılığı göz önüne alındığında, bir firma içindeki bilgi aktarımı, teknolojinin kodlanması ile zımniliği azaltılarak hızlandırılabilir. Argote ve Ingram (2000), teknolojinin hareket gücünün, insanları firma içindeki bilgi aktarımı mekanizması için hareket ettirme gücüyle tamamlanabileceğini öne sürmüştür. Bireyler tarafından hem zımnili hem de açık bilgi, yeni bağlamlara taşındıklarında ve uyarladıklarında aktarılabilirler (Argote ve Ingram, 2000).

Uluslararası iş bağlamında, bilgi aktarımı çalışmaları firma içi ve firmalar arası bilgi aktarımını içeren iki temel düzeyde gerçekleşmektedir. Firma içi ve firmalar arası bilgi

aktarımı süreçleri, farklı türde sorunlar içermektedir ancak her iki süreç de potansiyel olarak birbiriyle ilişkilidir. Firmalar arası bağlamda ele alınması gereken bilgi aktarımı konuları, firma içi bağlamda ele alınmakta olan bilgi aktarımı konularına benzer yaklaşımlar benimsemiştir. Hem firma içi hem de firmalar arası bilgi aktarımı, tedarik zinciri esnekliği için gerekli etkinleştiricilerdir (Blome vd., 2014).

### **3.4 Örgütsel Öğrenmenin Kaynakları**

Levitt ve March (1988) dört örgütsel öğrenme kaynağı olduğunu ileri sürmüşlerdir: 1) doğrudan deneyimden öğrenme; 2) geçmişin yorumlanması; 3) bilginin örgütsel bellekten alınması; ve 4) diğer deneyimlerden öğrenmek.

Firmalar deneyimlerini işleyerek öğrenmektedirler, ancak organizasyon deneyimini işleme yeteneği bir firmadan diğerine farklılık göstermektedir (Bapuji ve Crossan, 2004). Argote (2011), deneyimin temel boyutunun doğrudan odak organizasyon birimi tarafından mı yoksa dolaylı olarak başkalarından mı öğrenildiği konusunu tartışmıştır. Bu durum yani firmaların kendi doğrudan deneyimlerinden mi, başkalarının dolaylı deneyimlerden mi veya taklit ederek mi öğrendikleri önemli sayıda çalışma ile tartışılmıştır (Fletcher ve Harris, 2012). Diğer firmaların taklidi, hızlı aksiyonun gerekli olduğu çekici ve belirsiz ortamlardır ve genellikle taklit çok az bilgisi olanlara hitap etmektedir. Belirsiz ortamlarda diğer firmaları taklit etmek faydalı olsa da, bazı firmalar doğrudan deneyimden ders almayı ve önceki kararları veya süreçleri yeniden uygulayarak hızlı hareket etmeyi tercih etmektedirler. Taklit ve doğrudan deneyim, rekabetçi ve belirsiz bir ortamda hızlı hareket ederken öğrenmenin iki farklı ve verimli yoludur. Firmalar tek bir öğrenme süreci yerine genellikle bu öğrenme süreçlerinin birleşiminden yararlanmaktadırlar (Lieberman ve Asaba, 2006; Moatti, 2009).

#### **3.4.1 Doğrudan Deneyimden Öğrenme**

Doğrudan deneyimden öğrenme, firmaların çevrelerini detaylı bir şekilde keşfetmek için yeterli zaman ve kaynaklara sahip olduklarında tercih edilmektedir. Bilgi birikimi

olan firmalar, diğ er firmaları taklit etmek yerine iç sel olarak bildiklerine güvenmeyi tercih etmektedirler. Uluslararası pazarda yer alan firmalar uluslararası deneyim biriktirebileceğ i için, doğ rudan deneyimden öğrenme daha önemli hale gelmiştir ve bu sayede firmalar, taklide daha az bağı mlı olmuş lardır (Lieberman ve Asaba, 2006). Argote (2013) sadece doğ rudan deneyimden öğrenilebilen bilgi türünü sorgulamıştır.

### 3.4.2 Taklitten Öğ renme

Firmalar diğ er firmaları taklit ederek öğ renbilmektedirler (Oehme ve Bort, 2015). Organizasyonlar arası taklit, belirli uygulamaların bir veya daha fazla firma tarafından kullanılması, bu uygulamanın diğ er firmalar tarafından kullanılma olasılığ ını artırdığı nda ortaya çı kmaktadır. Yeni kurumsalcı ve öğ renme teorilerine dayanan Haunschild ve Miner (1997), uluslararası organizasyonel taklidin üç değ iş ik türünü ayırmıştır: 1) frekans taklidi; 2) özellik taklidi; ve 3) sonuç taklidi. Frekans taklidinde, firmalar çok sayıda baş ka firma tarafından yapılan eylemleri taklit etme eğ ilimindedir. Özellik taklidi ile firmalar, büyük boyut gibi özelliklere sahip diğ er firmalar tarafından kullanılan uygulamaları taklit etmektedirler. Sonuç taklidi ile firmalar, geçmiş te iyi sonuçlar vermiş veya olumsuz sonuçlar doğ urmuş uygulamalardan kaçınmak için diğ er firmaların en iyi uygulamalarını taklit etmektedirler. Sonuç taklidi, sosyal süreçlerden daha teknik ile daha yakından ilişkilidir. Taklit uygulamaları, baş kaları için değ erli ekonomik getiriler sağ layan uygulamaları gözlemlemekle motive edilmektedir. Bu arada, frekans ve özellik taklidi sosyal süreçlerde daha fazla yer almaktadır. Frekans taklidine atıfta bulunarak, firmalar arasındaki homojenlik, firmaların nüfuslarındaki diğ er firmalara karşı meş ru olarak algılanmalarını sağ layan sosyal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Özellik sonuç taklidine atıfta bulunan yeni kurumsalcı teorisyenler firmaların meş ru firmaların uygulamalarını benimsemelerini ve meş ruiyetin büyüklük ve başarı gibi özelliklerden çıkarılmasını önermektedirler. Önceki çalış malar, satın almalar ve stratejik yönetim gibi firma davranış larında organizasyonlar arası taklit modlarının ortaya çıkt ığını göstermektedir (Haunschild ve Miner, 1997).



Firmalar arasında fikirler ve uygulamalar yaygın hale geldikçe, firmaların uluslararasılaşma davranışlarıyla ilgili benzer süreçlerin gelişmesinin beklenmektedir. Eski çalışmalar da firmaların uluslararasılaşması ile ilgili süreçte taklit edici davranışların kullanıldığını kabul etmektedirler. Kurumsal temelli bir yaklaşım benimseyen mevcut araştırmalar, KOBİ uluslararasılaşmasının diğer firmaların taklitlerinden güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermektedir (Oehme ve Bert, 2015). Kurumsallaşma teorisine dayanarak, belirsizlik ortamı firmaların taklit edici davranışlarını teşvik etmektedir ve firmalar kendilerini diğer firmalar üzerinden modelleyebilmektedirler. Bununla birlikte, belirsizlik frekans taklidini arttırmaktadır ve sadece belirli durumlarda özellik ve sonuç taklidi meydana gelmektedir (Haunschild ve Miner, 1997). Fernhaber ve Li (2013), belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde firmaların eylem ve davranışları taklit etme olasılığının daha yüksek olduğunu tespit ederek, diğer çalışmaları desteklemiştir.

Örgütsel öğrenme teorisine dayanarak, sonuç taklidini kullanan firmalar vekalet ile öğrenme biçimi kullanıyor olarak kabul edilmektedirler (Haunschild ve Miner, 1997). Vekalet ile öğrenme, bir firmanın rakip davranışlarını taklit ettiği bir modelleme biçimi gerektirmektedir. Karar vericiler, gözlem yoluyla rakiplerin özellikleri ve sonuçları hakkında bilgi toplamaktadırlar ve genellikle başarılı uygulamalarını taklit etmektedirler. Sonuçların gücü ve yönü ve öğrenme bağlamındaki belirsizlik derecesi, diğer firmaları taklit ederek öğrenmenin yani vekalet ile öğrenmenin potansiyel gücünü değiştirebilmektedir (Bingham ve Davis, 2012). Taklit, temel uygulamaların yaygınlaştırılmasını kolaylaştırmaktadır (Oehme ve Bort, 2015).

Uluslararasılaşma bağlamında taklit eden firmalar, yüksek meşruiyet derecesine sahip firmaları taklit ederek, pazar hakkında kendi bilgi birikimlerinin oluşmasını beklemek zorunda kalmadan dış pazarla ilgili algılanan belirsizliğini azaltabilmektedirler. Firmalar, diğer firmaların uluslararası pazarlara nasıl girdiklerini gözlemlemekte ve onların davranışlarını taklit etmeye çalışmaktadırlar.

Uluslararasılaşmanın kendisi, diğer firmaları uluslararası pazarlara normalden çok daha erken girmeleri için teşvik eden meşruiyet yaratan bir faaliyet olarak kabul

edilebilmektedir. Firmalar, çok sayıda firma tarafından meydana gelen eylemleri taklit etme eğilimindedir, çünkü bu firmaların uygulamaları pratik olarak pazar seçimi testini geçmiştir ve bu nedenle meşrulaştığı kabul edilmektedir (Fernhaber ve Li, 2013). Fletcher ve Harris (2012), uluslararasılaşma bilgi kaynağı olarak taklit etmeyi kabul etmemişlerdir. Bunun nedeni, bilgi kaynağı ile onu alan yönetici arasındaki yüksek derecede etkileşimin içselleştirilmesi için bir süre boyunca sürdürülmesi gerektiğidir (Fletcher ve Harris, 2012). Bununla birlikte, Denrell (2003), etkileşim ve gözlemler yoluyla firmaların diğer firmaların özellikleri ve performansı hakkında bilgi biriktirebileceklerini belirtmiştir. Bu bilgiler firmalara vekalet ile öğrenme ve taklit için temel sağlamaktadır (Denrell, 2003). Fernhaber ve Li (2013), firmaların referans gruplarındaki diğer firmaları gözlemleyerek uluslararasılaşma bilgilerini vekalet ile edinebileceğini önermişlerdir.

Taklit, inovasyonun yaygınlaştırılmasını da kolaylaştırmaktadır (Baykal, 2019b). Kalkınmanın ilk aşamasındaki veya gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar için taklit, firmaların temel bilgileri öğrenmelerine ve daha gelişmiş ülkelerden gelen fikir ve teknolojileri özümsemelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, taklit yeni ürün ve hizmetlerin veya üretim süreçlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Uluslararası katılım sayesinde firmalar farklı inovasyon kaynaklarına erişim sağlayarak teknolojik gelişim için daha fazla fırsat elde etmektedirler (Nguyen ve Pham, 2017).

### **3.5 Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları**

1990'ların sonlarında, örgütsel öğrenmenin sonucuna ilişkin araştırmalar önemli ölçüde artmıştır (Argote, 2013). Argote'ye (2013) göre, örgütsel öğrenmenin sonucu bilgidir ve bilişlerdeki veya davranışlardaki değişikliklerde kendini göstermektedir. Geleneksel öğrenme eğrisi modellerinin altında yer alan temel ilke, üretim deneyiminin üretkenliği artıran bilgi yarattığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, farklı deneyim türleri (doğrudan kuruluş tarafından edinilen deneyim ve taklit yoluyla dolaylı olarak kuruluş tarafından edinilen deneyim) örgütsel öğrenmenin sonucunu farklı şekilde etkileyebilmektedir. Bir kuruluşun taklit yoluyla başkalarının

deneyimlerine kıyasla kendi deneyimlerinden öğrenmesi daha kolaydır. Bu nedenle, organizasyonlar, başka organizasyonları taklit etme yoluyla öğrenme fırsatlarından tam olarak yararlanamaya bilmektedirler. (Argote, 2013, Huber, 1991). Ortak uygulamaları taklit ederek, firmalar hayatta kalmanın ve başarının anahtarı olarak algılanan bilgiden vekalet ile yararlanmaya çalışmaktadırlar (Fernhaber ve Li, 2013).

### **3.6 Bilgi Sömürüsü**

Bilgi sömürüsü, edinilmiş ve dönüştürülmüş bilgileri firma operasyonlarına dahil ederek mevcut yeteneklerin iyileştirilmesine, genişletilmesine ve kullanılmasına veya yeni yeteneklerin oluşturulmasına izin veren rutine dayalı sağlam yetenek olarak ifade edilmektedir. Firmalar rutinler olmadan bilgiden yararlanma yeteneğine sahiptir; bununla birlikte, rutinler bilginin sömürülmesinin sürdürülmesi için sistematik bir mekanizma sunmaktadırlar. Bu mekanizma dışarıdan transfer edilebileceği gibi örgütün kendi kültürü veya liderlik tarzı aracılığı ile de oluşturulabilmektedir (Baykal, 2019a).

Bilgi sömürüsü ya da sömürücü öğrenmede, firmalar mevcut yeteneklerini ve bilgilerini inovasyon ve iş süreçlerinde kullanmaya odaklanmaktadırlar. Bu bağlamda, mevcut örgütsel deneyimlerin detaylandırılması, rafine edilmesi ve rutinleştirilmesi, geçmişte keşif aşamalarında keşfedilmiştir (Ojha vd., 2018). Bilgi sömürüsü, firmaların kısa vadeli piyasa koşullarında olumlu rekabet eden ürünleri yenilemek için mevcut yeteneklerini keskinleştirmelerini sağlamaktadır. Bilgi sömürüsü, firmanın önceki deneyimlerine dayanarak, mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde teknolojik bilgi ve pazar talebinin senkronizasyonunu vurgulamaktadır (Lane vd., 2006). Yüksek düzeyde bilgi kullanımı, inovasyon ve firma performansı için bilgi emilimini arttırmaktadır. Bilgi sömürüsü, firmanın iş operasyonlarının üretkenliğini ve verimliliğini artırmaktadır ve geçmiş çalışmalar, bilgi sömürüsünün öğrenmenin benzersiz yeniliklere yol açtığını göstermiştir, çünkü fikirler taklit için yabancılara maruz kalmamaktadır (Ham vd., 2017). Firmanın istikrarlı iş ortamında mevcut bilginin statik optimizasyonu yapması, firmanın inovasyon başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bilgi sömürüsü, firmaların yeni ürünler geliştirmek için sınırlı

zamanları olduğunda ve ürün geliştirme süreci için mevcut bilgilerinin bankasına girmeleri gerektiğinde daha verimlidir.

Araştırmamızda, uluslararasılaşma, dijitalleşme ve örgütsel öğrenme kavramları KOBİ'ler bağlamında inceleneceği için bundan sonraki bölümde KOBİ'lerin tanımlaması yapıldıktan sonra uluslararasılaşma, dijitalleşme ve örgütsel öğrenme süreçleri incelenecektir.



## 4.BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İLİŞKİN HUSUSLAR

#### 4.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı

Literatüre göre, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) standart uluslararası tanımı, KOBİ tanımında yer alan firmanın “küçük ve orta” boyutu yer aldığı yerel ekonominin boyutuna göre değişiklik gösterdiği için, KOBİ tanımı içinde bulunduğu menşe ülkeye göre değişiklik göstermektedir (Ayyagari vd., 2007). Bir ülkede, büyük şirket olarak kabul edilen bir firma, farklı ülkelerde KOBİ statüsünde yer alabilmektedir (Mahembe vd., 2011). Genel olarak KOBİ'ler, kâr elde etmek için işletilen, bağımsız olarak sahip olunan ve işletilen ticari kuruluşlar olarak nitelendirilmektedir.

KOBİ tanımını çoğu ülke istihdam, ciro ve satış hacmi eşiklerine dayalı olarak netleştirmektedir. OECD istatistiksel amaçlar için, KOBİ'leri 249 kişiye kadar istihdam eden firmalar olarak tanımlamaktadır. Alt kırılım olarak işletmeleri mikro (1 ila 9), küçük (10 ila 49) ve orta (50-249) olarak sınıflandırmaktadır. Bu, ülkeler arasında değişiklik gösteren veri toplama uygulamaları göz önüne alındığında standardın sağlanmasında önem taşımaktadır (OECD, 2018). Örnek olarak, Avrupa Birliği, KOBİ'leri yıllık cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen ve 250'den fazla çalışanı olmayan işletmeler olarak tanımlamıştır (Aranoff vd., 2010). Amerika Birleşik Devletlerinde, 500'den az çalışanı olan işletmeler KOBİ statüsündedir (Lane vd., 2006). Kanada'da ise 99'dan az çalışanı olan işletmeler küçük işletme, 100 ile 499 arası çalışana sahip işletmeler ise orta büyüklükte işletmeler olarak kabul edilmektedir. Çok sayıda KOBİ, yurtdışında birden fazla yabancı pazara genişlemiştir ve toplam

cirolarının yarı ve daha fazlasını yurtdışı pazarlardan elde etmektedir. KOBİ'ler dünya ticaretinin en az üçte birini gerçekleştirmektedirler (OECD, 2018). Tipik çok uluslu firmaların aksine, KOBİ'ler genellikle sınırlı finansal ve diğer kaynaklara sahip firmalar olarak tanımlanmaktadır (Knight ve Cavusgil, 2004).

Bu çalışma için, ampirik araştırma Türkiye de yürütüldüğünden, KOBİ'lerin Türkiye'deki tanımını baz alınmıştır. Türkiye'de de dünya genelinde olduğu gibi şirketlerin yüzde 95'i niteliğindedir (KOSGEB, 2020).

#### **4.2 Türkiye ve Türk Tekstil & Konfeksiyon Sanayinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin yeri**

Türkiye'de 2018 yılında yayınlanan yeni tanıma göre, KOBİ, "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 125 milyon lirayı aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler"dir.

2018 yılında, Türkiye de ihracatta, 1-9 kişi çalışanı olan mikro ölçekli girişimlerin payı yüzde 19,7 olurken, 10-49 kişi çalışanı olan küçük ölçekli girişimlerin payı yüzde 19,2, 50-249 kişi çalışanı bulunan orta ölçekli girişimlerin payı yüzde 16,5 olarak hesaplandı. İhracatta 250 ve daha fazla çalışanı olan büyük ölçekli girişimlerin payı ise yüzde 44,6 olarak kayıtlara geçmiştir. Yine 2018 yılında, ithalatta ise 1-9 kişi çalışanı bulunan mikro ölçekli girişimlerin payı yüzde 8,6, 10-49 kişi çalışanı olan küçük ölçekli girişimlerin payı yüzde 11,1, 50-249 kişi çalışanı sayısına sahip orta ölçekli girişimlerin payı yüzde 16,4, 250 ve daha fazla çalışanı olan büyük ölçekli girişimlerin payı ise yüzde 64 olarak belirlenmiştir. Bu rakamlar, Türk ekonomisi için KOBİ'lerin önemini açıkça göstermektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere göre daha fazla önem taşımaktadır. Diğer gelişmekte olan ülkeler gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olarak, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi

açısından çok büyük öneme sahip işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu durum aşağıdaki tablo 2 de çok net bir şekilde görülmektedir;

<b>KOBİ'lerin Ekonomi İçindeki Yeri</b>	<b>Türkiye'deki Durum</b>	<b>Gelişmiş Ülkelerdeki Durum</b>
Toplam İşletmelere Oranları	%99.5	%95
Toplam İstihdam Oranı	%59	%50
Toplam Yatırım Oranı	%30-40	%40
Toplam Üretim Oranı	%30-40	%50
Toplam İhracat Oranı	%8-9	%30-40

**Tablo 2: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki yeri**

Türkiye ekonomisi için tekstil ve konfeksiyon sanayi hayati önem taşımaktadır. Türkiye İhracatçılar Meclisi verilerine göre Türkiye 2017 yılında 8,1 milyar dolar tekstil, 17 milyar dolar hazır giyim ihracatı gerçekleştirmiştir. Aynı dönemde Türkiye, tekstil ve hazır giyim sektörleri toplamında yaklaşık 13 milyar dolar dış ticaret fazlası vererek ülkemizin en fazla dış ticaret fazlası veren sektörü olmuştur. 2017 yılı sonu itibarıyla Türkiye dünyanın 7 en büyük tekstil ihracatçı ülkesi, 7 en büyük hazır giyim ihracatçısı, 3. Büyük denim kumaş ihracatçısı, Avrupa'nın 3. Büyük hazır giyim tedarikçisi konumundadır. Türkiye tekstil sektöründe kapasite bakımından dünyada altıncı sırada yer almaktadır. Aynı zamanda Avrupa kıtasının en büyük tekstil üreticisi yine ülkemizdir. Pamuk üretiminde de ülkemiz dünyada 7. sırada yer almaktadır. Ev tekstilinde broderi ve gipür üretimi için kurulan makine parkımız, dünyanın en büyük makine parkıdır. Ayrıca Avrupa'nın en fazla nevresim üreten fabrikası Türkiye'dedir (Dikici, 2020).

### **4.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci**

KOBİ, uluslararasılaşma ve küreselleşme tartışmaları 40 yılı aşkın süredir literatürde yer almaktadır ve son yıllarda artarak daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Bu alanda

uluslararası girişimcilik (örn. (Oviatt ve McDougall 2005)), giriş modelleri (örn. (Brouthers ve Nakos 2004)), uluslararasılaşma stratejileri ve kaynakları (örn. (Lu ve Beamish 2001)) ve inovasyon bazlı uluslararasılaşma modelleri (örn. (Welch ve Luostarinen 1988)) öne çıkan alt alanlardır. Araştırılan fenomenlerdeki belirgin benzerliklere rağmen, farklı alanlardaki araştırmacılar, tartışmalarını geliştirmek için kavramların ve bilgi tabanlarının heterojenliğini sıklıkla kullanmışlardır (García-Lillo vd. 2017).

Uluslararası işletmecilik alanı uzun yıllar boyunca büyük çok uluslu firmalar tarafından domine edilmiştir. Uluslararasılaşmanın incelenmeye ilk başladığı dönemlerdeki araştırmalar ve teoriler, KOBİ'lerin ve bilgi, hizmet yoğun firmaların uluslararasılaşmasını açıklamamaktadır (Bowen, 2019; Ooi ve Richardson, 2019). Son yıllarda, KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile ilgili literatür gözden geçirildiğinde, hızla büyüyen dünya ticaretinin KOBİ'lerin yararlanması için yeni ve çeşitli fırsatlar sunduğu görülmektedir (Jiang vd., 2020). Günümüzde, KOBİ'ler eski zamanlara göre daha hızlı şekilde uluslararasılaşmaya devam eden KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarını açıklayabilecek ve onları yönlendirebilecek teoriler her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır (Coviello, 2018; Leonidou vd., 2020). Literatür incelendiğinde, KOBİ firmaların uluslararasılaşma sürecine odaklanan çalışmaların iki ana kola ayrıldığı görülmektedir. (Wu and Deng, 2020; Child vd., 2017).

İlk kol, kuruluş aşamasından itibaren uluslararası olan yeni girişimlere odaklanmaktadır (Ooi ve Richardson, 2019; Bowen, 2019; Knight ve Liesch, 2016). Doğuştan küresel olan KOBİ'leri inceleyen araştırmacılar, uluslararasılaşmanın hem öncüllerini hem de sonuçlarını incelemiştir (Wu ve Deng, 2020; Autio, 2017). Kuruluş aşamasından itibaren doğuştan uluslararasılaşan KOBİ'lerin, uluslararasılaşma süreci gözden geçirildiğinde bu durumun belirli bir ülke veya sektöre özgü olmadığı ve dünya çapında mevcut olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, doğuştan uluslararasılaşmanın bilgiye dayandığını ve davranış tabanlı teorilerle açıklanabileceklerini belirtmektedirler. Birçok araştırmacı doğuştan küresel firmaları ve uluslararası yeni girişimleri, yöneticilerinin, tüm dünyayı başlangıçtan itibaren pazarları olarak algıladığı girişimci firmalar olarak tanımlamaktadırlar. İhracatçı



firmalarla kıyaslandığında, küresel doğan firmalar genelde niş pazarlara hitap etmektedirler (Bowen, 2019; Ooi ve Richardson, 2019).

İkinci kol ise, kuruluşlarından sonraki süreçlerde uluslararasılaşan KOBİ'leri incelemektedir. Bu alandaki araştırmaların çoğu, KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerine ve ihracat performansları sürecinin değişik yönlerine odaklanmıştır (Coviello, 2018; Rezaei ve Ortt, 2018; Tolstoy vd., 2021). Araştırmacılar, bu kolda yer alan firmalarda yönetimin uluslararasılaşmanın hızını, modunu ve yönünü önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir (Autio, 2017; Loane vd., 2014). Leonidou vd. (1998) tarafından ihracat literatürüne büyük katkı sağlayan çalışmalarında gerek nesnel gerek öznel yönetsel faktörlerin KOBİ uluslararasılaşmasını etkilediğini tespit etmişlerdir. Eğitim, deneyim, güçlü tesir ve deneyime sahip yurtdışı etkileri gibi nesnel faktörler, uluslararasılaşmayı olumlu yönde etkilemektedir. KOBİ uluslararasılaşmasında, yöneticilerin risklere karşı tutumlarının, fırsatlar ve engellere karşı öznel algılarının da etkili olduğu tespit edilmiştir.

KOBİ'lerin doğrudan direkt yatırım gibi büyük yatırım gerektiren yöntemler yerine ihracat ile uluslararasılaşmaya çalışmaları daha yüksek oranlarda görülmektedir (Lamb vd., 2011). KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını araştırmacılar iki ana temada açıklamaktadırlar; ilk tema sahip-yöneticinin özellikleri ve girişimcilik perspektifleriyle önceden edinilmiş bilgilerine dayanmaktadır. İkinci tema ise, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını inovasyon modeli, ağ modeli ve Uppsala uluslararasılaşma perspektifi ile açıklamaktadır. Ağ yaklaşımı, uluslararasılaşmayı diğer ülkelerle ticari ilişkiler yoluyla gelişen bir ağ olarak gören yaklaşımdır ve bu yaklaşımda vurgu firmanın ilişkisel kapasitelerine yapılmaktadır. Uppsala perspektifi firmaların yavaş ve artımlı bir şekilde uluslararasılaşmayı takip ettiğini savunmaktadır (Johanson ve Mattsson, 2015). KOBİ'ler strateji oluşumundan daha çok, stratejinin uygulanmasına odaklanma eğilimindedir ve araştırmalar stratejik faaliyetlere daha fazla zaman ayıran KOBİ'lerin ayırmayanlara göre uluslararasılaşmada daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Jiang vd., 2020).

Literatürde KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engeller dört ana başlıkta toplanmıştır; (1) uluslararasılaşma sürecini yönlendirebilecek deneyimli yönetici gibi stratejik kaynakların eksikliği, (2) pazarlama karmasını dış pazar ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmadaki operasyonel eksiklikler, (3) zeka oluşturma yetenekleri gerektiren bilgi tabanlı engeller ve (4) süreç tabanlı kısıtlamalar veya ürün oluşturmak ve teslim etmek için gerekli iletişim sürecindeki sorunlar. Tüm bu engellere rağmen, KOBİ'ler, yine de kaynak bakımından çok daha zengin çokuluslu firmalara göre daha yüksek hızda ve daha başarılı uluslararasılaşma performansı sergilemektedirler (Knight vd., 2020; Leonidou vd., 2018). KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecindeki engelleri aşmasında; yöneticilerin önceki uluslararası deneyimleri, yurtdışı seyahat imkanları ve konuşulan yabancı dil sayısının itici güçler olduğu tespit edilmiştir. Lu ve Beamish (2001) tarafından onlarca yıla yayılan KOBİ uluslararasılaşma literatürünün taranması sonucunda; yenilikçi düşünme, yaratıcılık, fırsat tanıma ve risk almanın firmaların uluslararasılaşma sürecini olumlu yönde etkilediği kanıtlanmıştır (Leonidou vd., 2018).

Lee ve Falahat (2019), KOBİ'lerin denizaşırı ülkelerde başarılı olmaları için gerekli kaynak ve yetenekler ile ilgili mevcut akademik literatürü analiz etmişlerdir. Uluslararası pazarlarda güçlü konumlara sahip KOBİ'lerin (1) gelişmiş ürün ve süreç inovasyonu becerilerine, (2) fiyat esnekliğini karşılamak için verimlilik ve üretim maliyetlerini kontrol edebilme gücüne, (3) ve ürünlerini yeni pazarlarda etkili bir şekilde tanıtmak için güçlü pazarlama yeteneklerine sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Ek olarak, uluslararasılaşma da başarılı KOBİ'lerin güçlü dinamik yeteneklerle yani öğrenme yetenekleri ile ürün ve süreç inovasyonlarını desteklediğini ve değişen ortama etkili bir şekilde yanıt verdiklerini belirtmişlerdir. Öte yandan KOBİ'ler için gelişmiş dijital teknolojilere sahip olmak, ürün veya hizmetleri konusunda sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmaları için yeterli olmasa da rakiplerine kıyasla fiyat avantajına sahip olmalarını sağlamakta ve KOBİ'lerin ihracat yoluyla uluslararası alanda daha iyi bir konum kazanmalarına yardımcı olabilmektedir. Rekabetçi bir fiyata sahip olmak için gerekli yeteneklere sahip olmayan KOBİ'ler, niş stratejilerle rekabet eden ürün ve hizmet avantajlarına yönelmelidirler (Lee ve Falahat, 2019).

Bazı araştırmacılar, dijital teknolojilere ve dinamik yeteneklere sahip olmanın yanı sıra, dağıtım ağları, pazar bilgisi ve müşteri ilişkileri gibi yetenekleri içeren gcl pazar odaklı bir stratejiye sahip olmanın da uluslararası pazarlar hakkında ayırıcı bilgi sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için çok önemli olduğunu savunmaktadırlar (Knight ve Cavusgil, 2004). Dünya Ticaret rgt'ne (2016) göre, KOBİ'ler uluslararasılaşmaya başladıktan bir süre sonra deneyim kazanmaktadırlar ve bu deneyimler sayesinde ortak ve müşteri ağı geliştirmektedirler. Bu deneyim bir yetenek haline gelerek rekabet avantaj kaynağı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, uluslararasılaşma sürecinin karmaşıklığı ve bu karmaşıklığın firmalarda yarattığı bozulma göz önüne alındığında, KOBİ'lerin uluslararası bir strateji geliştirmeleri ve küresel dijital dönüşüm sağlamaları gittikçe zorlaşmaktadır (Dethine vd., 2020).

Leonidou'ya (2004) göre, KOBİ'lerin uluslararası alanda strateji oluşturmalarındaki zorluklar firmaların i ve dış özellikleri ile ilgilidir. İ zellikler olarak firmanın kaynaklarına özellikle finansal kaynaklarına, organizasyon yeteneklerine, vizyonuna, becerilerine ve dış pazarlar hakkında bilgiye atıfta bulunmaktadır. Dış zellikler ise firmanın i ve dış ortamı ile ilgilidir. Costa vd. (2020), dış pazarlarda rekabet edebilmek için müşteri ağı kurmanın ve doğru bilgileri belirleyip yönetmenin KOBİ'lerin uluslararası strateji oluşturmalarının önündeki engeller olduğunu savunmaktadır. KOBİ'ler genelde kısa vadeli vizyona sahip oldukları için, dijital dönüşümü "geçici" temelde benimsemektedirler. Köklü bir dijital dönüşüm stratejisi takip etmedikleri için, KOBİ'ler derin dönüşüm yerine genellikle artımlı gelişim yaşamaktadırlar (Dethine vd., 2020). Bundan dolayı, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek, etkin ve verimli bir dijital dönüşüm süreci için dijital stratejiler geliştirme sürecinde rehberliğe ihtiyaçları vardır (Goerzig ve Bauernhansl 2018).

#### **4.5 Küçük ve Orta lekli İşletmelerin Dijitalleşme Süreci**

"KOBİ'ler olmadan sürdürülebilir bir dijital dönüşüm mümkün olmaz!" Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma rgt (OECD)'nn Genel Sekreteri Angel Gurría, bu sözlerle 29 Kasım 2019 tarihinde KOBİ'ler için Küresel Dijital Girişimi'nin yuvarlak masa

toplantısının açılışını yapmıştır (OECD, 2019a). Neredeyse tüm OECD ülkeleri genelinde,2010-2016 yılları arasında KOBİ'ler, Bilgi ve İletişim Teknolojileri hizmetlerinde katma değerli paylar elde etmiştir. Finlandiya'da KOBİ'ler, bilgisayar programlama hizmetlerindeki katma değerli paylarını dönem içinde yüzde 10 puan artırmıştır. Profesyonel, bilimsel ve teknolojik hizmetlerdeki mikro ve küçük firmaların büyük firmalardan daha üretken olduğu Fransa, İsveç ve Birleşik Krallık'ta teknolojik gelişmeler alanında KOBİ'ler büyük firmalardan daha iyi performans göstermektedir (OECD, 2019b).

Öte yandan Bazı yenilikçi start-up'ların ve teknolojik KOBİ'lerinin ötesinde, geride kalan geleneksel KOBİ'ler dijital dönüşümde geriden gelmektedirler. KOBİ'lerin büyük bir kısmı tutarlı bir küresel dijital dönüşüm sürecine dahil olmak için mücadele etmektedirler zira bu dönüşümü sağlıklı gerçekleştirebilmek bir firmanın iç uygulamalarında bütünsel yatırımlar ve değişiklikler gerektirmektedir, bazen de yeni iç organizasyon stratejilerinin eklenmesini ve yeni becerilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Genellikle KOBİ'ler, gerçekçi bir dijital dönüşüm stratejisi izlemeden dijital teknolojilere geçici olarak yatırım yaparak fırsatçı bir yaklaşım göstermektedirler. Kısa vadeli bir vizyona odaklanan bu yaklaşım, bazen yatırım hatalarına ve çoğu zaman tüm şirketin dijital dönüşümüyle ilişkili değer yaratmayı en üst düzeye çıkaran derin bir dönüşümün geliştirilmesinden ziyade artan gelişime neden olmaktadır. KOBİ'lerin dijital dönüşümünün önündeki en önemli engel finansal engellerdir (Dethine vd., 2020).

Von Leipzig vd., (2017), finansal engellere ek olarak, dijitalleşmeyle ilgili teknoloji ve beceri eksikliğinin yanı sıra kötü yapılandırılmış bir stratejinin de dijital dönüşüm için engeller olacağını belirtmektedir. Goerzig ve Bauernhansl'ın (2018) belirttiği gibi, dijitalleşme sürecinde insan faktörü hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. "Dijitalleşmeyi" bir firmanın, ürünü veya hizmeti ile insanlar arasındaki ara bağlantı olarak tanımlamaktadırlar. KOBİ'lerdeki organizasyonel gelişim, çalışanları tarafından yönlendirilmektedir Bu, bir KOBİ'nin insan faktörünü birincil öneme sahip olarak dahil etme stratejisine yansımaları gerekmektedir, zira insan gücünün niteliği dijitalleşme eylemlerini doğrudan etkileyecektir (Dethine vd., 2020).

KOBİ'lerin rekabetçi kalabilmek ve hatta yeni pazarlarla ilişki kurabilmek için yeni teknolojik ortamlarına uyum sağlamaya hazır olmaları gerekmektedir (Safar vd., 2018). KOBİ'lerin teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri için dijitalleşme stratejilerini geliştirmede rehberliğe ihtiyaçları vardır. Bu, etkili ve verimli bir dijital geçişi sağlayacak eylemlere öncelik vererek gerçekleştirilebilir (Goerzig vd., 2018). Bu nedenle dijital dönüşüm, KOBİ'ler için tüm firmanın organizasyonunu içine alan bir dijital dönüşüm stratejisi geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Uluslararası faaliyetler ekonomik büyümenin en önemli kaldıraçlarından biri olarak belirlenmiştir (Bolkunow, 2019). Dijitalleşme, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını teşvik eden bir unsur olarak kabul edilmektedir. Dijitalleşme, genellikle kaynak yetersizliği ile karşı karşıya kalan KOBİ'lerin uluslararasılaşma yolunda, hedef pazarlara ulaşmada ve ağlarını genişletmedeki çevikliğini artırmıştır (Watson vd., 2018).

#### **4.6 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Örgütsel Öğrenme Süreci**

KOBİ'lerin ortak noktası, hızla değişen ortamlara uyum sağlayabilmek için iç ve dış kaynaklarını birleştirmek ve yeniden yapılandırma ihtiyacıdır. KOBİ'ler bu ihtiyaçlarını geliştirdikleri dinamik yeteneklerle karşılamaktadırlar. Bu dinamik yetenekler, firmanın yeteneklerini yeniden yapılandırmak ve dönüştürmek için algılama ve yakalama fırsatlarını motive eden becerilerde, süreçlerde, prosedürlerde, organizasyon yapılarında, karar kurallarında ve farklı disiplinlerde bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme bu dinamik yeteneklerin gelişebilmesi için hayati önem taşımaktadır (Teece, 2018). Çeşitli akademik çalışmalar dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin KOBİ performansına ve büyümesine katkıda bulunduğunu göstermektedirler (Protogerou vd., 2012).

KOBİ'lerde gerçekleşen örgütsel öğrenme, firmanın iş ortamıyla mücadele etme yeteneğinin, verimliliğinin, karlılığının ve müşteri memnuniyetinin derecesini artırmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu gelişmeler firmanın zaman içinde gelişmesine ve hayatta kalma kapasitesinin artmasına neden olmaktadır (Fitzpatrick ve Muske 2016).

Bir firma için dış bilgiyi öğrenmek, örgüte hatalarını görmesini ve operasyonlarını iyileştirmesini sağladığı firma içi bilgiyi öğrenmesinden çok daha etkili ve faydalıdır (Chong vd., 2011).

Dış bilginin edinilmesinin önemi KOBİ'ler için diğer firmalara göre daha fazladır. Bunun nedeni, KOBİ'lerin sahip olduğu bilgilerin yani istihdam ettiği kişilerin sınırlı olması, sınırlı olan bu bilginin dış bilgi öğrenilmesi ile arttırılmasının hedeflenmesidir. Örgütsel öğrenme ve KOBİ iş gelişimi arasındaki ilişki, öğrenmeyi teşvik eden ve böylece insan kaynaklarının değerini artıran organizasyon yapıları inşa ederek insan kaynaklarının geliştirilmesinde yatmaktadır (Macpherson ve Holt, 2007).

KOBİ'lerin öğrenmesi konusuna farklı bir yaklaşım da, KOBİ işletmelerinin girişimcilik düzeyi ile başarıları arasındaki aracı faktörün örgütsel bilgi olduğunu iddia eden Simsek vd., (2011) tarafından sunulmuştur. Girişimcilik, organizasyonu sosyal öğrenmeye yönlendirmektedir ve organizasyonun başarısı için araçlar sunmaktadır. Tayvan'da KOBİ'ler arasında yapılan bir çalışmada, KOBİ'lerin öğrenme kapasitelerinin ve yeni bilgi elde etme yeteneklerinin, firmanın yenilikçilik derecesini etkilediği saptanmıştır (Wang ve Poutziouris, 2010).

## 5. BÖLÜM

### METODOLOJİ VE UYGULAMA

#### 5.1 Metodoloji Tasarımı

Bir araştırma projesi tasarlarken, seçilen yaklaşım nicel, nitel veya ikisinin birleşimi olan karma yöntem olabilmektedir (Bryman, 2016). Bununla birlikte, araştırma stratejisinin belirlenmesinde önemli bir faktör, araştırmacının bu alternatifleri nasıl değerlendirdiği ve hangi yöntemin benimsenmesine karar verirken düşüncesinin netliğidir (Saunders ve Lewis, 2012). Araştırmacı bir araştırma stratejisi seçmeli ve araştırma konularını veya sorularını aydınlatmak için uygun araştırma tasarımına bağlamalıdır (Bryman, 2016). Baker ve Foy (2008) ayrıca şunları önermiştir: "Bir araştırma sorunu veya sorusu belirledikten sonra, sorunu aydınlatacak bilgileri toplamak için bir araştırma stratejisi ve uygun metodoloji seçilmelidir." Rindfleisch vd.,'e (2008) göre, etkili tasarım araştırma çalışmalarında kritik olarak kabul edilmektedir zira, toplanan kanıtların teori testine uygun olmasını sağlamaktadır. Araştırmada yapılan felsefi seçimler araştırmacının organizasyonunu, yapılan veri ve veri analizinin toplanmasını ve araştırmacının görünümünü ve beklenen sonucunu etkilemektedirler. Araştırmacının hipotezlerini ve araştırma amaçlarını ve bunların nasıl test edilebileceğini tartışmak için kapsamlı bir araştırma planı geliştirilmesi zorunludur.

İyi tasarlanmamış bir araştırma stratejisi ve metodolojisi benzer şekilde kötü tasarlanmış analiz, sonuç ve tartışmalar üreteceği için uygun araştırma metodolojisinin seçilmesi araştırma için hayati önem taşımaktadır. Bu bölümde "araştırma metodolojisi" terimi derinlemesine incelenecek ve araştırma metodolojilerinin araştırmalardaki rolü tartışılacaktır. İşletme ve yönetim bilimlerinde araştırmacılar

tarafından düzenli ve yoğun olarak kullanılan sosyal bilimler odaklı araştırma stratejileri diğer stratejilere göre daha derinlemesine incelenecektir.

## 5.2 Araştırma Felsefesi

Literatür, araştırma felsefesine ontoloji ve epistemoloji olarak iki temel bakış açısından bakılması gerektiğini göstermektedir (Bryman 2016, Saunders vd., 2016; Denzin ve Lincoln, 2011). Guba ve Lincoln (1994), epistemoloji, ontoloji ve metodoloji gibi felsefelerin birbirine bağımlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Ontolojik görüşler metodolojik çerçevelere ve epistemolojik varsayımlara bağlıdır. Guba ve Lincoln (1994) "araştırma felsefelerinin özünün araştırmacıların çalışmanın karmaşıklıklarını anlamalarına yardımcı olmak olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırma paradigmalarının bilgi inşası üzerindeki etkisinin anlaşılmasını da desteklemektedir. Bu durum, çalışılan 'gerçekliğin' birey için dışsal mı yoksa bireysel bilincin bir ürünü mü olduğunu savunan çalışma altındaki fenomenin ontolojisi ile ilgilidir.

### 5.2.1 Epistemoloji

Epistemoloji Yunanca bilgi anlamına gelen "episteme" ve teori anlamına gelen "logos" kelimelerinden türetilmiştir (Gray, 2009). Goldman (1999) epistemolojiyi bilginin teorisi olarak tanımlamıştır. Epistemoloji, hangi bilgi türlerinin meşru ve yeterli olduğuna karar veren felsefi bir arka plandır. Bryman ve Bell'e (2015) göre ise "Epistemoloji, bir disiplinde neyin bilgi olarak kabul edildiği (veya olması gerektiği) sorusuyla ilgilidir". Creswell'de (2009), epistemolojinin araştırmacı ile araştırılan nesne arasındaki ilişki olduğunu belirtmiştir.

Epistemolojinin "bilgi nedir? , bilginin kaynakları ve sınırları nelerdir?" sorusuna cevap aradığını öne sürmüşlerdir. Epistemoloji, dünyanın doğasını anlayabilmek ve sorgulamak için görüş ve inançların incelenmesidir. Blaikie (2007) epistemolojiyi "bilgi yönteminin veya gerekçesinin teorisi veya bilimi" olarak tanımlamaktadır.



Epistemolojinin "nasıl bilebileceğinizi bilmek" olduğu sorusuyla yola çıktığını ve "bilgi nasıl üretilir, hangi kriterler iyi bilgiyi kötü bilgiden ayırt etmektedir, gerçeklik nasıl tanımlanmalıdır" diye sorarak yoluna devam ettiğini belirtmektedir (Blaikie, 2007).

### **5.2.2 Ontoloji**

"Ontoloji gerçekliğin doğasıyla ilgilidir" ve felsefe içinde bilimsel bir disiplindir. Gerçekliğin ve varlığın doğasını ve var olan farklı olgular hakkındaki felsefi bakış açısını ve teoriyi tanımlamaktadır Ontolojik felsefenin, "Gerçekliğin doğası nedir? Anlaşılabilecek hangi gerçeklik biçimi mevcuttur? Bu nedenle, bu konuda bilinebilecek ne vardır?" sorularıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, çoğu araştırma çalışmasının başlangıç noktası, araştırmacının ve çalışmanın ontolojik pozisyonlarını göz önünde bulundurmadır. Ontolojik varsayımlar gerçekliğin ne olduğu ve felsefi konuma uygun olarak nasıl iletilebileceğini anlatmaktadır. Ontolojinin mutlak anlam üzerine inşa edilmiş varoluş çalışması ve metafiziksel iması varsayımı üzerine olduğunu doğrulamaktadır (Saunders vd., 2012a).

Saunders vd.'e (2012a) göre, ontoloji iki felsefi kaynaktan türetilmektedir. Bunlardan ilki sosyal varlıkların sosyal aktörlerin dışında gerçekte var olduğunu iddia eden nesnelci akımdır. İkinci öznelci akım ise toplumsal fenomenlerin, sosyal aktörlerin algılarından ve takip eylemlerinden yaratıldığını savunmaktadır. Nesnelciler, örgüt kültürünün bir örgütte var olduğunu savunmaktadırlar. Öznelciler ise tam tersine, devam eden sosyal eylemlerin örgüt kültürünü oluşturduğunu savunmaktadırlar (Saunders vd., 2012b).

### **5.2.3 Aksiyoloji**

Aksiyoloji 19. Yüzyılda gelişmeye başlamış değerler ve etik felsefesidir. Bu düşünce köklerini antik Yunan felsefesinde Platon ve Aristoteles'den almaktadır. Aksiyoloji değerlerin doğasına odaklanmaktadır ve özde neyin değerli olduğu sorusunun cevabını

aramaktadır. Tomar'a (2014) göre, aksiyoloji 'olması gerekenler' hakkındaki soruların cevaplarına odaklanmaktadır. Değerler ve etik, neyin iyi, doğru ve doğru olduğu konusunda insan kararlarına rehberlik etmektedir. Bundan dolayı, düşünceler kadar duygulara da bağımlıdırlar. Bu değerler arasında doğru ile yanlış arasındaki basit fark, Tanrı'ya olan inanç ve çok çalışmanın ve kendine saygının önemi yer almaktadır. Araştırmacının değerleri dünya görüşünü ve dolayısıyla yöntemin seçimini ve araştırma sonuçlarını etkileyebilmektedir (Tomar, 2014).

#### **5.2.4 Araştırma Paradigmaları**

Araştırmada paradigma terimi, tüm araştırmayı ontolojik ve epistemolojik açılardan yönlendiren ve yöntemlerin seçimini bildiren temel sistem veya dünya görüşü olarak anlaşılmaktadır (Guba ve Lincoln, 1994). Paradigma, "düşünmeyi ve araştırmayı yönlendiren mantıksal olarak ilişkili varsayımların, kavramların veya önermelerin koleksiyonunu" ya da "gerçek dünyanın karmaşıklıklarını düşünmenin ve anlamlandırmanın bir yolu" olarak ifade edilmektedir (Patton, 2002).

Paradigma kavramı ilk olarak Thomas Kuhn (1962) tarafından felsefi bir düşünce olarak kullanılmıştır. Günümüzde paradigma olguları anlamak ve toplumsal olguları incelemeye çalışan araştırma paradigması olarak adlandırılmaktadır (Saunders vd., 2016). Yirmi birinci yüzyılın son çeyreğinde daha çok sosyal bilimciler tarafından nicel araştırma yöntemlerin hakim olduğu alanda, nitel yeni görüşler ortaya çıkarmak için kullanılmıştır (Guba ve Lincoln, 1994; Morgan, 2006). Denzin ve Lincoln (2011) çalışmalarında paradigmanın altı felsefi görüşte anlaşılabilirliğini öne sürmektedirler: i) pozitivism, ii) post-pozitivism, iii) eleştirel teori, iv) konstruktivizm veya yorumsalcılık, v) post modernisim vi) pragmatizm

##### **5.2.4.1 Pozitivism**

Pozitivism her zaman bilgiyi anlamada kesin bir sonuç olduğu varsayımını içermektedir. Doğa bilimi yaklaşımından geliştirilen pozitivismde, geleneksel bilimin

gerçekliği anlamak için kullanabileceğine bundan dolayı bilimin insanla olan ilişkilerini incelemek için sosyal bilimler alanında uygulanabileceği kabul edilmektedir (Willis vd., 2007). Çalışmayı deneyle yürüten doğa bilimleri araştırmalarını yansıtan pozitivist epistemoloji araştırmacısı, gözlem ve ölçümün bilgi edinmede temel olduğuna inanmıştır. Bilgi ve gerçekliğin gerçek olduğuna inandıkları için, araştırmacı pozisyonu, işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü anlamak için çalışma konusundan ayrılmaktadırlar ve özgürlüğe değer vermektedirler (Guba ve Lincoln, 1994). Bilim laboratuvarında uygulandığı gibi, araştırmacılar, çevrenin araştırmacı tarafından müdahale edilmeden sıkı bir şekilde kontrol edildiği bir gözlemci olarak hareket etmektedirler. Bu fenomen nedeniyle, bazı çalışmalar pozitivism epistemolojisinin tek 'gerçek' araştırma paradigması olduğuna inanmaktadırlar (Willis vd., 2007).

Pozitivistler, gözlemlenebilir sosyal gerçeklikle çalışmayı ve fiziksel ve doğal bilim adamları tarafından yapılan araştırmalarda bulunabilen genelleştirilebilir sonuç gibi bir son ürün üretmeyi tercih etmektedirler. Onlara göre, gözlemlenebilir fenomenler güvenilir verilerin üretilmesine yol açacaktır. Pozitivism de mevcut teori, araştırmada daha sonra test edilecek ve doğrulanacak bir hipotez (veri toplamada) geliştirmek için kullanılmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2011). Pozitivist araştırma da araştırmacı, araştırmanın konusundan bağımsızdır ve ne etkilenir ne de etkiler varsayımı geçerlidir (Tashakkori ve Teddlie, 2010).

#### **5.2.4.2 Post-pozitivism**

Post-pozitivism, pozitivist yaklaşımın değiştirilmiş bir şeklidir, konum olarak pozitivism ve yorumculuk paradigması arasında konumlandırılmıştır. Pozitivizmin karşı karşıya kaldığı sınırlı özelliklere ve zorluklara yanıt olarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Lincoln ve Guba, 2000). Post-pozitivistler sıkı sebep sonuç ilişkisinin varlığına inanmazlar bunun yerine gerçekleşme ihtimali olan tüm sebep sonuç ilişkilerini incelemeyi tercih etmektedirler. Post-pozitivist yaklaşım genelde daha önceden nicel araştırma eğitimi almış ve nicel araştırmaların nitel araştırmalarla desteklendiği alanlarda görülmektedir. Cresswell'in de nitel araştırmalara yaklaşımı

post-pozitivist olarak tanımlanabilmektedir (Creswell, 2009). Pozitivist ve post-pozitivizmin arasındaki farka örnek olarak, pozitivistler toplam nesnellige inanmaktadırlar ve araştırmacıların kim ya da ne ile çalışıyorlarsa onlarla etkileşime girmeleri için bir sebep olmadığını ileri sürmektedirler, post-pozitivistler ise araştırmacılarla etkileşimin az da olsa olması gerektiğine inanmaktadırlar (Guba ve Lincoln, 2000).

### 5.2.4.3 Eleştirel Teori

Eleştirel teori, köklerini Frankfurt Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'ne bağlı Frankfurt okulu olarak adlandırılan bir grup yirminci yüzyıl yazarının eserlerinden almaktadır. Bu yazarlar arasında Herbert Marcuse, Theodor Adorno, Max Horkheimer, Erich Fromm ve Jürgen Habermas bulunmaktadır. Eleştirel teori paradigmasında araştırmanın amacı eleştiri ve dönüşümdür, insanlığı kısıtlayan ve sömüren sosyal, politik, kültürel, ekonomik, etnik ve toplumsal yapıların eleştirisi ve dönüşümünü çatışma ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Eleştirel araştırmalarının amacı sadece toplumu açıklamak veya anlamak değil, aynı zamanda onu değiştirmektir. Eleştirel teori hem yorumlayıcı hem de pozitivist yaklaşımlar da baskın olan ideolojiye bürünmüş olmakla ve özgürleştirici amaçları olmamakla eleştirmektedir. Eleştirel araştırmacılar, var olan sosyal dünya hakkında bilgi üretmek ve bilgi statükosunu sürdürmek yerine durumu dönüştürmenin nihai amacı ile insan özgürlüğünü sınırlayan inançları ve eylemleri gün ışığına çıkarmaya çalışmaktadırlar (Rehman ve Alharthi, 2016).

Bu tür araştırmalarda oluşturulan veriler bilinçli öngörülerini temsil etmektedir. Eleştirel teorinin ontolojisi tarihsel gerçekçiliğe karşılık gelmektedir yani eleştirel teori tarih gerçeği şekillendirdiğini varsaymaktadır. Epistemolojik olarak, eleştirel teori, araştırmacıdan etkilenmeden hiçbir nesnenin araştırılamayacağını varsayıldığı için öznedir, araştırmacı ve çalışmanın nesnesi birbirine bağlıdır, araştırmacı “dönüştürücü entelektüel” rolünü üstlenmektedir (Rehman ve Alharthi, 2016; Guba ve Lincoln, 1994).

#### 5.2.4.4 Yorumsalcılık

Grix (2004)'e göre Yorumsalcılık, "pozitivizmin aşırı egemenliğine bir yanıttır". Yorumsalcılık, tek ve doğrulanabilir bir gerçekliğin duyularımızdan bağımsız olarak var olduğu fikrini red etmektedir. Yorumsalcı ontoloji anti-temelcidir; "gerçeğin evrensel olarak bilinebileceği kalıcı, değişmeyen (veya temel) standartları benimsemeyi" ret etmektedir. Bunun yerine, yorumsalcılar toplumsal olarak inşa edilmiş çoklu gerçekliklere inanmaktadırlar; onlara göre gerçek ve gerçeklik yaratılır, keşfedilmez. Gerçekliği olduğu gibi bilmek duyularımızdan dolayı mümkün değildir (Guba ve Lincoln; 2000).

Yorumsalcı epistemoloji öznel ve kişiseldir yani dış gerçeklik, gözlemciler için dünya görüşleri, kavramları, geçmişleri vb. tarafından değiştirilmeden erişilemez. Flick (2004)'in belirttiği gibi, "Algı, pasif-alıcı bir temsil süreci olarak değil, aktif yapıcı bir üretim süreci olarak görülür". Bireyler diğer bireylerle ve toplumla etkileşime girmektedirler ve farklı sosyal fenomenlere anlam ve isimler atfetmektedirler. Bu paradigmanın bireysel anlamındaki duyarlılığı daha geniş genellemeler içinde gizlenebilse de insandan insana değişen gerçekliğin araştırmacılarla aynı yorumlara ulaşması beklenmemektedir. Ancak, davranışı etkileyen dış örgütsel güçler genellikle yorumlayıcı araştırmalar tarafından ihmal edilmektedir. Yorumlayıcı metodoloji, birey ve organizasyonlar içinde etkileşimi keşfetmeyi içeren bir bireyin bakış açısından olguları anlamaya odaklanmaktadır (Creswell, 2009).

Yorumsalcı araştırmacılar, sosyal aktörler olarak çeşitli rollerdeki insanlar arasındaki farklılıkların anlaşılmasının çok önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Saunders vd., 2012a). Yorumcu felsefesi temeldir çünkü araştırmacı empatik bir duruş benimsemelidir. Yorumcu araştırmacılar, bu karmaşıklığın genellemeye indirgenmesi halinde dünyaya dair zengin iç görülerin kaybolacağını savunmaktadırlar. Bu, araştırmacının ve araştırma altındaki nesnenin tek bir varlıkta birleştirilmeleri anlamına gelmektedir (Denzin ve Lincoln, 2010).

Yorumlayıcı felsefe için en önemli olan araştırmacının empatik bir tutum benimsemesi gerektiğidir. Buradaki zorluk, araştırma deneklerinin sosyal dünyasına girmek ve onların dünyalarını onların bakış açısından anlamaktır. Özellikle örgütsel davranış, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda, iş ve yönetim araştırmaları söz konusu olduğunda yorumlayıcı bir bakış açısının son derece uygun olduğunu savunulmaktadır (Creswell, 2009).

#### **5.2.4.5 Pragmatizm**

Pragmatizm, herhangi bir felsefe veya gerçeklik sistemine bağlı değildir. Pragmatist araştırmacılar, araştırma probleminin "ne" ve "nasıl" olduğuna odaklanmaktadır (Creswell, 2009). Pragmatizm kavramı, ilk olarak on dokuzuncu yüzyılın sonlarında ve yirminci yüzyılın başlarında ABD'deki filozofların eserlerinde ortaya çıkmıştır. Mertens (2007)'in ifadesiyle ilk pragmatistler "toplumsal araştırmanın gerçek dünya hakkındaki 'gerçeğe yalnızca tek bir bilimsel yöntemle ulaşabildiği bilimsel düşüncesini reddetmişlerdir'".

Saunders vd., (2016) göre pragmatizm, bir örgüt içindeki uygulamalarda fark yaratan araştırmaları sorgulamaktadır. Pragmatizm uygun eylemlerle kendini desteklenen bir kavram olarak da düşünölebilmektedir. Bir araştırmanın başlaması bir soruna dayanmaktadır ve araştırmanın hedefi bu problemi çözmek ve gelecek uygulamaları oluştırma hedefidir. Araştırmacı, başlangıçta süreç hakkında şüphe duymaktadır ve araştırmaya yanlış giden bir şey olduğu farkındalığıyla başlar ve problemi çözünce yeni bir inanç oluşturmuş olmaktadır. Bir araştırma bir sorununun olmadığını tanımlıyorsa, bu yaklaşım birden çok gerçeğin varlığı olarak yorumlanması ile farklı gerçeklikler olmasına yol açabilmektedir. Bu durum, pragmatizmin araştırmayı geliştirmek için daha güvenilir, iyi kurgulanmış ve ilgili verileri benimsediği anlamına gelmektedir (Kelemen ve Rumens, 2008). Pragmatizm, karma yöntem araştırmalarının altında yatan felsefi çerçeveyi sağlayan paradigma olarak kabul edilmektedir (Tashakkori ve Teddlie, 2010). Creswell (2009)'e göre pragmatik paradigma "araştırma problemini" merkeze alır ve problemi anlamak için tüm yaklaşımları uygulamaktadır.

#### 5.2.4.6 Post Modernizm

Post modernizm güç odaklıdır, güce odaklanmaktadır, gücün baskın gerçeklerini ortaya çıkarmaya ve sorgulamaya çalışmaktadır. Post modernizm de araştırmacı ile topluluk arasında iş birliği vardır. Yirminci yüzyılın sonlarında ortaya çıkan Fransız filozoflarının eserlerinde kullanılan dilin önemi ve bunun sonucunda ortaya çıkan kavram üzerinde çok fazla durulmaktadır (Saunders vd., 2016).

Post modernizme göre paradigma, herhangi bir düzen anlayışının geçici bir yapıya sahip olduğu inancı üzerine kurulmaktadır ve bu düzen dil kategorileri ve sınıflandırmalar yoluyla düzeltilebilmektedir. Post modernizmin arkasındaki çabalı kavram, güç tarafından desteklenen ideolojilerde gerçeklik olarak kabul gören dekonstrüktif biçimdir. Bu nedenle, Kilduff ve Mehra'ya (1997) göre düşünmek ve bilmek, post modernizmin amacı olarak hareket eden iki kökenidir. Düşünmek ve bilmek eski zamanlarda dışlanmış fakat daha sonraları önem kazanmış kökenlerdir (Saunders vd., 2016). Aşağıda yer alan tablo 3, araştırma paradigmasını özetlemektedir.

	<b>Pozitivizm</b>	<b>Post Pozitivizm</b>	<b>Eleştirel Teori</b>	<b>Yorumsalcılık</b>	<b>Pragmatizm</b>	<b>Post Modernizm</b>
<b>Ontoloji</b>	Gerçekliğin var olduğunu varsayar. Gerçeklik yakalanabilir ya da anlaşılabilir.	Bağımsız bir tek gerçek vardır, araştırmacı yetersiz mutlakiyetçilikten dolayı onu anlayamayabilir ve onu elde edemeyebilirler.	Gerçeklik araştırma sayesinde değişebilir. Sosyal, politik, kültürel, ekonomik, etnik ve toplumsal cinsiyet değerlerini araştırır.	Gerçeklik sosyal olarak inşa edilmiştir. Özneldir ve değişebilir. Hayat tecrübelerimiz ve etkileşimlerimiz sayesinde çoklu gerçekler elde edilir.	Birden fazla, araştırmaya en iyi cevap verebilecek bakış açısı seçilir. Gerçek, işe yarayan ve faydalı olan şeydir.	Araştırmacı ile topluluk arasında işbirliği vardır. Genellikle subjektif-objektif gerçeklik ortaya çıkar.
<b>Epistemoloji</b>	Nesneldir. Araştırmacı ve araştırma nesnesi ayrıdır.	Nesneldir. Gerçekliğe sadece yaklaşılabılır, araştırma ve istatistik ile inşa edilir.	Gerçeklik; özgürlük, baskı, güç ve kontrol gibi sosyal yapıların araştırılması ile bulunur. Gerçeklik araştırma sayesinde değişebilir.	Gerçeklik, araştırmacı ve araştırılan işbirliği ile elde edilir ve bireysel tecrübe ile şekillenir	Hem tüme varımsal, hem de tümden gelişimsel araştırma materyalleri kullanılır.	Çoklu bilme yolları ile bulgular ortaklaşa üretilir
<b>Aksiyolojik İnançlar</b>	Araştırmacı verilerden bağımsızdır ve objektif bir duruş sergiler.	Araştırmacının ön yargılarının kontrol altına alınması ve araştırılmaya yansıtılmaması gerekir	Farklı toplumların bakış açılarından, değerlerin çeşitliliği vurgulanır.	Özneldir, araştırma değere bağlıdır, araştırmacı araştırılan şeyin bir parçasıdır, ayrılmaz.	Değerler, hem katılımcıların hem de araştırmacının görüşlerini yansıtır olmasından dolayı tartışılır.	Araştırma süreci işbirliğine dayanır, politik katılım teşvik edilir.
<b>Metodoloji</b>	Ana yöntem olarak nicel yöntemler kullanılır. Sabit yöntemler kullanılır.	Araştırmanın amacı yeni bilgi üretmektir. Nicel ve nitel yöntemler kullanılır. Sabit teoriler kullanılır.	Güç ve kimlik mücadelesi varsayımı ile başlar, onları kanıtlar ve eyleme ve değişime teşvik eder.	Mülakat, gözlem ve metin analizi yöntemlerle, tüme varımsal yöntemler kullanılır. Edebi yazma stili kullanılır.	Hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılır	İşbirliği önem taşır, politik katılım teşvik edilir.

**Tablo 3: Araştırma Paradigmalarının Özellikleri**



### 5.2.5 Araştırma Yaklaşımı

Muhakeme, var olan bilgileri sonuç çıkarmak, tahminlerde bulunmak veya açıklamalar oluşturmak için kullanma işlemidir. Araştırma muhakeme yöntemleri, yeni bilgi üretmek için prosedür ve mantık sağlamaktadır ve böylece bir çalışmanın araştırma sorularını yanıtlamasını sağlamaktadır. Muhakemenin üç ana yöntemi tümdengelim tümevarımsal ve kaçırıcı yaklaşımlardır (Blaikie 2009). Aşağıdaki Tablo 4 'de Blaikie tarafından geliştirilen üç farklı araştırma muhakeme yöntemlerini açıklanmıştır.

	<b>Tümdengelim</b>	<b>Tümevarım</b>	<b>Kaçırıcı</b>
<b>Amaç</b>	Teorileri test etmek, yanlış olanları ortadan kaldırmak ve kalanları doğrulamak	Özelliklerin ve desenlerin açıklamalarını oluşturmak	Sosyal yaşamı sosyal aktörlerin anlam ve güdüleri açısından tanımlamak ve anlamak
<b>Başlangıç</b>	(a) Açıklanması gereken bir düzen belirlemek (b) Bir teori oluşturmak ve hipotezleri anlamak	a) Özellikler ve/veya desenler hakkında veri toplamak (b) Açıklamalar üretmek	a) Günlük kavramların, anlamlarını keşfedin b) hesaplardan teknik bir hesap oluşturmak
<b>Sonuç</b>	Hipotezleri verilerle eşleştirerek test edin	Bunları araştırma sorularıyla ilişkilendirin	Bir teori geliştirin ve ayrıntılı şekilde yineleyin

**Tablo 4: Araştırma stratejilerinin ana hatları**

#### 5.2.5.1 Tümdengelim Yaklaşımı: Test Eden Teori

Tümdengelim yaklaşımı doğada bilimsel olan ve teori geliştirmek için sıkı testler kullanan araştırmalara daha yatkındır. Yukarıdan aşağıya yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Bu nedenle, doğa bilimleri içinde, fenomenleri açıklayan ve bunların oluşumunu tahmin eden yasalara dayandığı için tümdengelim yaklaşımı baskın araştırma yaklaşımı haline gelmektedir. Değişkenler arasındaki geçici ilişkiyi açıklamak için bir araştırma gereklidir. Daha sonra bilimsel titizlik olması için diğer bir deyişle önyargıyı önlemek için, araştırmacının gözlemden bağımsız olması gerekir. Olguların nicel ölçümlerini mümkün kılmak için kavramın operasyonelleştirilmesi de tümdengelim bir diğer özelliğidir. Tümdengelimli bir yaklaşım için büyük örneklem

boyutunun dikkate alınması beklenmektedir. İnsan sosyal davranışındaki düzenliliklerin istatistiksel olarak genelleştirilmesi için yeterli sayısal boyuttaki örneklerin seçilmesi t mdengelinin son özelliğidir (Saunders, vd., 2016).

### **5.2.5.2 Tümevarım Yaklaşımı: Teori Oluşturma**

Tümevarım yaklaşıma odaklanan araştırmacılar, araştırılacak çalışma alanındaki güncel olayları göz önünde bulundurmaktadırlar ve genellikle örneklem büyüklüğü k c kt r. Bu yaklaşıma, katılımcıların etrafındaki olayları, fenomenleri veya sosyal durumları anlamamıza yardımcı olmaktadır ve aŐağıdan yukarıya yaklaşıma olarak adlandırılmaktadır. Gözlemlerle ve testlerle başlamakatadırlar ve teori oluşturmaya yol açmaktadırlar (Saunders, vd., 2016).

Katılımcılar, açık uçlu sorularla yapılan röportajlarla dünyanın deneyimlerine nasıl anlam kattığını açıklamaktadırlar. Açık uçlu yanıtlar, araştırmacıların önceden belirlenmiş bakış açılarına sahip olmayı önlemelerine, deneyimlerinin gerektirdiğii şekilde dünyayı anlamalarına ve sunmalarına olanak sağlamaktadır. Araştırma ilerledikçe hayati değişikliklere izin veren esnek bir yapıya yol açmaktadır. Tümevarımsal yaklaşımla alınan tek risk, hiÇbir teorinin ortaya  ıkmayabileceğii ve literatür kaynaklarının azlığidir (Saunders, vd., 2016)

### **5.2.5.3 Kaçırıcı Yaklaşımı**

İlk olarak Peirce (1931) tarafından tanıtılan kaçırıcı yaklaşıma birden fazla uygun mevcut teoriyi ampirik gözleme girdi olarak kullanarak teori oluşturmamı amaçlamaktadır. Strateji, teori ve ampirik veriler (teori eŐleŐtirme veya sistematik birleŐtirme) arasında yinelemeli bir döngü   takip etmeyi ve araştırmacıları kendi sonuçlarına yönlendirmeyi içermektedir. Bu nedenle, kaçırılan araştırma yaklaşıma bir araştırmacının verileri ve literatürü "yeni bir kavramsal  er eve açısından" anlamasına

olanak sağlamaktadır. Kaçırıcı yaklaşım, hem tümdengelim hem de tümevarım yaklaşımlarını birleştiren analitik bir yöntemdir (Kov cs ve Spens, 2005).

## 5.2 Araştırma Yöntemi Seçimi

Metodolojiyi anlamak için, onu araştırma amaçlı bir bilgi koleksiyonu olarak görmek ve üç yaklaşıma ayrıldığını bilmek önemlidir: nicel araştırma, nitel araştırma ve karma yöntemler. Silverman (2010) metodolojiyi 'bir araştırma çalışmasının planlanması ve yürütülmesinde kullanmak için vakalar, veri toplama yöntemleri, veri analizi biçimleri vb. hakkında yaptığımız seçimler' olarak tanımlamıştır.

Nicel, nitel ve karma yöntemler hakkındaki tartışmanın tarihi 100 yıldan daha eskidir. Araştırma sürecine uygun en iyi araştırma yöntemini belirlemek karmaşık bir karardır. Genellikle, araştırmacılar bu konuyu bir 'paradigma savaşı' olarak adlandırmaktadırlar (Silverman, 2010). Creswell (2009), nicel, nitel ve karma yöntem yaklaşımlarını ve farklı veri toplama türlerini karşılaştırmıştır. Aşağıdaki Tablo 5 de üç yöntem, Creswell (2009)'dan özetlenmiştir;

Genelde;	Nitel Method	Nicel Method	Karma Method
<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacıların kullandıkları Felsefik varsayımlar</li> <li>Araştırmacıların kullandıkları Stratejiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapısalcı, Katılımcı, Eleştirel Yaklaşım</li> <li>Fenomenoloji, Gömülü Teori, Etnografya Vaka Çalışması, Anlatı Araştırması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Post-pozitivist yaklaşım</li> <li>Anket, deney</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pragmatik yaklaşım</li> <li>Sıralı, eş zamanlı, dönüştürücü</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacıların kullandıkları Methodlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Açık uçlu sorular, yeni yaklaşımlar, yazıyla ya da görsel veri</li> <li>Önceden belirlenmiş yaklaşım</li> <li>Mülakat verisi, doküman verisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enstrüman temelli sorular</li> <li>Kapalı uçlu sorular, sayısal veri, sayısal veriler</li> <li>Önceden belirlenmiş yaklaşım</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Açık ve kapalı uçlu sorular</li> <li>Önceden belirlenmiş ve yenilik yaklaşımli methodlar</li> <li>Sayısal metin analizleri</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacıların kullandıkları araştırma Uygulamaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kendini karşıdakinin yerine koyar</li> <li>Tek bir vaka ya da fenomene odaklanır</li> <li>Kişisel ya da sübjektif değerleri dahil eder</li> <li>Veriyi yorumlar</li> <li>Tarafların bağlamını ya da yorumunu inceler</li> <li>Değişim ya da reform için ajanda oluşturur</li> <li>Katılımcılara değişim için işbirliği yapar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorileri veya açıklamaları test veya teyid eder</li> <li>Çalışılacak değişkenleri tanımlar</li> <li>Geçerlilik ve güvenilirlik standartları kullanır</li> <li>Tarafsız yaklaşımları kullanır</li> <li>İstatiksel yaklaşımlar kullanır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hem nitel hem nicel veri kullanır</li> <li>Veri karmaları için mantık oluşturur</li> <li>Verileri değişik adımlarda birleştirir</li> <li>Hem nitel hem nicel verilerin sonuçlarını yorumlar</li> </ul>

**Tablo 5: Araştırma Yöntemleri Özellikleri**

Crotty (1998), doğru araştırma yaklaşımını bulmak için araştırmacının dört soruyu cevaplaması gerektiğini belirtmiştir;

1. Araştırmaya hangi tür epistemoloji bilgi sağlamaktadır?

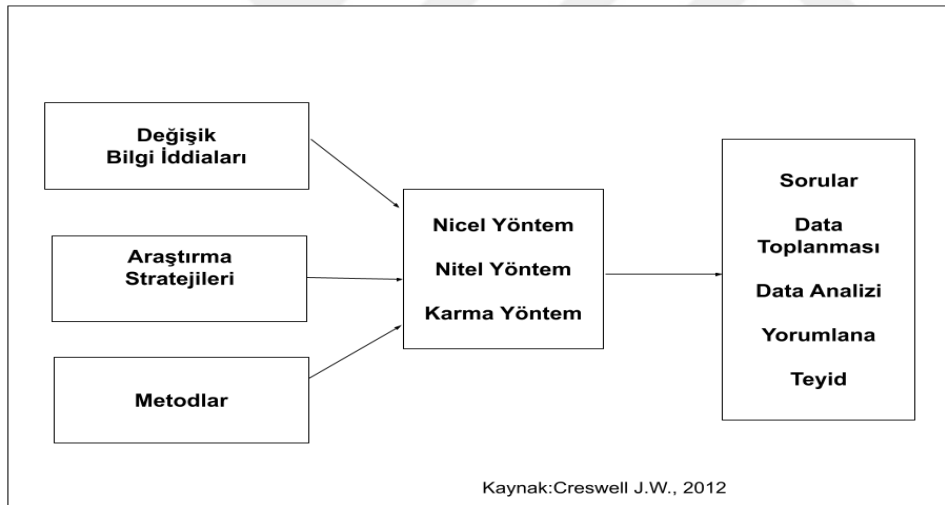
2. Sorularda metodolojinin arkasında hangi teorik bakış açısı yatmaktadır?

3. Hangi metodoloji ve yöntemler seçiminizi yönetmektedir?

4. Hangi yöntemleri (teknikler ve prosedürler) kullanmayı düşünüyorsunuz?

Bu dört soru, doğru araştırma yaklaşımını bulmak için önemli olan kararların birbiriyle ilişkili seviyelerini göstermektedir (Crotty, 1998).

Creswell (2009), araştırmanın üç unsurunun birleşerek farklı araştırma yaklaşımları oluşturduğu bir süreçte bunu göstermiştir. Bu süreç şekil 5 'de aşağıda özetlenmiştir;



**Şekil 5: Metodoloji Yöntemi Seçimi**

Birçok dergi ve makalede nitel ve nicel araştırmaların sonucu hakkındaki farklı varsayımlar felsefi ve metodoloji konuları hakkında tartışmaya yol açmaktadır (Creswell, 2009).

### 5.2.1 Nicel Araştırma Yöntemi

Nicel araştırmalar genelde istatistikler ve sayılarla ilişkilendirilmektedir, ancak bunlar nicel araştırmaların sadece bir parçalarıdır. Aliaga ve Gunderson (2002) nicel araştırma yöntemini şöyle tanımlamaktadır; “Nicel araştırma, matematiksel temelli yöntemler (özellikle istatistikler) kullanılarak analiz edilen sayısal verileri toplayarak olguları açıklamalıdır”. Creswell (2009) nicel araştırmayı şöyle tanımlamıştır: “Nicel yaklaşımlar, verilerin nicel özelliklerine dayalı araştırma yöntemleriyle ilgilenmektedirler”.

Nicel yaklaşımlar sıklıkla pozitivist dünya görüşü ile bağlantılıdır ve bu yaklaşımlara sahip tipik araştırma yöntemleri arasında anketler ve deneyler yer almaktadır. Nicel yöntemin temel avantajlarından biri, belirli sayıdaki katılımcının sınırlı bir soru kümesine verdiği yanıtların ölçülmesine izin vermesi böylece istatistiksel veri karşılaştırma ve toplamayı kolaylaştırmasıdır. Ayrıca, sayısal sonuçlar evrenseldir yani dünya çapında kabul görmektedir. Ancak, nicel yöntem katılımcıların bireysel veya kişisel deneyimleri hakkında detaylı bilgi vermemektedir bundan dolayı nitel araştırmacılar tarafından bu açıdan sürekli eleştiriye maruz kalmaktadır (Creswell, 2009).

Günümüzde, yayınlanan akademik makalelerde nicel yöntemler hakimdir bunun ana nedeni nicel yöntemlerin hızlı ve kolay bir şekilde değerlendirilebilmesidir. Nicel araştırmaların ana güçlü yönleri büyük örneklemlerin, geniş bir yelpazeyi kapsayarak istatistiksel yöntemlerle analiz edildiklerinde hızlı ve ekonomik olabilmeleridir (Easterby-Smith, vd., 2012). Bununla birlikte, nicel yöntemlerle ilgili replikasyonlar nedeniyle güvenilemeyen bulgular ortaya çıkması konusunda artan bir endişe olduğu tespit edilmiştir. Replikasyon, bazen yönetim araştırmalarındaki yeniliğin daha bilimsel görünmek için güçlü bir istekle eleştirilmesi nedeniyle de gerçekteşebilmektedir (Bettis, vd., 2016)

## 5.2.2 Nitel Araştırma Yöntemi

Creswell'e (2009) göre, nitel yaklaşımlar, verilerin nitel özelliklerine dayanan araştırma yöntemleriyle ilgilenmektedir. Nitel araştırmalar, “neden”, “nasıl” ve “ne şekilde” ile başlayan soruların cevaplarını bulma konusuna odaklanmaktadırlar. Nitel araştırmalar, öznel veri üreten bireylerin görüşleri, deneyimleri ve duygularıyla ilgili örnekleme teknikleri yoluyla sosyal dünyayı anlamak için veri oluşturmak veya toplamak için bir yöntem olarak tanımlanmıştır. Nitel araştırmacılar, araştırmalarında, belirli bir durumda meydana gelen bir fenomeni anlamaya çalışmaktadır ve buna doğal yaklaşım denilmektedir. Nitel araştırmacıların ana odak noktası benzer durumları anlamak ve tahmin etmektir. Saf veri veya sayılara değil, süreçlere, anlamlara ve insanlara odaklanmaktadırlar (Denzin ve Lincoln, 2000). Fenomenoloji, gömülü teori, vaka çalışması, fenomenoloji ve etnografya gibi farklı nitel yaklaşımlar mevcuttur. Nitel bir araştırma yaklaşımında veri toplama genellikle bireylerle bire bir veya grup ortamında doğrudan etkileşimi içermektedir (Hancock vd., 2001). Bu verileri toplamak için genellikle üç ana yöntem kullanılmaktadır:

**1.Bireysel Görüşmeler:** Mülakatlar, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olabilmektedir. Mülakatlardan önce katılımcılara detaylı bilgi verilmeli, mülakat soruları net olmalı ve mülakatlar çok uzun sürmemelidir.

**2.Odak Gruplar:** Bazen, sınırlı kaynaklar (zaman ve para) nedeniyle bireylerden değil, odak gruplarından bilgi toplamak mantıklı olabilmektedir. Odak grupları, ortak bir faktörü paylaşan bir dizi kişiyi içermektedir ve bazen grup etkileşimi daha fazla içgörü potansiyeline sahip olmaktadır.

**3.Gözlem:** Bazı durumlarda, insanlarla doğrudan etkileşime girmek daha mantıklı olabilmektedir. Gözlemler yoluyla veri toplamak için farklı yöntemler vardır. Araştırmacı çevreyi, yazılı açıklamaları, video kayıtlarını, fotoğrafları, eserleri veya belgeleri gözlemleyebilmektedir.

Nitel araştırma ile ilgili çeşitli eleştiri noktaları vardır. Mays ve Pope (1995) bu noktalardan dördünü tanımlamıştır:

1.Nitel araştırmalar bilim dışıdır.

2.Nitel araştırmalar kişisel izlenimlere dayanır ve araştırmacı önyargısına çok eğilimlidir.

3.Nitel araştırmalar çoğaltılamaz.

4.Nitel araştırmalar, az sayıda ortam hakkında çok sayıda ayrıntılı bilgi üretmektedir.

İlk nokta ile ilgili olarak, “bilimsel bilginin genellikle en yüksek bilme biçimi olarak kabul edildiği bir çağda bir yaklaşımı etiketlemek bilim dışıdır”. Diğer noktalarla ilgili olarak, başka bir araştırmacının aynı sonuçlara varacağının garantisi yoktur, çünkü araştırmacılar bile makine değil insandır. Bu nedenle nitel ve nicel yaklaşımlar temelde farklıdır (Mays ve Pope, 1995).

Nitel araştırmalar araştırmacıya işlerin nasıl ve daha da önemlisi neden olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmacılar karma yöntemlerin, yani nitel ve nicel yöntemlerin birleşiminin sadece bir yöntem kullanan çalışmalardan daha iyi sonuçlar doğurabileceğini savunmuştur (Creswell ve Plano Clark, 2007)

### **5.3.3 Karma Araştırma Yöntemi**

Araştırmacılar tarafından karma yöntemlerin kullanımı arttıkça, karma yöntem yaklaşımını önceki paradigmalardan ayırt etme ihtiyacı ile daha detaylı bir şekilde tanımlamaya çalışmışlardır. Karma yöntemler genellikle en az bir nitel ve bir nicel yöntem içeren araştırmalardan oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar karma yöntemler araştırmasının bu açıklamasını benimserken, araştırmacılar arasında tanımlar üzerinde görüş ayrıklığı mevcut olduğu da belirtilmiştir (Tashakkori ve Teddlie, 2010). Karma



yöntemler araştırmasının ilk açıklamaları, yukarıda belirtildiği gibi, tek bir çalışmada hem nicel hem de nitel teknikleri kullanan çalışmalar olarak tanımlanmaktadırlar.

Leech ve Onwuegbuzie (2008)'e göre karma yöntem paradigması hala tam olarak bilinmemektedir ve bununla birlikte, karma yöntem paradigmasını tercih eden araştırmacıların sayısı hızla artmaktadır ve Creswell gibi önde gelen araştırma metodologları bunun yakın gelecekte en yaygın paradigma olacağına inanmaktadır (Leech ve Onwuegbuzie, 2008). Karma yöntem yaklaşımının temel ilkesi, nitel ve nicel yöntem ve tekniklerin birleşimi yoluyla, çalışılan fenomenlerin daha geniş bir şekilde anlaşılmasına ulaşmaktır (Creswell, 2009; Tashakkori ve Teddlie, 2010). Karma yöntem yaklaşımı, bir araştırmacının nicel ve nitel araştırma yöntemlerini, yaklaşımlarını ve kavramlarını tek bir çalışmada birleştirdiği araştırma türüdür. Bununla birlikte, nicel ve nitel araştırma sonuçlarının toplamından daha fazlasıdır (Creswell ve Plano Clark, 2007; Tashakkori ve Teddlie, 2010).

Bir araştırmanın gerçek karma yöntem çalışması kabul edilebilmesi için nicel ve nitel yöntemlerin rastgele değil, "araştırma sürecinde bir veya daha fazla aşamada verilerin entegrasyonu" olmalıdır (Creswell ve Plano Clark, 2007). Her iki yaklaşımdan elde edilen verilerin entegrasyonu ve sentezi fenomenin daha net ve eksiksiz bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için yapılmalıdır. Yaklaşım, sayılara kelimeler ekleyerek bir konunun daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilmektedir veya bunun tersi de insan deneyiminin karmaşıklığını yakalamak için daha fazla netlik sağlayabilmektedir (Doyle vd., 2009). Karma yöntemler araştırması anlayışı, yaklaşımın her bir araştırma yönteminin zayıflıklarını iyileştirmenin ötesine geçtiğini, aksine her iki yaklaşımın da amaca yönelik entegrasyonu yoluyla yeni ve daha derin bir anlayışın üretilmesine yol açtığını savunmaktadır. Bu nedenle, bunların entegrasyonu, sadece geleneksel yöntemlerle elde edilemeyen yeni bilginin ortaya çıkarılmasına yol açmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2007).

Araştırmacı için, karma yöntem yaklaşımı için doğru tasarımı belirlemek önemlidir. Karma yöntemler araştırmasının en önemli avantajı, araştırmacı tek bir sorgulama yöntemiyle sınırlı olmadığı için çok çeşitli araştırma sorularını ele alma gücüne

sahiptir. Her yöntem değişik soruları etkili şekilde araştırabildiği için, tasarım seçiminin, araştırmanın ele almaya çalıştığı problemle belirlenmesi önemlidir (Creswell ve Plano-Clark, 2011). Sosyal ve davranışsal araştırmalarda karma yöntemler el kitabında 35 farklı yöntem listelenmiştir (Tashakkori ve Teddlie, 2010). Leech ve Onwuegbuzie (2008), bu yöntemlerin çoğunun karmaşık olduğunu, gerekli kriterleri içermediğini veya tutarlı bir sistemi temsil etmediğini savunmaktadır. Genel olarak, dinamik ve tipoloji tabanlı yaklaşım olmak üzere iki farklı tasarım kategorisi vardır. Tipoloji temelli yaklaşım, karma yöntem literatüründe en sık tartışılan tasarım yaklaşımıdır (Creswell ve Plano Clark, 2011). Karma yöntem dinamik yaklaşımları, karma yöntem tasarlama sürecine odaklanmaktadır.

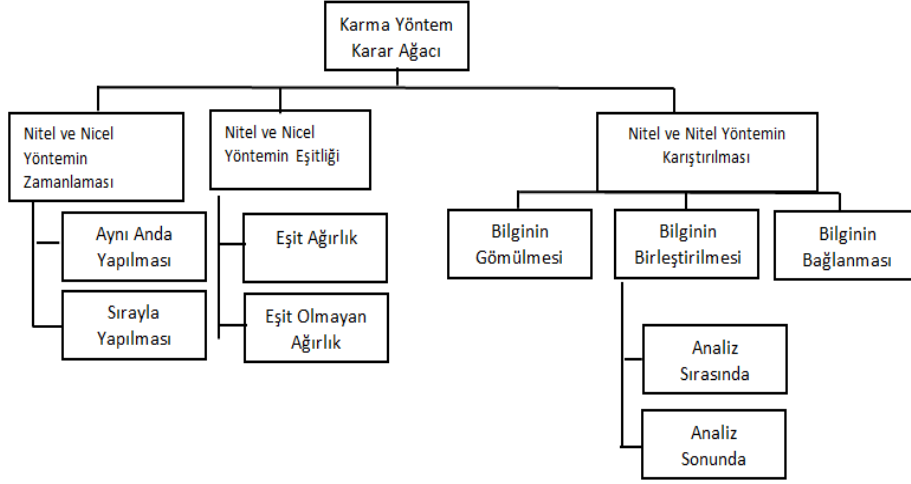
Maxwell ve Loomis (2003) bir araştırmacının göz önünde bulundurması gereken beş noktayı şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışmanın amacı
- Kavramsal çerçeve
- Araştırma soruları
- Yöntemler
- Geçerlilik hususları

Maxwell ve Loomis (2003) de bu beş noktanın araştırma sürecinin kalbi olduğunu iddia etmiştir. Creswell vd., (2003), Leech ve Onwuegbuzie (2008) ve Doyle vd., (2009), karma bir yöntem tasarımı seçmeden önce alınması gereken üç önemli karar olduğunu öne sürmüştür.

- İlk karar zamanlama ile ilgilidir; eşzamanlı veya sıralı.
- İkinci karar, araştırmacının nicel ve nitel yöntemleri eşit veya eşit olmayan şekilde değerlendirilip aktarılacağıdır.
- Üçüncü karar, nitel ve nicel yöntemlerin karıştırılmasının nerede gerçekteşeceğini belirlemektir.

Aşağıda yer alan Şekil 6, karma yöntem karar verme sürecini özetlemektedir.



Kaynak: Creswell J.W., Plano Clark, Gutmann, & Hanson 2003

Şekil 6: Karma Yöntem Ağacı

Bu kararlar doğru karma yöntem tasarımı bulmak için çok önemlidir. Creswell ve Plano Clark (2007), karma yöntem yaklaşımını kullanmadan önce dört önemli sorunun daha her araştırmacı tarafından çözülmesi gerektiğini savunmuştur.

→ Nicel ve nitel analizler arasındaki etkileşim düzeyini belirleyin:

Karma yöntem araştırmalarında ilk önemli adım nitel ve nicel veriler arasındaki etkileşim düzeyini belirlemektir. Bu bağlamda etkileşim düzeyi, farklı verilerin bağımsızlığı veya etkileşimleri anlamına gelmektedir. Bu karar, karma yöntem araştırma çalışması tasarlamada 'en belirgin ve kritik' karardır.

→ Nicel ve nitel verilerin önceliğini belirleyin:

Araştırmacı ayrıca nitel ve nicel verilerin önemi hakkında bir karar almak zorundadır. Bu durumda önem öncelik anlamına gelir. Nitel ve nicel veriler aynı öncelik seviyesinden yararlanıyor ve araştırma hedefine ulaşmada aynı rolü oynuyor mu? Biri araştırma hedefine ulaşmada daha önemli bir rol oynarken diğeri ikincil bir rol oynar mı?

→ Nicel ve nitel verilerin zamanlamasını belirleyin:

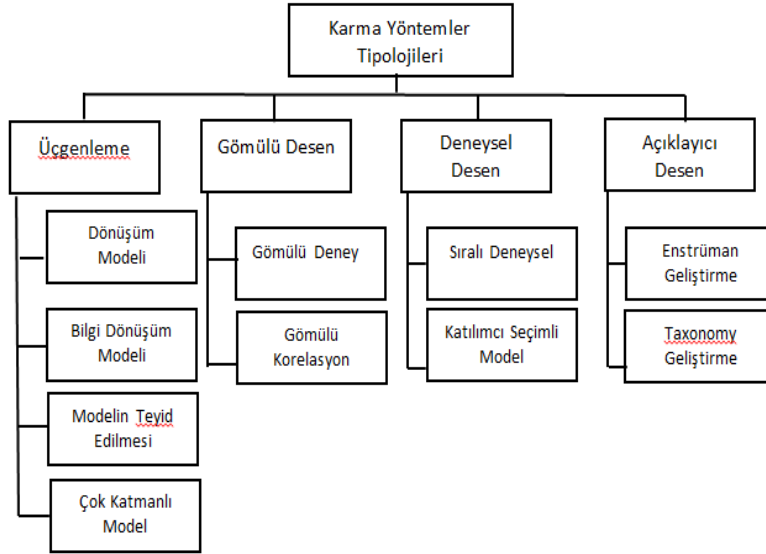
Bu bağlamda zamanlama, eşzamanlı, sıralı veya çok fazlı kombinasyon olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir. Eşzamanlı, araştırmacının her iki yöntemi de aynı zaman diliminde uyguladığı anlamına gelir. Sıralı, araştırmacının verileri iki ayrı zaman diliminde toplaması, analiz alması ve uygulaması anlamına gelmektedir. Çok fazlı bir kombinasyon, araştırmacı bir çalışma programı üzerinde sıralı ve/veya eşzamanlı zamanlama içeren birden fazla zaman dilimi kullandığında oluşmaktadır.

→ Nicel ve nitel verilerin nerede ve nasıl birleştirileceğini belirleyin:

Araştırmacı, bir araştırma sürecinde nicel ve nitel verileri dört olası noktada birleştirilebilir: yorumlama, veri analizi, veri toplama ve tasarım. Araştırmacının bakış açısından, dört ana karma yöntem tasarımıyla uğraşmadan önce Creswell ve Plano Clark (2007) tarafından listelenen noktaları göz önünde bulundurması önemlidir.

Creswell ve Plano Clark (2011), pratikte yaygın olarak kullanılan dört ana yöntem ve altı karma yöntem tasarımını Şekil 11'de görüldüğü şekilde listelemiştir. Üçgenleme ya da yakınsayan tasarımı en yaygın kullanılan tasarımdır. Bu tasarımda nicel ve nitel yaklaşımlar eşit ağırlıktadır ve eş zamanlı ortaya çıkmaktadır. Yakınsayan modeli, veriler yorumlama sırasında birleştiği için esas olarak kullanılmaktadır (Doyle vd., 2009). Gömülü tasarımlar da yaygındır, ancak bu tasarımlardan birini kullanarak araştırmanın nicel veya nitel olmak üzere baskın bir yöntemi vardır. Daha az baskın yöntem baskın olanı destekler, ancak daha az etkiye sahiptir. Creswell vd., (2003) sıralı açıklayıcı tasarımın iki aşamadan oluştuğunu açıklamıştır; nicel ile başlar ve nitel faz

ile sona ermektedir. Takip açıklayıcı modelde, araştırmacılar belirli nicel bulguları tanımlar ve bu bulguları daha fazla açıklamak için nitel verileri kullanmaktadırlar. Deneysel tasarım, enstrümanların geliştirilmesi ve test etmek veya taksonomi modelleri geliştirmek için kullanılmaktadır (Doyle vd., 2009). Şekil 7 karma yöntem tipolojilerini özetlemektedir.



Kaynak: Creswell J. W., Plano Clark, 2003

Şekil 7: Karma Yöntem Tipolojileri

### 5.3.3.1 Yakınsayan Paralel Desen

Karma yöntemlerin içinde en popüler olan yaklaşım yakınsayan paralel desendir ve araştırmacılar bu deseni 1970'ler den itibaren tartışmaya ve kullanmaya başlamışlardır (Creswell ve Plano Clark, 2011). Bu desen başlangıçta, bir konu üzerine elde edilen sonuçları üçgenlemek için ikinci bir yöntemin kullanılması ile oluşan “üçgenleme deseni” olarak kavramsallaşmıştır. Bundan dolayı bu desen sık sık nitel araştırmalardaki üçgenleme methodu ile karıştırılmaktadır ve 1970'lerden itibaren bu desene simultane üçgenleme (Morse, 1991), eş zamanlı üçgenleme (Creswell vd., 2003), yakınsayan model (Creswell, 1999) gibi değişik isimler verilmiştir (Creswell ve Plano Clark, 2011).

Yakınsayan desenin amacı, araştırmaya konu olan problemi en iyi şekilde açıklamak için “bir konu hakkında birbirini bütünleyen farklı veriler toplamak” olarak tanımlanmaktadır. Bu desen, nicel (geniş örneklem, genelleme, eğilimler) ve nitel (küçük örnek, detaylar, derinlik) yöntemlerin güçlü ve zayıf yönlerini bir araya getirmektedir (Patton, 2002). Paralel yakınsayan desen, analiz sürecini destekleme ve doğrulamaya ihtiyaç duyulan durumlarda, nicel ve nitel sonuçların birbirleriyle doğrudan karşılaştırılması yoluyla üçgenleme yapılması durumlarında kullanılır (Creswell ve Plano Clark, 2011).

Yakınsayan desen, nitel ve nicel verileri yorumlama kısmında birleştirmeyi içerdiğinden ve tek aşamada sonuçlandırdığından, araştırmaların felsefi yaklaşımlarında sorunlar çıkabilmektedir. Değişik paradigmaları harmanlamak yerine, bu deseni kullanan araştırmacılara şemsiye paradigma olarak pragmatizmi kullanmaları tavsiye edilmektedir. Pragmatizm varsayımları hem iki yöntemi tek ve geniş çerçevede anlamak çalışmasına öncülük etmesi açısından uygundur pra

### **5.3.3.2 Açımlayıcı Sıralı Desen**

Açımlayıcı Sıralı desen değişik araştırmalarda Sıralı model (Tashakkori ve Teddlie, 1998), Sıralı üçgenleme (Morse, 1991) ve Tekrarlayan desen (Greene, 2007) gibi değişik adlandırmalarla sıralı yaklaşımlara vurgu yapılmıştır. Açımlayıcı sıralı desen, nicel bir araştırma yöntemi ile başladığı daha sonra ikinci bir yöntemle derinlemesine sonuçlar aradığı bir karma desen yöntemidir. Bu desenin genel amacı nicel analizin içindeki ilişkileri ve detaylandırılması gereken noktaları nitel analiz kullanarak açıklamasıdır (Creswell vd., 2003). Örnek olarak nicel araştırma sonucunda çıkan aykırı sonuçları teyit etmek için nitel veriye ihtiyaç duyulduğunda çok sık kullanılmaktadır.

Açımlayıcı sıralı desenin iki farklı aşaması vardır. İlk aşamada, nicel veriler araştırma sorularını yanıtlamaya odaklanacak şekilde toplanıp, analiz edilmektedir. İlk adımdan sonra nicel analiz sonuçlarına dayanarak nitel veriler toplanıp ve analiz edilmektedir. Araştırmacılar nicel analizin sonuçlarını nitel analiz yardımıyla açıklamaya

çalışmaktadırlar. Bu desen en çok araştırmacının problemin çözümünü nicel verilerle değerlendirmek ve ortaya çıkan sonuçları nitel verilerle açıklamak istediğinde elverişlidir.

### **5.3.3.3 Keşfedici Sıralı Desen**

Keşfedici desen, iki aşamalı sıralı bir desendir. Keşfedici desende ilk olarak nitel analiz yapılarak konu keşfedilmeye çalışılmaktadır daha sonra nicel analize geçilmektedir. Keşfedici desenin genel amaç ilk aşamada az sayıda katılımcıdan elde edilen nitel analiz bulgularının nicel analiz ile daha geniş bir örneklem de genellemektir. Keşfedici sıralı desen; ölçümler mevcut olmadığında, biçimler belli olmadığında ya da yapılacak araştırmaya öncülük edecek bir kuram ya da çalışma olmadığında keşfetmek için kullanılmaktadır. Keşfedici desenin nitel araştırma ile başlamasının nedeni nitel analizlerin keşfetmeye daha uygun olmasıdır, bundan dolayı bu desen genelde araştırma ve araştırmacı nitel eğilimli olduğunda tercih edilmektedir (Creswell ve Plano Clark, 2011).

### **5.3.3.4 İç İçe Desen**

İç içe desende, araştırmacı geleneksel nicel ve nitel bir tasarımla hem nicel hem de nitel verileri toplamaktadır ve analiz ederse kullanmaktadır. Bu desende, araştırmacı bir deney gibi nicel bir desene nitel veriler ekleyebilir veya bir vaka çalışması gibi nitel bir desene nicel bir veri ekleyebilmektedir. Bu teknik, çalışmanın genel sonucunda bir iyileşmeye yol açmalıdır. Bu desen, tek veri setinin yeterli olmadığı ve farklı problemlerin farklı yöntemde veriler gerektiği durumlarda kullanılmaktadır. İç içe karma desen, araştırmanın temel amacını sorgulamalı, nicel ve nitel desenlerin uygulanmasını geliştirmek amacıyla farklı veri türleri kullanmasını gerektiren farklı soruların olması halinde uygulanmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2011).

### **5.3.3.5 Dönüştürücü Desen**

Dönüştürücü desenin temel amacı, toplumda yer alan güç dengesizliklerini tespit etmek, değişim odaklılığı sayesinde güç dengesizliklerinden etkilenen birey ve toplumları güçlendirmeyi hedefleyen araştırmalar yapmaktır. Bu desen genel olarak, ihmal edilmiş, sorunlarına fazla önem verilmemiş kitlelerin ihtiyaçlarına odaklanması ile ilgilidir. Desenin içinde yöntemlerin karma hale getirilmesinin ana amacı yöntem ve uygulamalardan dolayı değil desenin değer odaklı olmasından ve ideolojik sebeplerdendir. Bazı araştırmacılar yöntem tarzından ziyade içerik amaçlarıyla desenlerin sınıflandırılmasına karşı olmalarından dolayı bu deseni ideolojik bakış açılı buldukları için desen olarak kabul etmeyi ret etmektedirler (Tashakkori ve Teddlie, 2010). Bu, araştırmacı tarafından dönüştürücü bir teorik çerçevede şekillendiren karma bir yöntem tasarımıdır. Bu tasarım, tasarımla ilgili tüm kararların araştırmacının teorik çerçevesi bağlamında olması dışında, açıklayıcı sıralı tasarıma benzemektedir (Creswell ve Clark Plano, 2011).

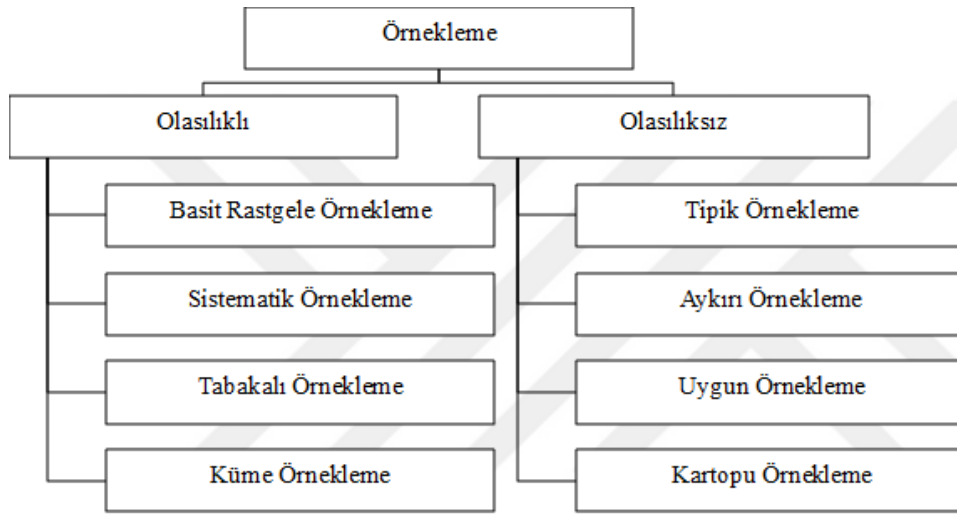
### **5.3.3.6 Çok Amaçlı Desen**

Çok amaçlı desen, diğer tüm desenlerden farklı bir desendir. Çok amaçlı desenin amacı, birbirine bağlı olarak oluşturulmuş birden fazla araştırma sorusunun tek bir program olarak geliştirilmesi istendiğinde uygulanmaktadır. Bu tür bir tasarım, araştırmacının genel program hedefine ulaşmak için tüm adımları uygulamak için geçirdiği zaman diliminde her iki veri türünü de (eşzamanlı ve sıralı) birleştirmesi ile oluşmaktadır. Bu yaklaşım genellikle belirli programların geliştirilmesini, uyarlanmasını ve değerlendirilmesini desteklemek için zaman içinde nicel ve nitel yaklaşımların kullanıldığı program değerlendirmesinde kullanılmaktadır (Creswell ve Clark, 2011).



### 5.3 Araştırma Örneklem Seçimi

Problem tanımlandıktan sonra örneklemin seçilmesi gerekmektedir zira araştırmacının kiminle görüşeceğini seçmesi gerekmektedir. Örneklem seçiminin temel iki türü olasılıklı ve olasılıksız örneklemedir (Merriam, 2009). Aşağıdaki Şekil 8’de örneklem türleri özetlenmiştir.



Şekil 8: Örneklem Türleri

#### 5.3.1 Olasılıklı Örneklem

Olasılıklı örnekleme aynı zamanda 'rastgele örnekleme' olarak da adlandırılmaktadır. Olasılıklı örneklemler nicel araştırma yöntemlerinde kullanılmaktadır. Olasılıklı örneklemin amacı, evrendeki veya evrenin bir bölümünde yer alan her bir bireyin örnekleme de eşit bir varlık şansına sahip olmasına izin vermeye çalışmasıdır. Olasılıklı örneklemede örnekleme seçimi sistematik seçme yöntemlerinden olan torbadan çekme, bilgisayar programları gibi yöntemlerle yapılmaktadır. Literatürde yer alan olasılığa dayalı farklı örnekleme yöntemleri şunlardır (Ghauri ve Gronhaug, 2005);

**Rastgele Örnekleme:** Rastgele örnekleme, popülasyonun her vakasının numuneye dahil edilme olasılığının eşit olduğu anlamına gelmektedir. Rastgele örnekleme yapmanın bir yolu, araştırmacının önce bir örnekleme çerçevesi inşa etmesi ve daha sonra örnekleme çerçevesinden bir örnek almak için rastgele bir sayı oluşturma bilgisayar programı kullanmasıdır. Rastgele örnekleme önyargıdan en özgür örnekleme modelidir, ancak örnekleme hatası gelişmesi durumunda, zaman ve enerji açısından en maliyetli örneğin oluşmasına yol açabilmektedir. Basit rastgele örnekleme ile ilişkili dezavantajlar; Tam bir çerçeve için tüm popülasyondaki tüm birimlerin listesi gereklidir; Kişisel görüşmelerle yapılan anketler gibi bazı çalışmalarda, birimler coğrafi olarak yaygın olarak dağılmışsa, numunenin elde edilme maliyetleri çok yüksek olabilmektedir ve tahmincilerin standart hataları yüksek gerçekleşebilmektedir.

**Sistemantik örnekleme:** Sistemantik örneklemede sadece ilk ünitenin rastgele seçildiği ve kalan birimlerin sistemantik örnekleme ile oluşturulan örneklemedir. Bu örnekleme modeli gerçek anlamda rastgele bir örnekleme modeli değildir, sistemantik örnekleme de örnek tam popülasyona daha eşit bir şekilde dağıtıldığı için rastgele örnekleme göre daha emin noktalarına sahiptir. Bu yöntemin yürütülmesi çok kolaydır, maliyeti daha azdır ve büyük popülasyonlarla çalışılması durumunda kullanımı uygundur.

**Küme Örnekleme:** Araştırmanın toplam alanı çok büyük olduğunda, araştırmacı için, alanı eşit küçük parçalara bölmek ve daha sonra bu küçük birimlerden rastgele seçim yapmak daha iyi bir yöntemdir. Küme örneklemesini kullanmanın avantajlarından biri, seçilen kümelere odaklanarak maliyeti düşürülmesini sağlamaktadır bu yüzden ekonomiktir ve basit rastgele örnekleme göre daha az hassastır.

**Tabakalı Örnekleme:** Tabakalı örnekleme yöntemi, evreni toplam popülasyondan ayrı ayrı daha homojen olan birkaç alt popülasyon grubuna bölmektedir ve farklı alt popülasyon gruplarına tabaka denilmektedir. Bu yöntemde örnek oluşturmak için her tabakadan öğeler seçilecektir ve tabakaların her biri popülasyona göre homojen olacaktır.

**Küme Örneklemeye:** Araştırmanın toplam alanı çok büyük olduğunda, araştırmacı için en iyi yol, alanı daha küçük parçalara bölmek ve daha sonra küçük birimlerden rastgele seçmektir. Hem kümeler hem de kümelerden alt kümeler veya birimler seçkisiz veya tabakalı olarak seçilmektedir. Araştırma sorusuna bağlı olarak araştırmacılar tüm örneklemi küme örneklemeye katabilir ya da basit veya tabakalaşma örneklem prosedürleri kullanarak kümeler içinde bir seçim yapılabilir.

### 5.3.2 Olasılıksız Örneklemeye

Olasılıklı örneklemeye, araştırma sonuçlarını genellemeye izin verir, nitel araştırmaların amacı istatistiksel anlamda genelleme olmadığı için olasılıklı örneklemeye nitel araştırmalarda gerekli olmadığı için kullanılmamaktadır. Genellikle nitel araştırmalarda, olasılıksız örneklemeye yöntemleri kullanılmaktadır. Olasılıksız örneklemeye de en çok kullanılan amaca yönelik ya da amaçlı örneklem olarak adlandırılmıştır.

Amaçlı örneklem, araştırmacının detaylı anlamak ve öğrenmek istediği durumlarda derinlemesine bilgi edinebileceği örneklem seçiminin gerekli olduğu varsayımına dayanmaktadır (Merriam, 2002). Patton (2002) “amaçlı örneklemeye yaygın kullanımındaki gücünü bilgi içeriği bakımından derin durumları içermesinde yattığını” belirtmektedir.

Amaçlı örneklemeye ile araştırmacıya başlarken hangi seçim kriterlerinin önemli olduğuna karar verilmelidir. Amaçlı örneklemeye yerine ölçüt tabanlı ya da ölçüt dayanaklı örneklemeye ifadesi de kullanılmaktadır. Ölçüt dayanaklı seçimde, araştırma için ehemmiyet taşıyan özelliklerin listesi yapılmalıdır ve bu özelliklerin neden önemli olduğu açıklanmaktadır. Bundan sonra da liste ile eşleşen birimi bulularak örneklem seçimini yapılmaktadır. En fazla kullanılan türler tipik, aykırı, maksimum çeşitlilik, uygun, kartopu ya da zincir örneklemeye.

**Tipik Örneklem:** Tipik örneklem, ortalama bir durumu, konuyu ya da insanı yansıtmak için seçilmektedir.

**Aykırı Örneklem:** Aykırı örneklem ise sıradan olmayan, araştırılan konuya yönelik nadir bulunan, benzersiz bulgulara dayanmaktadır.

**Maksimum Örneklem:** Maksimum çeşitlilik örnekleme 1967 yılında ilk defa Glaser ve Strauss tarafından gömülü kuramla ilgili kitaplarında yer almıştır (Merriam, 2002). Gömülü kuram, araştırma olarak bir konunun değişik şekillerde örneklendirilmesine dayandığından, maksimum çeşitlilik örnekleme uygun görülmüştür. Maksimum çeşitlilik örnekleminin dezavantajı, konunun uygun olmayan örneklerini içermesidir.

**Uygun Örneklem:** Uygun örnekleme ise koşullara bağımlı olarak örneklemin seçilmesidir, bu seçim zamana, konuma, statüye, maddi imkanlara vs. Olabilir. Uygun örnekleminin dezavantajı, mutlaka her konu da var olan alt kümelerle göre örnekleme seçilmesi yaratıcı olmaz ve daha az bilgi elde edilmesine yol açar.

**Kartopu Örneklem:** Amaçlı örneklem çeşitleri içinde en fazla kullanılan kartopu, zincir ya da ağ örneklemedir. Bu örneklem türünde, araştırma da yer alan kriterlere uyan katılımcılara yer verilir ve bu katılımcılardan bilgi alınırken, diğer katılımcılarla ilgili de sorular yönlendirirsiniz ve kartopunun büyümesi sonucu yeni bilgiler edinebileceğiniz durumlar ortaya çıkmaktadır (Patton, 2002).

Öte yandan bazı nitel araştırma çalışmaları kuramsal örnekleme olarak adlandırılan yani sistematik olan devam eden bir örneklem seçimi içermektedirler. Glaser ve Strauss'un (1967) da tanımladığı gibi "kuramsal örnekleme bir kuram oluşturmak için veri toplama sürecidir. Bu nedenle, analiz yapan kişi kuramını geliştirmek için verilerini toplar, kodlar ve analiz eder, ileride kullanacağı verilerin ne olacağına ve onları nerede bulacağına da karar verir." Araştırmacı, araştırmasının başında örnekleme seçerken, örneklemin problemle ilişkili olmasına dikkat etmelidir. Veriler,

araştırmacıyı okunacak belgelere ve görüşülecek insanlar gibi kaynaklara yönlendirecektir. Bu kuram tarafından oluşturulan bir süreçtir yani kuramsal örneklemedir (Merriam, 2009).

#### **5.4 Örneklem Popülasyonu ve Çevresi**

Araştırma örnekleminin seçiminde değişik prosedürler yer almaktadır. Örneklem seçiminin tasarımında, Ghauri ve Gronhaug (2005) tarafından önerilen aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekmektedir.

- Hedef araştırma popülasyonu nedir?
- Örneklem çerçevesi nedir?
- Örneklem türü nedir?
- Hangi örneklem boyutu gereklidir?

#### **5.5 Tezin Metodolojisi**

##### **5.5.1 Amaç, Önem, Kapsam ve Sınırlılıklar**

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamından ve sınırlılıklarından bahsedilerek araştırma yöntemi ve uygulaması detaylı olarak anlatılacaktır.

##### **5.5.1.1 Araştırmanın Amacı**

Dijital çağın ilk aşamalarında olduğu ve dijitalleşme sürecinin son yıllarda katlanarak değiştiği göz önüne alınırsa dijitalleşmenin ve uluslararasılaşmanın etkileşiminin fırsat ve risklerinin incelenmesi araştırmacılar ve firmalar için çok önemlidir. Uluslararasılaşma ve dijitalleşme arasındaki ilişki giderek daha çeşitli, iç içe geçmiş ve karmaşık hale gelirken, dijitalleşme, uluslararası işletmecilik alanında bilimsel düzeyde ele alınmalıdır (Kraus vd., 2018). Dünya genelinde, KOBİ'lerin ulusal ekonomilere katkılarının önemi konusunda fikir birliği vardır (Bagheri ve Jin

2019; Eldridge ve Nisar, 2021) ve araştırmacıların KOBİ'lerin dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerinin ilişkisine olan ilgisi artmaktadır. Araştırmacıların hem fikir olduğu üzere, KOBİ'lerin dijitalleşme süreci örgütsel öğrenmenin ve onun sonucu gerçekleşen bilginin ana aktör olduğu sosyo-teknik bir süreçtir (Autio vd., 2017; Eller vd., 2020). Aynı şekilde KOBİ'lerin de uluslararasılaşma süreci de yetenek demetleri gerektiren bir öğrenme sürecidir ve bu süreçte de örgütsel öğrenme ve bilgi yine baş aktördür (Schweizer, 2012).

İlgili alan yazını detaylı bir şekilde incelendiğinde, KOBİ'ler üzerinde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma kavramlarının hepsinin birlikte incelendiği araştırma bulunmaması, literatürde önemli bir bilgi boşluğunun varlığına işaret etmektedir. Araştırmamızda KOBİ'lerde örgütsel öğrenmenin, dijitalleşme sürecine olan etkileri ve dijitalleşmenin, uluslararasılaşma sürecine olan etkileri detaylı ve derinlemesine incelenmesi amacımızdır. Bu doğrultuda ilk olarak örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma kavramları ile ilgili literatür detaylı incelenmiştir. Daha sonra, KOBİ'lerin örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerini araştırılmıştır.

### **5.5.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Önemi**

Bu araştırma, KOBİ'ler üzerine örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşmanın bir arada incelendiği literatürdeki ilk çalışmadır. Araştırmanın Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinde yer alan KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiş olması, araştırmaya ayrı bir önem katmaktadır zira Türkiye'nin sanayileşmesinde, tekstil ve konfeksiyon sektörleri kilit bir rol oynamıştır ve bu sektörlerin önemini vurgulamak için "Türkiye'nin petrolü" olarak tanımlanmaktadır (Yücel, 2010). Bu iki sektör, imalat, istihdam, yatırımlar ve makroekonomik göstergelerdeki payları ile GSYİH katkısı açısından Türkiye ekonomisinin iskeletini oluşturmaktadır. 2021 yılında Türk ekonomisinin tüm ihracatının yüzde 14,4'ünü oluşturan Türk giyim sanayisi 17.143 milyar dolar, tekstil sektörü ise 7.287 milyar dolar ihracat gerçekleştirmiştir (TIM, 2021). Türk tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde yer alan KOBİ'ler üzerine örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşmanın bir arada

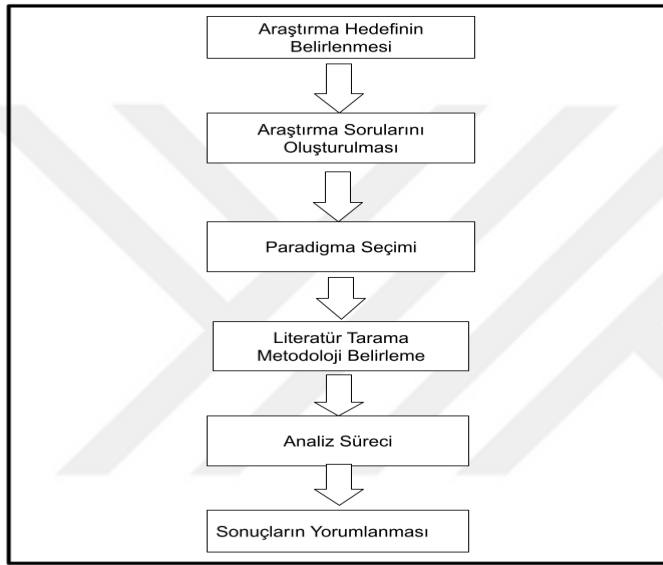
incelendiği ilk çalışma olmasından dolayı, bu sektörler içinde yol gösterici özelliği taşımaktadır.

### **5.5.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışmamıza ait araştırma, Türkiye genelinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) yapılmıştır. Türkiye genelinde yapılmış olması bölgesel sosyal ve kültürel farklılıkları görmemizi engellemektedir. Bundan dolayı, ilerleyen çalışmalarda araştırmanın Türkiye'nin coğrafı bölgelerine göre ayrılarak yapılması daha detaylı sonuçlar verecektir. Araştırmanın ikinci bir sınırlılığı, araştırmanın tekstil ve konfeksiyon sektörleri genelinde yapılmış olmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmaların tekstil ve konfeksiyon sektörlerini ayrı ayrı ele alması, daha detaylı bilgi elde edilmesine imkan verecektir.

#### 5.5.1.4 Araştırmanın Yapısı

Araştırma yapısı yani araştırma sürecinde izlenecek adımlar aşağıda yer alan Şekil 9’da belirtilmiştir. İlk olarak araştırma hedefimiz belirlenmiş, daha sonra araştırma sorularımız oluşturulmuştur. Bu aşamadan sonra paradigma seçimi yapılarak, literatür taranmış ve metodoloji belirlenmiştir. Metodoloji belirlendikten sonra analiz sürecine geçilmiş, çıkan sonuçlar yorumlanarak araştırma tamamlanmıştır.

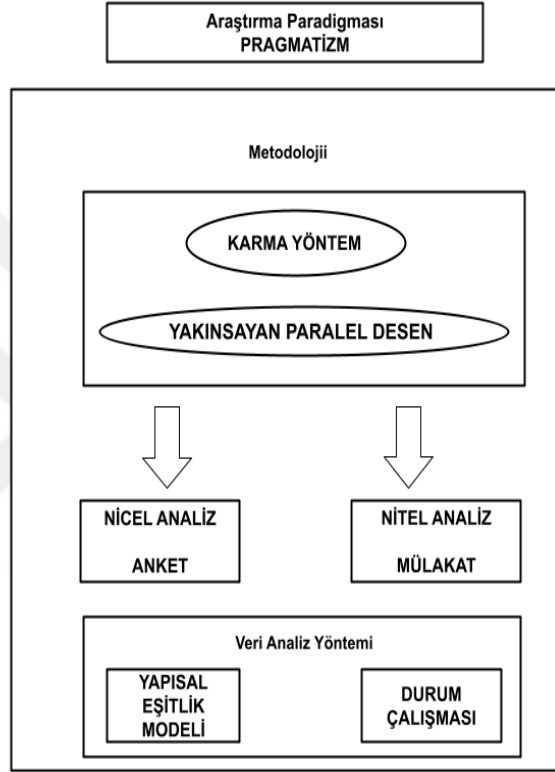


Şekil 9: Araştırma Yapısı



### 5.5.1.5 Araştırma Yöntemi, Ana kütlesi ve Örneklem

Bu bölümde araştırmamızda seçilen yöntemin neden tercih edildiği açıklanacak, araştırma ana kütlesi ve örneklem kitlesi hakkında bilgi verilecektir. Aşağıdaki Şekil 10'da araştırmanın metodolojisi tablo halinde gösterilmiştir.



Şekil 10: Araştırma Metodolojisi

### 5.5.1.6 Araştırma Yöntemi

Çalışmamızın yöntemi olarak karma yöntem - yakınsayan paralel desen, paradigma olarak da karma yöntem ve yakınsayan paralel desen de en çok kullanılan pragmatizm seçilmiştir. Çalışmamızda yakınsayan paralel desenin doğasına uygun olarak nitel ve nicel analiz ayrı yürütülmüş, sonuçları ayrı olarak değerlendirilmiş, genel değerlendirme bölümünde nitel ve nicel sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Çalışmamızda karma yöntemde bu deseni seçmemizin gerekçesi, KOBİ bağlamında ve çalışmanın doğasında, anket verilerinin, araştırma sorularının tüm yönlerini kapsama olasılığının düşük olmasından kaynaklanmaktadır çünkü nicel çalışmalarda, teori ve literatür de araştırma sorularını geliştirmek için tündengelim yaklaşımı kullanılmaktadır (Creswell, 2009). Ayrıca, nicel analizlerin en önemli veri toplama yöntemi olan anketler; sayıların insan ruhunun karmaşıklığını ifade etmek için yetersiz kaldığı, insanların tutum ve duygularını üstün körü geçtiği ve yansıtamadığı için de eleştirilmektedirler (Hill ve Wright, 2001). Öte yandan bir dizi araştırmacı KOBİ'leri inceleyen araştırmalarda anket yaklaşımını benimsemişlerdir ve onlara göre, anket kullanımı, KOBİ araştırmalarına katkıda bulunan önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Nitel bir yaklaşım izlemek araştırmacının, KOBİ yöneticilerinin detaylı görüşlerini elde etmesine izin verecektir ve nicel araştırmalar KOBİ'ler de önemli bir faktör olan insani bağlamlarında zengin açıklayıcı ayrıntılar sağlayacaktır. Örneğin, Hill ve Wright (2001), nitel araştırmalar ile KOBİ'lerin ve onları yöneten kişilerin bireysel ve benzersiz özelliklerini yakalamanın gerekliliğini vurgulamışlardır. Ayrıca, KOBİ'lerin uluslararasılaşması alanında nitel yaklaşımın yöneticilerin endüstrinin rekabetçi yapısı hakkındaki algılarını ve anlayışlarını incelemenin en iyi ve en etkili yolu olduğu gösterilmiştir. KOBİ'ler de genellikle sahip-yöneticiler, şirketlerinin yönetilme şekli üzerinde güçlü ve kesin etkiye sahiptirler. KOBİ'lerin nasıl çalıştığını anlamının en iyi ve etkili yolu sahip-yöneticilerle yapılan nitel görüşmelerdir Hill ve Wright (2001).

#### **5.5.1.7 Araştırma Ana Kütlesi ve Örneklem Kütlesinin Seçilmesi**

Araştırmada nüfus, Türkiye de yerleşik uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunan Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer alan KOBİ'lerin toplam sayısını ifade etmektedir. Araştırma popülasyonunun belirlenmesi için, araştırmaya işletmelerin dahil olmalarını sağlayan kriterler belirlenmiştir. Örneklem ölçütleri aşağıdaki özellikler olarak gösterilmiştir:

- Şirketin 250 kişiden az yıllık çalışanı olmalıdır (Türkiye’de 2018 yılında yayınlanan yeni KOBİ tanıma göre)
- Şirket Türkiye mülkiyetine sahip olmalı ve Türkiye merkezli olmalıdır.
- İşletmeler, Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer almalıdır.
- Şirket dış uluslararası ticari faaliyetlerde yer almalıdır (örneğin, ihracat, ortak girişim ve doğrudan yabancı yatırım).

Nicel yöntem için örneklem; olasılıklı; rastgele, nitel yöntem için örneklem olasılıksız; tipik örneklem olarak belirlenmiştir.

## **5.5.2 Nicel Analiz Yöntemi**

### **5.5.2.1 Teorik model ve hipotezlerin geliştirilmesi**

Hipotez, bir grup olgu veya fenomenin daha fazla doğrulama için temel olarak kabul edilen açıklamasıdır (Holt, 1997). Buna ek olarak, hipotez fenomenin nedenlerini açıklayan bir ifadedir ve kavramların operasyonel hale getirildiğini anlamada gereklidir. May (1997) hipotezi düşülen bir varsayım olarak görürken bir teoriden, doğru olduğu tespit edildiğinde, teoriyi destekleyeceğini belirtmiştir. Birçok yazar, hipotezi bir ifade olarak, bağımsız ve bağımlı değişken arasında düşündürücü bir ilişki kurmak olarak tanımlamada benzer görüşlere sahiptir. Hipotezler başta belirsiz olarak kabul edilmektedir, ancak ampirik olarak kanıtlandıktan sonra doğrulanabilmektedirler. Hipotezin iki veya daha fazla kavram arasındaki ilişkiyi ifade etmek amacıyla geliştirilmektedir ve araştırmanın amacına odaklanmayı sağlamaktadır. Hipotezlerin kullanılabilirliğini değerlendirirken, hipotezlerin kavramsal olarak açık, spesifik ve mevcut doğrulama teknikleri ve teorisinin gövdesi ile ilgili ampirik referanslara sahip olmaları gerekmektedir (May, 1997). Bir araştırmada örgütsel öğrenme ile dijitalleşme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkiler üzerine araştırma yapılmamış olması, literatürde bilgi boşluğunun varlığına işaret etmektedir. Çalışmanın temel amacı, örgütsel öğrenmenin dijitalleşmeyi olumlu

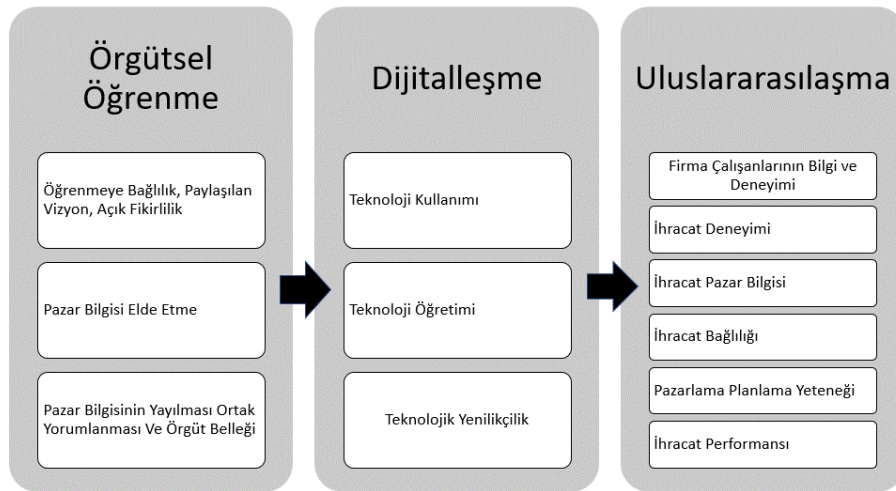
etkileyip etkilemediğini ve ayrıca dijitalleşmenin uluslararasılaşmayı olumlu etkileyip etkilemediğini belirlemektir.

Araştırmamızın nicel analiz modeli aşağıdaki Şekil 11’ de verilmiştir;



Şekil 11: Araştırma Modeli

Araştırma modelimizin alt boyutları da aşağıdaki Şekil 12’de belirtilmiştir.



Şekil 12: Araştırma Modeli Alt Boyutları

Araştırma ve uygulama alanında konsolide kanıt eksikliği olmasına rağmen, KOBİ’lerin dijitalleşme yeteneklerini geliştirmenin örgütsel öğrenmelerine katkısını gösteren nicel ve nitel araştırma sayılarında artış bulunmaktadır. Ne yazık ki literatür incelendiğinde, firmaların ve özellikle KOBİ’lerin örgütsel öğrenme alanındaki

faaliyetlerinin dijitalleşme süreçlerine olan etkileri üzerine sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

KOBİ'lerde uluslararasılaşma süreci, yetenek demetleri gerektiren bir öğrenme sürecidir (Schweizer, 2012). Literatür incelendiğinde, firmaların örgütsel öğrenme alanında yürüttükleri gelişmelerin dijitalleşmeye etkileri konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Organizasyonel öğrenme, inovasyonun geliştirilmesi ve süreç verimliliğinin artırılması için kritik öneme sahiptir. Genel olarak kaynakların kısıtlı olması nedeniyle KOBİ'ler, dijitalleşme fırsatları hakkında bilgi ve birikime sahip olmalarının yanı sıra şirketleri için doğru teknolojik alternatifleri seçme ve benimseme konusunda da yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin çoğu çalışanları için bilgi teknolojileri eğitime yatırım yapmamakta ve esas olarak çoğu, inovasyon ve teknolojinin benimsenmesi için kritik olan yönetim, iletişim ve problem çözme becerilerinde sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Kergroach, 2020).

Nord vd.,'e (2018) göre, dijital dönüşüm, teknolojiyi, iş dünyasını ve öğrenme stratejilerini girişimcilik odaklı bir organizasyona entegre etmeyi gerektiren bir öğrenme sürecidir. Firmanın büyüklüğü, insan kaynağının bilgi ve yetenekleri, hedefleri, kültürü ve organizasyonun yapısı, dijital dönüşüm üzerinde etkisi olan önceki çalışmaların belirttiği başlıca faktörlerdir (Nguyen vd, 2015). Esnek kültürün daha yenilikçi olduğu ve dijital benimsemenin gerçekleşme ve başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Ruiz-Mercader vd., 2006).

KOBİ'lerde örgüt kültürü esas olarak firma sahiplerin algıları, değerleri ve karakterleri tarafından yönlendirilmektedir (Dibrell vd., 2008). KOBİ'lerde genellikle firma sahipleri üst düzey yöneticilerdir ve tüm veya en azından kilit kararların karar vericileridir. Sahiplerin dijital dönüşüme adanmışlıkları, kararları gibi benimseme sürecini de etkilemektedir (Näslund ve Newby 2005). Alraja vd., (2021), KOBİ liderlerinin KOBİ'lerin dijital dönüşümünü etkileyen faktörler hakkındaki tutumlarını araştırmak için Umman'daki 61 KOBİ liderinden veri toplamıştır. Sonuçlar, KOBİ liderlerinin teknolojik, organizasyonel ve çevresel yeteneklerinin KOBİ'lerin dijitalleşme sürecini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Dijital dönüşümün başarısına olan bilgi ve bağlılık düzeyi ve daha da önemlisi dönüşümün amacını anlamak çok önemlidir (Kotey ve Folker 2007). Yeni bilgileri tüketme, dönüştürme ve geliştirme yetenekleri, dijital benimseme sürecinin başarısını etkilemektedir (Alraja, 2021). Dijital benimseme ve dönüşüm süreci, çalışanlar arasında sinerji ve kabul görmeyi ve firmalar arasında verimli bilgi dağıtımını gerektirmektedir (Phelps vd., 2007).

Alfred ve Page (2015) araştırmalarında, başarılı pazarlama için teknolojinin benimsenmesinin ve teknolojik gelişmelerin benimsenmesiyle ilgili fırsatların ortaya çıkarılmasının, şirket için pazarlamada rekabet avantajları yaratması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, şirket pazarlama avantajları elde etmek için teknoloji bilgisinden yoksunsa, bu yatırım getirisinde bir düşüş yaratacaktır. Dasgupta vd., (2009), bilginin edinilmesi ve uygulanması ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki bulmuş ve edinilen bilginin uygulanmasının inovasyon için kritik olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ampirik çalışma Bouwman vd., (2018) tarafından Avrupa'da faaliyet gösteren, sosyal medya ve büyük veriye vurgu yapılarak dijital iş modellerine sahip 338 KOBİ üzerinde yapılmış ve elde edilen sonuçlar, bu modellerin arkasında stratejik ve özellikle iç inovasyona dayalı motiflerin olduğunu göstermiştir. Annosi vd., (2019) araştırmalarının sonucunda, KOBİ'nin karar vericisi tarafından kanıta dayalı bilgi arayışı ile ilgili örgütsel yeteneklerin teknolojinin benimsenmesi için çok önemli olduğu sonucunu desteklemektedir. Daha sonra, Matarazzo vd., (2021), İtalyan pazarı için çoklu vaka (6 vaka) nitel çalışmalarında, örgütsel yeteneklerin ve özellikle ailenin rolünün başarılı bir dijital dönüşüm elde etmek için olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu kanıtlamıştır. Önceki çalışmalardan ve literatürden ilham alarak, örgütsel öğrenmenin ürettiği bilginin edinilmesi ve uygulanmasının dijitalleşme ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Bu nedenle, çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H1: KOBİ'lerde örgütsel öğrenme dijitalleşmeyi olumlu etkilemektedir.**

Dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için sadece teknolojiye değil, bireylere ve süreçlere de odaklanması gereklidir (Kane vd., 2019). Dijitalleşme sürecini yaşayan firmalar için bu sürecin kesinlikle kültürel bir boyutu vardır ve bu boyut birey, ekip ve organizasyon düzeyinde dijital kültür geliştirmeyi ve benimsemeyi içermektedir zira dijital teknolojinin benimsenmesi ve adaptasyonu nihayetinde organizasyon içindeki insanlara bağlıdır (Kane, 2017). Bir firmanın öğrenmeye olan bağlılığı, firmanın öğrenmeyi değerli olarak görmesi ve bu nedenle öğrenmeyi teşvik etme çabasını göstermesi ve aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden bir iklim oluşturması ve beslemesidir (Alegre ve Chiva, 2008). Hoe'a (2019) göre organizasyon da ortak ve paylaşılan vizyon, bireysel yetenekler, zihinsel modeller ve takım olarak öğrenme dijitalleşme sürecinin başarılı olması ve dijital örgüt kültürü geliştirmek için çok önemlidir. Bu nedenle ilk alt hipotezimiz aşağıdaki şekildedir;

**H1.1a: KOBİ'lerde örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik teknoloji kullanımını olumlu etkilemektedir.**

Dijitalleşme sürecinin başarılı sonuçlanması için, dijital dönüşüme yönelik stratejik planlamaların örgüt çapında yürütülmesi ve örgütün tüm seviyelerinde görev alan bireylerin iş birliğini ve bu bireylerin aynı vizyonu paylaşmasını gerektirmektedir (Floyd ve Lane, 2000; Kraus vd., 2019). Paylaşılan vizyon, tüm bireyler tarafından daha yüksek düzeyde enerji, özveri ve kararlılık getirecek öğrenmeye verilen odaktır. Ortak bir vizyon, organizasyon genelinde uyum sağlarken öğrenme kalitesini arttırmaktadır (Eshlaghy ve Maatofi, 2011). KOBİ'ler başarılı dijitalleşme için hayati önem taşıyan strateji gelişimini teknoloji ile harmanlama noktasında sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu sıkıntının aşılması noktasında, çalışanların katılımı, ortak vizyon ve hedefleri paylaşmaları, organizasyon süreçlerin yeniden yapılanması göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalar (Imgrund vd., 2018). Bunlardan dolayı bir diğer hipotezimiz aşağıdaki şekildedir;

**H1.1b: KOBİ'lerde örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik teknolojik öğretimi olumlu yönde etkilemektedir.**

Firmaların dijital dönüşümlerini sağlayacak fırsatlarla karşılaştıklarında, büyümenin bütünsel ve sistematik bir şekilde sağlanabilmesi için dinamik yeteneklerin en önemlisi olan öğrenme hayati önem taşımaktadır (North vd., 2019). Sektörde yer alan diğer KOBİ'leri gözlemlemek ve onlardan öğrenmek, genellikle KOBİ'lerin dijitalleşme sürecinde yaygın olarak kullandıkları yaklaşımdır (Bakar vd., 2015). Dijital teknolojilerin ve dönüşümün ortaya çıkardığı fırsatlardan faydalanabilmek için KOBİ'ler stratejik konumlandırma olarak adlandırılan “dijital oryantasyonu” gerçekleştirmelidirler. Dijital oryantasyon pazar içgörüsünü, inovasyonu ve yeni fikirlere açıklığı destekleyen tutum ve davranışlar içermelidir (Quinton vd., 2017). Açık fikirlilik, kuruluşun günlük operasyonlarının eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin benimsenmesidir. Başka bir deyişle, mevcut bilgiyi veya gereksiz varsayımları ve alışkanlıkları terk etmek için kuruluşlar tarafından benimsenen bir yaklaşımdır, çünkü bilgi, kuruluşların inovasyon ve değişimi kolaylaştırmak için gereken vizyonu ve süreçleri benimsemelerini engelleyen büyük bir engel olabilmektedir (Eshlaghy ve Maatofi, 2011). Firmalar, açık fikirliliği teşvik ederek, firma çalışanların dijital alanda inovatif girişimlere yönelmeleri teşvik edilmeye çalışılmaktadır (Lorenzo, 2016). Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak diğer bir alt hipotezimiz şu şekildedir;

**H1.1c: KOBİ'lerde örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik teknolojik yenilikçiliği olumlu yönde etkilemektedir.**

Firmaların pazar odaklı olmaları performanslarını doğrudan etkilemektedir ve pazar odaklı olmanın ilk aşaması, müşterileri hakkında bilgiler elde etmeleri ile sağlanmaktadır (Kohli, 2017). Alford ve Page (2015) araştırmalarında, pazar odaklı olma ve pazarlama stratejileri geliştirmek için teknolojik gelişmelerin benimsenmesinin firma için rekabet avantajı yaratacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, firmanın teknolojik bilgileri kullanımdan yoksun olması, rakiplerine göre geriye düşmesine yol açacaktır. Son yıllarda dijital teknolojilerin kullanımının iş hayatında yoğun olması ve KOBİ'lerin rakiplerini ve pazarı gözlemleyerek dijitalleşmeleri (Bakar vd., 2015) aşağıdaki hipotezi geliştirmemizi sağlamıştır;



### **H1.2a: KOBİ'lerde Pazar bilgisi elde etme teknoloji kullanımını olumlu yönde etkilemektedir.**

Kohli (2017), dijitalleşmenin, piyasa istihbaratının üretimini, yayılmasını ve bu tür piyasa istihbaratına cevap vermeyi dönüştürerek pazar odaklılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunmaktadır. Dijitalleşme sayesinde pazar istihbaratının oluşturulması daha hızlı, kolay ve ucuz hale gelmiştir ve yeni teknolojiler, pazar istihbaratını yayarken zenginleştirmeyi ve geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. Annosi vd., (2019) araştırmalarında, KOBİ'lerin yönetimlerinin kanıta dayalı bilgi arayışına odaklanmalarının ve bununla ilgili örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinin teknolojinin benimsenmesi için çok önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Pazardan elde edilen bilgiler sayesinde, KOBİ'lerin yönetiminde yer alan karar vericiler firmalarında teknoloji öğretimini geliştirmeye çalışmaktadırlar. İlgili alan yazınından faydalanarak alt hipotezimiz aşağıdaki şekilde kurulmuştur;

### **H1.2b: KOBİ'lerde Pazar bilgisi elde etme teknoloji öğretimini olumlu yönde etkilemektedir.**

Suliyanto ve Rahab (2012) yaptıkları çalışmada, pazar ve öğrenme yönelimi ile KOBİ yenilikçiliğinin ve performansının arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmalarında KOBİ'lerin pazar odaklı olmalarının, yenilikçilik yönelimlerini arttırdığını, müşteriler ve rakiplerinden oluşturulan pazar bilgisinin firmaya daha yüksek rekabet avantajı ve performansı sağladığı sonucuna varmışlardır. Imron vd., (2021), dijital endüstrilerde çalışan 200 kişi üzerinde bir çalışma yürütmüşlerdir ve örgüt kültürünün pazardan bilgi paylaşımı yoluyla geliştirilen inovasyon kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

### **H1.2c: KOBİ'lerde Pazar bilgisi elde etme teknolojik yenilikçiliği yönde etkilemektedir.**

Pazar bilgisinin kullanılmasının örgütlerin başarısı için önemini ortaya koyan Menon ve Varadarajan (1992), bu sürecin karmaşık yapısına dikkat çekmiştir. Örgüt içinde pazar bilgisinin yaratılması, dağıtımı ve etkin kullanımı, yoğun rekabet ortamında pazar odaklı olmayı başarabilmek için önemlidir (Menon ve Varadarajan, 1992). Dasgupta vd., (2009), bilginin edinilmesi ve uygulanması ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır ve edinilen bilginin uygulanmasının inovasyon için kritik önem taşıdığını belirtmişlerdir. Literatürdeki bu bilgilerden esinlenerek aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

**H1.3a: KOBİ'lerde pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği teknoloji kullanımını olumlu etkilemektedir.**

Bouwman vd., (2018) araştırmalarında Avrupa'da faaliyet gösteren, sosyal medya ve büyük veriye ağırlık veren dijital iş modellerine sahip 338 küçük ve orta ölçekli işletme yer almıştır ve elde edilen sonuçlar, bu modellerin arkasında stratejik ve özellikle iç inovasyona dayalı güdülerin olduğunu göstermiştir. Dijital iş modellerine sahip veren bu firmalarda yoğun ve sürekli olarak çalışanlarına teknoloji öğrenimi yer almaktadır. AlBar ve Hoque (2019), araştırmalarının sonucunda, KOBİ'lerin, çalışanlarının yeni teknolojileri kabul etmesi, mevcut altyapılarının dijital inovasyona izin vermesi ve bu teknolojilere yatırım yapmak için finansal araçlara sahip olmaları durumunda dijital inovasyona dahil olma olasılıkları daha olduğunu belirtmiştir. Ek olarak Alam (2009), çalışmasında, değişime dirençli bir kültürün aksine, değişime esnek olan örgüt kültürünün, KOBİ'lerde dijital inovasyonu kolaylaştırma olasılığının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalardan yola çıkarak aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

**H1.3b: KOBİ'lerde pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği, teknoloji öğretimini olumlu etkilemektedir.**

Karltrop (2017) firmaların, belirsizlikle başa çıkabilmeleri için çevrelerini yorumlayabilen ve gelişen değişikliklere göre stratejiler geliştirebilen açık öğrenme sistemleri haline gelmeleri gerektiğini savunmaktadır. Dijitalleşme bütüncül bir değişim süreci oluşturduğu için firmaların örgütsel kültürlerini bu değişime adapte etmelerini gerekmektedir. Bu adaptasyonun başarılı olabilmesi için gerekli olan yaratıcılığı ve risk almayı kolaylaştıran açık fikirli bir ortam sağlanmalıdır (Imgrund vd., 2018). Yeni bilgileri tüketme, dönüştürme ve geliştirme yetenekleri, dijitalleşme sürecinin başarısını etkilemektedir (Alraja, 2021).

Tian vd., (2020), Ghana'da yer alan 388 KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri nicel araştırmada KOBİ'lerin inovasyon hedeflerine değişik öğrenme stratejilerinin etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda gerek sömürücü gerek keşfedici öğrenmenin KOBİ'lerin inovasyon performansı üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel öğrenmede çift yönlülüğün inovasyon performansı üzerinde daha büyük bir etkisi olduğunu, açık fikirliliğin bu etkiyi daha da arttırdığını belirtmişlerdir (Tian vd., 2020). Ojha vd., 2018; Lennerts vd., 2020; Wang ve Xu, 2018 yaptıkları araştırmalarında Tian vd.'nin (2020) araştırma sonucunu teyit eden bulgular elde etmişlerdir. Bu araştırmalardan yola çıkarak aşağıdaki alt hipotez oluşturulmuştur;

**H1.3c: KOBİ'lerde pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği teknolojik yenilikçiliği olumlu etkilemektedir.**

2000'li yıllarda, uluslararası iş araştırmacıları dijitalleşmenin uluslararasılaşmanın gelişiminde kritik bir faktör olduğunu fark etmişlerdir (Joensuu-Salo vd., 2018). Dijitalleşme, dünya çapında KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yeni bir "oyun değiştirici" olarak tanımlanmakta ve uluslararası pazarlarda yeni fırsatlar sunarken aynı zamanda iç pazarlarda rekabeti artırmaktadır (Joensuu-Salo vd., 2018). Bergamaschi vd. (2021), nitel veya nicel yöntemlerle analiz edilmiş 68 uluslararası işletme ve yönetim makalesini inceleyerek 1996-2019 yılları arasında dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bergamaschi vd., (2021), yenilikçi dijital teknolojilerin; şirketlerin işlem maliyetlerini düşürmelerini kolaylaştırdığını

(Yamin ve Sinkovics 2006) ve tüm paydaşlar arasında daha iyi iletişim sağladığını (Alarcón-del-Amo vd., 2018; Kim vd., 2018; Ozcan vd., 2018), fiziksel mesafeleri azalttığını (Liu vd., 2016), şirket sınırlarının değiştirdiğini (Chen ve Kamal 2016) ve konum bağımlılıklarını azaltarak tedarik zinciri ve operasyon yönetimini yeniden şekillendirdiklerini (Jean vd., 2010; Strange ve Zucchella 2017) belirtmişlerdir.

Bergamaschi vd., (2021) 'a göre, 2005-2009 yılları arasında araştırmaların ana akımı, dijitalleşmenin uluslararasılaşmada algılanan risk ve getiri arasındaki dengeyi nasıl güçlendirdiğine ve dijitalleşmenin hangi koşullar altında uluslararası rekabet avantajı ve performansını etkilediğine odaklanmıştır. Bu dönemde, Chari vd., (2007), başarılı uluslararası kalkınmanın bilgi teknolojisine yapılan yatırımlarla desteklendiğini belirtmiş, Yamin ve Sinkovics (2006), dijital uluslararasılaşmanın yeni pazar fırsatları yaratan mesafe ve konumun önemini nasıl ortadan kaldırdığını ana hatlarıyla ortaya koymaya çalışmıştır (Chen ve Kamal 2016; Watson vd., 2018) ise dijitalleşmenin yabancı ülkelerdeki kaynaklara, yeteneklere ve bilgiye kolay erişimi sağladığını belirtmişlerdir.

Pereira vd, (2022), 310 Portekiz uluslararası şirketinde anket ile nicel bir araştırma gerçekleştirmiştir ve araştırmalarının sonucu, üst düzey yöneticilerin dijital teknolojiler hakkında daha iyi bilgiye sahip edinebilmeleri ve uluslararasılaşmada başarılı olabilmek için bunları kullanmaları gerektiği yönünde olmuştur. Ayrıca Reis vd.,'nin (2018) belirttiği gibi, küreselleşme nedeniyle pazardaki yoğun rekabet, şirketleri rakiplerinden önce dijital olarak dönüşmeye zorlamaktadır. Dijitalleşme ve uluslararasılaşma ile ilgili ampirik çalışmaların çoğu çok uluslu şirketlere dayanmaktadır ve KOBİ'lere odaklanan az sayıda çalışma vardır ve genellikle yapılan çalışmalar dijital şirketlerin diğerlerine göre artan ihracata sahip olduğunu ve bu KOBİ'lerin ihracat performansının büyük ölçüde dijital faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir (Higon ve Driffield, 2011). KOBİ'lerle ilgili bazı çalışmalar, dijitalleşmenin yüksek teknolojili KOBİ'ler için düşük teknolojili KOBİ'lere göre daha değerli olduğunu ortaya koymaktadır (Tseng ve Johnsen, 2011). Özellikle tamamen dijitalleşmeye bağımlı olan doğuştan küresel KOBİ'ler için teknoloji, bilgi veya inovasyon en yüksek önceliğe sahiptir (Rialp vd., 2012). Daha sonra Charalabidis vd.,

(2015), dijital dönüşümün şirketlerin organizasyon yapılarını yeniden şekillendirerek yeni pazarlara erişmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Yayımlanan akademik makaleler, son on yılda, dijitalleşmenin önem kazandığını ve güçlü bir pazar konumuna sahip olmak ve uluslararası pazarlarda başarılı olmak için bir zorunluluk haline geldiğini belirtmektedir. (Ghobakhloo 2019; Kutnjak vd., 2019). 2015 ve 2019 yılları arasında, araştırmacılar temel olarak bilgi yönetimine (Alberti-Alhtaybat vd., 2019) ve her seviyedeki öğrenme süreci etkileşimlerine (Andersson, 2016) odaklanmışlardır. Vendrell-Herrero vd., (2018)'in ampirik çalışması, coğrafi olarak dağılmış on dört ülke tüketicisinden 5.200 veri noktası içeren bir anket ile nicel çalışma gerçekleştirmiş ve dijital dönüşümün uluslararasılaşma sırasında kültürel şirketleri nasıl desteklediğini ve dijitalleşme ile uluslararasılaşma arasında pozitif ilişki bulunduğunu analiz etmeye çalışmıştır. Önceki çalışmalardan esinlenerek dijitalleşmenin KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını etkileyebileceğini varsayılmıştır. Bu nedenle ikinci ana hipotezimiz şu şekilde geliştirilmiştir:

## **H2: KOBİ'lerde dijitalleşme uluslararasılaşmayı olumlu etkilemektedir.**

Dijitalleşme, girişimcilik fırsatlarının ve uygulamalarının odak noktasında yer alarak uluslararasılaşma konusunda KOBİ'lere yeni imkanlar sunmaktadır. Dijitalleşme sayesinde, firmaların pazar bilgileri elde etmeleri daha hızlı, kolay ve ekonomik hale gelmiştir (Kohli, 2017). Pazar bilgilerine hızlı erişim firmaların dijitalleşme süreçlerini de hızlandırmaktadır. Dijitalleşme, üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler için sadece fizibilite ve çeviklik kazandırmak için değil, aynı zamanda müşteri gereksinimlerini yani pazar bilgilerini elde etmelerini sağlayan bir araçtır (Joensuu-Salo vd., 2018). Wang vd., (2015), KOBİ'ler üzerine derleme olarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında; inovasyon, bilgi ve ilişkisel olmak üzere üç iç yeteneğin firmaların pazarlama yeteneklerini olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin başarılı olabilmesi için bu yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Literatürde yer alan bu bilgiler ışığında aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

**H2.1a: KOBİ'lerde teknoloji kullanımı firma çalışanların bilgi ve deneyimi olumlu etkilemektedir.**

Son zamanlarda, uluslararası işletmecilik akademisyenleri dijitalleşmenin KOBİ'ler için uluslararasılaşmanın birincil öncül ve kritik faktörünü temsil ettiğini, dijital teknolojileri benimsemenin kısıtlı kaynaklara sahip KOBİ'ler için uluslararasılaşma sürecini hızlandırdığını kabul etmektedirler (Joensuu-Salo vd., 2018). Bianchi Glavas ve Mathews (2017), Şilili 233 KOBİ'den elde edilen verilere dayanarak, KOBİ'lerin uluslararası performansı üzerindeki; uluslararası fırsat tanıma yeteneklerinin ve uluslararası ağların, uluslararası yönelim ve internet teknolojisi yetenekleri ile arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır. Genel olarak, birçok yazar KOBİ'lerin uluslararası performansını artırmada teknolojik kaynakların ve yeteneklerin önemini vurgulamıştır (Bianchi ve Mathews 2016; Reuber ve Fischer, 2011). Bu araştırmalardan yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezimiz geliştirilmiştir;

**H2.1b: KOBİ'lerde teknoloji kullanımı firmaların ihracat deneyimini olumlu etkilemektedir.**

Dijital teknolojilerin gelişmesi ve teknoloji kullanımının KOBİ'lerin erişimine sunulması ile birlikte, KOBİ'lerin uluslararası pazarlardaki her türlü kaynağa ulaşım geçmişe göre çok daha kolaylaşmıştır. Teknoloji kullanımı sayesinde yabancı ülkelerdeki kaynaklara, yeteneklere ve bilgiye kolay erişim sağlayabilen KOBİ'lerin uluslararası pazarlar hakkındaki bilgileri olumlu etkilenmektedir (Charalabidis vd., 2015). Uluslararası pazar istihbaratı, firmaların dış pazarlar ve müşteriler hakkında bilgi toplamasına ve etkili bir şekilde kullanmasına imkan tanımaktadır ve KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda büyümelerini desteklemektedir (Bianchi ve Mathews 2016; Hart vd., 1994). Bu bilgiler ışığında aşağıda yer alan alt hipotezimiz geliştirilmiştir;

**H2.1c: KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ihracat pazar bilgisini olumlu etkilemektedir.**

Literatür incelendiğinde, internet teknolojisi kullanımının uluslararasılaşma sürecinde yapılan araştırmalar önemli ve benzersiz bir yetenek olduğunu göstermektedir. Uluslararası pazarlarda rekabet avantajının sürdürülebilirliği, firmanın başarılı uluslararası pazar performansını sağlayabilmesi internet gibi dijital teknolojileri yeniden yapılandırma ve kullanma yeteneğinde yatmaktadır (Etemad vd., 2010; Loane vd., 2006). Yamin ve Sinkovics (2006) araştırmalarında dijital uluslararasılaşmanın yani uluslararasılaşma da dijital teknolojilerin kullanımının, yeni pazar fırsatları yaratan mesafe ve konumun önemini ortadan kaldırdığını açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmalardan ilhamla aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

#### **H2.1d: KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ihracat bağlılığını olumlu etkilemektedir.**

Foroudi vd., (2017) araştırmalarında İngiltere'de yerleşik KOBİ'lerin büyümesini sağlayan unsurları incelemek amacıyla dijital teknoloji kullanımı ile maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ve pazarlama yetenekleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Kaynak avantajı teorisine dayandırdıkları nitel araştırmalarında, "dijital teknoloji, şirketlerin büyümesine yol açan pazarlama kapasitesini ne ölçüde etkiliyor?" sorusunu araştırma sorusu olarak ele almışlardır. Araştırmalarının sonucunda dijital teknoloji kullanımının pazarlama yeteneklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Cluley vd., (2020) araştırmalarında değişen pazarlama stratejilerine uyum sağlayabilmek adına, çalışanların pazarlamanın tüm alanlarında dijital teknolojileri kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmalara istinaden aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

#### **H2.1e: KOBİ'lerde teknoloji kullanımı pazarlama planlama yeteneği olumlu etkilemektedir.**

Araştırmacılar, internet ve benzeri dijital teknolojilerin kullanımının, artan uluslararası pazar performansı ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Loane ve Bell, 2010). Arenius, Sasi ve Gabrielsson'un (2005) incelediği gibi, internet ve benzeri dijital teknolojilerin kullanımı, KOBİ'lerin uluslararası piyasalarda karşılaştıkları engellerin bir kısmını bazen de tamamını kaldırma potansiyeli sunduğu için KOBİ'ler

için ayrı bir önem taşımaktadır. Dijitalleşme, sektörler arasında sunduğu yaratıcı çözümler, sanal küresel ortamlara erişim imkanları ve azalan maliyetler sayesinde KOBİ'lerin yenilikçi olmaları ve uluslararası pazarlarda büyümeleri için en uygun ve kolay seçenek olarak kabul edilmektedir (Ghobakhloo ve Ching, 2019; Makarius vd., 2020). Bu gelişmeler KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini olumlu etkilemektedir ve alt hipotezimiz aşağıdaki şekildedir;

## **H2.1f: KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ihracat performansını olumlu etkilemektedir.**

Günümüzde, bilgi yönetimi ve öğrenme süreçleri, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek ve uluslararası başarı için önemli bir faktör haline gelmiştir. Literatür genel olarak KOBİ'lerde kullanılan bilgi yönetim sistemlerine odaklansa da, bireysel olarak KOBİ'lerin bakış açısı nadiren incelenmiştir Çok uluslu firmalarda bilgi aktarımının personelin küresel hareketliliği ile kolaylaştırıldığı kabul edilmektedir (Reiche 2012); ancak KOBİ'lerde bilgi aktarımı çok iyi anlaşılmamıştır. Bununla birlikte, KOBİ'lerin hem dış bilgi hem de firmalar arası bilgi aktarımı için çok güçlü ihtiyaçları olduğu gösterilmiştir (Chen vd., 2006). Bilgi aktarımı, KOBİ'lerin ağ oluşturma yeteneklerinde ve teknoloji transferinde köklü şekilde yer almaktadır (Freeman vd., 2006). Ar-Ge gelişimi, KOBİ'ler için verimli bilgi transferinin en önemli sonucu Ar-Ge gelişimi olmaktadır ve bu KOBİ'lerin uluslararasılaşması için çok önemlidir (Loane ve Bell 2006, Wright vd., 2007)

Kim, Jean ve Sinkovics (2018), Tayvan'da yerleşik 240 çok uluslu elektronik ürün üreticileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında firmaların iletişim kültürünün, organizasyon içi organizasyonlar arası ve çevresel boyutlarının teknolojiyi yoğun kullanan sanal firmalar arası entegrasyon ve uluslararası boyutta tedarikçi performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında; tedarikçi alıcı ilişkilerinde teknoloji bazlı entegrasyonun bilgi alışverişini arttırdığını tespit etmişlerdir. Dijitalleşme, iş ortakları, tedarikçiler, müşteriler ve distribütörler ve diğer paydaşlar arasında iletişimi artırarak bilgi alışverişi ve entegrasyonu gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Alarcón-del-Amo vd., 2018; Ozcan vd. 2018).



Bütün bu bahsedilen araştırmalardan esinlenerek aşağıdaki alt hipotezimiz geliştirilmiştir;

**H2.2a: KOBİ'lerde teknoloji öğretimi firma çalışanların bilgi ve deneyimi olumlu etkilemektedir.**

Yeni dijital teknolojilerin öğrenimi sayesinde dünya genelinde tüm pazarlara ulaşımda mesafelerin azalmasını, KOBİ'lerin yeni uluslararası pazarlara girmelerini ve bu pazarlarda daha hızlı yayılmalarını kolaylaştırmaktadır (Liu vd., 2016; Sinkovics vd., 2011). Weerawardena vd., (2015), Avusturalya ve Amerika Birleşik Devletlerinde gerçekleştirdikleri durum çalışmasında inovasyonu ve erken uluslararasılaşmayı yönlendiren yeteneklerin karmaşık bir etkileşimini araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda pazar odaklılık ve inovasyonun erken uluslararasılaşma üzerinde ortak bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Pergelova vd., (2019) Bulgaristan'da yerleşik 300 KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri nicel araştırmalarında, üst düzey yöneticileri bayan olan firmalarda dijital teknolojilerin, uluslararasılaşma sürecine etkilerini incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, dijital teknolojilerin, uluslararası pazar istihbaratının aracılığı ile KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırmalarının ikinci bulgusu olarak, kadın girişimcilerin dijital teknolojilerin etkilerinden erkek meslektaşlarına göre daha fazla yararlandıklarını eklemişlerdir.

Hagsten ve Kotnik'de (2016) araştırmalarında Avrupa Birliği'nde yerleşik KOBİ'lerde farklı seviyelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenilmesinin rolünü araştırmıştır. Araştırma sonuçları olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ile KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerine katılımı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir, ancak bilgi ve iletişim teknolojilerinin türü ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Daha az gelişmiş olan ülkelerde yer alan firmalarda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının, çevrimiçi varlık gibi temel kapasiteler ihracat kararı ile ilgilidir. Tüm bu araştırmalar ışığında aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

## **H2.2b: KOBİ'lerde teknoloji öğretimi firmaların ihracat deneyimini olumlu etkilemektedir.**

Dijital teknolojilerin iş hayatına egemen olmadığı geçmiş dönemlerde, uluslararasılaşma bilgileri zaman içinde kademe kademe ilerlemekteydi, günümüzde ise teknoloji öğretimi sayesinde firmalar bu bilgilerine çok daha hızlı şekilde sahip olabilmektedirler (Autio vd., 2017). Rosenbaum (2017), araştırmasında Danimarkalı 8 kadın girişimci ile yarı yapılandırılmış mülakatlarla nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmasının sonucunda internet gibi teknolojik yeniliklerin KOBİ'lere yeni müşteriler ve dağıtımıcılar kazandırma konusunda faydalı olabileceğini belirtmiştir.

Alarcón-del-Amo, Rialp ve Rialp (2016), İspanyol, ihracat faaliyeti bulunan 3060 firma üzerinde online anket ile gerçekleştirdikleri nicel araştırmanın sonucunda; dijital teknolojilerin arz ve talep tarafları arasındaki zaman ve mesafe engellerini kaldırmaya yardımcı olduğuna ve gerçek ve eşzamanlı bilgi alışverişi yoluyla piyasa gecikmesini azalttığını araştırmaları sonucu belirtmişlerdir (Alarcón-del-Amo, vd., 2016). Bu araştırmalardan esinlenerek aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

## **H2.2c: KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ihracat pazar bilgisini olumlu etkilemektedir.**

Uluslararasılaşmaya dijital teknolojilerin etkileri ile ilgili en eski katkılardan itibaren, uluslararası pazarlama akademisyenleri, internet ve diğer dijital teknolojilerin KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci için paha biçilmez bir kaynak olduğunu, sadece bir web sitesi uygulaması edinmeleri ile bile küresel erişime sahip olabileceklerini savunmuşlardır (Hamill, 1997; Poon ve Jevons, 1997; Samiee, 1998). KOBİ'ler, internet gibi dijital teknolojiler öğrenmenin, ihracat pazarlarının büyümesi üzerinde olumlu etkisi olduğunu keşfetmişlerdir ve bilginin önemli bir arabulucu olarak kullanılabilirliğini sağlamıştır. Bununla birlikte, dijital altyapıların KOBİ'lerin uluslararası genişleme arayışlarına yardımcı olabileceği belirli mekanizmaları teorik olarak anlamak ve ampirik olarak test etmek için sınırlı sayıda araştırmalar mevcuttur

(Bianchi ve Mathews 2016). Ek olarak, firmaların pazar odaklılığı ve pazar yöneliminin yüksek olması, uluslararası pazarlarda olan başarısına zemin hazırlamaktadır (Knight ve Çavuşgil 2004) ve pazarlama yeteneği (Pham vd., 2017) ve pazar yönelimi ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde yer alan bu araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

### **H2.2d: KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ihracat bağlılığını olumlu etkilemektedir.**

İnternet ve benzeri dijital teknolojiler, KOBİ'lerin verimliliklerini artırmalarına ve faaliyetlerini koordine etmenin yeni yollarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Fletcher vd., 2004; Katz ve Murray, 2002). KOBİ'lerin, işlemsel ve iletişimsel yetenekleri arttıkça, dijital teknolojiler uluslararası genişlemenin ve küresel ticaretin verimli ve etkili bir unsuru haline gelmiştir (Mathews ve Healey, 2008). Mathews ve Healey (2008), Avusturalya merkezli 12 KOBİ ile gerçekleştirdikleri araştırmalarının sonucunda internetin gelişmiş iletişim yoluyla uluslararası pazar bilgileri üretme yeteneğinin, KOBİ'lerin uluslararası pazar büyüme kararlarında rasyonel analiz sağladığını göstermektedir. Uluslararası pazarlarda büyüme kararları, pazarlama planlama yeteneklerini de içine almaktadır. Literatürde yer alan bu bilgilerden esinlenerek, alt hipotezimiz şu şekildedir;

### **H2.2e: KOBİ'lerde teknoloji öğretimi pazarlama planlama yeteneği olumlu etkilemektedir.**

Chen ve Kamal (2016), araştırmalarında teknoloji öğretiminin, firma sınırlarının yeniden şekillenmesini sağladığını ve firmaların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesini kolaylaştırdığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Glavas vd., (2017), 208 Avusturyalı girişimci firma üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında dijital teknolojik kaynaklarla uluslararası pazar performansı arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamışlardır. Literatürdeki bu bilgiler, aşağıdaki alt hipotezi geliştirmemize olanak vermiştir;

## **H2.2f: KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ihracat performansını olumlu etkilemektedir.**

Stoian vd., (2018), uluslararası faaliyetleri bulunan KOBİ'lerde görevli 18 üst düzey yönetici ve ihracat dışında yer alan uluslararasılaşma projeleri üzerine uzmanlaşmış 10 danışman ile gerçekleştirdikleri çalışma da KOBİ'lerin yöneticiler ve danışmanlar tarafından anlaşıldığı şekliyle ihracatın ötesinde uluslararasılaşma için ihtiyaç duydukları bilgi türlerini açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmalarının sonucunda, KOBİ uluslararasılaşma literatüründeki bilgiye dayalı bakış açısı, pazar genişlemesinin, ürünler, endüstriler ve pazarlarla ilgili iç firma aktörleri tarafından kapsüllenen ve dış aktörler tarafından sağlanan işlevsel bilgi ile kolaylaştırılan zımni olarak baskın bilgi tarafından yönlendirildiğini belirtmişlerdir. Dijitalleşme gerek uluslararası gerek iç pazarlarda yeni fırsatlar sunarken aynı zamanda rekabeti de arttırmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek için, bir firma dijital araçların kullanıldığı pazardaki değişikliklerin farkında olmalıdır ve aynı zamanda bu değişikliklere dijitalleşme yoluyla yanıt verebilmelidir. Bu yanıt verebilme dinamik yeteneklerin en önemlisi olan öğrenme sayesinde gerçekleşebilmektedir (Joensuu-Salo vd.,2018). Bu araştırmadan çıkarımla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

## **H2.3a: KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği firma çalışanların bilgi ve deneyimi olumlu etkilemektedir.**

Dijital teknolojiler ve internet, pazar istihbaratının verimliliğini artırarak ve firmaların uluslararası alanda çeşitli paydaşlarla daha iyi iletişim kurmalarını sağlayarak KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırmalarına yardımcı olmaktadır (Gabrielsson ve Manek Kirpalani 2004; Loane vd., 2004; Mathews ve Healy 2008). Strange ve Zucchella (2017) araştırmalarında yeni dijital teknolojilerden kabul edilen nesnelerin interneti, yapay zeka ve robotik sistemlerin, uluslararası tedarik zincirlerini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda Jean vd. (2010) araştırmasına benzer bir sonuçla dijitalleşmenin, konum bağımlılıklarını azaltarak operasyonlarını ve tedarik zinciri yönetimlerini yeniden, tamamen farklı şekillendirdiği sonucuna varmışlardır. Dijital yenilikler, üretimde

global sinerjilerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir.(Strange ve Zucchella, 2017). Firmaların teknolojik yenilikçiliği adapte etme ve kabul etme hızları, firmaların uluslararasılaşma süreçlerini etkilemektedir. Bu veriler ışığında alt hipotezimiz şu şekildedir;

### **H2.3b: KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği firmaların ihracat deneyimini olumlu etkilemektedir.**

Teknolojik yeniliklere açık olmak, firmaların uluslararası hedef pazarları hakkında daha kolay ve yeni bilgiye erişimine imkan sağlamaktadır (Coviello vd., 2017). Web siteleri, çevrimiçi siparişler, ödeme sistemleri gibi teknolojik yenilikler içeren dijital altyapılar uluslararasılaşmanın gelişiminde önemli rol oynamaktadırlar. Bu teknolojiler sayesinde uluslararası müşterilerin davranışlarını ve tercihlerini izlemeye, ürün ve hizmet bilgileri sağlamaya ve uluslararası işlemleri gerçekleştirmeyi kolaylaştırmaktadırlar. (Hagsten ve Kotnik 2016),

Moen vd.,'in (2008), 635 Danimarkalı ve Norveçli teknoloji kullanımı olan KOBİ'ler üzerine yaptıkları araştırmalarının amacı KOBİ'lerin uluslararası işletmeler arası pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin gerçek kullanımı ve piyasa performansı etkileri hakkında ampirik kanıtlar sunmaktır. Araştırmalarının sonucunda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile yeni pazar bilgisinin geliştirilmesinin arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmalarının sonucu Samiee (1998) araştırmasını teyit eder niteliktedir. Literatürde yer alan bu araştırmalardan esinlenerek alt hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur;

### **H2.3c: KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ihracat pazar bilgisini olumlu etkilemektedir.**

D'Angelo (2012) araştırmasında İtalya'da yerleşik 689 üretici KOBİ üzerinde inovasyonun firmalarının ihracat yoğunluğu üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda inovasyonun KOBİ'lerin ihracat yoğunluklarında olumlu

etkisi olduğunu belirtmiştir. Roger ve Love (2002) araştırmalarında belirttikleri gibi teknolojik yenilikler uluslararasılaşmayı olumlu yönde etkilemektedir. Dijital yenilikler, üretimde global sinerjilerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir (Jean vd., 2010). Bu durum firmaların ve KOBİ'lerin rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için ihracat bağlılıklarını arttırmalarını zorunlu kılmaktadır. Alt hipotezimiz şu şekildedir:

**H2.3d: KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ihracat bağlılığını olumlu etkilemektedir.**

Joensuu-Salo et al. (2017), dijital teknolojilerin dünya genelinde yayınlaşmasına ve sağladığı fırsatlara rağmen, henüz Finlandiya KOBİ'lerinin ayrılmaz bir parçası olmadığını, çünkü sadece birkaç firmanın üretimlerine teknolojik yenilikleri adapte ettiklerini veya yeni gelir modelleri geliştirdiğini tespit etmiştir. Bununla birlikte, dijitalleşmenin firma performansı üzerinde, özellikle de iş geliştirme ile ilgili olumlu bir etkisi olduğunu; imaj ve marka gelişimi, müşteri kazanımını, müşteri hizmetlerinde iyileşme ve rekabet gücünün gelişmesini etkilediğini tespit etmiştir. Araştırmaya katılan firmaların üçte biri, dijitalleşmenin yeni iş fırsatları, paydaş ilişkileri ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi üzerinde olumlu etkilerini bildirmiştir. Bundan dolayı teknolojik yenilikçiliğin iş süreçlerinden olan planlama yeteneği üzerinde olumlu etkisi olduğu varsayılmaktadır

Dijital teknoloji araçları olan veri analizi sistemleri veya kurumsal kaynak planlama sistemleri gibi diğer dijital teknoloji araçları ve sistemleri, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler hakkında mevcut bilgileri bütünleştirmekte ve firmalar için yerel ve uluslararası ortaklarla pazar bilgisi paylaşımını kolaylaştırmaktadır (Zhu ve Kraemer 2005). Literatürde yer alan bu bilgiler ışığına alt hipotezimiz aşağıdaki şekildedir;

**H2.3e: KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği pazarlama planlama yeteneği olumlu etkilemektedir.**

Akademisyenler, internet tabanlı yenilikçi teknolojilerin artan benimsenmesinin, yayılmasının ve konuşlandırılmasının uluslararasılaşmanın bel kemiği olarak hizmet ettiğini öne sürmüşlerdir (Etemad vd., 2010). Autio (2017), dijitalleşmenin, KOBİ'lerin müşterileri, iş ortakları, tedarikçileri ve diğer paydaşlarıyla etkileşimlerini proaktif olarak yeniden analiz etmeleri ve değiştirebilmeleri için yeni uluslararası fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Chen ve Kamal (2016); IRua vd., (2018) ve Watson vd.,'de (2018) yeni dijital teknolojilerin kullanımının ihracat performansını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Bu bilgiler ışığında alt hipotezimiz aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir;

**H2.3f: KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ihracat performansını olumlu etkilemektedir.**

#### **5.5.2.2 Araştırma Metodu ve Ölçekler**

Ampirik analiz birincil nicel verilere dayanmaktadır. Anketler Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründe KOBİ statüsünde yer alan, uluslararasılaşma faaliyetleri mevcut 187 firmaya gönderilmiştir. Katılım gösteren 148 firmadan 347 adet anket verisi araştırmamızda kullanılmıştır. Anket verilerinin bir kısmı yüz yüze anket kalanları ise online anketlerden oluşmaktadır. Araştırma kavramlarının ölçümünde Likert tipi veri toplama acı kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “ (1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Çalışmamızda kullanılan ölçekler; sırasıyla “teknolojiye hazırlık ölçeği”, “teknolojiye uyum ölçeği”, ”uluslararasılaşma ölçekleri” ve “örgüt belleği” ölçekleridir. Uluslararasılaşma ölçekleri içinde “firma çalışanlarının bilgi ve deneyimi ölçeği”, “firmanın ihracat bilgi deneyimi ölçeği”, “firmanın ihracat pazar bilgisi ölçeği”, “ihracat bağlılığı ölçeği”, “pazarlama planlama yeteneği ölçeği” ve “ihracat performansı ölçeği” yer almaktadır.

Çalışmamızda kullanılan tüm ölçekleri geliştiren ya da Türkçeye uyarlamasını gerçekleştiren araştırmacılarla iletişime geçilerek yazılı onaylar alınarak etik kurula sunulmuştur. Çalışmamızda kullanılan ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir;

### **Teknolojiye Hazırlık Ölçeği**

Parasuraman (2000)'ın geliştirdiği, kişilerin teknoloji kullanma istekliliklerini ölçen Teknolojiye Hazırlık Ölçeği, 2011 yılında, Pınar Süral Özer, Engin Deniz Eriş ve Ömür Neczan Timurcanday Özmen tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmacılar, çalışmalarına ölçek envanterinin sahibi Parasuraman ve Rockbridge Associates, Inc.'dan izin aldıktan sonra Parasuraman'ın Ulusal Teknolojiye Hazırlık anketinde kullanılan 66 maddelik soru havuzla başlamışlardır.

Parasuraman ölçeği 2000 yılında, sonradan Lin ve arkadaşlarının (2007) geliştirilmiş teknoloji kabul modellerini de ekledikleri (TRAM), kullanıcıların teknoloji kullanmaya istekliliklerini (hazırlıklarını) ölçmeyi hedefledikleri (Technology Readiness Index / TRI/ 36 madde) ölçek geliştirmiştir. Ölçek, teknolojiyle ilgili olumlu hisleri açıklamaya yönelik iyimserlik ile ilgili (10 madde) ve yenilikçilik ile ilgili (7 madde) boyutları ile negatif hisleri açıklamaya yönelik huzursuzluk (10 madde) ve güvensizlik (9 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin, 2000 yılından itibaren kullanılan 36 maddesi ile ilgili, ilgili ölçeği 2010 yılında Türkçeye uyarlamış olan Summak, Bağlıbel ve Samancıoğlu (2010)'dan onay alınarak gerçekleştirdikleri çeviriden istifade edilmiştir. Yazarlar tarafından ölçeğin tüm maddelerin ilk olarak İngilizceden Türkçeye çevirisi ve daha sonra Türkçeden İngilizceye tekrar çevirisi yapılmıştır. Ölçek maddeleri, biçimsel ve ifadesel olarak ilgili alanda deneyimli akademisyenlere değerlendirilmiş ve önerilen değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin soru formatı beş dereceli Likert ölçeğine uyacak şekilde düzenlenmiştir.

Anket, internet aracılığıyla üniversite mezunu 40 yaş altında profesyonel iş hayatı olan 1289 kişiye gönderilmiştir. İlk olarak toplanan veriler ile oluşan yapı açımlayıcı faktör analizi ile incelenmişlerdir. Açımlayıcı faktör analizinden önce Barlett Testi (Ki-Kare



= 6883,806; df = 253; p = ,000) ve Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği indeksi (,866) gerçekleştirilmiş, elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edilmiştir. Yazarlar, anket formunda yer alan 66 maddeyi, temel bileşenler faktör analizi ve varimax döndürme metodu ile incelemişlerdir.

Ölçek geliştirmede faktörlerin oluşturulmasında 0,30 ile 0,45 arasında kalan yükler alt kesme noktası olarak kabul edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Araştırmacılar da analizde kesme noktasını 0,45 olarak kabul etmişlerdir. Faktör yükü 0.45'in altında kalan maddeleri elemişlerdir, kalan 23 madde, öz değeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %47,47'sini açıklayan dört faktör grubuna, iyimserlik boyutunda 7, yenilikçilik boyutunda 6, huzursuzluk boyutunda 4 ve güvensizlik boyutunda 6 madde olmak üzere dağıtılmıştır. Açılanan toplam varyans 2/3'ün altında olmasına rağmen bu değer %30'un üzerinde olduğundan sosyal bilimlerde yeterli kabul edilmektedir. Saptanan boyutları oluşturan maddelerin madde analizleri yapılarak, seçilen maddelerin ölçeğe uygunluğu ve bireyleri ölçülen özellik bakımından ayırt edilebilirliği sorgulanmışlardır. Maddelerin toplam test korelasyonları incelenmişler, negatif değer bulunmadığını ve tüm değerlerin 0,25'ten yüksek olduğu saptanmışlardır, maddelerin silinmesinin  $\alpha$  katsayısında olumlu bir değişikliğe yol açmayacağını saptanmışlardır, bundan dolayı tüm maddelerin ölçekte kalmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Teknolojik yenilikçilik boyutu için  $\alpha=,78$ ; olarak tespit etmişlerdir ve k, teknolojik yenilikçilik boyutu için güvenilirlik yüksek tespit edilmiştir. Uyarladıkları ölçeğin faktörlerinin ayırt ediciliğinin belirlenmesi için faktör analizi kullanmışlardır. GFI, CFI ve IFI değerlerini 0,90'ın üzerinde ve geçerli bulmuşlardır. RMR ve RMSEA değerleri , 08'in altında yine kabul edilen bir uyum iyiliği seviyesinde tespit edilmiştir. Geliştirdikleri modelin Ki-Kare değeri 1452,73 ve serbestlik derecesi 224 olarak elde etmişlerdir Oran 6,48 olduğu için yüksek olsa da ( $X^2 /df < 5$ ) bu durumu KiKare'nin örneklem sayısının büyüklüğünden etkilenmesi ile açıklamışlardır.

## **Teknolojiye Uyum Ölçeği**

Soner Yavuz tarafından teknolojik araçların kullanımına karşı tutumlarının değerlendirildiği “Teknoloji Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek “teknolojik araçların eğitim alanında kullanılmama durumu”, “teknolojik araçların eğitim alanında kullanılma durumu”, “teknolojinin eğitim yaşamına etkileri”, “teknolojik araçların kullanımının öğretilmesi” ve “teknolojik araçların değerlendirilmesi” ni içeren 5 faktörden ve 19 maddeden oluşmuştur.

Oluşturulan ölçekte bulunan maddelerin 13 tanesi olumlu, 6 tanesi de olumsuz maddedir. Araştırmacı, güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha yöntemi ile hesaplanmıştır ve testin güvenilirlik katsayısını 0,87 olarak tespit etmiştir. 19 maddenin madde ayırt ediciliği ve madde güçlüğü için toplam korelasyonları hesaplanmış ve değerlerin 0,24-0,68 arasında değiştiği görülmüştür (Yavuz, 2005). Çalışmamızda “teknolojinin eğitim yaşamına etkileri”, “teknolojik araçların kullanımının öğretilmesi” boyutları kullanılmıştır.

## **Uluslararasılaşma Ölçekleri**

Aşağıda belirtilen ölçekler, Mustafa Kaplan’ın 2013 yılında yazdığı “İhracat Performansına etki eden faktörler ve pazarlama planlama yeteneği ile ihracat performansı ilişkisi üzerine bir araştırma” adlı tezinde Türkçeye uyarlanmıştır.

**Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi Ölçeği:** Firma çalışanlarının bilgi ve deneyimini ölçmek için Morgan vd., (2003) tarafından geliştirilmiş bulunan “Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi Ölçeği” soruları Türkçeye uyarlanmıştır ve ölçek 3 sorudan oluşmaktadır.

**Firmanın İhracat Bilgi Deneyimi Ölçeği:** Firmanın ihracat deneyimini ölçmek için Morgan vd., (2003) tarafından geliştirilmiş bulunan “Firmanın İhracat Bilgi Deneyimi Ölçeği” uyarlanmıştır ve ölçek 3 sorudan oluşmaktadır.

**Firmanın İhracat Pazar Bilgisi Ölçeği:** Firmanın ihracat pazar bilgisini ölçmek için Morgan vd., (2003) tarafından geliştirilmiş bulunan “Firmanın İhracat Pazar Bilgisi Ölçeği” uyarlanmıştır ve ölçek 4 sorudan oluşmaktadır.

**İhracat Bağlılığı Ölçeği:** İhracat bağlılığını ölçmek için Lages ve Montgomery (2004) tarafından geliştirilmiş bulunan “Firmanın İhracat Bağlılığı Ölçeği” uyarlanmıştır ve ölçek 5 sorudan oluşmaktadır.

**Pazarlama Planlama Yeteneği Ölçeği:** Pazarlama planlama yeteneğini ölçmek için Morgan vd., (2003) tarafından geliştirilmiş bulunan “Pazarlama Planlama Yeteneği Ölçeği” uyarlanmıştır ve ölçek 5 sorudan oluşmaktadır.

**İhracat Performansı Ölçeği:** Araştırmada ihracat performansını ölçmek için Morgan (2003) tarafından geliştirilmiş bulunan “İhracat Performansı Ölçeği” uyarlanmıştır ve ölçek 5 sorudan oluşmaktadır.

Ölçekleri oluşturan soruların İngilizceden Türkçeye çevriminde hatalar olmaması adına Türkçeye çeviri her iki dile ve konuya hakim bir kişi tarafından yapılmıştır. Yine hem İngilizceye hem de Türkçeye ve konuya hakim üç kişilik bir grup tarafından çevrilen metin ile orijinal metin karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki dile hakim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrilmiş olan sorular tekrar İngilizceye çevrilmiş ve çevrilen metin ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Son metin üzerinde ufak değişiklikler ile ölçekler üzerinde mutabakat sağlanarak ölçeklerin son hali oluşturulmuştur (Kaplan, 2013).

Pilot uygulama olarak, ölçeklerin anlaşılabilir olduğunun teyit edilmesi ve faktör yapılarıyla, güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, 40 işletmeye anket formu gönderilmiş, cevaplandırılan 27 adet anket formu ile ön test analizi yapılmıştır. Pilot çalışmada kullanılan 27 adet anket formundaki verilerin istatistiksel analizi neticesinde kabul edilebilir faktör yapılarının elde

edilmiştir. Ön test sonucuna göre anket formundaki soruların bir kısmında düzeltmeler yapılmıştır.

Literatürde, en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyanslarının toplamının genel varyans değerine oranlanması ile elde edilen bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar 1999). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de göz önünde bulundurularak her bir değişkenin alfa katsayıları hesaplanmıştır.

Aşağıda verilen Tablo 6’ da araştırma değişkenleri Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,855 ile 0,942 arasında değiştiği ve oldukça yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilmiştir

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi	3	0,891
İhracat Deneyimi	3	0,869
İhracat Pazar Bilgisi	4	0,858
İhracat Bağlılığı	5	0,855
Pazarlama Planlama Yeteneği	5	0,942
İhracat Performansı	5	0,917

**Tablo 6: Uluslararasılaşma Ölçekleri Güvenilirlik Katsayıları**

## Örgüt Belleği Ölçeği

Örgüt Belleği ölçeği, Oğuz Türkay’ın 2007 yılında yazdığı “Pazara dayalı örgütsel öğrenme: Konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenler ve pazarlama performansına etkileri” adlı doktora tezinden alınmıştır. Ölçek Lopez vd., (2005) tarafından geliştirilen örgüt belleği ölçeğinden uyarlanmıştır.

Bu ölçek örgüt belleğinin esas olarak teknolojik altyapı tarafını incelemekte ve örgüt kültürü sayesinde edinilen deneyimlerin oluşumlarının incelenmesini daha az ele almaktadır. Bundan dolayı yönetim ve pazarlama alanlarında çalışan akademisyenlerinin görüşleri doğrultusunda ölçeğe ek ifadeler yapılmıştır. Daha sonra ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Çevirinin doğruluğunu teyit etmek için ölçek yönetim ve organizasyon alanında deneyimli bir akademisyene ve sosyal bilimler dışında başka bir akademisyene çevirtirilmiş, çıkan farklılıklar ortak çalışma ile giderilmiştir. Sonraki aşamada işletme ve pazarlama alanında deneyimi akademisyenlerin desteği ile ölçeğin anlamı sadeleştirilmiştir, uzun ifadeler kısaltılmıştır.

Ölçeğin geçerliliğini ölçmek için içerik geçerliliği (content validity) ve yapı geçerliliği (construct validity) üzerinde durulmuştur. İçerik geçerliliği, geliştirilen ölçeğin ilgili alanı değerlendirme konusundaki gücünü göstermektedir. Yapı geçerliliği ise ölçeğin altta yer alan niteliklerle ilişkisini belirtmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004). Araştırmada kullanılan ölçeğin daha önce aynı değişkenleri ölçmek amacıyla farklı araştırmalarda, farklı ülkelerde ve farklı sektörlerden işletmeler üzerinde denenip geçerli ve güvenilir olması ölçeğin geçerliliğinin önemli bir kanıtıdır. Ayrıca, içerik geçerliliğinin sağlanması amacıyla ölçek uyarlama aşamasında farklı alanlardan akademisyen görüşleri alınmıştır.

Bunun sonraki aşamada ise, pilot çalışma ile ölçeğin geçerliliği sektör temsilcileri nezdinde de kanıtlanmıştır. Anketin yapılmasında tepki kurulumunu azaltmak ve güvenilirliği artırmak için yapı ölçeklerinde yer alan birtakım ifadeler ters kodlanmıştır (9 ifade-ÖB05, PV06, AF02, PBEE07, PBYor01, PBYor02, ÖH05, RY05, Perf01). Bu ifadelerin cevapları gerek pilot çalışma gerek tüm uygulamada takip edilmiştir. Araştırma ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür ve Cronbach alfa katsayısı %86.6 çıkmıştır ve yapı güvenilirdir ( $p \leq 0.01$ ). “Öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik”, “Pazar bilgisi elde etme” ve “Pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği” boyutları çalışmamızda kullanılmıştır.

### 5.5.2.3 Nicel Veri Analizleri

Çalışmamızda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programlarında analiz edilmiştir. Bu bölümde; örneklem kümesine ait tanımlayıcı analizler, doğrulayıcı faktör analizleri ve faktör yapılarının geçerlilik ve güvenilirlikleri yer almaktadır.

### Sosyo Demografik Unsurlar

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir. Katılımcıların %63.1'inin erkek, %36.9'unun kadın olduğu görülmektedir.

	<b>Değişkenler</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Cinsiyet	Erkek	219	63.1
	Kadın	128	36.9
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7: Nicel katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %11.8'inin 30 yaş ve altı, %32.6'sının 31-40, %40.1'inin 41-50 yaş aralığında ve %15.5'inin 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

	<b>Değişkenler</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Yaş	30 yaş ve altı	41	11.8
	31-40	113	32.6
	41-50	139	40.1
	51 yaş ve üzeri	54	15.5
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

Tablo 8: Nicel katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %6.1'inin ortaokul ve altı, %56.2'sinin lise, %33.4'ünün üniversite ve %4.4'ünün lisansüstü olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
Eğitim	Ortaokul ve altı	21	6.1
	Lise	195	56.2
	Üniversite	116	33.4
	Lisansüstü	15	4.4
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 9: Nicel katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı**

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmeye ait özelliklerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir. Katılımcıların sektörlerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların çalıştığı işletmelerin %47.3'ünü tekstil, %40.1'inin konfeksiyon ve %12.6'sının diğer olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
Sektör	Tekstil	164	47.3
	Konfeksiyon	139	40.1
	Diğer	44	12.6
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 10: Nicel katılımcıların çalıştıkları işletmenin sektörüne göre dağılım**

Katılımcıların ihracat sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %14.4'ünün 5 yıl ve daha az, %46.1'inin 6-10 yıl arasında ve %39.5'inin 11 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
İhracat Süresi	5 yıl ve daha az	50	14.4
	6-10 yıl	160	46.1
	11 yıl ve daha fazla	137	39.5
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 11: Nicel katılımcıların çalıştıkları işletmenin ihracat süresine göre dağılım**

Katılımcıların düzenli ihracat yaptıkları ülke sayılarına göre dağılımları incelendiğinde, %62.8'inin 10 ve daha az, %21.3'ünün 11-20 arası ve %15.9'unun 21 ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
Düzenli İhracat Yapılan Ülke Sayısı	10 ve daha az	218	62.8
	11-20	74	21.3
	21 ve daha fazla	55	15.9
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 12: Nicel katılımcıların düzenli ihracat yaptıkları ülkelere göre dağılımı**

Katılımcıların düzenli ihracat yaptıkları bölgelere göre dağılımları incelendiğinde, %70.6'sının Avrupa (AB ve EFTA), %2.6'sının Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), %11'inin Ortadoğu ve Kuzey Afrika, %6.9'unun Asya, %2.6'sının Kuzey Amerika, %2.3'ünün Güney Amerika, %2.3'ünün Orta ve Güney Amerika ve %1.7'sinin Okyanusya olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
Düzenli İhracat Yapılan Bölge	Avrupa (AB ve EFTA)	245	70.6
	Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT)	9	2.6
	Ortadoğu ve Kuzey Afrika	38	11.0
	Asya	24	6.9
	Kuzey Amerika	9	2.6
	Güney Amerika	8	2.3
	Orta ve Güney Afrika	8	2.3
	Okyanusya	6	1.7
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 13: Nicel katılımcıların düzenli ihracat yapılan bölgeye göre dağılımı**



Katılımcıların uluslararası pazarlara girme yöntemlerine göre dağılımları incelendiğinde, %34'ünün dolaylı ihracat, %56.8'inin doğrudan ihracat, %5.2'sinin yabancı işletmeyle mülkiyet temelli olmayan ortaklık, %2'sinin yabancı işletmeyle mülkiyet temelli ortaklık ve %2'sinin 100 doğrudan yatırım olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
Uluslararası Pazarlara Girme Yöntemi	Dolaylı ihracat	118	34.0
	Doğrudan ihracat	197	56.8
	Yabancı işletmeyle mülkiyet temelli olmayan ortaklık	18	5.2
	Yabancı işletmeyle mülkiyet temelli ortaklık	7	2.0
	100 doğrudan yatırım	7	2.0
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 14: Nicel katılımcıların uluslararası pazarlara girme yöntemine göre dağılımı**

Katılımcıların İhracatının Toplam Satışlar İçindeki Oranına göre dağılımları incelendiğinde, %15.3'ünün %30 ve daha az, %20.7'sinin %31-50 arası, %25.4'ünün %51-70 arası ve %38.6'sının %71 ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
İhracatının Toplam Satışlar İçindeki Oranı	%30 ve daha az	53	15.3
	%31-50	72	20.7
	%51-70	88	25.4
	%71 ve daha fazla	134	38.6
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 15: Nicel Katılımcıların çalıştıkları firmalardaki ihracatının toplam satışlar içindeki orana göre dağılımı**

Katılımcıların çalıştıkları şirkette çalışan sayısına göre dağılımları incelendiğinde, %25.6'sının 49 ve daha az, %74.4'ünün ise 50 ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Değişkenler		Sıklık	Oran
Çalışan Sayısı	49 ve daha az	89	25.6
	50 ve daha fazla	258	74.4
<b>Toplam</b>		<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 16: Nitel katılımcıların çalıştıkları işletmelere göre dağılım**

## Normallik Analizleri

Yapısal Eşitlik Modeli analizinin gerçekleştirilebilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılımı sağlama şartını yerine getirmesi gerekmektedir (Byrne, 2001). "Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerler incelenmiş ve veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır. Aykırı-uç değerlerin varlığı Mahalanobis yöntemiyle ölçülmüş ve çoklu normallik kriteri sağlanmıştır. "

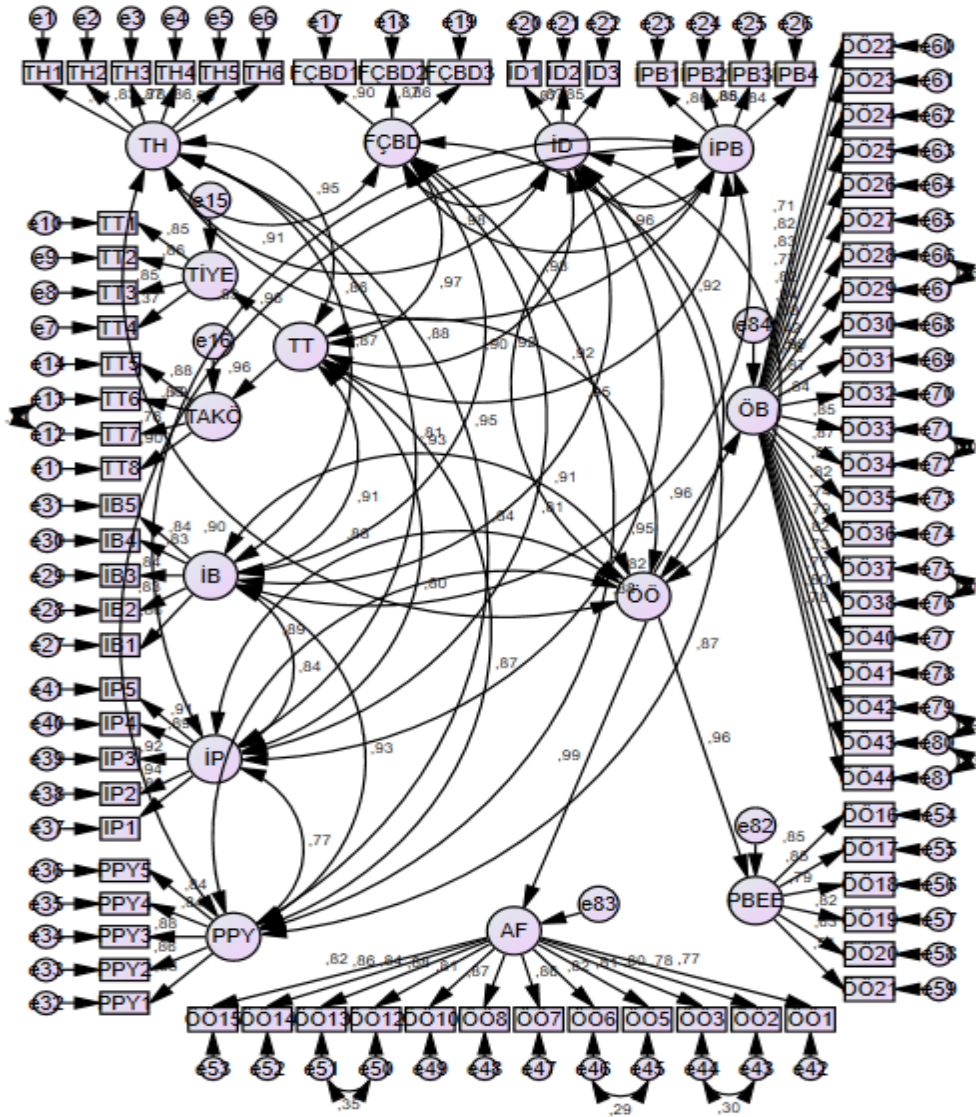
Çok değişken barındıran, sıfıra yakın veya negatif değerli gözlemlerin yer aldığı ve yüksek hacimli olan veri setlerinde aykırı değerlerin tespit edilebilmesi için gözlemler arası ilişkiye dayalı Mahalanobis ölçütü kullanılması tavsiye edilmektedir (Johnson ve Wichern, 2014). Bu doğrultuda çok değişkenli uç değerler Mahalanobis ölçütünde yer alan uzaklık değerleri ile incelenmiştir. Kullanılan verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olması gerekmektedir (Shao, 2003). Ayrıca normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile de incelenebilmektedir (Chan, 2003). Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Teknolojiye Hazırlık Ölçeği	-1.592	1.870	Normal
Teknolojinin İş Yaşamına Etkileri Boyutu	-1.541	2.164	Normal
Teknolojik Araçların Kullanımının Öğretilmesi Boyutu	-1.867	2.911	Normal
Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi Ölçeği	-1.852	2.525	Normal
İhracat Deneyimi Ölçeği	-1.796	2.357	Normal
İhracat Pazar Bilgisi Ölçeği	-1.756	2.393	Normal
İhracat Bağlılığı Ölçeği	-1.660	1.980	Normal
Pazarlama Planlama Yeteneği Ölçeği	-1.696	2.091	Normal
İhracat Performansı Ölçeği	-1.628	1.641	Normal
Öğrenmeye Bağlılık Paylaşılan Vizyon Açık Fikirlilik Boyutu	-1.815	2.535	Normal
Pazar Bilgisi Elde Etme Boyutu	-1.346	1.351	Normal
Pazar Bilgisinin Yayılması Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği Boyutu	-1.789	2.590	Normal

Tablo 17: Normallik Değerleri

## Faktör Analizleri ve Yapı Geçerlik ve Güvenilirlikleri

Araştırmamızda, yapı geçerliliğini test etmek için “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” (confirmatory factor analyses) yapılmıştır. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30’un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Şekil 17 faktör analizlerini göstermektedir.



Şekil 13: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Çalışmamızda kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” gerçekleştirilmiştir. İlk olarak Nunnally (1978)’e dayanan ve ondan sonra da literatürde genel kabul gören anlayışa göre güvenilirlik, ölçeğin geçerliliği için gerekli bir önkoşuldur ve güvenilirlik değerinin (alfa) alt sınırı olarak en az %70 kabul edilmektedir (Hinkin, 1995). Araştırmamızda kullanılacak ölçeklerin güvenilirliği ifadelerin iç uyumuna dayanan Cronbach’ın hesaplamaları temelinde geliştirilen Alfa katsayısı(Cronbach’s Alpha) ile ölçülmüştür. Aşağıdaki tabloda güvenilirlik değerleri verilmiştir. Ölçekler ve boyutları incelendiğinde, iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızda kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	Güvenirlik
<b>Teknoloji Kullanımı (TK)</b>	TK1	0.811	-	-	-	Cronbach α; 0.904
	TK2	0.830	0.056	18.259	***	
	TK3	0.779	0.060	16.679	***	
	TK4	0.870	0.053	19.590	***	
	TK5	0.863	0.050	19.346	***	
	TK6	0.561	0.060	11.018	***	
<b>Teknolojik Öğrenimi (TÖ)</b>	TT1	0.372	-	-	-	Cronbach α; 0.778
	TT2	0.854	0.255	7.011	***	
	TT3	0.859	0.231	7.010	***	
	TT4	0.846	0.255	6.997	***	
<b>Teknolojik Yenilikçiliği (TY)</b>	TT5	0.881	-	-	-	Cronbach α; 0.915
	TT6	0.787	0.042	24.257	***	
	TT7	0.756	0.048	19.265	***	
	TT8	0.896	0.050	17.961	***	
<b>Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi (FÇBD)</b>	FÇBD1	0.898	-	-	-	Cronbach α; 0.908
	FÇBD2	0.871	0.040	24.506	***	
	FÇBD3	0.859	0.040	23.732	***	
<b>İhracat Deneyimi (İD)</b>	İD1	0.871	-	-	-	Cronbach α; 0.896
	İD2	0.866	0.042	22.261	***	
	İD3	0.848	0.045	21.356	***	
<b>İhracat Pazar Bilgisi (İPB)</b>	İPB1	0.859	-	-	-	Cronbach α; 0.916
	İPB2	0.877	0.044	22.466	***	
	İPB3	0.849	0.044	21.106	***	
	İPB4	0.840	0.044	20.722	***	
<b>İhracat Bağlılığı (İB)</b>	İB1	0.861	-	-	-	Cronbach α; 0.923
	İB2	0.825	0.048	20.103	***	
	İB3	0.841	0.043	20.814	***	
	İB4	0.831	0.045	20.363	***	
	İB5	0.842	0.043	20.864	***	
	PPY1	0.881	-	-	-	Cronbach α; 0.934
	PPY2	0.860	0.040	22.392	***	

<b>Pazarlama Planlama Yeteneği (PPY)</b>	PPY3	0.876	0.041	23.274	***	
	PPY4	0.844	0.043	21.563	***	
	PPY5	0.840	0.042	21.385	***	
<b>İhracat Performansı (İP)</b>	İP1	0.894	-	-	-	Cronbach $\alpha$ ; 0.960
	İP2	0.936	0.036	28.945	***	
	İP3	0.919	0.037	27.486	***	
	İP4	0.889	0.040	25.291	***	
	İP5	0.909	0.036	26.768	***	
<b>Öğrenmeye Bağlılık Paylaşılan Vizyon Açık Fikirliklik (AF)</b>	ÖÖ1	0.772	-	-	-	Cronbach $\alpha$ ; 0.926
	ÖÖ2	0.781	0.061	16.001	***	
	ÖÖ3	0.803	0.058	16.577	***	
	ÖÖ5	0.814	0.059	16.841	***	
	ÖÖ6	0.816	0.061	16.900	***	
	ÖÖ7	0.860	0.064	18.081	***	
	ÖÖ8	0.873	0.064	18.453	***	
	ÖÖ10	0.811	0.060	16.764	***	
	ÖÖ12	0.881	0.059	18.690	***	
	ÖÖ13	0.842	0.062	17.603	***	
<b>Pazar Bilgisi Elde Etme (PBEE)</b>	ÖÖ14	0.860	0.063	18.087	***	Cronbach $\alpha$ ; 0.876
	ÖÖ15	0.820	0.060	17.012	***	
	ÖÖ16	0.854	-	-	-	
	ÖÖ17	0.848	0.047	20.605	***	
	ÖÖ18	0.794	0.048	18.448	***	
<b>Pazar Bilgisinin Yayılması Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği (ÖB)</b>	ÖÖ19	0.815	0.049	19.252	***	Cronbach $\alpha$ ; 0.962
	ÖÖ20	0.632	0.060	13.200	***	
	ÖÖ21	0.506	0.070	10.018	***	
	ÖÖ22	0.706	-	-	-	
	ÖÖ23	0.824	0.067	15.115	***	
	ÖÖ24	0.827	0.068	15.185	***	
	ÖÖ25	0.772	0.073	14.175	***	
	ÖÖ26	0.824	0.070	15.123	***	
	ÖÖ27	0.836	0.076	15.346	***	
	ÖÖ28	0.379	0.092	6.974	***	
	ÖÖ29	0.424	0.090	7.789	***	
	ÖÖ30	0.756	0.079	13.875	***	
	ÖÖ31	0.869	0.074	15.951	***	
	ÖÖ32	0.840	0.075	15.423	***	
	ÖÖ33	0.846	0.074	15.516	***	
	ÖÖ34	0.871	0.076	15.987	***	
ÖÖ35	0.855	0.071	15.687	***		
ÖÖ36	0.816	0.068	14.971	***		
ÖÖ37	0.739	0.077	13.576	***		
ÖÖ38	0.792	0.071	14.532	***		
ÖÖ40	0.817	0.069	15.004	***		
ÖÖ41	0.733	0.074	13.453	***		
ÖÖ42	0.774	0.070	14.206	***		
ÖÖ43	0.799	0.072	14.667	***		
ÖÖ44	0.781	0.076	14.333	***		

**Tablo 18: Ölçek Güvenirlik Analizleri**

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results)  $p=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu aşağıdaki tabloda verilmiştir. Modelde iyileştirme yapılmıştır ve iyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indisleri hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerleri sağlandığı tabloda gösterilmiştir.

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
$\chi^2/df$	2.257	$\leq 5$
RMSEA	0.060	$\leq 0.08$
CFI	0.882	$\geq 0.80$
IFI	0.882	$\geq 0.80$
TLI	0.876	$\geq 0.80$
NFI	0.806	$\geq 0.80$
SRMR	0.037	$\leq 0.10$
$\chi^2: 6662.286, df: 2952, p:0.000$		

**Tablo 19: Faktör analizi model uyum iyiliği değerleri**

### Hipotez Testleri için Kullanılan İstatistik Analizleri

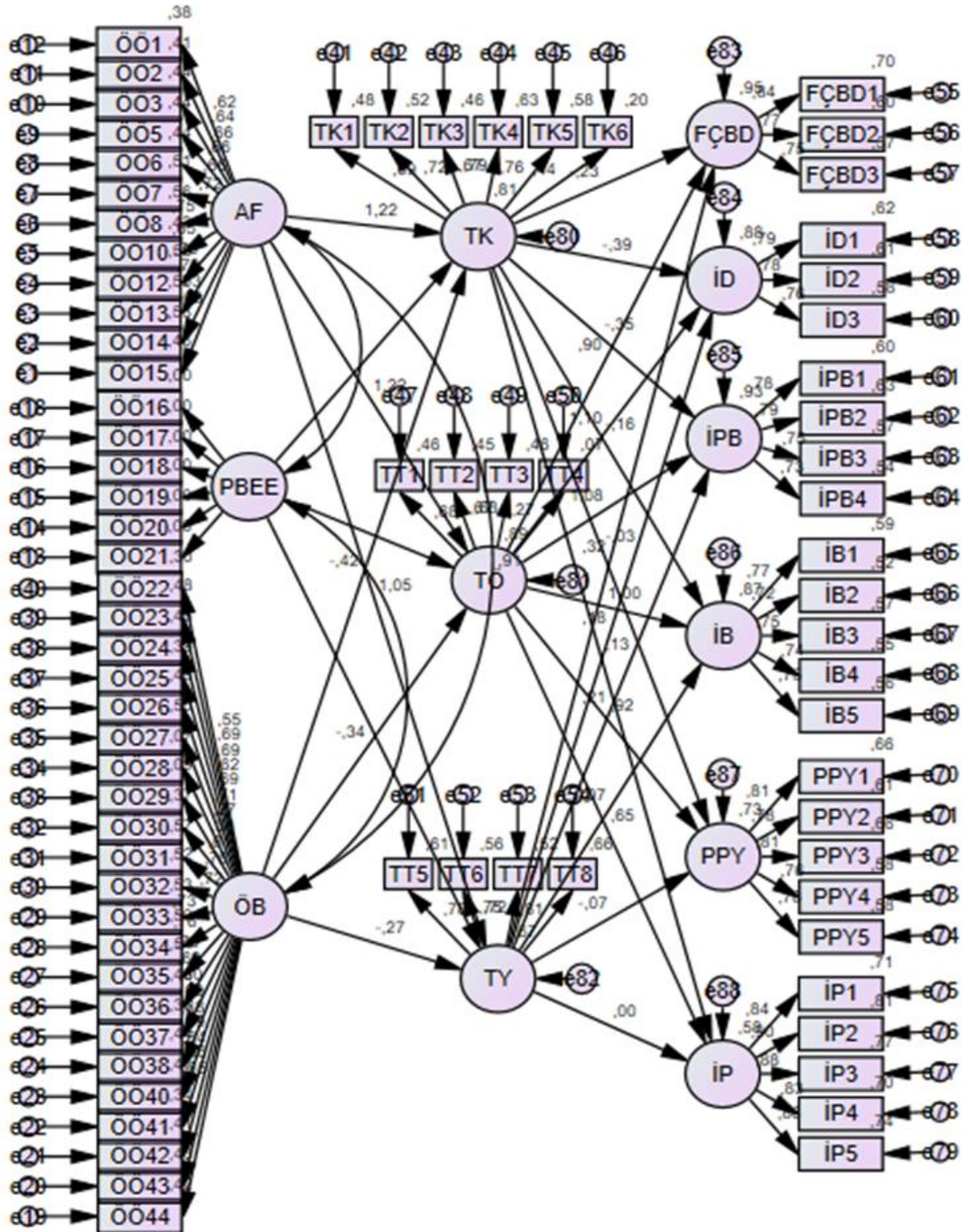
Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, tüm korelasyonların  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Teknoloji Kullanımı Boyutu	1.00 0	0.807*	0.799*	0.832*	0.785*	0.811*	0.814	0.795*	0.763*	0.852 *	0.759*	0.813*
2.Teknolojik Öğrenimi Boyutu		1.000	0.798*	0.813*	0.766*	0.798*	0.755*	0.756*	0.672*	0.781 *	0.735*	0.762*
3.Teknolojik Yenilikçiliği Boyutu			1.000	0.834*	0.790*	0.825*	0.800*	0.752*	0.729*	0.812 *	0.729*	0.787*
4.Firma Çalışanlarının Deneyimi Boyutu				1.000	0.811*	0.810*	0.826*	0.813*	0.755*	0.854 *	0.764*	0.807*
5.İhracat Deneyimi Boyutu					1.000	0.832*	0.828*	0.794*	0.767*	0.830 *	0.761*	0.805*
6.İhracat Pazar Bilgisi Boyutu						1.000	0.833*	0.817*	0.781*	0.845 *	0.743*	0.797*
7.İhracat Bağlılığı Boyutu							1.000	0.823*	0.794*	0.779 *	0.790*	0.831*
8.Pazarlama Planlama Yeteneği Boyutu								1.000	0.735*	0.822 *	0.770*	0.800*
9.İhracat Performansı Ölçeği									1.000	0.811 *	0.748*	0.821*
10.Öğrenmeye Bağlılık Paylaşılan Vizyon Açık Fikirlilik Boyutu										1.000	0.808*	0.812*
11.Pazar Bilgisi Elde Etme Boyutu											1.000	0.719 *
12. Pazar Bilgisinin Yayılması Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği Boyutu												1.000

Tüm korelasyon değerlerinin  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 20: Korelasyon matrisi**

## Hipotezlerin Test Edilmesi



Şekil 14: Araştırma Modeli



Yapısal modele ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir. Öğrenmeye bağlılık paylaşılan vizyon açık fikirliliğin teknoloji kullanımı ( $\beta=1.064$ ,  $p<0.05$ ), teknolojik öğrenimi ( $\beta=1.069$ ,  $p<0.05$ ) ve teknolojik yenilikçiliği ( $\beta=0.908$ ,  $p<0.05$ ), üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Pazar bilgisi elde etmenin teknoloji kullanımı ( $\beta=0.185$ ,  $p<0.05$ ), teknolojik öğrenimi ( $\beta=0.207$ ,  $p<0.05$ ) ve teknolojik yenilikçiliği ( $\beta=0.184$ ,  $p<0.05$ ), üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Teknoloji kullanımının ihracat deneyimi ( $\beta=-0.272$ ,  $p<0.05$ ) ve ihracat pazar bilgisi ( $\beta=-0.241$ ,  $p<0.05$ ), üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü, ihracat performansı ( $\beta=0.211$ ,  $p<0.05$ ) üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Teknolojik öğreniminin firma çalışanlarının bilgi ve deneyimi ( $\beta=0.831$ ,  $p<0.05$ ), ihracat deneyimi ( $\beta=1.032$ ,  $p<0.05$ ), ihracat pazar bilgisi ( $\beta=0.999$ ,  $p<0.05$ ), ihracat bağlılığı ( $\beta=0.907$ ,  $p<0.05$ ), pazarlama planlama yeteneği ( $\beta=0.868$ ,  $p<0.05$ ) ve ihracat performansı ( $\beta=0.602$ ,  $p<0.05$ ) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Teknolojik yenilikçiliğinin firma çalışanlarının bilgi ve deneyimi ( $\beta=0.302$ ,  $p<0.05$ ), ihracat deneyimi ( $\beta=0.188$ ,  $p<0.05$ ) ve ihracat pazar bilgisi ( $\beta=0.216$ ,  $p<0.05$ ) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 21’de yapısal eşitlik modeli sonuçları verilmiştir.

Hipotezler	Standardize $\beta$	t	p	Durum
Öğrenmeye Bağlılık Paylaşılan Vizyon Açık Fikirlilik-->Teknoloji Kullanımı	1.064	9.350	***	Kabul
Öğrenmeye Bağlılık Paylaşılan Vizyon Açık Fikirlilik-->Teknolojik Öğrenimi	1.069	10.598	***	Kabul
Öğrenmeye Bağlılık Paylaşılan Vizyon Açık Fikirlilik-->Teknolojik Yenilikçiliği	0.908	7.653	***	Kabul
Pazar Bilgisi Elde Etme-->Teknoloji Kullanımı	0.185	3.304	***	Kabul
Pazar Bilgisi Elde Etme-->Teknolojik Öğrenimi	0.207	4.337	***	Kabul
Pazar Bilgisi Elde Etme-->Teknolojik Yenilikçiliği	0.184	2.920	0.004*	Kabul
Pazar Bilgisinin Yayılması Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği-->Teknoloji Kullanımı	-0.178	-1.679	0.093	Red
Pazar Bilgisinin Yayılması Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği-->Teknolojik Öğrenimi	-0.156	-1.800	0.072	Red
Pazar Bilgisinin Yayılması Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği-->Teknolojik Yenilikçiliği	-0.064	-0.530	0.596	Red
Teknoloji Kullanımı-->Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi	-0.128	-1.814	0.070	Red
Teknoloji Kullanımı-->İhracat Deneyimi	-0.272	-3.184	0.001*	Kabul
Teknoloji Kullanımı-->İhracat Pazar Bilgisi	-0.241	-3.130	0.002	Kabul
Teknoloji Kullanımı-->İhracat Bağlılığı	-0.047	-0.630	0.529	Red
Teknoloji Kullanımı-->Pazarlama Planlama Yeteneği	0.066	0.781	0.435	Red
Teknoloji Kullanımı-->İhracat Performansı	0.211	2.382	0.017*	Kabul
Teknolojik Öğrenimi-->Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi	0.831	9.547	***	Kabul
Teknolojik Öğrenimi-->İhracat Deneyimi	1.032	9.667	***	Kabul
Teknolojik Öğrenimi-->İhracat Pazar Bilgisi	0.999	10.079	***	Kabul
Teknolojik Öğrenimi-->İhracat Bağlılığı	0.907	9.413	***	Kabul
Teknolojik Öğrenimi-->Pazarlama Planlama Yeteneği	0.868	8.495	***	Kabul
Teknolojik Öğrenimi-->İhracat Performansı	0.602	6.051	***	Kabul
Teknolojik Yenilikçiliği-->Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi	0.302	4.966	***	Kabul
Teknolojik Yenilikçiliği-->İhracat Deneyimi	0.188	2.667	0.008*	Kabul
Teknolojik Yenilikçiliği-->İhracat Pazar Bilgisi	0.216	3.406	***	Kabul
Teknolojik Yenilikçiliği-->İhracat Bağlılığı	0.109	1.718	0.086	Red
Teknolojik Yenilikçiliği-->Pazarlama Planlama Yeteneği	-0.029	-0.408	0.683	Red
Teknolojik Yenilikçiliği-->İhracat Performansı	0.052	0.681	0.496	Red

\*p<0.05 **Tablo 21: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları**

Doğrulamalı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results)  $p=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu Tabloda verilmiştir. Uyum değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
$\chi^2/df$	2.820	$\leq 5$
RMSEA	0.073	$\leq 0.08$
CFI	0.827	$\geq 0.80$
IFI	0.821	$\geq 0.80$
TLI	0.828	$\geq 0.80$
SRMR	0.098	$\leq 0.10$

$\chi^2: 8383.435, df: 2973, p:0.000$

**Tablo 22: Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerleri**

#### 5.5.2.4 Nicel Bulgular

KOBİ'ler literatüründe örgütsel öğrenme ve dijitalleşme arasındaki ilişkiye ilişkin az sayıda çalışma bulunmakta olup, dijitalleşme ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkiye ilişkin az sayıda çalışma bulunmaktadır. Modelimiz tüm bu üç faktörü de dikkate alarak, bu çalışma KOBİ'ler için tüm bu boyutları kucaklayan bütüncül bir yaklaşıma sahip ilk girişim olup, literatürde ihmal edilen bir alan olan KOBİ'lerin dijitalleşme sürecine odaklanılmış ve örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasındaki pozitif ilişkinin açıklanmasında önemli bir adım atılmıştır.

#### **KOBİ'lerde “örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik” ve “dijitalleşme” ilişkisi ile ilgili bulgular**

- KOBİ'lerde örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ile teknoloji kullanımını arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

- KOBİ'lerde örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ile teknoloji öğretimi arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

- KOBİ'lerde örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ile teknolojik yenilikçiliği arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Bu sonuçlardan dolayı, KOBİ'lerde örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ile dijitalleşme arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değişiminin vazgeçilmez hale geldiği günümüz dünyasında, dijital teknolojileri takip edebilmek, dijital dönüşümü başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için KOBİ'lerin örgütsel öğrenmeye çok önemsemeleri gerekmektedir. Dijitalleşme, teknik bir konudan ziyade yönetsel bir konu olarak kabul edilmelidir. Dijitalleşmenin başarılı olması, sadece teknolojik kaynakların edinilmesini ile değil, aynı zamanda belki de daha da önemlisi yönetsel becerilerin elde edilip geliştirilmesini gerektirmektedir (Besson ve Rowe , 2012),

KOBİ'lerde dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için firma çalışanlarının değişim sürecine sahip çıkmaları ve sahiplenmeleri gerekmektedir bu da ancak firma hedeflerinin çalışanlarla paylaşılması ile mümkün olmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinin başarıya ulaşabilmesi için pazar içgörüsünü, inovasyonu ve yeni fikirlere açıklığı destekleyen tutum ve davranışlar içermesi gereklidir. (Quinton vd., 2017). Açık fikirlilik sayesinde sınırlı sayıda insan gücüne sahip KOBİ'lerde yeniliklerin daha hızlı kabul edilip, uygulanmalarının önünün açılması mümkün olmaktadır. Literatürde de bizim savımızı destekleyen benzer araştırmalar bulunmaktadır.

Ngerejaa ve Hussein, (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırma da hazırlanan anket, farklı endüstrilerde farklı dijitalleşme projelerinde çalışan 120 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırmalarının amacı, dijitalleşme bağlamında öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin ekip üyelerinin ve proje yöneticilerinin bakış açılarından değerlendirilmesidir. Yeni değişikliklere uyum sağlamanın kesintisiz sürdüğü mevcut dijitalleşme çağında bireysel düzeyden örgütsel düzeye kadar öğrenme ihtiyacı çok önemlidir. Araştırmacılar bunun nedenini eğer bilgi organizasyonda parçalanırsa, fikirlere, deneyimlere ve sorunlara yönelik çözümlerin yalnızca belirli bir grup çalışan tarafından erişilebilir olmasıdır. Araştırmalarının sonucunda, çalışanların öğrenmeleri ilgili unsurlar oldukça önemli olmasına rağmen eğer üst yönetim öğrenme kültürü

oluşturmaya istekli değilse, çalışanların öğrenmeyi öğrenmeye istekli ve bağlılığı elde edilmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Çalışmanın sonuçları, Türkiye bağlamında bizim yaptığımız çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ancak bu tezde, örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirliliğin, dijitalleşme üzerinde direkt etkisi olduğu tespit edilirken, Ngerejaa ve Hussein, (2022) çalışmasında benzer ilişki çalışan ve yönetim boyutlarından tespit edilmiştir.

Abbas vd., (2020) tarafından Pakistanın Lahore ve Gujranwala bölgesinde faaliyet gösteren konfeksiyon KOBİ'leri üzerinde 350 anket ile yapılan bir araştırmada da Pakistan'da konfeksiyon sektöründe KOBİ statüsünde yer alan firmalarda bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir, Araştırmanın sonucu, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi arasında önemli bir pozitif ilişki olduğu ve bunun da konfeksiyon sanayinde yer alan KOBİ'lerde sürdürülebilir organizasyonel inovasyona zemin hazırladığını göstermiştir. Araştırmalarının bir diğer sonucu örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetimi ve sürdürülebilir örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirlemiştir. Araştırmalarında, çalışanlar arasında bilgi ve yeni fikirlerin paylaşılması ve yönetilmesinin, sonuç olarak konfeksiyon sanayini desteklediğini tespit etmişlerdir (Abbas vd., 2020). Araştırmaları, araştırmamızla aynı sektör üzerinde gerçekleştirilmiştir ve sonuçları da araştırmamızla paralellik göstermektedir. Araştırmamızdan farklı olarak bu araştırma, örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi ve sürdürülebilir örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiğini incelemeye odaklanmıştır.

Tham ve Atan (2021), günümüzde dijitalleşme sürecinin KOBİ'lerin karşı karşıya olduğu en önemli zorluklardan biri olduğunu belirtmiştir. KOBİ'lerin rekabetçi kalabilmeleri, dijitalleşmeye hazırlanmaları, sosyal, teknolojik ve ekonomik zorluklara cevap verebilmeleri, dijitalleşmenin kapsamını optimize edebilmeleri ve yeni büyüme fırsatlarından yararlanabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle Tham ve Atan (2021), altyapı, teknoloji, insan sermayesi, bilgi güvenliği kaygısı, üst yönetimin bağlılığı ve değişime karşı direnci yönlerinden KOBİ'lerin dijitalleşme sürecine hazır olup olmadıklarını incelemişlerdir. Araştırmalarını, Malezya Perak bölgesinde yer alan KOBİ'lerde 200 anket ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda,

insan sermayesinin firmaların dijitalleşmeyi benimsemesini artıran unsurlardan biri olduğunu bundan dolayı firmaların çalışanlarının becerilerini geliştirmeleri için çaba harcamaları ve dijital dönüşümde ihtiyaç duyulan yeni çalışanları firmalarına çekmeleri gerekmektedir (Tham ve Atan, 2021). Araştırmanın sonucu bizim çalışmamızla benzerlik gösterse de bizim tezimizde, örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirliliğin, dijitalleşme üzerinde direkt etkisi incelenmiş ve tespit edilmişken araştırmacılar, dijitalleşmeye başlamadan önce KOBİ'lerin altyapı ve teknoloji, insan sermayesi, bilgi güvenliği kaygısı, üst yönetim taahhüdü ve değişime karşı direnç yönlerinden hazır olup olmadıklarını incelemişlerdir ve insan sermayesinin dijitalleşme süreci üzerinde olumlu etkilerini tespit etmişlerdir.

Hulla vd., (2021), 40'tan fazla endüstri temsilcisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde nitel analiz yöntemi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında dijitalleşmenin imalat sanayinde yer alan KOBİ'ler için inanılmaz fırsatlar sunduğunu ama KOBİ'ler dijitalleşme konusunda yeterli bilgiye sahip eğitimli personel eksikliği nedeniyle dijitalleşmenin getirdiği bu imkanlardan yararlanamadığını belirtmişlerdir. Çalışmalarında KOBİ'lerde dijitalleşmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için öğrenmenin ve bilginin önemine vurgu yapılmış, işgücünün gerekli yetkinlikleri kazanabilmesi için eğitimlere önem verilmesi gerekliliğini belirtmişlerdir. KOBİ'lerde dijitalleşme sürecinin başarılı olabilmesi için gerekli teknolojilere sahip olmak kadar, öğrenmeye bağlı ve yeterli bilgi birikimine sahip iş gücünün de gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Hulla vd., 2021). Araştırmacılar, yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirdikleri nitel araştırmalarında “İmalat sanayinde yer alan KOBİ'lerin dijitalleşme konusundaki zorlukları ve gerekli yetkinlikleri nelerdir?” sorusunun cevabını aramışlardır. Bizim çalışmamızda ise nicel araştırma ile örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirliliğin, dijitalleşme üzerinde direkt etkisi incelenmiştir.

Sanchez ve Zuntini (2018) tarafından yapılan araştırmada KOBİ statüsünde olan 3 firma ile nitel araştırma yöntemlerinden vaka çalışmaları gerçekleştirilmiş ve KOBİ'lerin dijitalleşme sürecine adapte olabilmesi için ihtiyaçları olan kaynakları, yetenekleri ve yönetim seçeneklerini açıklayan bir çerçeve oluşturmaya çalışılmıştır.

Araştırmalarında, KOBİ'lere gerekli teknolojik imkanlar sağlandığı halde KOBİ'lerde dijitalleşme dönüşümünün beklenildiğinden çok daha yavaş olduğunu tespit etmişlerdir. Bundan dolayı, dijital dönüşümde sadece teknolojinin yeterli olmadığını firmaların kendi iş modellerini veya süreçlerini geliştirmeleri gerektiğini ve firmaların dijital dönüşüme hazırlıkla ilgili faktörleri belirlemiş olmaları gerekmektedir. Bu faktörlerden en önemlileri strateji gelişimi ve firma sahiplerinin rolüdür, her iki faktörde de öğrenme ve bilginin önemi ön plana çıkmaktadır. Firmaların, öğrenerek ve yeni bilgiler edinerek dijital dönüşümde başarılı olabilmek adına kendi stratejilerini ve iş modellerini geliştirmeleri gerekmektedir (Sanchez ve Zuntini, 2018). Sanchez ve Zuntini (2018) araştırmasının sonuçları araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Farklı olarak Sanchez ve Zuntini (2018) araştırmalarında nitel analiz yöntemi kapsamında; yerel çevreyi, engelleri ve teknolojiden değer üretmek için gerekli koşulları anlamaya çalışan "nasıl" ve "neden" sorularını araştırmışlardır.

Budhiraja (2019) yılında yayınladığı araştırmasında, KOBİ'ler için kuvvetli değişim yönetimi stratejilerinin herhangi bir firmanın mevcut rekabet ortamında hayatta kalabilmesi için çok önemli olduğunu belirtmiştir. Organizasyon düzeyinde kavram olarak, değişime hazır olma, örgüt üyelerinin bir değişikliği uygulama konusundaki ortak taahhüdünü ve bunu yapmak için kolektif yeteneklerine olan ortak inancını ifade etmektedir. KOBİ'ler emek yoğun firmalar olduğundan, çalışanların değişimin farkında olmaları ve değişime önem vermeleri önemlidir. Bu süreçte çalışanların aktif katılımı ve gerekli yetenek setini geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Günümüz dünyanın en önemli değişimi dijitalleşme alanında yaşandığı için, KOBİ'lerin dijital değişimi yönetebilmeleri için çalışanlarının öğrenmeye ve değişime açık olmaları, aynı hedefe odaklanmaları gerekmektedir (Budhiraja., 2019). Budhiraja, (2019) araştırmalarında bizim çalışmamızla aynı yöntemi, yapısal eşitlik modelini uygulamışlar ve hipotez olarak "Çalışanların risk alma yeteneği, organizasyonlarda sürekli öğrenmenin teşvik edilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır ve firmanın büyüklüğü, çalışanların risk alma yeteneği ile sürekli öğrenme arasındaki ilişkiyi zayıflatmamaktadır" araştırmışlardır. Bizim modelimiz ise direkt olarak örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirliliğin, dijitalleşme üzerindeki etkisini direkt araştırmıştır.

Chênevert vd., (2019) araştırmalarının amacı rol stresörlerinin (rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yükü) değişime hazır olma durumu üzerindeki ve dolayısıyla geri çekilme süreci üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmalarının sonucunda değişim stratejilerinde çalışanların öğrenmesinin ve katılımlarının önem taşıdığı sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmalarının sonucu, değişimde çalışanlarının ve katılımlarının önemini vurgulasa da bizim çalışmamız gibi direkt olarak örgütsel öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirliliğin, dijitalleşme üzerindeki etkisini direkt araştırmamıştır.

### **KOBİ'lerde "Pazar bilgisi elde etme" ve "dijitalleşme" ilişkisi ile ilgili bulgular**

- KOBİ'lerde pazar bilgisi elde etme ile teknoloji kullanımını arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
- KOBİ'lerde pazar bilgisi elde etme ile teknoloji öğretimini arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
- KOBİ'lerde pazar bilgisi elde etme teknolojik yenilikçilik arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlardan dolayı, KOBİ'lerde pazar bilgisi elde etme ile dijitalleşme arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dijital teknolojiler sayesinde, her türlü bilgiye erişimin çok daha kolay hale geldiği, sınırların tamamen kalktığı iş dünyasında, KOBİ'lerin dijitalleşmeleri, pazar bilgilerini olumlu etkilemektedir. Öte yandan pazar bilgisi elde etmek de dijitalleşmeyi olumlu etkilemektedir.

Annosi vd., (2019) araştırmalarını İtalyan tarım sektöründe KOBİ statüsünde 96 firma sahip ve yöneticileri ile anket yöntemi ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında, KOBİ'lerde sahiplerinin/yöneticilerinin teknolojinin benimsenmesinin ardındaki öznel algılarını, dış çevre tarafından verilen teşvikleri veya kısıtlamaları ve KOBİ sahiplerinin/yöneticilerin becerilerine ve örgütsel rutinlerine gömülü örgütsel



yeteneklere dair öznel algılarını incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, KOBİ yöneticileri/firma sahipleri gibi karar vericiler, elde ettikleri pazar bilgileri sayesinde, firmalarının hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliği için dijitalleşmenin önemini anlamaktadırlar. Elde edilen pazar bilgileri, firmaları dijital dönüşüme ve dijitalleşmeye zorunlu kılmaktadır (Annosi vd., 2019). Araştırmalarının sonucu bizim araştırmamızla paralellik göstermektedir fakat bizim çalışmamızda KOBİ’lerde pazar bilgisi elde etme ile dijitalleşme arasındaki ilişki incelenmiştir ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Annosi vd., (2019) ise dış faktörlerin dijitalleşmeye etkisini incelemiştir.

Literatürde savımızı destekleyen araştırmalara örnek olarak Reis vd., (2018)’in araştırması ilk akla gelen örneklerdendir, çalışmasında dijitalleşme üzerine yapılmış 206 makaleyi incelemiştir. Dünya, dijital teknolojilerin olgunlaşması ve tüm pazarlara nüfuz etmeleri nedeniyle hızlı ve radikal bir değişimle karşı karşıya kalmıştır (Ebert ve Duarte, 2016). Küreselleşme nedeniyle, firmalar müşterilerinden gelen talebe ek olarak, rekabet avantajlarını korumak ve hayatta kalmak için rakiplerinden önce dijitalleşmek için kuvvetli bir baskı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Araştırmalarının bulguları, yöneticilerin iş stratejilerini yeni bir dijital gerçekliğe uyarlamaları gerektiğini göstermektedir. Bu uyarlama da süreçlerin ve operasyon yönetiminin uyarlanması demektir (Reis vd. 2018). Süreçlerin ve operasyon yönetiminin dijitalleşmeye adapte edilmesi pazar bilgisinin elde edilmesini de gerektirmektedir zira pazar bilgileri elde edilmeden değişimin başarılı olması mümkün değildir. Reis vd., (2018) araştırma sonucu, çalışmamızın araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Reis vd., (2018) araştırmalarında inceledikleri makalelerde, iş stratejilerinin ve operasyon yönetiminin uyarlanmalarının dijitalleşmeye etkilerine vurgu yapıldığını belirtmişlerdir.

Meier (2021), derleme araştırmasında, işletme ve yönetim literatüründen 77 makaleyi analiz ederek KOBİ’lerin dijitalleşme süreci ile bilgiyi sentezlemeye çalışmışlardır. Araştırma bu alandaki bilginin hala dağınık ve olgunlaşmamış olduğunu doğrulamaktadır. Araştırma, dijital dönüşüm yoluyla değer üretmenin ve sürdürmenin münhasır faktörlere bağlı olmadığını, çeşitli unsurların birleşimine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Meier’e (2021) göre rakiplerinden ve pazar bilgilerinden öğrenerek

dijitalleşen KOBİ'ler, pazar bilgilerini takip etmeyerek dijitalleşmemeleri durumunda ciddi bir yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bulunmaktadır (Meier, 2021). Meier'in (2021) araştırmasının sonuçlarından biri bizim sonucumuzla paralel olsada, araştırmasında bizden farklı olarak direkt pazar bilgisinin dijitalleşmeye etkisini ampirik olarak test etmemiştir.

İnsanlar arasındaki internetin kullanımı ve dijital teknolojilerin hayatımızın her yerine nüfuz etmesi, firmaların potansiyel müşterilerini göz önüne alarak dijitalleşme süreçlerini yeniden gözden geçirmeleri için önemli bir göstergedir (Zhu vd., 2003). Bundan daha dikkat önemli olan firmaların var olduğu bağlam ve rakiplerin gücü, firmalar tarafından dijitalleşmenin benimsenmesinin önemli bir itici gücü olarak kabul edilmektedir (Battisti vd., 2007; Al-Qirim, 2007). Battisti vd. (2007) Birleşik Krallık ve İsviçre'deki firmalar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, firmaların, rakip firmaların ve içinde buldukları pazarın deneyimlerinden öğrendiklerini ve bu bilgiler ışığında dijital teknolojileri kendi firmalarına uygulamaya çalıştıklarını göstermiştir.

Al-Qirim (2007), Yeni Zelanda, North Shore City'de yer alan 324 KOBİ üzerine anket tekniği ile gerçekleştirdiği nicel araştırmasında, KOBİ'lerde genelde firma sahibinin karar verici konumunda olduğunu ve karar vericinin pazar bilgisine sahip olup olmamasının bu süreci etkilediğini belirtmişlerdir. Ek olarak, firma lehine mevcut olan göreceli avantaj ve rekabet de dijitalleşmeyi olumlu etkilemektedir. Al-Qirim (2007) araştırması da bizim araştırmamıza paralel sonuçlar elde etmesine rağmen, araştırmalarında çevresel ve organizasyonel faktörlerin dijitalleşme üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bizim araştırmamızda pazar bilgisi elde etmenin dijitalleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde yer alan bu araştırmalar göstermektedir ki, KOBİ'lerin ve özellikle karar vericileri konumundaki firma sahiplerinin pazar bilgisi elde etme becerilerine bağlı olarak dijitalleşme süreçleri hızlanmakta ve artmaktadır. Pazar bilgisi elde eden KOBİ'ler, günümüz iş dünyasında konumlarını korumak ve değişen şartlarla ayak uydurmak adına dijital dönüşümlerine hız vermek mecburiyetinde kalmaktadırlar.

## **KOBİ’lerde “Pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği” ve “dijitalleşme” ilişkisi ile ilgili bulgular**

- KOBİ’lerde pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği ile teknoloji kullanımını arasında pozitif ilişki yoktur.

- KOBİ’lerde pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği ile teknoloji öğretimini arasında pozitif ilişki yoktur.

- KOBİ’lerde pazar bilgisinin yayılması, ortak yorumlanması ve örgüt belleği ile teknolojik yenilikçilik arasında pozitif ilişki yoktur.

Araştırmamızda, “piyasa bilgisinin yaygınlaştırılması, ortak yorumlama ve örgütsel hafıza”, örgütsel öğrenmenin bir parçası olmasına rağmen, bu kavramların KOBİ’lerin dijitalleşmesi üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Örgütsel belleği, firmaların bilgiyi gelecekte kullanmak üzere nasıl depoladıkları olarak tanımlanmaktadır (Huber, 1991; Levitt ve March, 1988). Örgütsel belleğin yapısı bilgi süreçleri; edinim, elde tutma ve kurtarma ile bağlantılı görünmektedir. Firmaların belleği, kuruluşların ileride kullanmak üzere bilgi depolaması olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyon içinde bilginin edinilmesiyle çevrilen bireysel bilişsel aktiviteler, örgütsel hafızanın inşasına katkıda bulunmaktadır (Walsh ve Ungson, 2009). Örgütsel yorumlama sistemlerini paylaşma süreçleri, bireysel seviyeden daha iyi performans göstermektedir. Bu, bir organizasyonun kilit personelinin organizasyondan ayrıldığında bile geçmişin bilgisini korumasının nedenlerinden biridir. Deneyimle kazanılan kayıp bilgiyi değiştirmek, firma içinde yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Dunham ve Burt, 2011). Örgütsel bellek kullanımı sonuç olarak firmanın performansını ve sonuçlarını etkilemektedir. Firmalar, temel hedeflerine, örgütsel bilgi destekleyicilerinin kapasitesini arttırmayı da mutlaka eklemelidirler. Bir kuruluşun üyeleri arasında iş birliğini teşvik etmek, örgütsel bilgi üretmek için güçlü bir kaynaktır zira etkileşim, bireysel bilginin kolektif

bilgiye dönüştürülmesi için gerekli olan farklı bireylerin bilgisinin birleştirilmesine izin vermektedir (Antunes ve Pinheiro, 2020).

Literatürde yer alan birçok araştırmacı; Tham ve Atan (2021), Abbas vd., (2020), Annosi vd., (2019) KOBİ'lerde karar vericilerin çoğu zaman firma sahipleri olduğuna vurgu yapmaktadır. KOBİ'lerde firma sahiplerinin dijital dönüşüm gibi teknoloji kaynaklı organizasyonel değişikliklerde önemli bir rol oynadığı uzun zamandır kabul edilmektedir. Özellikle, karar vericilerin e-ticaret anlayışı ve potansiyel faydalarına olan inancı, dijital ticaretin başarılı bir şekilde benimsenmesi ve uygulanmasının anahtarıdır (Beige ve Abdi, 2015; Chong vd., 2016; Johnson, 2010). Bununla birlikte, hala birçok KOBİ karar vericisi bilgi teknolojileri ve dijital ticaret hakkında bilgi sahibi değildir. KOBİ'ler, yeterli bilgi ve donanıma sahip insan gücüne sahip olma açısından çoğu zaman sıkıntı yaşamaktadırlar ve bu durum dijitalleşme gibi yüksek bilgi birikimi gerektiren alanlarda daha belirgin hale gelmektedir.

Hulla vd., (2021). KOBİ'ler örgüt belleğinin oluşması için gerekli insan gücüne çoğu zaman sahip olmamaları ve firma sahiplerinin bilgileri, deneyimleri ve kararları doğrultusunda yönlendirildikleri için “piyasa bilgisinin yaygınlaştırılması, ortak yorumlama ve örgütsel hafızanın dijitalleşme üzerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır. Araştırmacıların bu sonucu bizim sonucumuzla paralellik gösterse de araştırma sonucunu, nitel araştırmanın “İmalat sanayinde yer alan KOBİ'lerin dijitalleşme konusundaki zorlukları ve gerekli yetkinlikleri nelerdir? Sorusunun cevabında elde etmişlerdir.

Araştırmamızda elde edilen sonucun tekstil ve konfeksiyon sektörüne özgü olduğu düşünülmektedir. Türkiye bağlamında tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler patron karar vericiler tarafından yönetilmektedirler ve örgüt belleğinin oluşturulması için gerekli insan kaynakları gücüne çoğu zaman sahip değildirler. Bu savımızı destekler bir sonuç Wahyono ve Hutahyan (2021)'in çalışmasında da tespit edilmiştir. Wahyono ve Hutahyan (2021), 'da Endonezya'da tekstil sektöründe KOBİ statüsünde faaliyet gösteren 93 tekstil firmada nicel yöntemle gerçekleştirdikleri araştırmalarında pazar yöneliminin örgüt kültürünün bir parçası

olmasına rağmen firma içinde inovasyonu etkilemediğini tespit etmişlerdir. Aynı araştırma da bilgi yetkinliğinin inovasyonu olumlu yönde etkilediğini de belirtmişlerdir. Araştırmalarının amacı, KOBİ'lerin pazar yöneliminden yararlanarak iş yetkinliklerini, yenilik süreçlerini ve performanslarını nasıl geliştirdiklerini incelemek olduğu için sonuçları bizim araştırmamıza paralel olsa da araştırma değişkenleri bizim araştırmamızla tamamen aynı değildir.

### **KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ve uluslararasılaşma ilişkisi ile ilgili bulgular**

- KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ile firma çalışanların bilgi ve deneyimi arasında pozitif ilişki mevcut değildir.

- KOBİ'lerde teknoloji kullanımı firmaların ihracat deneyimini arasında negatif ilişki mevcuttur.

- KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ile ihracat pazar bilgisini arasında negatif ilişki mevcuttur.

- KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ile ihracat bağlılığı arasında pozitif ilişki mevcut değildir.

- KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ile pazarlama planlama yeteneği arasında pozitif ilişki mevcut değildir.

- KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ile ihracat performansı arasında zayıf pozitif ilişki mevcuttur.

Çalışmamızda teknoloji kullanımının, genel olarak KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı sadece KOBİ'lerde teknoloji kullanımı ile ihracat performansı arasında zayıf pozitif ilişki tespit edilmiştir. KOBİ'lerde uluslararasılaşma sürecinin sadece teknoloji kullanımı ile başarılı olması mümkün değildir. KOBİ'lerin

uluslararasılaşma sürecinde en önemli aktör “strateji” ‘dir. Doğru stratejiler geliştirilmeden kısıtlı kaynakları ile KOBİ’lerin sadece teknoloji kullanımı ile başarılı bir uluslararasılaşma süreci tamamlamaları imkansızdır.

Neubert (2018) ve Ojala vd., (2018) da çalışmalarında firmaların birbiriyle ilişkili faktörlere odaklanmadan dijitalleşme yoluyla uluslararasılaşmada olumlu bir gelişme beklememeleri gerektiğini beyan etmişlerdir. Neubert (2018), gerçekleştirdiği nitel araştırmasında 73 yalın küresel girişimlerin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirmiştir. Araştırmasında, dijitalleşmenin yalın küresel girişimlerin karar verme verimliliğini artırmasına ve uluslararası pazarları değerlendirmek için stratejileri ve süreçleri optimize etmesine izin verdiğini ortaya koymuştur. Yüksek teknoloji birikimlerine sahip olmalarına rağmen yalın küresel işletmeler için bile tek başına teknoloji kullanımının başarılı uluslararasılaşma sürecini getiremeyeceğini, yerel pazar gerçekleri ve stratejik hedefler arasında fazla ilişkilendirme yaparak, dış pazarları tek bir örnek olarak görmeyerek pazar bazında detaylı analiz ederek ve uzun vadeli yapabilme yeteneği de dahil olmak üzere karar alma süreçlerini optimize ederek dijital teknolojilerin kullanımından yararlanabileceğini göstermiştir (Neubert, 2018). Neubert (2018) araştırmasında bizim araştırmamızın sonucuna benzer bir sonuç elde etmesine rağmen bizim araştırmamız KOBİ’ler üzerinde gerçekleştirilmişken, Neubert (2018)’in araştırması yalın küresel girişimler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Uluslararasılaşma yeteneği, birçok firma için rekabetçi bir gereklilik haline gelmiştir ve küreselleşme çağında hayatta kalma ve büyüme için önemli bir öneme sahiptir. Aynı zamanda, dijitalleşme, girişimcilik fırsatlarının ve girişimcilik uygulamalarının odağını dönüştürmektedir ve böylece uluslararasılaşmaya yeni bakış açıları sunmaktadır (Joensuu-Salo vd., 2018). Dünya genelinde üretimin parçalanması, KOBİ’lerin uluslararası ticarete katılmaları için yeni fırsatlar yaratmaktadır, zira KOBİ’ler küresel değer zincirlerine nihai ürün yerine ara ürünleri daha kolay ihraç edebilmektedirler. Ek olarak, dijital platformlar da KOBİ’lerin çok daha az kaynaklarla ve kısa sürede küresel değer zincirlerine erişmesine imkan sağlamıştır (Lejarraga vd., 2014). Joensuu-Salo vd., (2018), Finlandiya da ahşap sanayinde yer alan 101 firma üzerinde gerçekleştirdikleri nicel çalışmalarında dijitalleşmenin

uluslararasılaşmış şirketlerin performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan dijitalleşmenin yerel firmaların üzerinde büyük etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durum dijital platformların, KOBİ'lere uluslararası pazarlarda ziyade yerel pazarlarda hizmet ettiğini göstermektedir (Joensuu vd., 2018). Araştırmamızın sonuçları birbirlerine paralel olmasına rağmen çalışmalarının amacı, pazar yöneliminin, pazarlama kapasitesinin ve dijitalleşmenin KOBİ'lerin firma performansı üzerindeki etkisi ve uluslararasılaşmış KOBİ'ler ile sadece iç pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler arasındaki farklılıklar olduğu için, araştırma konusu olarak bizim araştırmamızdan farklılık göstermektedir.

Westerlund (2020), Kanada'da yerleşik 535 KOBİ üzerinde gerçekleştirdiği nicel araştırma sonucunda, KOBİ'lerin başarılı uluslararasılaşmaları için sadece teknoloji kullanımına yatırım yapmalarının yeterli olmadığını aynı zamanda ortaklık, müşteri ilişkileri ve iş süreci yönetimi ile bir dizi yönetsel yetenek geliştirmelerinin gerekliliğini belirtmiştir (Westerlund, 2020). Westerlund'nin (2020) nitel araştırmasının amacı uluslararası odaklı online KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerinin iç pazarlara odaklanmış olanlardan ne kadar farklı olduğunu ve bu farklılıkların bu KOBİ'lerin iş modeli ölçeklendirmesi ile nasıl ilişkili olduğunu incelemektir. Bundan dolayı, araştırma sonuçları aynı paralellikte olmasına rağmen, Westerlund (2020) esas olarak uluslararası online KOBİ'ler ile yerel KOBİ'lerin dijitalleşme sürecini karşılaştırmaya odaklanmıştır.

Dijitalleşme ve uluslararasılaşma iş modelleri ölçeklenebilirliği ile bağlantılı olmasına rağmen (Bruhn, 2017; Stallkamp ve Schotter, 2019; Cassetta vd., 2020), birçok KOBİ, varlıklarının ilk aşamalarında bu şekilde ölçeklenecek şekilde tasarlanmadıkları için dijitalleşme etkisi ile başarılı uluslararasılaşma sürecini sağlayamamaktadır (Bailetti ve Tanev, 2020). Günümüzde hala KOBİ'lerin dijitalleşme yoluyla uluslararası iş modellerini geliştirmelerini sağlayan mekanizmalar hakkında çok az araştırma ve bilgi mevcuttur (Huang vd., 2017; Lee ve Falahat, 2019).

## **KOBİ'lerde teknoloji öğrenimi ve uluslararasılaşma ilişkisi ile ilgili Bulgular**

- KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ile firma çalışanların bilgi ve deneyimi arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji öğretimi firmaların ihracat deneyimini arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ile ihracat pazar bilgisini arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ile ihracat bağılılığı arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ile pazarlama planlama yeteneği arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji öğretimi ile ihracat performansı arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Çalışmamızda, KOBİ'lerde teknoloji öğrenimi ile uluslararasılaşma arasında pozitif ilişki bulunmuştur, KOBİ'lerde teknoloji öğrenimi uluslararasılaşmayı olumlu etkilemektedir. KOBİ'lerde teknoloji öğrenimi, KOBİ'lerin teknolojiler sayesinde firmaların karar vericilerinin kendilerini geliştirmesini, KOBİ'lerde bilgi birikimi oluşmasını sağlamaktadır. Literatürde, çalışmamızda bulduğumuz sonucu destekler benzer çalışmalar mevcuttur.

Clark vd., (2018) araştırmalarında yöneticilerin uluslararası pazar seçimlerini etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Dijitalleşme öğrenimi, dış pazarlar hakkında sosyal verileri (pazar ağları) ve entelektüel verileri (pazar bilgisi) diğer yöntemlerden daha erken ve daha hızlı oluştururken, aynı zamanda firmaların çekiciliğini, karar süreçlerini ve karar vericilerin yeteneklerini geliştirmektedir (Clark vd., 2018).



Araştırmalarımızın sonuçları benzerlik gösterse de, bizim araştırmamızın sonucunda teknoloji öğreniminin uluslararasılaşma üzerindeki direkt etkisi tespit edilmişken Clark vd., (2018) yöneticilerin karar verme süreçlerindeki dijital öğrenimin uluslararasılaşma sürecinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Dijital teknolojilerin öğreniminin, uluslararası pazarlara erişimde tamamlayıcı ve hatta alternatif bir araç olarak rolünü vurgulayan araştırmalar literatürde mevcuttur (Sinkovics vd., 2013; Olejnik ve Swoboda 2012). Digital teknolojilerin öğrenilmesi, yeni ticari ilişkiler geliştirerek, pazarlama ve satış için ek bir kanal sağlayarak ve dış pazarlar ve potansiyel rakipler hakkında bilgiyi artırarak mesafe ve giriş maliyetlerinin azaltılmasına ve uluslararası pazarlara katılımla ilgili ticari engellerin aşılmasına katkıda bulunmaktadır (Freund ve Weinhold., 2004). Bianchi ve Mathews (2016) şili de 204 ihracat firmasının örnekleminde gerçekleştirdikleri araştırmalarında internet pazarlama yeteneklerinin ihracat pazarının büyümesini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, internet pazarlama yeteneklerinin ihracat bilgilerinin kullanılabilirliğini olumlu yönde etkilediğini ve bunun da iş ağı ilişkilerinin gelişimini ve ihracat pazarının büyümesini etkilediğini belirtmişlerdir. Bu araştırmaların hepsi bizim araştırmamızla benzer sonuçlar elde etmiş olsalar da bizim araştırmamızda direkt olarak teknoloji öğreniminin dijitalleşme üzerindeki etkisini ölçmemişlerdir.

Dijital teknolojilerin öğrenilmesi, firmaların dış pazarlar hakkındaki bilgilerini geliştirmektedir, bu da daha iyi ürün özelleştirmesini kolaylaştırarak yerel talebin özelliklerini tanımlamak ve değerlendirmek için firmalara daha fazla olanak sağlamaktadır (Borges vd., 2017; Loane ve Bell 2006; Mathews ve Healy 2008). Dijital teknolojilerin öğrenilmesi, uluslararası pazarlama ve reklam stratejilerine ulaşım yoluyla ticari faaliyetleri de desteklemektedir (Lohrke 2006). Dijital teknolojiler sayesinde potansiyel rakiplerle ilgili bilgilere de erişim artmaktadır (Borges vd., 2009; Loane vd., 2004). Ek olarak dijital teknolojiler firmaların müşteriler, tedarikçiler ve distribütörlerle daha yakın ve daha doğrudan bağlantılar kurarak ticari ilişkilerini güçlendirme etkisine de sahiptirler (Morgan vd., 2009).

Hagsten ve Kotnik (2017) çalışmalarına dijital teknolojilerden web sitelerinin KOBİ'lerin ihracat kararında kilit unsurlar olduğunu belirtmişlerdir.

Değişik dijital teknoloji öğreniminin, KOBİ uluslararasılaşma sürecini olumlu etkilediğini belirten literatürde; ; Bettiol vd., 2020; Cassetta vd., 2019; Falahat vd., 2020; Strange ve Zucchella, 2017 çalışmaları ile öne çıkmaktadır. Cassetta vd., (2020) yılında İtalyan KOBİ'lerinin uluslararasılaşma eğilimini açıklama da dijital teknolojilerin öğreniminin rolünü ampirik olarak araştırmıştır ve firmaların dijitalleşme sürecindeki potansiyel heterojenliklerine dikkate çekerek tedarik zinciri boyunca bilgi paylaşımlarını sağlayan e-ticaret teknolojilerinin benimsenmesi ve öğrenilmesine odaklanmışlardır. Araştırmalarının sonucunda mevcut literatürde halihazırda araştırılan internet tabanlı teknolojilerin olumlu rolünü doğrulamanın yanı sıra, e-ticaret teknolojilerinin öğrenilip sürece dahil edildiklerinde ve dijital becerilere organizasyonel yenilikler ve yatırımlar yapıldığında uluslararasılaşma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu teyit etmişlerdir. Bu, dolaylı olarak, dijital teknolojik seçimler dizisi arttıkça, eşzamanlı iç değişikliklere duyulan ihtiyacın yanı sıra teknolojik alternatifler ile belirli iş türleri, endüstriler veya ticaret ortamı arasındaki bağlantılılığın ayrıntılı bir değerlendirmesinin giderek daha önemli hale geldiği argümanını desteklemektedir (Casetta vd., 2020).

Son yıllarda araştırmalar, dijitalleşmenin bir parçası olan yapay zekanın 'nın belirli endüstriler üzerindeki etkisine; bankacılık ve finans (Huynh vd., 2020) üretim (Bag vd., 2020) Ar-Ge (Montes ve Goertzel, 2019), lojistik (Pandian, 2019), pazarlama (Kumar vd., 2019) ve müşteri ilişkileri yönetimi (Mishra ve Mukherjee, 2019) gibi iş işlevlerine odaklansalar da yapay zekanın uluslararasılaşma sürecine etkili ilgili araştırma yok denecek kadar azdır (Denicolai vd., 2021). Denicolai vd., (2021), tarafından yerel ve uluslararası 438 KOBİ üzerine yapılan nicel araştırma, bu alanda yapılan ilk araştırmalardan biridir. Araştırmalarının bulguları, yapay zeka hazırlığının yani dijital teknolojilerin öğrenilmesinin KOBİ'lerin uluslararası performansını olumlu yönde etkilediğini yönündedir. Buna benzer bir araştırma, Strange ve Zucchella (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarında; yapay zeka, robotik sistemler ve nesnelerin interneti gibi yeni dijital teknolojilerin öğrenilmesinin dünya

genelinde hem yerel hem de küresel değer zincirlerinin gelişimini etkilediğini savunmuşlardır. Denicolai vd.'in (2021) ve Strange ve Zucchella (2017)'nin araştırmalarının sonucu bizim araştırmamızın sonuçları ile uyumlu olmasına rağmen onlar araştırmalarında özellikle yapay zeka gibi ileri dijital teknolojilerin uluslararasılaşmaya etkilerini incelemişlerdir.

Armario vd., (2008), uluslararası piyasa yönelimi ve uluslararasılaşma stratejisi arasında doğrudan pozitif bir ilişkinin var olduğunu ve uluslararası piyasa yöneliminin dış pazarlardaki performans üzerindeki etkisinin ılımlı olduğunu belirtmişlerdir. Jin vd., (2014) ve Wu vd., (2016) 'a göre, küresel ve bölgesel değer zincirleri, üreticilerin tedarik zincirlerinde esnekliği artırmak, döngü süresini kısaltmak ve ürünleri müşterilere zamanında teslim etmek için dijital teknolojilerin öğrenilmesine ve adapte edilmesine giderek daha fazla önem vermektedirler. Jin vd., (2014) ve Wu vd., (2006) araştırma sonuçları bizim araştırma sonuçlarımızla uyumlu olsa da, onlar dijital teknolojilerin öğrenilmesi ile küresel değer zincirlerinin başarıları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir.

### **KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ve uluslararasılaşma ilişkisi ile ilgili Bulgular**

- KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile firma çalışanların bilgi ve deneyimi arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile firmaların ihracat deneyimini arasında zayıf pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile ihracat pazar bilgisini arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile ihracat bağıllığı arasında pozitif ilişki mevcut değildir.

- KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile pazarlama planlama yeteneği arasında pozitif ilişki mevcut değildir.

- KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile ihracat performansı arasında pozitif ilişki mevcut değildir.

Araştırmamızda, KOBİ'lerde teknolojik yenilikçilik ile firma çalışanların bilgi ve deneyimi, ihracat pazar bilgisi arasında pozitif ilişki mevcuttur. KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile firmaların ihracat deneyimini arasında zayıf pozitif ilişki mevcuttur. KOBİ'lerde teknoloji yenilikçiliği ile ihracat bağlılığı, pazarlama planlama kabiliyeti pozitif bir ilişki bulunmamıştır.

Teknolojik yenilikçilik, firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde öğrenme ve bilgi birikimi gerektiren firma çalışanların bilgi ve deneyimi, ihracat pazar bilgisi edinme alanlarında etkilidir. Bunun dışında teknolojik yenilikçiliğin uluslararasılaşma süreci üzerinde pozitif bir etkisi bulunmamaktadır. Niemand et al. (2020) araştırması, teknolojik inovasyonun araştırmamız gibi uluslararasılaşma için yeterli olmadığını da ortaya koymuştur. Bulgumuz ayrıca Ekuobase ve Olutayo (2015) çalışmasıyla da desteklenmektedir.

Benzer bir çalışma ve sonuç, Lecerf ve Omrani (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Lecerf ve Omrani (2019), Almanya Baden-Württemberg bölgesinde faaliyet gösteren 612 KOBİ üzerinde anket ile nicel çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarının amacı, Alman KOBİ'lerinin dijital teknolojik araçlardan; elektronik müşteri ilişkileri yönetimi ve kurumsal kaynak şeridini ne ölçüde tanıttıklarını ve kullandıklarını incelemek, bu KOBİ'lerin inovasyonla ne derecede ilgilendiklerini ve dijital teknolojik inovasyonların ihracat cirosuna ne kadar katkı sağladığını bulmaktır. Araştırmalarının sonucunda, dijital teknolojik inovasyonların uluslararasılaşma performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermiştir. Araştırmalarının sonucu bizim araştırmamızın sonucu ile paralel olmasına rağmen, onlar araştırmalarına direkt olarak dijital inovasyonun ihracat cirolarına etkisini

incelemişlerdir. Bizim araştırmamız ise teknolojik yenilikçiliğın uluslararasılaşma sürecine etkilerini ölçmüştür.

Benzer bir sonucun elde edildiği bir diğer çalışma; Macchion vd., (2017) tarafından moda endüstrisi üzerine 123 anket ile yapılmıştır. Araştırmalarının amacı, e-ticareti, dijital teknolojik yenilik olarak benimsenmesinin firmanın uluslararası satışını, inovasyonunu ve operasyonel performansını geliştirip iyileştirmedini analiz etmektir ve araştırmalarının sonucunda e-ticaretin inovasyon performansını artırdığını, ancak iş ve operasyonel performansla önemli bir ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur. E-ticaret teknolojilerinin adapte edilmesinin uluslararası satışlarda pozitif değil tam tersine negatif etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar moda firmaları için uluslararası yatırım yapmadan önce dış pazarlar ve müşteriler arasında güçlü pazarların bilgisini ve marka bilinirliğini geliştirme gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Macchion vd., 2017). Bu araştırmanın sonucu, bizim araştırmamızın örneklemin sektörü ile aynı olduğu için sonuçları da benzerlik göstermektedir. Her iki araştırmada da teknolojik yenilikçiliğın uluslararasılaşma için yeterli olmadığına ve uluslararasılaşma için bilgi birikiminin önemine vurgu yapılmıştır. Araştırmaların farklılaştığı nokta Macchion vd.'in (2017) araştırmalarının e-ticaret üzerine olmasıdır.

Ek olarak, Wroblewski (2018) ve Al-Ansari vd., (2013), teknoloji yöneliminin şirket performansı üzerindeki zayıf ilişkisini bulmuşlardır. Li ve Atuahene-Gima (2001), Rosenbuck vd., (2011) ayrıca çalışmalarında teknolojik yenilik ve firma performansı arasındaki ilişki konusunda bazı tutarsızlıklar gözlemlemişlerdir.

Çalışmamız, KOBİ'lerin örgütsel öğrenmenin dijitalleşme üzerine etkilerini ve dijitalleşmenin uluslararasılaşma üzerine etkilerini direkt olarak bir arada inceleyen ilk araştırma olması sebebiyle ilgili literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

### **5.5.3 Nitel Analiz Yöntemi**

Araştırmamızda, KOBİ'lerin örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerini derinlemesine araştırmak amacı ile karma yaklaşım dahilinde nitel araştırma da gerçekleştirilmiştir. KOBİ'leri inceleyen çalışmalarda yaygın olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır zira nitel araştırma yöntemleri olguları bütünsel olarak derinlemesine inceleyebilmektedir (Halabi vd., 2010; Perren ve Ram, 2004). Ek olarak Creswell (2013)'e göre keşfedilecek olguları analiz etmek için en iyi yöntem nitel araştırma yöntemleridir.

#### **5.5.3.1 Nitel Araştırma Deseni**

Araştırmamızda amacımız, KOBİ'lerin dijitalleşme süresine örgütsel öğrenmenin ve uluslararasılaşma süreçlerine dijitalleşmenin etkilerini derinlemesine anlayabilmek ve değerlendirebilmek olduğu için bu desenin en uygun desen olduğuna karar verilmiştir.

Creswell (2013) durum çalışması desenini “araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem (durum) ya da belli bir zaman içerisindeki çoklu sınıflandırılmış sistemler (durumlar) hakkında çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır” olarak tanımlamıştır. Creswell, 2013; Denzin ve Lincoln, 2011; Merriam, 2009; Yin, 2009 gibi araştırmacıların, sağladıkları metodolojik gelişmeler durum çalışması deseninin literatürdeki popülaritesini arttırmıştır. Durum çalışması deseni nitel araştırmada desenlerinden olan gömülü teori veya fenomenoloji de olmayan şekilde durum ve araştırma sorularına uygun şekilde tasarlanabilme kolaylığına sahiptir (Hyett vd., 2014).

#### **5.5.3.2 Çalışma Grubu ve Veri Toplama Teknikleri**

Bu çalışmada, örneklem amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme ile oluşturulmuştur. Amaçlı örnekleme, konu hakkında derin ve detaylı araştırma

yapabilmek adına, araştırmanın konusu hakkında bilgi yönünden zengin durumların seçilmesini öngörmektedir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme de örnekleme, araştırma konusu ile alakalı özelliklere sahip kişiler, olaylar ve durumlardan oluşturulmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012).

Araştırma da örnekleme seçiminde Türkiye de tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet göstermek, KOBİ statüsünde yer almak, uluslararasılaşma faaliyetlerinin mevcut olması, bu firmalarda firma sahibi, orta veya üst düzey yönetici olarak görev yapmak ölçütleri olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada, KOBİ statüsündeki tekstil veya konfeksiyon sektöründe ihracat, ithalat, satış, pazarlama ve strateji bölümlerinde çalışan, kadın veya erkek orta ve üst düzey yöneticiler örnekleme olarak seçilmiştir. Araştırma kapsamında KOBİ statüsünde faaliyet gösteren 14 firmadan, yetkililerle 1 –30 Aralık 2021 tarihleri arasında görüşülmüştür. Katılımcılar gizliliği korumak adına katılımcılar K1-K14 şeklinde numaralandırılmıştır. Görüşmeler online olarak gerçekleştirilmiş ve katılımcıların onayı dahilinde kayıt altına alınmıştır. Creswell (2013) belirttiği gibi, görüşmelerden önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve görüşme boyunca sorulara bağlı kalınmış, iyi ve nazik bir dinleyici olmaya önem verilmiştir. Görüşmeler ortalama 25-30 dakika sürmüştür.

Görüşmelerde standart bir formda, örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma ana temaları altında 12 kategoride, yarı yapılandırılmış toplam 29 soru yönlendirilmiştir. Bu soruların belli başlıları şunlardır; “Firmanızda öğrenmeye, yeni fikirlere verilen önem nedir?”, “Firmanız, çalıştığı pazarlar ve hedef pazarlar hakkında bilgi edinmek için neler yapmaktadır?”, “Firmanızda, pazarlar veya rakipler hakkında elde edilen bilgiler nasıl paylaşılmaktadır, örgüt belleği oluşturulması için neler yapılmaktadır?”, “Teknolojik yenilikleri özellikle internet alanında olan yenilikleri firmanızda nasıl takip ediyorsunuz, firmanıza nasıl adapte ediyorsunuz?”, “Firmanız ihracatta internetten hangi alanlarda faydalanılmaktadır, internet kullanımının firmanızın işleyişine ne gibi etkileri olmaktadır?”, “Uluslararasılaşma alanında firma çalışanlarınızın bilgi ve deneyimleri ne düzeydedir, çalışanlarınızın bu alandaki bilgi

ve becerilerini nasıl geliştiriyorsunuz?”, “Firmanızın, uluslararası pazarlarda hangi ülkelerde deneyimi vardır, hangi yollarla satış yapmaktadır?”, “Firmanız hangi uluslararası pazarları hedef olarak seçeceğine nasıl karar vermektedir ve bu pazarlarla ilgili bilgileri nasıl elde etmektedir?”, “Firma olarak uluslararası pazarlar için stratejileri nasıl oluşturursunuz, bu stratejilerin ne derecede uygulandığını nasıl takip edersiniz?”, “Firmanızın genel ihracat performansını nasıl değerlendirirsiniz?” Bu sorularla araştırmamızda KOBİ’lerin örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçleri detaylı ve derinlemesine anlaşılmasına çalışılmıştır.

Araştırmaya, KOBİ tanımına uyan, 14 firmadan katılımcı katılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları firmaların kuruluş yılı ve bünyelerinde çalışan kişi sayıları, katılımcılara yönelik demografik faktörlerden eğitim ve deneyim bilgileri Tablo 22’de verilmiştir.

	<b>Kuruluş Tarihi</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Eğitim</b>	<b>Deneyim</b>
K1	1984	230	Üniversite	15
K2	2002	60	Lise	24
K3	1975	90	Üniversite	25
K4	1994	130	Lise	12
K5	1992	25	Üniversite	6
K6	2006	190	Lise	14
K7	2003	30	Lise	11
K8	1987	240	Üniversite	10
K9	2014	4	Üniversite	8
K10	1992	200	Üniversite	13
K11	1995	100	Ortaokul	26
K12	1997	245	Ortaokul	22
K13	2017	58	Üniversite	10
K14	1992	235	Üniversite	16

**Tablo 23: Nitel Katılımcı Profili**

Tablo 23’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan firmaların, 9 tanesinin 2000 yılından önce, 3 tanesinin 2000 ile 2010 yılları arası, diğer 2 firmanın 2010 ile 2020 yılları arası kurulduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların 8 tanesinde



100'den fazla personel, 5 tanesinde 10 ile 100 arası personel çalışmaktadır. Sadece bir firmada 4 personel istihdam edilmektedir.

Tablo 23'den de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcılardan 2 kişi ortaokul, 4 kişi lise, 8 kişi üniversite mezunudur. Örgütsel öğrenme temasında üniversite mezunları yeniliğe/gelişime açıklık ve hizmet içi eğitimler konusunda daha fazla eğilim göstermektedirler. Dijitalleşme temasında üniversite ve lise mezunları ortaokul mezunlarına göre daha fazla olumlu görüş bildirmiştir. Uluslararasılaşma temasında üniversite mezunları daha fazla katkıda bulunmuşlardır. Tablo 22 'de yer alan bilgilere göre katılımcılardan 4 kişi 6-10 yıl arası deneyimli, 5 kişi 11-15 arası deneyimli, 1 kişi 16-20 arası deneyimli, 3 kişi 21-25 arası deneyimli, 1 kişi 26-30 yıl arası deneyimlidir. Örgütsel öğrenme ve uluslararasılaşma temalarında 6-10 ve 11-15 yıl aralıklarında deneyimi bulunanlar daha fazla görüş bildirmişlerdir. Dijitalleşme temasında deneyime bağlı bir fark görülmemiştir.

Nitel araştırma yöntemi kullanılan araştırmamızda, ilk olarak, online olarak gerçekleştirilen görüşmeler çözümlene yapılarak yazılı hale getirilmiştir. Yazılı halen gelen veriler dikkatlice incelenerek ve ilgili literatür dikkate alınarak (Creswell, 2009) içerik analizi yapılmış ve kodlar ve temalar (kategoriler) oluşturulmuştur. Veriler Maxqda programına aktarılarak gerekli tüm nitel analizler tamamlanmıştır. Temalar içerdikleri kodlar doğrultusunda yorumlanarak ve yorumların desteklenmesi adına mülakat metinlerinden alıntılara da yer verilerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **5.5.3.3 Güvenirlik ve Geçerlik**

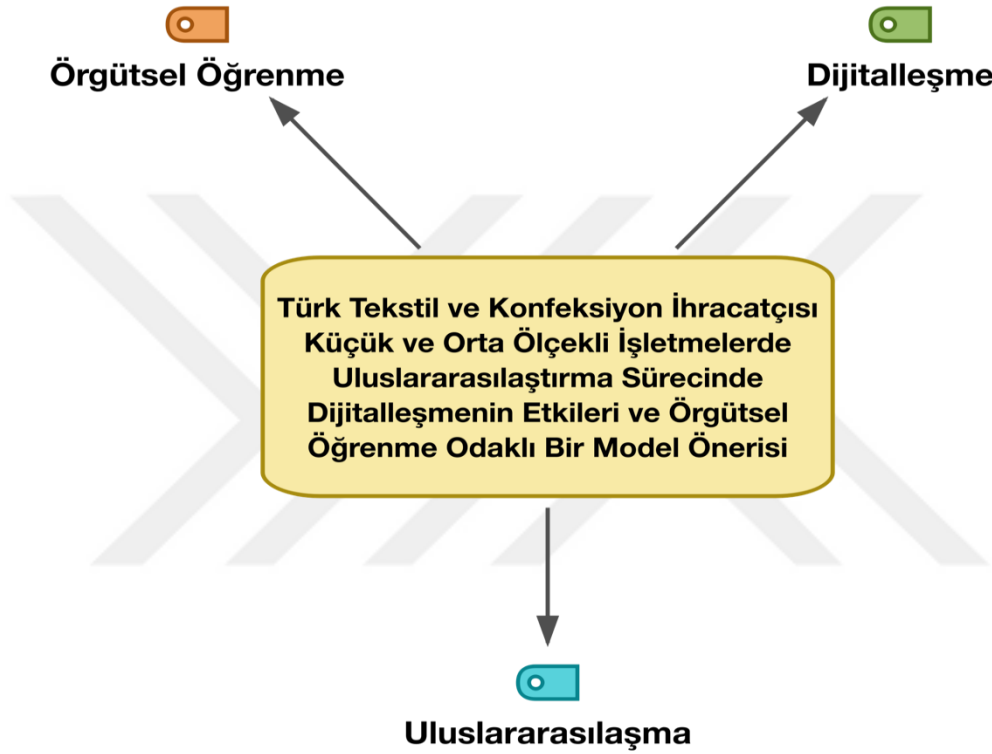
Nitel araştırmalarının en çok eleştiri aldığı nokta geçerlilik ve güvenilirlikleri noktasıdır. Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

- Araştırma süresinde detaylı literatür çalışması gerçekleştirilmiştir.

- Görüşmeler, veri kaybını önlemek amacıyla katılımcıların onayları alınarak kayıt edilmiştir.
- Görüşme soruları alanında uzman bir akademisyene ve sektörde deneyimli bir yöneticiye gösterilmiş ve değerlendirmeleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.
- Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek için bir yönetici ile ön görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme sonuçları, alanında uzman bir akademisyen ile paylaşılmış ve soruların geçerliliği teyit edilmiştir.
- İçsel tutarlılığı sağlayan kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en düşük olarak yüzde 80 olması kabul edilmektedir (Patton, 2002). Görüşme belgesi üzerinde iki farklı kodlayıcı tarafından yapılan kodlamalar kod varlığı düzeyinde karşılaştırılmıştır. Kodlanan 14 bölüm ilişkiliyken 2 bölüm ilişkili bulunmamıştır. Bu kapsamda kodlayıcılar arası görüş birliği yüzde 87,50 bulunmuştur.

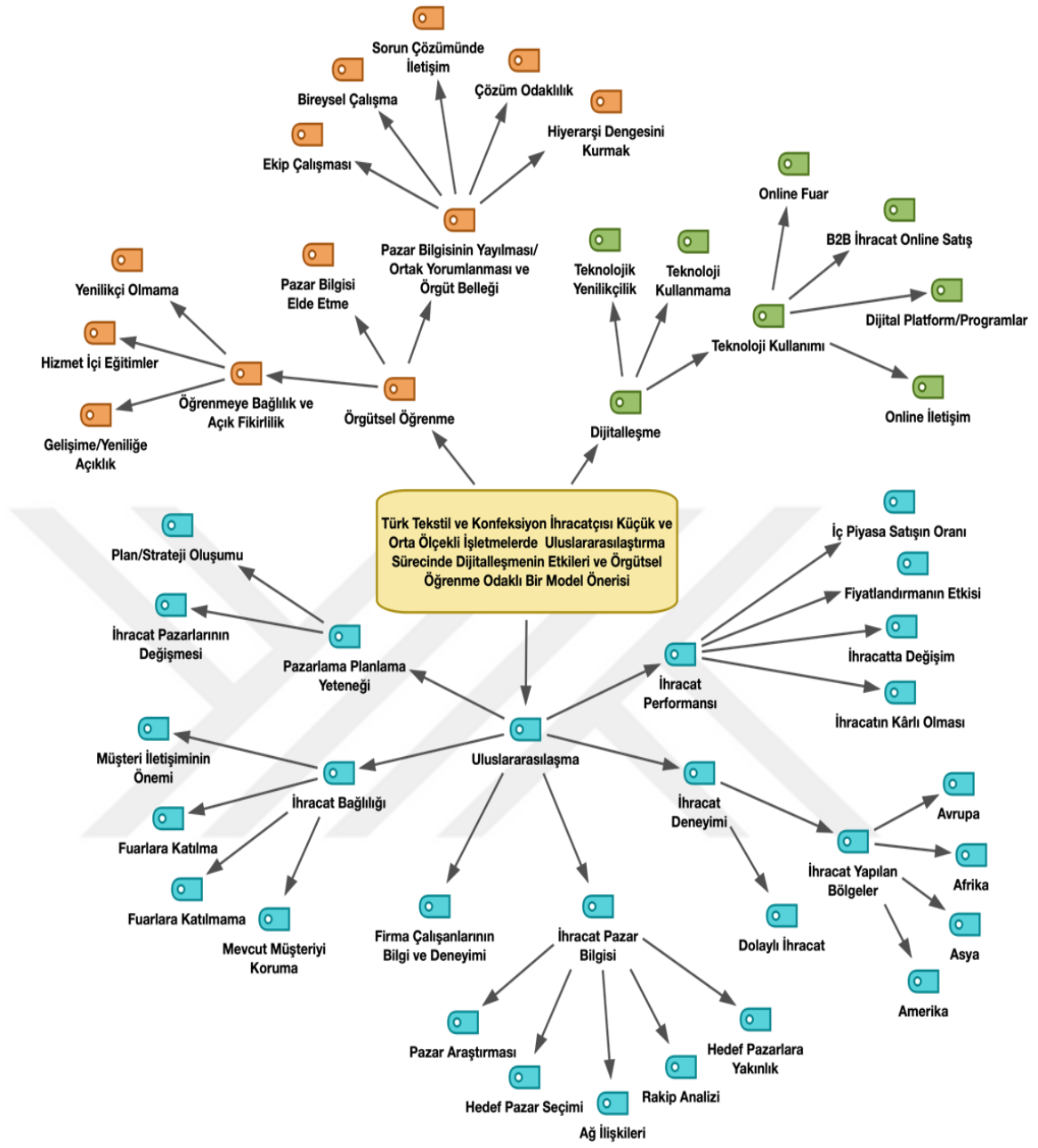
### 5.5.3.4 Nitel Veriler

Araştırma Şekil 15’de görüldüğü üzere 3 ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; uluslararasılaşma, dijitalleşme, örgütsel öğrenmedir.



Şekil 15: Nitel Araştırma Temaları

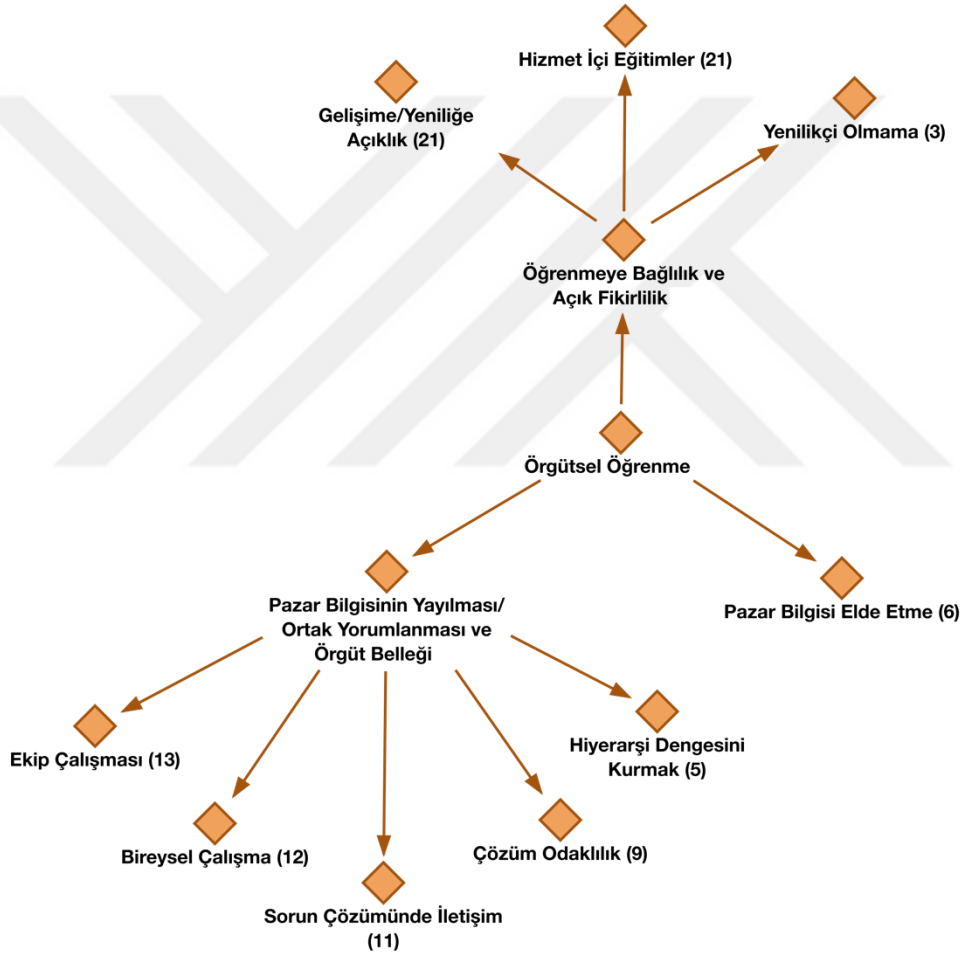
Nitel araştırmanın ana temalarının ve tüm alt kodlarının yer aldığı araştırma genel kod modelimiz aşağıda Şekil 16 ‘da yer almaktadır;



Şekil 16: Nitel Araştırma Modeli

## Örgütsel Öğrenme ile ilgili Bulgular

Araştırmanın ilk teması olan örgütsel öğrenme hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 17’de görülmektedir. Örgütsel öğrenme teması 3 farklı kategori altında incelenmiştir. Bunlar; öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik, pazar bilgisi elde etme, pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleğidir.



Şekil 17: Örgütsel Öğrenme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

## Öğrenmeye Bağlılık ve Açık Fikirlilik

Katılımcıların ifadeleri örgütsel öğrenme temasında bulunan öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik kategorisi 3 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; gelişime/yeniliğe açıklık, hizmet içi eğitimler, yenilikçi olmamadır.

Öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik kategorisinde katılımcılar gelişime/yeniliğe açıklık” ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalıştıkları firmaların gelişime ve yeniliğe açık olduklarından, firma sahiplerinin, çalışanların bilgi edinmesine yönelik faaliyetlerde bulduklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K5, K11, K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"...yönetimimiz çok şükür negatif yaklaşmıyor, siz bir elemanınıza bir eğitim verdiğiniz de bunun geri dönüşü şirkete oluyor o yüzden şirket olarak geri dönüşümüne çok önem veriyorlar." (K5)*

*"... bizim yönetim kurulu hem personellerinin hem de kendilerinin sürekli eğitim ve gelişmesine önem veriyor zaten yönetim kurulu başkanımızın o konuda vizyonlu yaklaşımı çok farklı ..." (K11)*

*"... yeni fikirlere çok açık ve bizim sunduğumuz fikirleri ya da bizim deneyimlerimizi yöntemimiz destekliyorlar yani yeni fikirlere çok açık bir yönetimimiz var ..." (K13)*

Öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik kategorisinde katılımcıların yoğun görüş bildirdikleri bir diğer kod “hizmet içi eğitimler” olmuştur. Katılımcılar, firmalarının çalışanlarına sürekli ve değişik hizmet içi eğitimlere katılım imkanları verdiklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K1, K2 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

"...öğrenme konusunda biz personellerimizi eğitime göndeririz mevzuat eğitimlerine göndeririz yahut bizim işimizle alakalı eğitime göndeririz veya stresi nasıl yönetiriz bu tarz kişisel eğitimler de var ..." (K1)

"... ilgili uzmanlar tarafından ihtiyaç duyulan bölümlere göre bu konuda firmalara yönetim bazından eğitimler verildi..." (K2)

"... oryantasyonlarımız oluyor, son oryantasyon her zaman benden alınıyor çünkü bu departmanda başlayacağından dolayı kim nerde ve nasıl çalışıyor bu şekilde. Standart oryantasyon verdikten sonra hadi iş başı yapıyorsun dendiikten sonra takip eden 3 ay boyunca müşteri eğitimi verilir yani müşteri kimlikleri alakalı eğitim verilir. Mesela Pakistan'a hangi malları ve neleri önermelisiniz bu tarz 3 aylık bir eğitim alıyorlar..." (K5).

Öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer "kod yenilikçi olmama"dır. Katılımcılar çalıştıkları kurumun yenilikçi olmadığından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K10 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

"... biraz daha deneme yanılma giden bir firmayız. Çok yenilikçi bir firma değiliz..." (K9)

"...kurumsal eğitim diye bir şey yok aynen kurumsal eğitim yok..." (K10)

### **Pazar Bilgisinin Yayılması/Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği**

Katılımcıların ifadeleri örgütsel öğrenme temasında bulunan pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisi 5 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; ekip çalışması, bireysel çalışma, sorun çözümünde iletişim, çözüm odaklılık, hiyerarşi dengesini kurmaktır.

Pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisinde katılımcılar “ekip çalışması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar daha çok rutin, operasyonel işleri ekip olarak birlikte yürüttüklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3, K12 ve K2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"... istişare yapıyoruz sonuçta tek başıma benim karar vermem çok doğru olmayabilir her şeyi bilemezsiniz bir ekip olarak konuşuyoruz artısı eksisi nedir ne yapmamız lazım..." (K3)*

*"... örnek olarak her sabah geldiğimizde bu hafta 3 tane model üretmemiz lazım, ne tarz bir şey yapalım klasik tarz da mı yoksa biraz daha renkli mi diye tartışıyoruz..." (K12)*

*"... birlikte karar veriyoruz..." (K2)*

Pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “bireysel çalışma” olmuştur. Katılımcılar buldukları departmanda tek başlarına olmaktan dolayı bireysel çalışmalar yürüttüklerinden, stratejik kararların firma sahipleri tarafından alındığından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K5 ve K10, K13 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... yurtdışıyla alakalı her kararı ben veriyorum..." (K5)*

*"... ekip yok İstanbul ofiste kumaş ihracatına bakan 1-2 kişi var ama iplik olarak benim dışımda birebir yapan biri yok ..." (K10)*

*"... sadece ben ilgileniyorum şu anda. diğer arkadaşlar işte tasarımcımız var yurtiçi müşterilerimize bakanlar var muhasebe kısmına bakanlar var, ihracat müşterileri ile bu platformlarla sadece ben ilgileniyorum ..." (K13)*



Pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “sorun çözümünde iletişimdir. Katılımcılar, müşterilerin yaşadıkları sorunlarının çözümlerine çok önem verdiklerini, herhangi bir sorun yaşandığında müşterilerle birebir iletişime geçilerek sorunları çözmeye çalıştıklarını bildirmişlerdir. Firma çalışanları arasında yaşanan problemlerin çözümünde ise ilk olarak kendi aralarında çözmeye çalıştıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K8, K2 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"...gerek üretimdeki kaliteyle ilgili gerekse finansal problemlerle ilgili müşterilerle yaşadığımız sorunlarda öncelik olarak gidip yerinde müdahale etmeyi tercih ediyoruz eğer o sahada buna donanımlı bir personelimiz yoksa örnek veriyorum bir kalite problemi ilgili kalite departmanın yöneticisini gönderip baktırıyoruz ya da işte sahada arkadaşların çözemeyeceği bir konuya birebir müşteri ile acente ya da personel o konuda mutlaka iletişim kurmasını sorunu çözmesini sağlıyoruz ..." (K8)*

*"... ön gördüğümüz sorunları önceden çözeriz tabi, sürecin nasıl ilerlediğinin bir özetini alıyoruz olay çözüldüyse zaten kapanmış oluyor çözülemediyse zaten bir üst alarm seviyesine geçerek üzerine düşüyoruz çözüyoruz, işletme içinde bir sorun yaşadığımız zaman da yani iletişim bizde en önemli konulardan bir tanesidir bizde yönetimde alt kademe üst kademe diye bir şey yoktur biz işletmenin içinde dolaşırız tabi burada otoriteyi de sarsmamak lazım..." (K2)*

*"Belirli kriterlerimiz var kabul edilen hata sayıları zaten belli bunun dışında daha belirgin ve yönetimle paylaşmamız gereken bir sorunsu yönetime aktarıp ona göre hareket ediyoruz." (K11)*

Pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “çözüm odaklılık” olmuştur. Katılımcılar sorunlar karşısında çözüm odaklı ilerlediklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K5, K7 ve K14 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... böyle durumlarda biz bunu direk üst yöneticilere bildiriyoruz bunu nasıl çözebiliriz müşterinin öneminden bahsediyoruz ..." (K5)*

*"...karşı tarafın talepleri çözme noktasında daha çok ilerliyoruz..." (K7)*

*"... genelde direkt fabrika ziyaretinde bulunup hatayı yerinde tespit etmek istiyoruz hani çözüm ortağı olmak istiyoruz ..." (K14)*

Pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod "hiyerarşi dengesini" kurmaktır. Katılımcılar kurum içerisinde hiyerarşik yapının işlediğinden ve o dengenin firma içinde korunmaya çalışıldığından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2, K11 ve K13 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... operatörlerin hepsiyle merhabalaşırız, konuşuruz, muhabbet ederiz ama iş konusunda orada ilgili operatör şefimizin işine direk otoriteyi sarsmamak adına müdahalemez kesinlikle olmaz bizim burada ..." (K2)*

*"... belirli noktalarda ast üst ilişkisini takip etmek lazım, önemli konuları üst yönetime bildiriyoruz..." (K11)*

*"...departmanlar arasındaki sıkıntılar uzun süre çözülüyor ve devam ediyorsa o zaman üst yönetim çözüyor ..." (K13)*

Pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod "bireysel çalışma" olmuştur. Katılımcılar sorunlar karşısında çözüm odaklı ilerlediklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K4, K5 ve K7 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*" ... örgü kumaş kısmında sadece ben yetkiliyim." (K4)*

"... Yurtdışıyla alakalı her kararı ben veriyorum" (K5)

"...Biz bir nevi üst düzey olarak düşünebiliriz bunu çünkü firmanın sahibi olarak ben daha çok yönetiyorum bu işi." (K7)

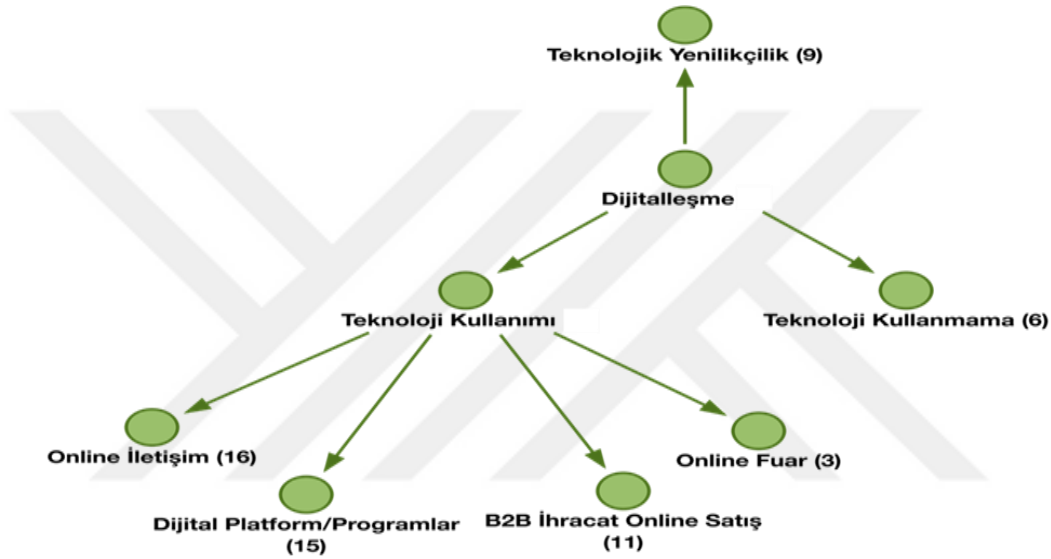
Örgütsel öğrenme teması aşağıdaki Tablo 24’de katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre, katılımcı görüşleri gelişime/yeniliğe açıklık, hizmet içi eğitimler, bireysel çalışma kodları üzerine yoğunlaşmıştır

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	TOPLAM
Örgütsel Öğrenme															0
Pazar Bilgisi Elde Etme		•	•	•		•			•						6
Öğrenmeye Bağlılık ve Açık Fikirlilik															0
Gelişime/Yeniliğe Açıklık	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•		•	•	21
Hizmet İçi Eğitimler	•	•		•	•		•	•		•	•			•	21
Yenilikçi Olmama									•	•					3
Pazar Bilgisinin Yayılması/Ortak Yorumlanması															0
Ekip Çalışması	•		•	•			•		•			•	•		13
Bireysel Çalışma			•	•	•		•	•	•	•		•	•	•	12
Sorun Çözümünde İletişim		•	•		•		•	•		•		•	•		11
Çözüm Odaklılık		•	•		•		•				•	•	•	•	9
Hiyerarşi Dengesini Kurmak		•			•						•		•		5
Σ TOPLAM	6	7	6	5	12	3	12	8	5	7	6	6	12	6	101

Tablo 24: Nitel Katılımcılara Göre Örgütsel Öğrenme

## Dijitalleşme

Araştırmanın ikinci teması olan dijitalleşme hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 18'de görülmektedir. Dijitalleşme teması üç farklı kategori olarak; teknolojik yenilikçilik, teknoloji kullanmama, teknoloji kullanımı olarak incelenmiştir.



Şekil 18: Dijitalleşme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

## Teknolojik Yenilikçilik

Dijitalleşme temasında katılımcılar teknolojik yenilikçilik ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar gelişen ve değişen dijital teknolojilere ayak uydurmaya çalıştıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2, K3 ve K4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"... bütün onaylar fax üzerinden dönüyordu internet daha sonra gelişti ama iletişim çok zordu müşteri bulmak çok zordu müşteri ya kapı kapı yurtdışına gidilip ürünle koleksiyonunuzla bavulunuzla giderdiniz kendinizi tanıtıp ya da*

*müşteri size bir yerden ulaştıysa bir yerden referans alıp size ulaşmışsa eğer çünkü fuarcılıkta o dönem çok gelişmemiştir ..."* (K2)

*"... portalımız var fakat daha iyi bir başarı sağlamış değiliz o konuda daha bir profesyonelliğimiz yok fakat çalışmalarımız devam ediyor ..."* (K3).

*" ... mail üzerinden takipleşme oluyor sipariş takip sistemimiz var onun üzerinden takipleşme oluyor acenteleri ülke ülke ayırıyoruz hangi ülke siparişleri hangi acente siparişleri ayrıca veri tabanında da tutuluyor bunlar yıl sonunda çünkü belli bir ücret ödendiği için bu acentelere bu şekilde tutuyoruz ..."* (K4)

Dijitalleşme temasında katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “teknoloji kullanmama” olmuştur. Katılımcıların bir kısmı teknolojik araçları ve yenilikleri çalışmalarına çok fazla entegre etmediklerinden, eski müşterileri ile eski alışkanlıklarına devam ettiklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3, K4 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... bizim en yeni müşterimiz 10 yıllık müşteri kalıplaşmış bir müşteri portföyümüz var, ondan yeni müşteri arayışımız çok fazla olmuyor..."* (K3)

*" ... İnternet satışı yok yani dijital e-ticaret kullanmıyoruz ..."* (K4)

*" ... biz genellikle yüz yüze devam ediyoruz bu konuda biraz daha eski usul devam ediyoruz ..."* (K5)

### **Teknoloji Kullanımı**

Katılımcıların ifadeleri dijitalleşme temasında bulunan teknoloji kullanımı kategorisi 4 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; online iletişim, dijital platform/programlar, B2B, ihracat online satış, online fuardır.

Teknoloji kullanımı kategorisinde katılımcılar online iletişim ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar şirket içi ve şirket dışı iletişimlerini online bir şekilde gerçekleştirdiklerinden, online iletişimin pandemi sürecinde zorunlu olarak ilerlediğini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili K1, K6 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"... pandemi süreciyle beraber dijitalleşme mecburen başladı, uzaktan bağlantı ile toplantılar kendiliğinden gelişmeye başladı aslında bu eğitim vasıtasıyla değil ama bir mecburiyet karşısında kullanmaya başladık hepimiz ..."* (K1)

*"... iletişim safhasında kullanıyoruz yani mail ve cep telefonu, whats app aramaları işte şu anda sizinle görüştüğümüz gibi onun dışında araştırma filan o tip şeyleri bıraktık çünkü dünya çok küçüldü artık herkes kimin ne yaptığını biliyor..."* (K6)

*"... whats app'dan model paylaşıyoruz kendi müşterilerimize herkese değil yani sadece kendi müşterilerimizle ..."* (K12).

Teknoloji kullanımı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod "dijital platform/programlar" olmuştur. Katılımcılar iş akışının farklı aşamalarında dijital program ve platformları kullandıklarını, bu platformları geliştirmek için çaba harcadıklarını, tedarik yaptıkları uluslararası firmaların dijital platformlarını kullanmak mecburiyetinde olduklarını eklemişlerdir. Konuyla ilgili K2, K4 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... portalımız var fakat daha iyi bir başarı sağlamış değiliz o konuda daha bir profesyonelliğimiz yok fakat çalışmalarımız devam ediyor"* (K2).

*"... otomasyon sistemimiz var işletme içi bir sistemimiz var interneti orada kullanıyoruz ..."* (K4)

*"... bu platformlarımız tabi müşterilerimizle doğru orantılı müşterilerimizin kendi oluşturduğu platformlar oraya kendi siparişlerini giriyor biz oradan siparişleri indiriyoruz sonrasında da girmemiz gerek bir sürü bilgilerimiz oluyor, bunların hepsi müşterilerimizin kendi oluşturdukları dijital platformlar biz onları user olarak tanımlıyor ve o şekilde kullanıyoruz yani bize ait bir platform değil ..." (K8)*

Teknoloji kullanımı kategorisinde katılımcılar "B2B ihracat online satış" ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar online satış platformlarını kullandıklarından, pandemi ile birlikte online satış sitelerinde hacim olarak büyüme yakaladıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K7, K13 ve K14 kodlu katılımcılar aşağıdaki görüşleri bildirmiştir;

*"... online satış sistemimiz vardı. Online satış sistemimiz bu pandemi ile beraber çok ciddi bir şekilde büyüdü..." (K7)*

*"... yurtdışı merkezli grupların mesela ekstra net bir ağı var oraya beraber çalıştığı tedarikçileri, üreticileri, hepsini dahil olması gerekiyor oraya bütün bilgilerimizi giriyoruz hatta bizde altımızda ona tedarik edeceğimiz ürün için bizde bir şey tedarik ediyorsak yada hizmet alıyorsak yani şeffaflık çok ön planda olduğu için böyle büyük markalarda bizde alt gruplarımızın da bilgilerini giriyoruz nerden ne alıyoruz hangi firmalar çalıştığı firmalarında alt çalışan firmalarının da kim olduğunu şeffaf bir biçimde takip edebilmeleri açısından onların oluşturduğu sistemlere dahil oluyoruz..." (K13)*

*"... online olaraktan kendi sitemiz üzerinden var. Müşterinin talebini getiriyor, irtibat numarasını bırakıyor daha sonrasında numune bazında çalışmalar yaparak iletişime geçiyoruz ..." (K14)*

Teknoloji kullanımı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod "online fuar"dır. Katılımcılar çevrimiçi yürütülen fuarlara katıldıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K13 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

"...pandemi sürecinde 3 tane online fuar yaptık." (K13)

"... ikisinin de artışı var eksisi var, yüz yüze olan eski tip fuarlarda iletişim çok daha iyi oluyor tabi ki ama firmaların birbirine daha çabuk ulaşması için yani ben bir link gönderiyorum buradan kayıt yapın diyorum müşterilerime oturduğu yerden bağlanıyor yani her zaman yurt içi için gelinip gidilebiliyor ama ben ihracat kısmına baktığım için yurt dışında online fuarlara katılım ulaşmak o yönden onun artışı daha fazla ..." (K2)

Dijitalleşme teması katılımcılara göre aşağıdaki Tablo 25’de incelenmiştir. Buna göre, katılımcı görüşleri online iletişim, dijital platform/programlar ve B2B ihracat online satış kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

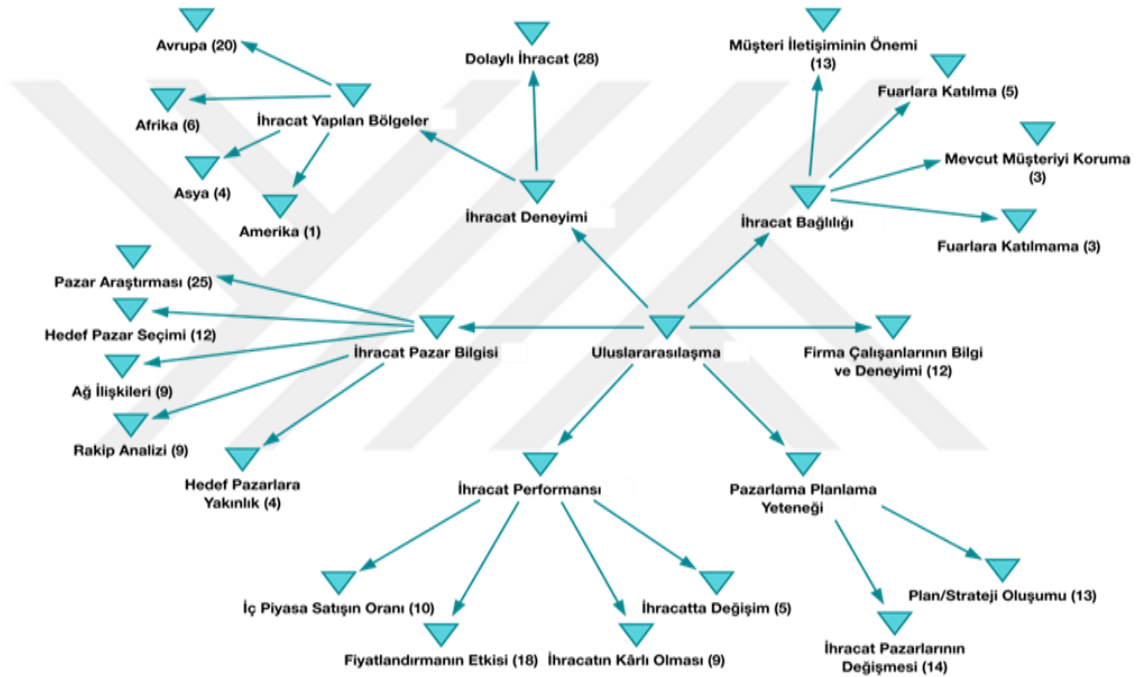
Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	TOPLAM
✓ Dijitalleşme															0
✓ Teknolojik Yenilikçilik	1	2		1			1		1						9
✓ Teknoloji Kullanmama			1	1	1									1	6
✓ Teknoloji Kullanımı															0
✓ Online İletişim	1			2		1	1	1	1	1	1	2	1	1	16
✓ Dijital Platform/Programlar		1		2	1		2	2		1	1	1			15
✓ B2B İhracat Online Satış		1			1		1	1	1				1	1	11
✓ Online Fuar													1		3
Σ TOPLAM	2	5	2	10	3	1	6	7	4	2	3	5	5	5	60

Tablo 25: Nitel Katılımcılara Göre Dijitalleşme



## Uluslararasılaşma

Araştırmanın son teması olan uluslararasılaşma hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 19’da görülmektedir. Uluslararasılaşma teması altı farklı kategori altında incelenmiştir. Bunlar; firma çalışanlarının bilgi ve deneyimi, pazarlama planlama yeteneği, ihracat bağıllığı, ihracat pazar bilgisi, ihracat deneyimi, ihracat performansdır.



Şekil 19: Uluslararasılaşma Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

### Firma Çalışanların Bilgi ve Deneyimleri

Uluslararasılaşma temasında katılımcılar “firma çalışanlarının bilgi ve deneyimi” ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kurumdaki çalışanların bilgi düzeyinin yeterli olduğundan ve çalışanların deneyimli olduklarından, birbirlerinin deneyimlerinden yararlandıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K5, K9 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"...firma çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini geliştirmekle alakalı geliştirme departmanımız var geliştirme departmanında tasarımcı olarak bizimle birlikte çalışıyor, ekip arkadaşlarımız aynı zamanda bu alanda da bize destek oluyorlar ..." (K5)

"... üretim ayağında biz deneyimli olduğumuz için bir problem olmuyor ..." (K9)

"... satış ile üretim arasında uçurum var, biz geri bildirimleri veriyoruz üretime, onlarda sorunlarının gayet farkındalar ama şu şekilde dönüyorlar; "şöyle yapmayın, böyle yapmayın, şu şöyle olmalı bu böyle olmalı ya da bununla ilgili şöyle ufak bir yatırım yapalım" üretim, satış ekibinin deneyimlerini göz ardı ediyor, benim görebildiğim kadarıyla böyle bir işleyiş var ..." (K10)

### **Pazarlama Planlama Yeteneği**

Katılımcıların ifadeleri uluslararasılaşma temasında bulunan pazarlama planlama yeteneği kategorisi 2 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; ihracat pazarlarının değişmesi, plan/strateji oluşumudur. Pazarlama planlama yeteneği kategorisinde katılımcılar "ihracat pazarlarının değişmesi" ile ilgili pandemi sürecinde özellikle ihracat yaptıkları pazarların değiştiğinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2, K3 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"... geçmişte daha çok Almanya İngiltere pazarına çalışıyorduk şu anda daha çok İskandinav ülkeleri ağırlıklı çalışıyoruz ..." (K2)

"... İngiltere'ye 4-4,5 sene öncesinde bir satışıımız oldu. İngiltere'de fiyat tutturamadık onlar hep Hindistan, Pakistan pazarına kaydılar..." (K3)

*"... genelde üçüncü dünya ülkelerine ihracatımız oluyor. Avrupa ülkeleri, fiyattan dolayı Çin'e yöneldikleri için o ülkelere satışımız azalmıştı. Bu sene Avrupa ülkelerine daha ağırlık vermeyi düşünüyoruz ve Kuzey Afrika ülkelerine." (K13)*

Pazarlama planlama yeteneği kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod "plan/strateji oluşumu" dur. Katılımcılar belirli zaman aralıklarıyla iş planıyla ilgili plan ve stratejiler oluşturduklarından bahsetmişlerdir. Katılımcılar firmalarında piyasanın taleplerini takip etmeye çalıştıklarını, üretim ve stok kapasitelerini bu taleplere uyumlu şekilde planlamaya çalıştıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3, K5 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"...ekip olarak oturup konuşuyoruz ne yapalım nasıl ilerleyelim diye..." (K3)*

*"... bu seneki stratejik raporumuzu çıkardığımızda bu sene müşteriler neler almışlar, hangi ürünler daha fazla satılmış, trendler hangi göne gidiyor gibi detaylara bakıyoruz... (K5).*

*" ... planlar yıllık geliyor hatta ben çok uzun süre de uluslararası bir firmada da yöneticilik yaptım orada da öğrendiğimiz budur 3 aylık 1 yıllık 3 yıllık şeklinde oluşturulur." (K8)*

## **İhracat Bağlılığı**

Katılımcıların ifadeleri örgütsel öğrenme temasında bulunan ihracat bağlılığı kategorisi 4 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; müşteri iletişiminin önemi, fuarlara katılma, fuarlara katılmama, mevcut müşteriye korumadır.

İhracat bağlılığı kategorisinde katılımcılar müşteri iletişiminin önemi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar müşteriyle iletişime geçmenin iş akışı için önemli olduğundan ve bu süreçte özellikle tekstil ve konfeksiyon sektörünün

doğasından dolayı fiziksel temasın öneminden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K5, K6 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"...çalıştığımız bazı markalar detaylı taleplerde bulunuyorlar 5 milimetre istiyorum şu renk istiyorum şu logoyu istiyorum, biz tüm istediklerini yapmaya yapıyoruz müşteri memnuniyeti adına...." (K5)*

*"... piyasa da herkes birbirini takip ediyor, benzer ürünler yapıyor, teknolojiyi çok kullanabilen biri değilim ama teknolojiye de kapalı biri değilim kullanılması lazım ama tekstilin gerçekten insanlarla iletişimle takip edilmesi gerek." (K6).*

*"...renk numuneleri görüntü ne kadar güzel olursa olsun ışık altında farklı olduğu için tekstilde biliyorsunuz renk numuneleri önemli. Farklı ışıklar altında farklı gözüktüğü için mecbur numune istiyoruz..." (K14)*

İhracat bağıllığı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod "fuarlara katılma" olmuştur. Katılımcılar fuarlara katılmaya devam ettiklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3, K4 ve K12 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... fuarlarda çok tanıdığımız çok tanıştığımız kişiler yine networklerimizin bizi başkalarıyla tanıştırdığı fuar kesinlikle etkili ..." (K3)*

*"...düzenli olarak fuarlara ve eğitimlere katılıyoruz bu konu da bizi destekliyorlar..." (K4)*

*"...fuurlar çok önemli. Avrupa ülkelerinde vakalar çok çoğaldı ama 2022 yılındaki fuurların listesini çıkartıyorum. Bir önceki fuurda ne kadar katılımçı olmuş hangi markalar hangi ülkeler katılmış. Mesela ocağın sonunda Münih fuurunu ziyaret edeceğiz ziyaretçi olarak haziran ayında Portekiz'de bir fuur var oraya katılma kararı aldık, takip ediyoruz bu şekilde..." (K13)*

İhracat bağıllığı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “fuarlara katılmama”dır. Katılımcılar fuarlara katılım göstermediklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K14 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... en son pandemi çıkmadan önce biz zaten bir karar almıştık biz hatta 2021 yılında şu anda 2022 yılında fuarlara katılımcı olarak değil ziyaretçi olarak katılmaya karar verdik..." (K2)*

*"...Türkiye pazarında herkes bizi tanıyor o yüzden fuarlara bile artık katılmıyoruz Türkiye pazarında..." (K14)*

İhracat bağıllığı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod mevcut “müşteriyi koruma” olmuştur. Katılımcılar, yeni müşteriler edinmeden daha çok mevcut müşterilerini bünyelerinde tutmaya yönelik adımlar attıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K10 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... şimdiki hedefimiz ortam çok karışık en azından mevcut müşterimizi korumak, ekstradan yeni müşteri kazanırsak iyi oluyor ama önceliğimiz mevcut müşterilerimiz..." (K3)*

*"...mevcut müşterilerimi acenteleri kaybetmezsem bütün o makro analizlerden daha stratejik bir şey yaparım..." (K10)*

## **İhracat Pazar Bilgisi**

Katılımcıların ifadeleri uluslararasılaşma temasında bulunan ihracat pazar bilgisi kategorisi 5 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; pazar araştırması, hedef pazar seçimi, ağ ilişkileri, rakip analizi, hedef pazarlara yakınlıktır.

İhracat pazar bilgisi kategorisinde katılımcılar “pazar araştırması” ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar buldukları sektörle alakalı pazar

araştırmaları yürüttüklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2, K5, K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"...mail geldiği zaman hemen inceler, araştırmasını yaparız. Google earth'e girip binaya, işletmeye, deposuna bakarız, internet sitelerinden şirket hakkındaki finansal bilgileri araştırırız, ekonomik olarak gücü nedir ortak yapısı nedir gibi müşteriyi önce analiz ederiz ..."* (K2)

*"...linkedin üzerinden profil araştırması yapılıyor, temasa geçilmeye çalışıyor daha eskilerde biz bunu internette Google üzerinden yapıyorduk mesela; imalatlar kot imalatları olarak araştırdık eski usul böyleydi ..."* (K5)

*"... datalara baktım büyüyen pazarlar hangileri Türkiye pazarı genel alışlar hangileri orada işte belli hedef ülkeler çıktı oralara penetre etmeye çalıştım daha çok linkedin üstünden oldu bu ama işte burada da bir iki girişimden sonra covid olayı başlayınca yüz yüze ziyaretler ya da fuar ziyaretleri oda biraz yarım kaldı ..."* (K10)

İhracat pazar bilgisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod "hedef pazar seçimi"dir. Katılımcılar hedef pazar seçiminde bazı prosedür sorunlarıyla karşılaştıklarından ve dikkat ettikleri kriterlerden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K6 kodlu katılımcının ifadeleri şoyledir:

*"... hedef pazar seçimi yok.."* (K4).

*"... bankacılık sistemi olmayan pazarlarla çalışmıyoruz maalesef acı tecrübelerimiz var yani mesela biz İnan'a fuara gittik, Rusya'ya ilk fuara katılanlardan biri bizdik 2-3 defa Fas'ta fuara katıldık. Fas'a ufak tefek satıyoruz, Tunus'a da ufak tefek satıyoruz Mısır'a da satıyoruz ama pazar yapıları hiçbir şekilde şeyi bize uymuyor ..."* (K6)

İhracat pazar bilgisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “ağ ilişkileri”dir. Katılımcılar hali hazırda var olan ticari ve kişisel ilişkilerin pazar bilgisini ve buldukları pazarları etkilediğinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3, K7 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*“... İlk bir ihracat sorumlumuz vardı, kendisi tecrübeliydi şirketimize o tanıdığı müşterilerini getirdi, onlarla çalışmaya başladık.” (K3)*

*“...yurtdışında bile bazen diyorlar Türkiye de nerde yaptırılır, direkt bize yönlendiriyorlar...” (K7)*

*“... network ile oluyor yani ben bu müşteri ile çalışmak istiyorum deyip kimsenin kapısını çalamaz yani çalarsınız da açan olmaz öyle deyim ancak çalıştığınız bir müşteri başka bir yere geçer ziyarete gidersiniz. Bu tamamen kişisel networklerle oluşan bir şey maalesef öyle onun dışında hadi biz yeni müşteriye yeni bir şey yapalım hazırlayalım o olabilecek bir şey değil ...” (K8)*

İhracat pazar bilgisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “rakip analizi” olmuştur. Katılımcılar buldukları sektördeki rakiplerini araştırdıklarından ve onlarla iletişim halinde olduklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K3 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*“... stratejik anlamda takip ediliyorlar, pazarda ne durumdayız rakiplerimiz ne yapıyor biz ne yapıyoruz ...” (K1)*

*“... Türkiye’de zaten bu işi yapan 6 tane firma var 6 firmadan zaten herkes birbirini biliyor herhalde bizim de aramızın çok iyi olduğu 2 firma var düzenli görüşüyoruz onlarla da fikir alışverişi yapıyoruz mesela bir sorun olunca birbirimize destek oluyoruz...” (K3)*

İhracat pazar bilgisi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod “hedef pazarlara yakınlık”tır. Katılımcılar nakliye maliyetlerinden dolayı hedef pazarları konum olarak yakın yerlerden seçtiklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K14 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"...dünya pazarını göz önüne aldığımız zaman nakliyelerden dolayı Türkiye pazarı genelde Avrupa'ya yöneliyor, en yakın bölge Avrupa olması sebebiyle. Uzak ülkelere de gönderdik ama nakliyeler çok tuttuğundan onların Hindistan ya da Çin'den almaları daha makul oluyor..." (K3)*

*"... avantajlı konum şu Avrupa pazarı yeni pazarlar tabi ki de girmek isteriz ama nakliyeden dolayı. özellikle pandemi periyodunda nakliye çok önem kazandı ..." (K14)*

## **İhracat Deneyimi**

Katılımcıların ifadeleri örgütsel öğrenme temasında bulunan ihracat deneyimi kategorisi 2 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; dolaylı ihracat, ihracat yapılan bölgelerdir.

İhracat deneyimi kategorisinde katılımcılar en fazla görüşü “dolaylı ihracat” ile ilgili bildirmişlerdir. Katılımcılar ihracat, üretim ve hedef pazarlar konusunda dışarıdan destek aldıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2, K4 ve K5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"... dönemsel olarak yoğunluk dönemlerde fason desteği alıyoruz bu bizim üretimimizin yüzde 10 ancak diyebilirim." (K2)*

*"... acenteler aracılığıyla çalışıyoruz aslında bize bağlı acenteler var yurtdışında onlar üzerinden çalışıyoruz. Acente araştırmasına giriyoruz ya da bize bir teklif geliyor biz acenteniz olmak istiyoruz diye. O ülkeyle ilgili*



*araştırma yapıyoruz müşterileri araştırıyoruz, sunum hazırlıyoruz bunun üzerinden kabul ediliyor ya da ret ediliyor bu şekilde devam ediyoruz." (K4)*

*"acentelerle çalışıyoruz, İtalyanlarda acenteler var onlar belli bir komisyon alıyor .." (K5)*

## **İhracat Yapılan Bölgeler**

İhracat deneyimi kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod ihracat yapılan bölgeler olmuştur. İhracat yapılan bölgeler kodu altında katılımcılar 4 farklı alt kod tanımlamışlardır. Bunlar; Avrupa, Afrika, Asya, Amerika'dır.

İhracat yapılan bölgeler kodunda katılımcıların görüş bildirdikleri kodlardan biri "Avrupa" olmuştur. Katılımcılar Avrupa'ya yoğun ihracat yaptıklarından, bunda yakınlığın ve ağ ilişkilerinin öneminden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2, K3 ve K6 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... ağırlığımız daha çok Batı Avrupa ülkeleri..." (K2)*

*"... çoğunluk Yunanistan, Bulgaristan İtalya, Polonya bu dört ülke yüzde altmış beş yetmişini oluşturuyor sonra Almanya geliyor sırada o şekilde ilerliyor..". (K3)*

*"... Avrupa..." (K6)*

İhracat yapılan bölgeler kodunda katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod Afrika olmuştur. Katılımcılar Afrika ülkelerine ihracat yaptıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K6, K10 ve K12 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"...Tunus'ta Cezayir'de Fas'a ufak tefek satıyoruz yani Afrika. Mısır'a da satıyoruz..." (K6)*

*"... ikinci büyüyen bölge Tunus Cezayir Fas..." (K10)*

*"... Cezayir, Mısır, Libya Tunus ondan sonra Özbekistan Kırgızistan  
Türkmenistan Rusya Ukrayna Balkanların tüm ülkelerine ..." (K12).*

İhracat yapılan bölgeler kodunda katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod Asya olmuştur. Katılımcılar Uzakdoğu, Asya ülkeleri ile iş yapma şartlarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K5 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

*"...Çin pazarı çok uzak bir pazar, onlarda Türkiye'den mal almaya çalışıyorlar. Şu anda bu sektörde Avrupa için lider Türkiye gibi ama Çin'le Amerika arası farklı, bizim buradan fiyat vermemiz nakliyeden dolayı çok makul seviyede kalmıyor..." (K3).*

*"... bizim yerleşme, iki taraflı Avrupa ve Asya grubu Avrupa merkezler oluyor genelde Asya da ise imalatçılar oluyor her iki taraftan da talep alıyoruz aslına bakarsanız ..." (K5)*

İhracat yapılan bölgeler kodunda katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod Amerika'dır. Katılımcılar Amerika'ya ihracat yaptıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K4 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

*"...ağırlıklı olarak Avrupa ve Amerika üzerine çalışıyoruz ..." (K4)*

Katılımcıların düzenli ihracat yaptıkları bölgelere göre dağılımları incelendiğinde, %70.6'sının Avrupa (AB ve EFTA), %2.6'sının Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), %11'inin Ortadoğu ve Kuzey Afrika, %6.9'unun Asya, %2.6'sının Kuzey Amerika, %2.3'ünün Güney Amerika, %2.3'ünün Orta ve Güney Amerika ve %1.7'sinin Okyanusya olduğu görülmektedir.

		Değişkenler	Sıklık	Oran
Düzenli İhracat Yapılan Bölge		Avrupa (AB ve EFTA)	245	70.6
		Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT)	9	2.6
		Ortadoğu ve Kuzey Afrika	38	11.0
		Asya	24	6.9
		Kuzey Amerika	9	2.6
		Güney Amerika	8	2.3
		Orta ve Güney Afrika	8	2.3
		Okyanusya	6	1.7
<b>Toplam</b>			<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 26: Nitel katılımcıların düzenli ihracat yapılan bölgeye göre dağılımı**

Katılımcıların uluslararası pazarlara girme yöntemlerine göre dağılımları incelendiğinde, %34'ünün dolaylı ihracat, %56.8'inin doğrudan ihracat, %5.2'sinin yabancı işletmeyle mülkiyet temelli olmayan ortaklık, %2'sinin yabancı işletmeyle mülkiyet temelli ortaklık ve %2'sinin 100 doğrudan yatırım olduğu görülmektedir.

		Değişkenler	Sıklık	Oran
Uluslararası Pazarlara Girme Yöntemi		Dolaylı ihracat	118	34.0
		Doğrudan ihracat	197	56.8
		Yabancı işletmeyle mülkiyet temelli olmayan ortaklık	18	5.2
		Yabancı işletmeyle mülkiyet temelli ortaklık	7	2.0
		100 doğrudan yatırım	7	2.0
<b>Toplam</b>			<b>347</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 27: Nitel katılımcıların uluslararası pazarlara girme yöntemine göre dağılımı**

## İhracat Performansı

Katılımcıların ifadeleri uluslararasılaşma temasında bulunan ihracat performansı kategorisi 4 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; fiyatlandırmanın etkisi, iç piyasa satışın oranı, ihracatın kârlı olması, ihracatta değişimdir.

İhracat performansı kategorisinde katılımcılar “fiyatlandırmanın etkisi” ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar özellikle pandeminin etkisiyle yükselen hammadde fiyatların piyasaları etkilediğini ve çalıştıkları pazarlarda fiyat seviyelerinde değişiklikler olduğunu ve bu durumun ihracatlarını etkilediğinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2, K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

*"...bütün siparişler Çine kaydı, Türkiye'nin dünya çorap pazarında yüzde 11 civarında. Ekonomi bakanın desteği ile bir proje geliştirildi, o dönemki hedef pazar Amerika idi. Türkiye kurun fazla oynamamasından dolayı daha cazip olmaya başladı. Çin de fiyatlar çok yükselmeye başladı keza Çin halkının kendisi tüketici pozisyonuna girmeye başladı ve fiyatlar artmaya başladı. Arz talep dengesi kapsamında dolayısıyla Türkiye'ye bir fırsat doğdu. Amerika fırsatı olarak cazip geldi Amerika Türkiye'ye geri yöneldi çorap olarak Amerika ya çorap satabiliyoruz Avrupa konum gereği hep cazip bir ülkeydi ..."*  
(K2)

*"... enjeksiyon fermuarların hepsini kendi bünyemizde üretiyoruz fakat misineyi uzak doğudan almak zorundasınız. Şu an ki durumda artık Çine karşı alınan bir politika bir baskı var. O yüzden hani Avrupa ülkeleri olsun Amerika olsun almak istemiyor Çin den. O yüzden hani bir fırsat kapısı olarak görüyoruz bunu..."* (K14)

İhracat performansı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod iç piyasa satışın oranıdır. Katılımcılar ihracat kadar ithalat da yaptıklarından ve iç piyasa

çalışmalarının da olduğundan bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K10 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"...iç piyasa çalışıyoruz ihracatımız da var ama daha çok iç piyasa ağırlıkta ama iç piyasada dolaylı yoldan ihracata çalışmış oluyoruz..." (K4)*

*"... zaten yüzde seksen doksan biz iç piyasaya çalışıyoruz..." (K10)*

İhracat performansı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod ihracatın kârlı olmasıdır. Katılımcılar ihracatın iç piyasa satışlarına nazaran daha kârlı olduğundan bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K3 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*"... Türkiye şimdi bizim çalıştığımız iç piyasa ülke açıkçası çok ucuza mal çekiyordu bizden dolayısıyla bir karlılık oranı olmadığı için artı uzun vadeli çalıştıklarından dolayı buradan paranın değerinin kaybindan ötürü biz iç piyasadan ondan dolayı vazgeçtik ama pandemi dönemi nispeten birazda olsa makinelerin çalışmasını sağladı..." (K2)*

*"... rakip olarak yurt dışını baz alıyorum yurt dışına göre uygun fiyat vermeye çalışıyorum ama iç piyasaya gelince eski usulden yani kendi çıkarımı kurtarıyorsa o şekilde ayarlıyorum çünkü benim Türkiye'deki diğer rakibimi kırmam müşterinin lehine benim kazancıma etki etmiyor ..." (K3)*

İhracat performansı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod ihracatta değişim olmuştur. Katılımcılar pandeminin ve ekonominin etkisiyle birlikte ihracat oranlarının azaldığından ve değerinin düştüğünden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K7 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*" ... online geçiş sureci bize ihracatta faydası oldu mu satış anlamında ben çok bir şey diyemeyeceğim ama pandeminin etkileriyle mutlak surette bir ihracat rakamlarımız bir miktar düştü 2020 yılıyla itibariyle..." (K1)*

*"...kur hareketlenmesi ile iplik fiyatları arttı biraz daha avantajlıydı kur hareketlendi avantaj biraz daha yukarı çıkacak gibi oldu ama fiyatların artışıyla iç piyasa ile ihracat karlılık aynı kaldı." (K7)*

Uluslararasılaşma teması Tablo 4'de katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre, katılımcı görüşleri pazar araştırması, dolaylı ihracat, Avrupa, ihracat pazarlarının değişmesi kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	TOPLAM
Uluslararasılaşma															0
Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi		•			•		•		•	•	•	•			12
Pazarlama Planlama Yeteneği															0
İhracat Pazarlarının Değişmesi		•	•		•	•				•		•	•	•	14
Plan/Strateji Oluşumu	•	•	•		•		•	•			•	•	•	•	13
İhracat Bağlılığı															0
Müşteri İletişiminin Önemi		•	•		•	•				•	•			•	13
Fuarlara Katılma				•		•		•					•		5
Fuarlara Katılmama		•												•	3
Mevcut Müşteriyi Koruma			•			•				•					3
İhracat Pazar Bilgisi															0
Pazar Araştırması	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	25
Hedef Pazar Seçimi				•		•	•	•	•	•					12
Ağ İlişkileri		•	•			•	•	•	•						9
Rakip Analizi	•	•	•	•	•										9
Hedef Pazarlara Yakınlık			•												4
İhracat Deneyimi															0
Dolaylı İhracat		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	28
İhracat Yapılan Bölgeler															0
Avrupa	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	20
Afrika						•						•	•	•	6
Asya	•		•		•								•		4
Amerika				•											1
İhracat Performansı															0
Fiyatlandırmanın Etkisi	•	•					•		•	•	•		•	•	18
İç Piyasa Satışın Oranı	•	•		•						•		•	•	•	10
İhracatın Kârlı Olması		•	•	•							•		•		9
İhracatta Değişim	•						•			•					5
<b>TOPLAM</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>223</b>

Tablo 27: Katılımcılara Göre Uluslararasılaşma

### 5.5.3.5 Nitel Bulgular

#### Kod Bulutu

Katılımcıların ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı aşağıdaki Şekil 20’de gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir. Katılımcıların dolaylı ihracat, pazar araştırması, Avrupa, fiyatlandırmanın etkisi, hizmet içi eğitimler, gelişime/yeniliğe açıklık, dijital platform/programlardan en çok bahsettiği kod bulutundan görülmektedir.



Şekil 20: Kod Bulutu

Kod bulutunda en fazla öne çıkan “dolaylı ihracat” kodu, Türk tekstil ve konfeksiyon KOBİ’lerinin genel durumu özetleyen kod olarak kabul edilebilir zira sektör ağırlık olarak acente ve alım ofisleri aracılığıyla ihracat yapmaktadır. Bu durumun iki ana nedeni mevcuttur; ilk neden KOBİ’lerin direkt ihracat için ihtiyaç duyulan bilgi ve birikime sahip olmamalarıdır. KOBİ’lerin gerekli desteklerle direkt ihracat yapabilecek duruma getirilmesi sektörün geleceği açısından önem arz etmektedir. İkinci neden ise Türkiye birçok global firma için üretim üssü durumunda olduğundan dolayı bu firmaların kendi ofisleri mevcuttur ve bu ofisler ile alım yapmaktadırlar. Bu



neden KOBİ'ler için avantajdır zira bu ofislere çok daha kısa zamanda ve daha az maliyetlerle ulaşabilmektedirler.

KOBİ'ler, yenilikleri takip etmek için özellikle dijital teknolojiler alanından gerçekleşen yenilikleri firmalarına adapte edebilmek adına çalışanlarına sürekli ve düzenli olarak “hizmet içi eğitimler” e önem verdiklerini belirtmişlerdir.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğu yönetimlerinin “değişime ve yeniliğe” açık olduklarından, son yıllarda önem kazanan gelişimlerin bu duruma zorunlu kıldığını, varlıklarını sürdürebilmek için bunlara uymaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Azınlık olarak bir grup ise değişime ve yeniliğe ihtiyaç duymadıklarını, eski yöntemlerle devam ettiklerini belirtmişlerdir.

“Pazar araştırması” kod bulutumuzda öne çıkan kod olarak dikkat çekmektedir. Türkiye de yerleşik tekstil ve konfeksiyon KOBİ'leri pazar araştırmasına önem vermeye çalıştıklarını bunun için geçmişte fuarlardan, tekstil birliklerinden faydalanmaya çalıştıklarını günümüzde ise internet yardımı ile pazar araştırması yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. KOBİ'lerin büyük kısmı pazar araştırması ile yeni pazarlara ve müşteriler erişimin mümkün olduğuna inanmadıklarını, ağ ilişkilerinin daha önemli olduğuna vurgu yapmışlardır.

Kod bulutunda “Avrupa” öne çıkan diğer bir kod olmuştur. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin ihracatı büyük oranda Avrupa ülkelerine gerçekleşmektedir. Bu durum Avrupa ülkelerinin ülkemize psişik olarak yakın mesafede olmasından, ağ ilişkilerimizin kuvvetli olmasından ve işçilik maliyetlerinde Avrupa ülkelerine göre çok daha uygun olmamızdan kaynaklanmaktadır. Pazarın çeşitlendirilmesi Türk sanayi için önem taşımaktadır zira Avrupa ülkeleri ile yaşanacak olası bir sıkıntı da sektör çok etkilenecektir.

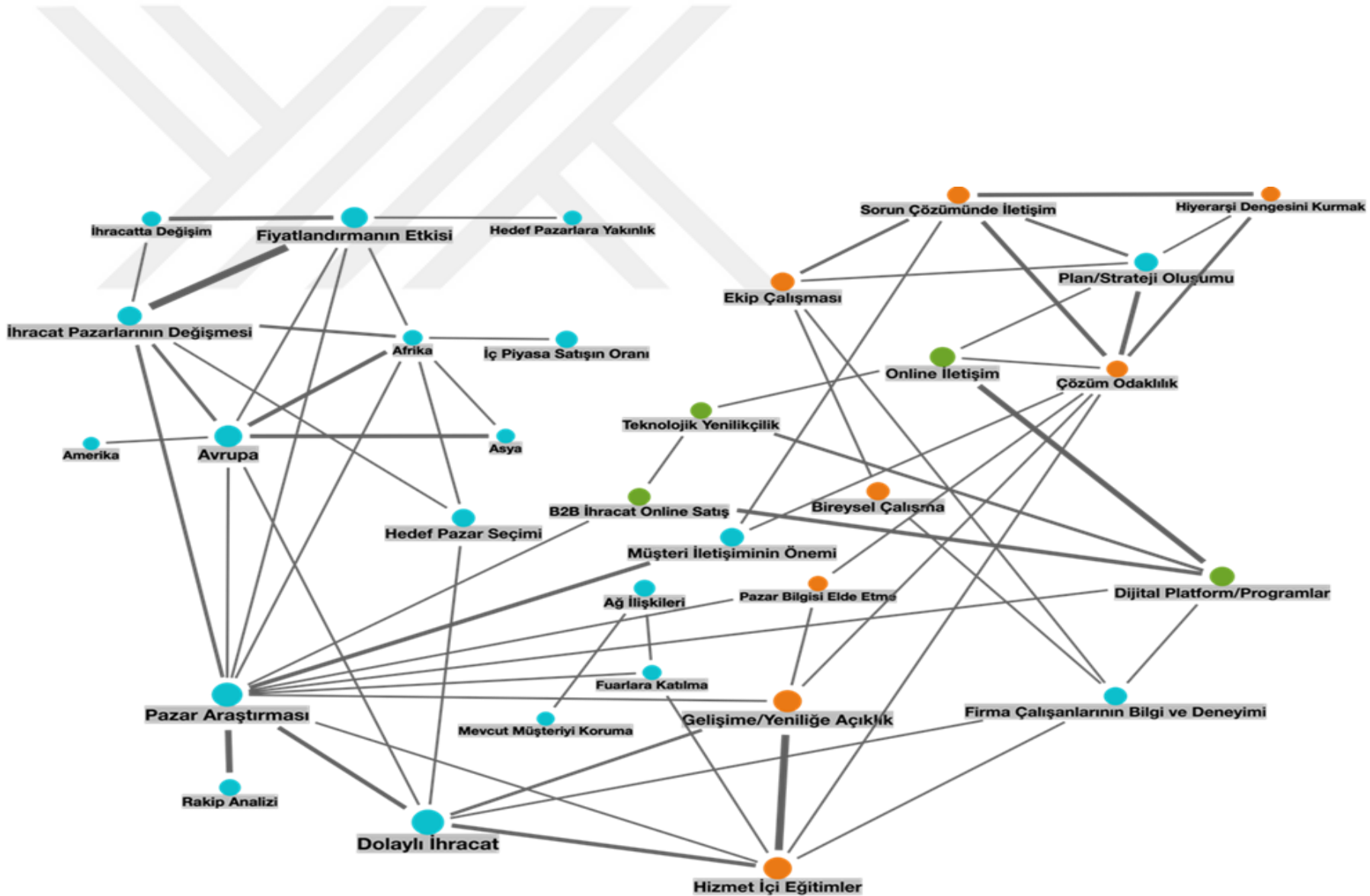
“Fiyatlandırmanın etkisi” kodu, sektörün en çok sıkıntı yaşadığı alanı göstermektedir. KOBİ'ler artan maliyetlerden dolayı özellikle başta Çin olmak üzere Uzakdoğu

ülkeleri ile rekabette zorlandıklarından bahsetmişlerdir. Türk üreticilerin korunması için hükümetler tarafından konulan kota ve vergilerin, üreticileri bir ölçüde rahatlatmasına rağmen hala rekabetin yoğun olduğundan, fiyatlandırmanın etkisi ile müşterilerinin bu ülkelere dönem dönem kaydığını belirtmişlerdir.

### **Kod Haritası**

Katılımcıların sıkça birlikte bahsettiği kodlar ve kodlar arası ilişkiler Şekil 21’de gösterilmektedir. Birlikte daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için aralarındaki çizgiler şekilde daha kalın gösterilmiştir.





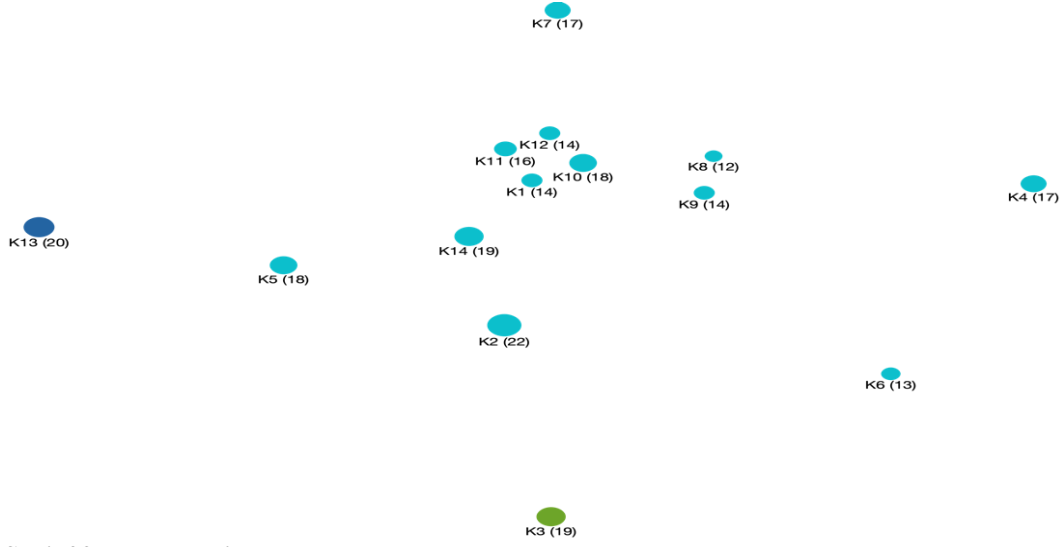
Şekil 21: Kod Haritası

Kod Haritası incelendiğinde “ihracat pazarlarının değişmesi ile fiyatlandırmanın etkisi arasında”, “pazar araştırması ile B2B İhracat online satış”, “online iletişim ile dijital platform/programlar arasında”, “hizmet içi eğitimler ile gelişime/yenilikçilik arasında”, “çözüm odaklılık ile plan/strateji oluşumu arasında”, “pazar araştırması ve müşteri iletişiminin önemi”, “çözüm odaklılık ile müşteri ile iletişiminin önemi”, “ekip çalışması ile plan/strateji oluşumu” arasında diğer bağlantılara göre daha kuvvetli ilişkiler bulunmuştur.

“Fiyatlandırmanın etkisi” ile “ihracat pazarlarının değişmesi” arasındaki ilişki, Türk KOBİ’lerinin artan maliyetlerinden dolayı Uzakdoğu ülkeleri ile rekabet edememelerinden dolayı ihracat pazarlarında yaşanan kayıplardan dolayı zorunlu değişimlerini anlatmaktadır. “Pazar araştırması ile B2B ihracat online satış” arasındaki ilişki dijital teknolojiler sayesinde pazar araştırmalarının dijital ortama kaymasını açıklamaktadır. “Online iletişim ile dijital platform/programlar arasında” arasındaki ilişki, KOBİ’lerin global üreticilerin platformları aracılığıyla tedarik zincirleriyle online iletişim kurma süreçlerini belirtmektedir. “Çözüm odaklılık” ile “plan/strateji oluşumu” arasındaki ilişki, KOBİ’lerin rutin karşılaştıkları sorunları çözebilmek için planlar/stratejiler geliştirmeleri ile ilişkilidir.

### **Belge Haritası**

Belge haritası, katılımcıların yorumlarının genel olarak birbirleriyle ne derecede yakın olduğunu göstermektedir zira iki belge arasında kendilerine atanan kodlar açısından benzerlik ne kadar fazlaysa, daire simgeleri de birbirine o kadar yakın; ne kadar az benzerlerse, birbirlerinden o kadar uzak olmaktadır. Aşağıdaki Şekil 22’de yer alan belge haritasından da görüldüğü üzere K1, K2, K10 ve K14 kodlu katılımcıların görüşleri benzerlik göstermektedir. Ek olarak K8 ve K9 kodlu katılımcılar da birbirlerine yakın görüşler bildirmişlerdir.



**Şekil 22: Belge Haritası**

Araştırma da örgütsel öğrenme ana temasında, katılımcılar en fazla gelişime/yeniliğe açıklık ve hizmet içi eğitimler ile ilgili görüşlerini bildirmişlerdir. Firmalarının gelişime açık olduklarından, müşterilerin ve piyasaların yönlendirmesi doğrultusunda yenilikleri takip ettiklerinden bahsetmişlerdir. Katılımcılar, hizmet içi eğitimlere de en az yenilikçilik kadar önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu beyanlar, iki kod arasında kuvvetli ilişki olarak analiz sonucuna yansımıştır. Katılımcılar, çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmak için düzenli eğitimler verdiklerini, bu eğitimlerin özellikle dijital teknolojiler alanında olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca gelişime ve yeniliklere açık firmaların pazar bilgisi elde etmede daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Katılımcılar, sorunların çözümünde iletişime verdikleri önemden ve çözüm odaklılıktan bahsetmişlerdir. Firmalar, özellikle müşterilerinden gelen şikayetlerde müşteri memnuniyeti adına daha hızlı hareket etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, genellikle yeterince kurumsallaşmamış KOBİ'lerde çalışan yöneticiler oldukları için yönetsel kararların firma sahipleri ya da üst yöneticiler tarafından bireysel olarak alındığını, ekip çalışmasının orta düzey kararlarda daha fazla uygulandığını, firma içinde hiyerarşik dengenin korunmaya çalışıldığını eklemişlerdir. KOBİ'lerde genelde tepe yönetici firma sahibi olduğu için son kararı büyük ölçüde firma sahipleri vermektedir, görüşmelerde bu durum satır aralarında belirtilmiştir.

Dijitalleşme temasında, dijital platformlar ile online iletişim, teknolojik yenilikçilik ve B2B online satış arasında kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Katılımcılar Covid-19 pandemisinin dijitalleşme ve online iletişim sürecini hızlandırdığını belirtmişlerdir. Dijital platformların kullanılmasında ürün tedarik ettikleri büyük firmaların platformlarını kullandıklarını, bu firmalara hizmet verebilmek amacıyla teknolojik yeniliklere ayak uydurmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, dolaylı ihracat yapan katılımcılar teknolojik yenilikleri takip etmeye ihtiyaç duymadıklarını ve dijital gelişmeleri takip etmediklerini söylemişlerdir. Sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler den direkt ihracat yapan firmalar, bağlı oldukları tedarik zincirleri sayesinde teknolojik yenilikleri takip etmeye mecbur kalmaktadır, dolaylı ihracat yapanlar size bu yenilikleri takip etmeyerek dijitalleşme öncesi düzende devam etmektedirler.

Bu bulgular ışığında örgütsel öğrenmenin, teknolojik yenilik ve dijitalleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Benzer bir sonuç, Abbas vd., (2020) tarafından tekstil KOBİ'leri üzerinde yapılan bir araştırmada da bulunmuş, araştırmacılar, örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ilişki olduğunu beyan etmişlerdir. Tam ve Atan (2021) da çalışmalarında işgücünün bilgi, beceri ve deneyiminin dijitalleşme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Matarazzo vd., (2021), İtalya da gerçekleştirdikleri nitel çalışmalarında, örgütsel yeteneklerin ve özellikle yönetimde yer alan aile bireylerinin rolünün başarılı bir dijital dönüşüm elde etmek için olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu kanıtlamıştır. Budhiraja (2019), Chênevert vd., (2019) ve Chamanian vd., (2018) de araştırmalarında örgütsel öğrenme ve dijitalleşme arasında benzer pozitif ilişkiler saptamışlardır.

Uluslararasılaşma temasında en fazla görüş dolaylı ihracat ve pazar araştırması kodlarında bildirilmiştir. Katılımcıların hemen hemen hepsi acenteler aracılığıyla dolaylı ihracat yaptıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcılar, ihracat pazarları hakkında araştırma yapmanın gerekliliğine inandıklarını belirtmişlerdir; bu araştırmalar hedef pazarları ve rakip analizlerini kapsamaktadır ve dijital platformlar kullanılarak gerçekleştirilmektedirler. İhracat bağlılığının sağlanmasında müşteri memnuniyetinin önemine vurgu yapılmıştır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında müşteri ile pozitif iletişim ve çözüm odaklılık ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, uluslararasılaşma

sürecinde firma çalışanlarının bilgi ve deneyimlerinin önemine vurgu yapmış, sektörel deneyimi olan kişilerin istihdam edilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. İhracat yapılan pazarların son yıllarda değişime uğramasında en büyük etkinin rakip ülkelerin fiyatları ile rekabet edememe olduğu belirtilmiştir. Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü olarak özellikle Çin ile rekabet de sıkıntı yaşadıklarını, Çinli üreticilerin fiyatlarına inemediklerini belirtmişlerdir. Olumsuz bu sürecin, Covid-19 pandemisi ile tersine döndüğüne, Avrupa'daki müşterilerin daha az ve hızlı sevkiyat için Türk üreticileri tercih etmeye başladıklarına vurgu yapılmıştır. Tüm katılımcılar, ihracatın önemine vurgu yapmış, ihracatın, iç piyasa satışlarına göre daha karlı olduğunu belirtmişlerdir. İç piyasa da yaşadıkları sıkıntılara rağmen, ihracatın zayıfladığı dönemlerde iç piyasaya yöneldiklerini sözlerine eklemişlerdir. İhracat yapılan ana bölgenin Avrupa Birliği ülkeleri olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Avrupa Birliği, Türkiye'ye en yakın gelişmiş pazar olması sebebiyle, tekstil ve konfeksiyon firmaların en yoğun ihracat faaliyetinde bulunduğu bölgedir. Bu durumun, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini teorik olarak açıklamada davranışsal tabanlı teoriler alanında öne çıkan Uppsala Teorisi ile örtüştüğü görülmektedir. Uppsala teorisi, uluslararasılaşmanın ilk olarak daha kolay anlaşılabilir yakın pazarlarla gerçekleştiğini belirtmektedir (Divrik ve Baykal, 2021). KOBİ'ler uluslararasılaşma süreçlerinde ağ ilişkilerinin öneminde bahsetmişlerdir. Yeni müşteri elde etmenin en etkili rolünün bağlantılar aracılığıyla olduğunu, acentelerle çalışabilmek için de bağlantılar gerektiklerini belirtmişlerdir. Bu durum uluslararasılaşmanın davranış tabanlı teorilerinden Şebeke Ağ modelinin, KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini açıklamada geçerliliğini göstermektedir. Uluslararasılaşma sürecinde özellikle pazar araştırmaları ve plan/strateji oluşturma süreçleri ile teknolojik yenilikler ve teknoloji kullanımı arasında kuvvetli ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular dijitalleşmenin uluslararasılaşma üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Denicolai vd. (2021), Lecerf ve Omrani (2019) ve Macchion vd. (2017)'nin çalışmaları da araştırmamıza benzer şekilde dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Bergamaschi vd.'nin (2021) araştırmasına göre, 2005-2009 yılları arasında yapılan araştırmalar genelde, dijitalleşmenin uluslararasılaşmada algılanan risk ve getiri arasındaki dengeyi nasıl güçlendirdiğine ve dijitalleşmenin hangi koşullar altında uluslararası rekabet avantajı ve performansını etkilediğine odaklanmıştır. Chen ve Kamal (2016) ve Watson vd.

(2018) araştırmalarında dijital uluslararasılaşmanın KOBİ'ler için mesafe ve konum önemini ortadan kaldırmasını ve yeni pazar fırsatlar yaratmalarını incelemişlerdir.

## SONUÇ

Genel olarak araştırmamız KOBİ'lerde örgütsel öğrenmenin, dijitalleşme sürecine etkisi olup olmadığını ve dijitalleşmenin uluslararasılaşma sürecini etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Araştırmamızın sonuçları iki ana bölümde; 1) örgütsel öğrenmenin dijitalleşmeye etkileri ve 2) dijitalleşmenin uluslararasılaşmaya etkileri olarak değerlendirilmiştir.

İlk bölümde, örgütsel öğrenmenin dijitalleşmeye üzerinde olumlu etkileri olduğu hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri tarafından teyid edilmiştir. Nicel analiz kısmında; “Öğrenmeye bağıllık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik” ile “teknoloji kullanımı”, “teknoloji öğrenimi” ve “teknoloji yenilikçiliği” arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Nitel analiz kısmında ise katılımcılar, örgütsel öğrenme temasında en fazla görüşü gelişime/yeniliğe açıklık ve hizmet içi eğitimler ile ilgili kodlarda bildirmişlerdir. “Gelişime/yeniliğe açıklık” kodu ile firmalarının, piyasalardan ve paydaşlarından gelen yenilikleri takip ettiklerinden bahsetmişler, dijitalleşme alanındaki yenilikleri takip etme süreçlerinin covid-19 ile hız kazandığını, pandemi sürecinin dijital teknolojik gelişmelerinin kabulüne bir amlamda mecbur bıraktıklarından bahsetmişlerdir. Katılımcılar, ürün tedarikinde buldukları markaların geliştirdikleri dijital platformları kullanmak zorunda olduklarını ve bu platformlara uyum sağlayabilmek için dijitalleşmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. “Hizmet içi eğitimler” kodu da katılımcıların çok fazla görüş bildirdiği kod olmuştur. “Gelişime/yeniliğe açıklık” kodu ile “hizmet içi eğitimler” kodları arasında kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki, verilen eğitimlerin genellikle dijital teknolojiler alanında olması ile örtüşmektedir.

Nicel analiz de “pazar bilgisi elde etme” ile “teknolojik yenilikçilik” arasındaki pozitif ilişkinin “teknoloji öğrenimi” ve “teknoloji kullanımı”na göre daha zayıf ilişkili olmasının sebebi tekstil ve konfeksiyon sektörünün yapısından kaynaklanmaktadır.



Sektörde yer alan KOBİ'ler teknolojik yeniliklerde önder durumda değildir. Bu durum nitel analiz kısmında K15 kodlu kullanıcının ifadesi ile "...teknolojik yenilik konusunda biraz daha eski usul devam ediyoruz." şeklinde belirtilmiştir. Bu durum sektörün teknolojik yenilik alanında öncü sektörlerden olmadığını göstermektedir. Bu bulgu nicel analiz de çıkan sonucun nitel analiz ile derinleştirilmesi ve açıklanmasına örnek teşkil etmektedir.

Nicel analiz de "pazar bilgisinin yayılması ortak yorumlanması ve örgüt belleği" ile "teknoloji kullanımı", "teknoloji öğrenimi" ve "teknoloji yenilikçiliği" arasında pozitif ilişki tespit edilememiştir, hipotezlerimiz ret edilmiştir. Nitel analiz kısmında da bireysel çalışma kodunda katılımcılar, stratejik kararların firma sahipleri tarafından bireysel olarak alındığını belirtmişlerdir. Literatürde de Näslund ve Newby (2005) tarafından da belirtildiği gibi, KOBİ'lerde stratejik ve yenilikçi kararlar genellikle sahip-üst yöneticiler tarafından bireysel olarak alınmaktadır. Ayrıca örgüt belleği oluşturulması için özel bir çaba harcanmadığı, sorunların kişilerin deneyimlerinde saklı tutulduğu belirtilmiştir.

İkinci bölümde, dijitalleşmenin uluslararasılaşma üzerindeki nicel ve nitel araştırmalarla analiz edilmiştir. Nicel analiz de "teknoloji kullanımı" ile "uluslararasılaşma" arasında pozitif ilişki bulunamamıştır. Nitel analizde katılımcılar en fazla "online iletişim" kodunda görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar, mevcut edindikleri dijital teknolojileri hali hazırda mevcut olan müşterileri ile iletişim kurmak ve onları takip etmek amacıyla kullandıklarını eklemişlerdir. Katılımcıların beyanlarından, dolaylı ihracatın kendileri için çok önem arz ettiği belli olmaktadır zira uluslararasılaşma temasında en fazla "dolaylı ihracat" kodunda görüş bildirmişlerdir. Dolaylı ihracatta, ürünler başka firmalar veya acenteler aracılığıyla yurtdışına gönderildiği için bu KOBİ'ler çok fazla teknoloji kullanımına ihtiyaç duymamaktadırlar.

Nicel analiz de "teknoloji öğrenimi" ile "uluslararasılaşma" arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Nitel analiz kısmında, "hizmet içi eğitimler" kodunda katılımcılar, firmalarının çalışanlarının dijital teknolojiler alanında düzenli eğitimler verdiklerinden

bahsetmişlerdir. Katılımcılar, firmalarında verilen eğitimler ya da çalışma arkadaşlarından edindikleri bilgilerin dijital teknolojileri takip etmede faydaları olduğunu ifade etmişlerdir. Dijital teknolojilerin kullanımlarının zaman içinde daha da artacağına inandıklarını, B2B ihracat satışların gelecek de artacağını bundan dolayı bu alanda ilerleyebilmek için teknoloji öğrenimine önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Nicel analiz de “teknoloji yenilikçiliği” ile “firma çalışanlarının bilgi ve deneyimi”, “ihracat deneyimi” ve “ihracat pazar bilgisi” arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Öte yandan “teknoloji yenilikçiliği” ile “ihracat Bağlılığı”, “pazarlama planlama yeteneği” ve “ihracat performansı” arasında pozitif ilişki bulunamamıştır.

Nitel araştırma da katılımcılar, ihracat pazarları hakkında araştırma yapmanın gerekliliğine inandıklarını ve bu araştırmaları dijital platformlar kullanılarak gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Ek olarak, uluslararasılaşma sürecinde firma çalışanlarının bilgi ve deneyimlerinin önemine vurgu yapılmış, ihracat müşteri portföyleri olan kişilerin istihdam edilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Öte yandan teknolojik yenilikçiliğin ihracat bağlılığına bir etkisi olmadığını, ihracat bağlılığının sağlanmasında müşteri memnuniyetinin önemli olduğuna vurgu yapmışlardır. Müşteri memnuniyetinin de müşterilerle kişisel ve yüz yüze iletişimden geçtiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, genel olarak gelen siparişlere göre planlarını yaptıklarını, teknolojik yeniliklerin pazarlama planlama yeteneklerine bir etkisi olmadığını eklemiştir. Halihazırda ihracat performanslarına teknolojik yeniliklerin bir katkısı olmadığını ama yakın gelecekte B2B ihracat online satışların ve online fuarların katkılarıyla durumun değişebileceğini belirtmişlerdir.

## **Tartışma**

Araştırmamızın nicel kısmının ilk ana hipotezi olan ve analiz sonuçlarında teyit edilen “KOBİ’lerde örgütsel öğrenme dijitalleşmeyi pozitif etkilemektedir” sonucu nitel analiz kısmı ile de doğrulanmıştır. Nitel analiz kısmında katılımcılar, örgütsel öğrenme

temasında en fazla görüşü gelişime/yeniliğe açıklık ve hizmet içi eğitimler ile ilgili kodlarda bildirmişlerdir ve bu iki kod arasında kuvvetli ilişki tespit edilmiştir.

Son yıllarda dijital teknolojilerin hızlı gelişmesiyle, operasyonel süreçlerini yürütebilmek ve iyileştirmek adına bu teknolojileri adapte olmak zorunda kalmışlardır. KOBİ'ler, yeni olan bu süreçleri çalışanlarına öğretebilmek için firmalarında hizmet içim eğitimleri arttırmışlardır. Ek olarak bu teknolojiler, firma içinde teknolojik gelişmelere yatkın çalışanlar tarafından diğer çalışanlara da öğretilmiştir. KOBİ'ler dijitalleşme alanında en fazla dijital platformları, online iletişim araçlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Müşteri memnuniyetinin ve mevcut müşterilerinin korunmasının firmaları için çok önemli olduğunu, online iletişim sayesinde müşteri ile daha hızlı iletişim kurabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar firmalarında öğrenme için çabaların sadece dijitalleşme yönünde olmadığını yeni ürünler ve üretim teknolojileri geliştirmek, operasyonel süreçleri iyileştirmek amacıyla da öğrenmeye önem verdiklerini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları devrinin düşük olduğundan bahseden bazı katılımcılar, eski çalışanların öğrenmeye, değişime ve dijitalleşmeye karşı direnç gösterdiklerinden bahsetmişlerdir.

Literatürde KOBİ'lerin öğrenmesi ve dijitalleşmesi arasındaki ilişki çok uluslu firmalara daha az incelenmiş olmasına rağmen son yıllarda yapılan araştırma sayılarında artış vardır; Ngerjaja ve Hussein, (2022) çalışmalarında çalışan ve yönetim boyutlarının dijitalleşmeye pozitif etkisini bulmuşlardır. Abbas vd., (2020) araştırmalarında firmalarda bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin, örgütsel inovasyon üzerinde pozitif etkisini tespit etmişlerdir. Tham ve Atam (2021) araştırmalarında altyapı, teknoloji, insan sermayesi, bilgi güvenliği kaygısı, üst yönetimin bağlılığı ve değişime karşı direnç yönlerinden KOBİ'lerin dijitalleşme sürecine hazır olup olmadıklarını incelemişlerdir ve insan sermayesinin dijitalleşme sürecini pozitif etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Hulla vd., (2021), nitel araştırmalarında; imalat sanayinde yer alan KOBİ'lerin dijitalleşme konusundaki zorlukları ve gerekli yetkinlikleri nelerdir? sorusunun sonucunda dijitalleşme sürecinin başarılı olabilmesi için gerekli teknolojilere sahip olmak kadar, öğrenmeye bağlı ve yeterli bilgi birikimine sahip iş gücünün de gerekli olduğunu tespit etmişlerdir. Meier (2021),

derleme araştırmasında, işletme ve yönetim literatüründen 77 makaleyi analiz ederek KOBİ'lerin dijitalleşme süreci ile bilgiyi sentezlemişlerdir, bilginin dijitalleşme sürecinin önemini vurgulamışlardır. Alraja vd., (2021), KOBİ'lerin teknolojik, örgütsel ve çevresel faktörlerinin dijitalleşmeye dönüşümüne etkilerini incelemişlerdir ve tüm faktörlerin dijitalleşmeyi pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Belinski vd., (2020) çalışmalarında 2012 yılından itibaren yapılan yayınlara dayanarak Endüstri 4.0 ve örgütsel öğrenmeyi kapsayan sistematik bir literatür taraması gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel öğrenme ve Endüstri 4.0 arasında dokuz boyut belirlemişlerdir; yönetim, Endüstri 4.0, genel endüstri, teknoloji, sürdürülebilirlik, uygulama, endüstri ve akademi arasındaki etkileşim, eğitim ve öğretim, yetkinlik ve beceriler bulunmaktadır. Bu boyutları Endüstri 4.0 sürecinde öğrenmeyi anlamak ve yönetmek için üç ana kategoride gruplamışlardır. Bunlar: öğrenme gelişimi, Endüstri 4.0 yapısı ve teknolojinin benimsenmesidir. Ivaldi vd., (2021) yenilikçi işyerlerinde gerekli olan yeni yetkinlikleri ve endüstri 4.0'da yayılan zorlukları ve beceri modellerini araştıran, yeni çalışma kültürlerini şekillendirmede uygun örgütsel öğrenme süreçlerinin rolünü tanımlayan bir nitel araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda endüstri 4.0 sürecine adapte olmada örgütsel öğrenmeye vurgu yapılmıştır. Peschl (2022) araştırmasında, geçmiş deneyimlerden ve bilgilerden yararlanmaya, tahmin etmeye veya uyarlamaya dayanan örgütsel öğrenme ve inovasyon süreçlerine günümüzün değişken, belirsiz, karmaşık ve belirsiz ortamının zorluklarıyla başa çıkmaları konusunda eleştirel bir yaklaşım getirmiştir. Peschl (2022) araştırmasında sonuç olarak örgütsel öğrenmede bir paradigma değişimi önermektedir: geleceğe yönelik bir bakış açısıyla, örgütsel öğrenmenin, "ortaya çıktıkça gelecekte öğrenmeye" dayanan bir inovasyon süreci olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Tian vd., (2020), araştırmalarında KOBİ'lerinin inovasyon performanslarına öğrenme türlerinin ve açıklığın etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda bulgular, sömürücü ve keşifsel öğrenme stratejilerinin bireysel olarak KOBİ'lerin inovasyon performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olmasına rağmen, iki yönlü örgütsel öğrenmenin KOBİ'lerin inovasyon performansı üzerinde daha büyük bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yüksek açıklık seviyeleri, organizasyonel öğrenme iki yönlülüğünün KOBİ'lerin inovasyon performansı üzerindeki etkisini daha da artırmıştır.

Türkiye bağlamında KOBİ'lerin dijital teknolojileri benimseme ve dijitalleşme süreçleri uzun ve zahmetli bir yol olarak gözükmektedir. Bu süreçte örgütsel öğrenme kapasiteleri onların en önemli yardımcıları olacaktır.

Araştırmamızın nicel kısmının ikinci ana hipotezi olan ve teyit edilen “KOBİ’lerde dijitalleşme uluslararasılaşmayı pozitif etkilemektedir” sonucu nitel analiz kısmı ile de doğrulanmıştır. Nitel analizde katılımcılar dijitalleşme ana temasında en fazla “online iletişim” kodunda, uluslararasılaşma ana temasında “dolaylı ihracat” kodunda görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılar, global tedarik zincirlerinin tüm operasyonlarını dijital platformlara geçirdiklerini, sipariş aşamasından ürünün teslimine kadar geçen tüm sürecin online olarak takip edilmesini istediklerini belirtmişlerdir. Ek olarak tedarikçilerine bu platformları kullanmayı zorunlu kıldıkları için KOBİ’ler için dijitalleşme bir mecburiyet haline gelmiştir. KOBİ’lerin dijital teknolojilere adapte olmaması durumunda, global tedarik zincirlerine ürün tedarigi konusunda sıkıntı yaşayabilecekleri katılımcılar tarafından da belirtilmektedir. Katılımcılar pazar araştırması kodunda yoğun beyanlarda bulunmuşlardır. Pazar araştırmalarının, kendileri için öneminden bahsetmişler geçmişte faks ve fuar araçlar ile gerçekleştirilen bu sürecin dijitalleşme ile kıyaslanamayacak kadar kolay hale geldiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, uluslararasılaşma sürecinde dijitalleşmenin önemine vurgu yaparken ağ ilişkilerinin ve fiyatlandırmanın da ihmal edilmemesi konusunda görüş bildirmişlerdir.

Literatürde dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkileri inceleyen benzer araştırmalardan Denicolai vd., (2021)’nin araştırması yapay zeka hazırlığının KOBİ’lerin uluslararası performansını olumlu yönde etkilediğini incelediğini göstermiştir. Huynh vd., (2020) araştırmalarında dijitalleşmenin bir parçası olan yapay zekanın bankacılık ve finans sektörünün uluslararasılaşmasına olan etkilerini incelemiştir. Westerlunddeni (2020), araştırmasında, KOBİ’lerin başarılı uluslararasılaşmaları için teknoloji kullanımına yatırım yapmalarının gerekli fakat yeterli olmadığını aynı zamanda ortaklık, müşteri ilişkileri ve iş süreci yönetimi ile bir dizi yönetimsel yetenek geliştirmelerinin gerekliliğini tespit etmiştir. Reim vd., (2022)

araştırmalarında Dijitalleşmenin, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasıyla ilişkili iş modeli zorluklarının çözümlerini analiz etmişlerdir. Araştırmalarında dijitalleşme faaliyetlerini, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye çalışırken karşılaştıkları iş modeli zorluklarıyla tanımlamış ve eşleştirmişlerdir. Dethine vd., (2020) araştırmalarında dijitalleşmeyi uluslararasılaşmanın kilit bir etkinleştiricisi olarak tanımlamıştır. Mendes (2020), nitel araştırmasında Brezilya bağlamında çok uluslu tedarik zincirleri üzerinde dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Araştırmasının sonucunda dijitalleşmenin tetiklediği küresel değer zincirlerinde yeni dinamiklerin ortaya belirtmiştir. Vadana vd., (2019) araştırmalarında dijitalleşme ile uluslararası girişimcilik ve pazarlama arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Doğuştan küresel olan firmalarda dijitalleşme diğer köklü endüstrilerde de yaygın olmasına rağmen, "değer zinciri dijitalleşmesinin şirketlerin uluslararasılaşmasını ve uluslararası pazarlamayı nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Sonuç olarak, bu firmaların internet donanım altyapısını, web ve mobil yazılım teknolojilerini ne kadar çok kullanırlarsa, yabancı varlıklarından o kadar iyi yararlanabildiklerini ve nispeten sınırlı yabancı varlıklarla yabancı satışların daha yüksek payını elde edebildiklerini tespit etmişlerdir. Ghobakhloo (2019) ve Kutnjak vd., (2019) araştırmalarında dijitalleşmenin uluslararası rekabet gücü için bir koşul haline geldiğini belirtmişlerdir. Bergamaschi vd., (2020) araştırmalarında 1996-2019 yılları arasında dijitalleşme ve uluslararasılaşmanın ilişkilerini inceleyen makaleleri analiz etmişlerdir. Araştırmalarında, araştırmaların son 10 senede yoğunlaştığını, günümüzde dijitalleşmenin uluslararasılaşmanın vazgeçilmez bir unsuru haline geldiğini tespit etmişlerdir.

Gelecek yıllarda, dijitalleşmenin uluslararasılaşma sürecinde vazgeçilmez olacağı kesin gözükmetedir fakat tek başına yeterli olup olmayacağı konusunda genel bir şüphe mevcuttur. KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde başarılı olabilmeleri adına strateji yönetimine de gereken önemi vererek dijital teknolojiler yardımı ile hedef pazarları iyi analiz etmeleri ve bu analizlere göre ülke bazlı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

## **Araştırmacılar için Tavsiyeler**

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bölgesel farklılıkları görebilmek adına Türkiye'nin coğrafi bölgelerini ayırarak daha detaylandırılabilir. Coğrafi bölge bazında gerçekleştirilecek araştırma, KOBİ'lerin örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerinde farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesini sağlayacaktır.

Ek olarak, Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon sektörlerinin alt sektörlerine göre üretim haritası çıkarılarak, bu sektörlerle göre farklılıkları tespit etmek adına araştırma tekrarlanabilir. Alt sektörlerin teknoloji odaklılığına göre, sektör bazında sonuçların farklı çıkması mümkün olacaktır. Emek yoğun ve kalifiye eleman ihtiyacı daha düşük olan alt sektörler de örgütsel öğrenme ve dijitalleşme süreçleri bakımından farklı ve şaşırtıcı sonuçlar gelmesi olasıdır.

Araştırmamızın benzeri, tekstil ve konfeksiyon dışındaki sektörler için de yapılabilir. Sektörel farklılıklardan dolayı; firmalarda örgütsel öğrenmenin dijitalleşme üzerindeki, dijitalleşmenin de uluslararasılaşma üzerindeki etkilerinde farklılıklar çıkması muhtemeldir. Araştırmamız, tekstil ve konfeksiyon sektöründe yapıldığı için üretim sektörünü incelemiştir. İlerleyen zamanlarda, hizmet sektörü ile sektör karşılaştırmalı yapılması literatür açısından faydalı olacaktır.

## **Yöneticiler için Tavsiyeler**

Son otuz yıl ve özellikle de son on yıl boyunca, dijitalleşme alanında meydana gelen yenilikler organizasyonların ve uluslararası stratejilerin yeniden şekillenip, tasarlanmasına yol açmıştır (Bergamaschi vd., 2021). Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin gelişimi için örgütsel öğrenme ve onun sonucunda oluşan bilgi hayati önem taşımaktadır (Autio, 2017). Araştırmamızda KOBİ'lerde, örgütsel öğrenmenin dijitalleşme üzerine pozitif etkileri olduğu, dijitalleşme sürecinin başarılı olmasına faydalı olduğu kanıtlanmıştır. Aynı şekilde, dijitalleşmenin de KOBİ'lerin

uluslararasılaşma süreçlerini olumlu yönde desteklediği, KOBİ'lere yine fırsatlar sağladığı araştırmamızda teyid edilmektedir.

Tekstil ve konfeksiyon sektörleri, uluslararasılaşma odaklı ve emek yoğun sanayileşme planları olan ülkeler için en eski ve en fazla uluslararasılaşmış sektörlerden biridir (Keane ve Velde, 2008). Günümüzde gelişmiş ülkeler olan Birleşik Krallık, Japonya ve Kuzey Amerika'nın da erken sanayileşme döneminde hayati rol oynamışlardır (Eraslan vd., 2008). Gelişmekte olan diğer ülkeler gibi Türk ekonomisi için de uluslararasılaşma büyük önem arz etmektedir. Türk tekstil ve konfeksiyon sektörlerinin arkasındaki itici güç uluslararasılaşmadır, iki sektör birlikte 2021 yılında Türk ekonomisinin ihracatının %14.4'unu gerçekleştirmiştir (TIM, 2021). Türkiye'de de dünya genelinde olduğu gibi firmaların yüzde 95'i niteliğindedir (KOSGEB, 2020).

Araştırmamızın sonucunda, Türkiye bağlamında tekstil ve konfeksiyon KOBİ'lerinin uluslararasılaşma olarak en yakın gelişmiş pazar olan Avrupa'ya yüksek oranda bağımlı olduklarını tespit ettik. Ayrıca, bu firmaların büyük bir kısmı acentalar veya başka firmalar aracılığıyla dolaylı ihracat yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu iki unsurun aşılması için dijitalleşme çok büyük önem arz etmektedir. Dijitalleşme süreçleri başlamadan önce, kısıtlı kaynaklarından dolayı Uppsala teorisinde de belirtildiği gibi yakın pazarlara odaklanan KOBİ'ler dijitalleşme sayesinde tüm pazarlara ve tüm küresel tedarik zincirlerine erişime imkan bulmaktadırlar. Ek olarak, bilgi birikimlerinin yetersizliğinden dolayı direkt ihracat yapamayan firmalar, örgütsel öğrenmeye ve dijitalleşme ye önem vermeleri durumunda dolay ihracattan direkt ihracata geçme şansı bulacaklardır. Tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde, Türkiye bağlamında KOBİ'ler için dolaylı ihracatın tamamen kalkmasını beklemek mümkün değildir zira bazı uluslararası firmalar alımlarını sadece acenteleri aracılığıyla yapmaktadır.

KOBİ'lerde genelde firma sahipleri üst düzey yöneticiler olduğu ve KOBİ'lerin tüm stratejik planları onları bilgi ve deneyimleri doğrultusunda yapıldığı için, KOBİ sahiplerinin yeniliklere ve eğitimlere açık olmaları, firmalarının örgütsel öğrenme süreçlerini desteklemeleri, firmalarının dijitalleşme süreçlerini olumlu yönde



etkileyecektir. Dijital teknolojiler edinmekte, KOBİ'lerin direkt ihracatlarını arttırmalarına, ihracat pazarlarını çeşitlendirmelerine katkı sağlayacaktır.

## **Model Önerisi**

2020 yılı verilerine göre, Türk ekonomisinde yer alan girişimlerin %99.80'i KOBİ'lerden oluşmaktadır ve yine aynı yılda istihdamın % 72'si ile üretimin % 42,75'ini KOBİ'ler gerçekleştirmişlerdir (KOSGEB, 2020). Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin de büyük bir kısmı KOBİ'lerden oluşmaktadır. Emek yoğun sektörler olan tekstil ve konfeksiyon sektörleri tüm dünya genelinde ekonomiler için üretim ve istihdamda önemli bir paya sahip olmaları ve ekonomik kalkınma sürecinin lokomotif sektörleri sıfatını taşımaları nedeniyle hayati öneme sahiptirler. Diğer gelişmekte olan ülkeler gibi Türk ekonomisi içinde tekstil ve konfeksiyon sektörleri imalat, istihdam, yatırımlar ve makroekonomik göstergelerdeki payları ile Türkiye ekonomisinin can damarlarından birini oluşturmaktadırlar. Tekstil ve konfeksiyon sektörlerinin Türk ekonomisinin uluslararasılaşma sürecindeki payı da göz ardı edilemez; zira konfeksiyon sektörü 2021 yılında 17.143 milyar dolar, tekstil sektörü ise 7.287 milyar dolar ihracat gerçekleştirerek toplamda Türk ekonomisinin ihracatının % 14.4'ünü gerçekleştirerek otomotiv sektörünün arkasında ikinci sırada yer almışlardır (TİM, 2021).

Son otuz yılda teknoloji alanında yaşanan yenilikler ve özellikle covid-19 pandemisi dijitalleşme sürecinin tahmin edilenden çok daha hızlı şekilde iş dünyasının ve iş yapılış şekillerinin değişmesine sebebiyet vermiştir. Varlıklarını sürdürebilmeleri ağırlıklı olarak uluslararasılaşma faaliyetlerine bağlı olan Türk tekstil ve konfeksiyon KOBİ'leri, değişen piyasa düzenine uyum sağlayabilmek için dijitalleşme sürecine eğilmeleri ve bu süreci sağlıklı şekilde yönetilmeleri için kendilerine bir model belirlemeleri gerekmektedir.

Dijitalleşme sürecinin başarılı olması için teknolojinin firmalar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi yeterli değildir aynı zamanda bu teknolojileri süreçlerini entegre etme yeteneğine odaklanan tutum ve yönetsel yaklaşımlara da ihtiyacı vardır. Bundan

dolayı şirketlerin dijitalleşme süreçlerini yönlendiren unsurun teknolojiden ziyade strateji olduğu unutulmamalıdır. KOBİ'lerin dijitalleşme sürecinin önündeki en büyük engel "kültürel" dir. Bu engelin iki boyutu bulunmaktadır: bir yandan dijital teknolojilerin sağlayabileceği fırsatlara dair sınırlı farkındalık; öte yandan, bu teknolojilerin etkili bir şekilde uygulanması için vazgeçilmez olan yönetsel ve operasyonel becerilerin eksikliği. Bundan dolayı firma içindeki personelin dijital becerilerini geliştirmek için eğitime yatırım yapmak veya dijitalleşme ile ilgili konuların karmaşıklığını ve özgüllüğünü yönetebilen dış profesyonelleri istihdam etme zorunluğu vardır.

Son zamanlarda artan araştırmalar açıkça göstermektedir ki örgütsel öğrenme ve bilgi KOBİ'lerin dijitalleşme sürecinin başarılı şekilde gerçekleşmesi için vazgeçilmez unsurlarıdır. KOBİ'lerin dijitalleşme sürecinin başarılı olabilmesi için gerekli teknolojilere sahip olmak kadar, öğrenmeye bağlılık ve yeterli bilgi birikimine sahip iş gücüne sahip olmak da gereklidir. Araştırmamızda örgüt belleği oluşturma konusunda başarısız olduğu görülen KOBİ'lerin bu eksikliği gidermeleri gerekmektedir. Örgüt belleğini oluşturabilmek için, kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda; KOBİ'lerin firmalarındaki tüm süreçleri yazılı hale getirmeleri, organizasyon şemalarını ve iş tanımlarını netleştirmeleri zorunludur.

Genel olarak kalifiye eleman eksikliği yaşanan KOBİ'lerde, kalifiye elemanların uluslararası firmalardan yapılması sürecin hızlanmasına katkıda bulunacaktır. Eğer kalifiye eleman transferi mümkün değilse alternatif çözüm olarak danışmanlık desteği alınması gerekmektedir. Özellikle eğitim seviyesi bakımından çok düşük bulunan tekstil ve konfeksiyon KOBİ'lerin firma bünyelerinde bulunan elemanlarının sürekli ve yoğun eğitim programlarına tabii tutulmaları gerekmektedir. Bu sayede bilginin, karar verme süreçlerinde kurumsal şekilde daha etkin kullanılması sağlanacaktır.

KOBİ'lerde tepe yönetici görevi gören firma sahiplerinin de yeniliklere ve değişimlere açık olması KOBİ'lerin öğrenme sürecinde büyük önem taşımaktadır. Yeniliğe ve değişime açık olan KOBİ sahipleri, firmalarında açık fikirliliğe önem vermekte, ekip

çalışmalarını teşvik etmektedirler. Bu anlamda, KOBİ sahiplerinin vizyonlarını geliştirebilmek adına yönetim danışmanlığı ve süreç inovasyonuna dair danışmanlık almaları faydalı olacaktır. Bu sayede dijitalleşme süreçlerine dair farkındalıkları artacak, doğru öğrenme süreçlerini kurum bünyesine aktarabileceklerdir.

KOBİ'lerde genelde satış veya muhasebe birimleri altında gereken ilgi ve alakayı görmeyen ihracat birimleri daha güçlü hale getirilmelidir. Araştırmamızda tekstil ve konfeksiyon KOBİ'lerin genellikle üretim odaklı olduğu, ihracat, satış ve pazarlama bölümlerinin daha geri planda kaldığı görülmüştür. Bu yanılığa son vermek adına geliştirilen model de bu bölümler üretim birimlerinden bağımsız olarak direktörlük seviyelerinde temsil edilmelidirler. KOBİ'lerde ihracat bölümlerine bağlı firmanın iş süreçlerini değerlendirebilen, gereklilikleri öngören, iyileştirme alanlarını açığa çıkaran ve çözümler üretebilen iş analistleri ya da en azından proje müdürleri istihdam edilmelidir. Genellikle finans, bankacılık gibi sektörlerde faaliyet gösteren iş analistleri ya da proje müdürleri KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerini yönetmelidirler. Özellikle mühendislik kökenli iş analistlerinin istihdam edilmesi dijitalleşme süreçlerinde bilgi işlem birimleri ile doğru ve pratik bilgi aktarımına yardımcı olacak ve satış pazarlama birimlerinin ihtiyaçlarının bilgi işleme doğru şekilde aktarılmasını sağlayacaktır.

DHL tarafından 2021 yılında yayınlanan raporda, 2025 yılında B2B satışların %80'nin online olarak dijital kanallardan gerçekleşmesi beklenmektedir. Proje müdürleri aracılığıyla, dijitalleşmenin sadece B2C'ye kısıtlı olduğunu düşünen tekstil ve konfeksiyon KOBİ'lerine, dünyada daha büyük finansal hacime sahip B2B online satış kanalları hakkında bilgilendirilmeli, ilk etapta bu platformlarda faaliyet gösterebilme yeteneklerini kazandırılmalıdır. B2B platformlarda sağlıklı şekilde faaliyet gösterebilmek firmanın üretimden sevkiyata tüm süreçlerinin revizyonunu gerektirdiği için bu adaptasyon KOBİ'nin iş süreçlerinin tamamen iyileştirmesini sağlayacaktır.

İkinci aşama olarak firmaların kendi online B2B platformlarını geliştirmeleri için gerekli teknik alt yapı ve bilgi birikimi oluşturulmalıdır. Değişen moda trendlerinden dolayı yılda iki koleksiyon yerine ayda bir küçük koleksiyonlar çıkarmaya başlayan

tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer alan KOBİ'ler kendi B2B platformları sayesinde müşterilerine koleksiyonlarını hızlı ve daha az maliyetli ulaştırma imkanına sahip olacaklardır. Bu platformlar sayesinde müşteri ziyaretlerine gerek olmadan, fuarları beklemeden sistemli bir şekilde koleksiyonları tanıtarak online sipariş alma imkanına kavuşacaklardır. Kendi B2B platformlarını geliştirmelerinin bir avantajı da tekstil ve konfeksiyon sektörünün en önemli sorunlarından biri olan “yeni koleksiyonların kopyalanma” sorununu müşterilerine şifreli erişim sağlayarak ortadan kaldırmaları olacaktır.

2022 yılında KOSGEB tarafından başlatılan ve KOBİ'lerin dijital dönüşümüne maddi ve danışmanlık desteği veren program dahilinde firmaların mevcut durumları tespit edilerek, dijitalleşme için ihtiyaçları belirlenerek yol haritaları çizilmektedir. Kısıtlı kaynaklarından dolayı kendi bünyelerinde iş analisti görevi gören proje müdürleri istihdam edemeyen KOBİ'ler bu programdan da yararlanmaları faydalı olacaktır. Ayrıca, ihracatçılar birlikleri de ihracatçı KOBİ'lerin kurumsallaşmaları ve dijitalleşmelerini sağlayacak dönemsel eğitimler ve destekler sunmaktadırlar.

KOBİ'ler eksiklikleri gidermek ve olumlu yönde gelişim sağlamak adına UR-GE (Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi), desteğine başvurmalıdırlar. Bu kapsamda, sektörel ihtiyaç analizi, eğitim, danışmanlık, yurt dışı pazarlama ve alım heyeti gibi faaliyetler desteklenmektedir. URGE desteği olarak alınan maddi kaynaklarla;

- İhracat bölümlerine bağlı dijitalleşme sürecinden sorumlu iş analistleri ya da proje mühendisleri istihdam edilmelidir.
- Dijital pazarlama faaliyetleri için birim oluşturulmalı, firmanın kendine uygun içeriğini geliştirebilecek dijital içerik üreten iletişimciler görevlendirilmelidir.
- Hizmet içi eğitimler arttırılmalı gereken alanlarda danışmanlık hizmetleri alınmalıdır.

Uluslararası ticarete yönelik elektronik ticaret sitelerini veya elektronik pazar yerlerini, e-fuarları destekleyen dijital faaliyetler desteğine başvurarak bu destekten

faydalanmalıdırlar. Bu destek kapsamında; alibaba.com, chemorbis.com, fibre2fashion.com, foursource.com, pttrade.com, steelorbis.com, tradeatlas.com ve turkishexporter.com.tr adlı uluslararası e-ticaret sitelerine destek verilmelidir. Bu sitelerden alibaba.com, Çin merkezli olup 1999 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Tüm dünyada B2B alanında tüm sektörlerde gösteren en büyük e-ticaret sitelerindendir. 2000 yılında kurulan Hindistan merkezli fibre2fashion ve yine aynı sene kurulan Almanya merkezli foursource.com tekstil alanında faaliyet göstermektedir. Ayrıca 2005 yılında kurulan turkishexporter.com.tr ve 2009 yılından kurulan tradeatlas.com Türk merkezli e-ticaret sitelerindendir.

Bu uluslararası B2B e-ticaret platformlarda başarılı olmaları durumunda, KOBİ'ler en fazla satış yaptıkları ülkelerde kendi şubelerini açarak, o ülke sınırları içinde B2B satış faaliyetlerinde bulunmalıdırlar. Bu aşamada yine devlet ihracat desteklerinden faydalanma imkanları olacaktır. Uluslararası pazarlara daha kolay adapte olabilmek adına faaliyet göstermek istedikleri pazarlarda daha önceden tanıdıkları müşterileri ile ortak B2B dijital satış platformları kurmaları süreci hem hızlandıracak hem de başarı şansını arttıracaktır.

Üniversite sanayi işbirliğine gerek önem verilmesi, KOBİ'lerin üniversitelerin dış ticaret, pazarlama ve işletme bölümleri ile ortak projeler geliştirmeleri KOBİ'lerin öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerine katkıda bulunacaktır.

Dijital teknolojilerin gelişiminden en çok etkilenen alanlardan biri olan pazarlama, KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde de önemli rol oynamaktadır. Tekstil ve konfeksiyon KOBİ'leri geleneksel iş yapma uygulamalarını tamamlayıcı dijital pazarlama stratejilerini firmalarına adapte etmelidirler. Dijital bir varlığın B2B alanında satışları doğrudan kendi başına artırma ihtimali düşük olmasından dolayı, genellikle kısıtlı kaynaklarla baş etme çabaları içinde bulunan yöneticilerin dijital pazarlama unsurlarının işlerini nasıl destekleyeceğini anlamaları çok önemlidir. Dijital pazarlama alanında desteğe ihtiyaç duyan KOBİ'ler bu hizmetleri dijital ajanslardan aldıklarında “herkese uyan tek beden” hizmet almaktan memnun olmamaktadırlar. Bundan dolayı, firmaların kendi bünyelerinde, kendi ayırt edici ihtiyaçlarından yola

ıkan dijital içerik üretici bir bölüm kurmaları ve bu bölüme yetkin yazılım ekibi de dahil etmeleri daha uygun maliyetlere firmalarına özel pazarlama stratejileri geliştirmelerine olanak verecektir.

Genellikle sektörde yer alan rakiplerinden öğrendiğini belirten KOBİ'lerin dijitalleşme sürecini hızlandırmak adına tekstil ve konfeksiyon sektöründe rakibimiz olan ülkelerde yer alan aynı ölçek de olan firmaların dijitalleşme süreçlerinin bilgi transferi yoluyla edilmesi KOBİ'lerin dijitalleşme sürecini hızlandıracaktır. Bu anlamda bu ülkelerden kritik yönetici transferi süreci hızlandıran bir unsur olacaktır. KOBİ'ler tüm dünya da yer alan başarılı örneklerle sürekli benchmark yapmalılardır. Bu takip için stratejik birimler kurulmalı ve personel istihdam edilmelidir. Bu noktada, ülkeden ülkeye farklılık gösteren unsurlara dikkat edilmesi önemli bir noktadır.

Araştırmamız, Türkiye için hayati öneme sahip tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde yer alan KOBİ'lerin dijitalleşmesi için öğrenme merkezli bir model gerekliliğini vurgulamaktadır. Örgütsel ğrenme ve bilgi birikimi olmadan KOBİ'lerin sadece taklit yoluyla dijitalleşme sürecinde başarılı olmaları mümkün değildir. Sektörde yer alan bazı firmaların belirttiği gibi "dijitalleşmenin gerekli olmadığı" söylemi sadece bir yanılgıdır ve bu yanılgının tek kaynağı bilgi eksikliğidir. KOBİ'ler araştırmamızda var olduğu belirlenen öğrenmeye bağlılıklarını daha kurumsal bir hale getirerek örgüt belleği oluşturarak, bilginin firmalarında yayılmasını, paylaşılmasını ve çoğalmasını sağlamalı ve dijital teknolojileri ve süreçleri kendilerine adapte etmelidirler. ğrenme sayesinde edinilen dijitalleşme becerileri, uluslararası alanda pazarlarını çeşitlendirmelerini, daha fazla sayıda potansiyel müşteriye ulaşmalarını ve mevcut müşterilerine daha iyi kalite de hizmet vermelerini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in SMEs: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6), 2407.
- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Aktan, C.C. & Şen, H. (2001). Globalleşme ve Türkiye, *Mercek Dergisi*, (21), 104-112.
- Alam, S. S. (2009). Adoption of internet in Malaysian SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Alarcón-del-Amo, M., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2018). Examining the impact of managerial involvement with social media on exporting firm performance. *International Business Review*, 27(2), 355–366.
- Alarcón-del-Amo, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2016). Social media adoption by exporters: The export-dependence moderating role. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(2), 81-92.
- Al-Ansari, Y., Altalib, M. & Sardoh, M. (2013). Technology Orientation, Innovation and Business Performance: A Study of Dubai SMEs. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1.
- Al-Bar, A. M. & Hoque, M. R. (2019). Factors affecting cloud ERP adoption in Saudi Arabia: An empirical study. *Information Development*, 35(1), 150-164.

- Alberti-Alhtaybat, L. V., Al-Htaybat, K. & Hutaibat, K. (2019). A knowledge management and sharing business model for dealing with disruption: The case of Aramex. *Journal of Business Research*, 94, 400-407.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alford, P. & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. *Service Industries Journal*, 35(11–12), 655–669.
- Aliaga, M. & Gunderson, B. (2002). Interactive statistics. Virginia. *America: Pearson Education*.
- Alraja, M. N., Hussein, M. A. & Ahmed, H. M. S. (2021). What affects digitalization process in developing economies? An evidence from SMEs sector in Oman. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 10(1), 441-448.
- Al-Qirim, N. (2007) “The adoption of eCommerce communications and applications technologies in small businesses in New Zealand,” *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 6, no. 4, pp. 462-473.
- Anand, A., & Singh, M. D. (2011). Understanding knowledge management. *International journal of engineering science and technology*, 3(2), 926-939.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 2, 209-231.
- Anderson, T. (2016). Theories for learning with emerging technologies. Emergence and innovation in digital learning: *Foundations and applications*, 1, 35-50.



- Andersson, S. (2000), 'The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective', *International Studies of Management and Organizations*, Vol 30, No 1, pp 63–92.
- Annosi, M. C., Brunetta, F., Monti, A. & Nat, F. (2019). Is the trend your friend? An analysis of technology 4.0 investment decisions in agricultural SMEs. *Computers in Industry*, 109, 59–71.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79-95.
- Aranoff, S., Pearson, D., LaneIrving, V. C. T. O. R., Pinkert, A. W. A., No, I., Cardenas, E., ... & Thomas, P. M. (2010). Small and medium sized enterprises: Overview of participation in US exports. *Washington, DC*, 20436.
- Arenius, P., Sasi, V., & Gabrielsson, M. (2005). Rapid internationalisation enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 279-290.
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399-5429.
- Argote, L. (2013). Organization learning: A theoretical framework. In *Organizational learning* (pp. 31-56). *Springer, Boston, MA*.

- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management learning*, 42(4), 439-446.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Arias-Pérez, J., Velez-Ocampo, J., & Cepeda-Cardona, J. (2021). Strategic orientation toward digitalization to improve innovation capability: why knowledge acquisition and exploitation through external embeddedness matter. *Journal of Knowledge Management*.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armario, E. M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Armitage, D., Marschke, M., & Plummer, R. (2008). Adaptive co- management and the paradox of learning. *Global Environmental Change*, 18, 86–98.
- Ashraf, A. R., Thongpapanl, N., & Auh, S. (2014). The application of the technology acceptance model under different cultural contexts: The case of online shopping adoption. *Journal of International Marketing*, 22(3), 68-93.
- Assadinia, S. (2014). Niche Marketing Strategy and Export Performance in SME's *Leeds University, UK* pp 8-24.
- Autio, E. (2017). Digitalisation, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy. Perspectives into Topical Issues in Society and Ways to Support Political Decision Making. *Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief 20/2017. Helsinki: Prime Minister's Office.*

- Ayyagari, M., Beck, T. & Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small business economics*, 29(4), 415-434.
- Axinn, C. N. & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International marketing review*.
- Babenko, V., Kulczyk, Z., Perevosova, I., Syniavska, O. & Davydova, O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. In *SHS Web of Conferences (Vol. 65, p. 04016)*. EDP Sciences.
- Bagheri, A. & Jin, J. (2019). Photopolymerization in 3D printing. *ACS Applied Polymer Materials*, 1(4), 593-611.
- Bagozzi, R. P., Davis, F. D. & Warshaw, P. R. (1992). Development and test of a theory of technological learning and usage. *Human relations*, 45(7), 659-686.
- Bailetti, T. & Tanev, S. (2020). Examining the Relationship Between Value Propositions and Scaling Value for New Companies. *Technology Innovation Management Review*, 10(2): 5-13.
- Bakar, H. A., Mahmood, R. & Ismail, N. N. H. (2015). Effects of knowledge management and strategic improvisation on SME performance in Malaysia. *Asian Social Science*, 11(9), 207.
- Baron, J. P., Shaw, M. J., & Bailey Jr, A. D. (2000). Web-based e-catalog systems in B2B procurement. *Communications of the ACM*, 43(5), 93-100.
- Baronchelli, G. & Cassia, F. (2008). October. Internationalization of the firm: stage approach vs global approach. In *Proceeding Global Conference on Business and Economics (pp.1-33)*

- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55.
- Battisti G., H. Hollenstein, P. Stoneman, & M. Woerter. (2007). “Inter and intra firm diffusion of ict in the United Kingdom (UK) and Switzerland (CH) an internationally comparative study based on firm-level data,” *Journal Economics of Innovation and New Technology*, vol. 16, no. 8, pp. 669-687.
- Baykal, E. (2019). Yenilikçi Örgüt İklimi: İşe Adanma Üzerine Etkisi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 266-279
- Beige, S., & Abdi, F. (2015). On the critical success factors for B2B e-marketplace. *Decision Science Letters*, 4(1), 77–86
- Belinskia, R., Peixeb, A.M.M., Frederico, G.F., Garza-Reyes, J.A. (2020). 'Organisational Learning and Industry 4.0: Findings from a Systematic Literature Review and Research Agenda'. *Benchmarking: An International Journal*, pp. 1-23.
- Bell, J., Mcnaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, VI, 4, 339-362.
- Bergamaschi, M., Bettinelli, C., Lissana, E., & Picone, P. M. (2021). Past, ongoing, and future debate on the interplay between internationalization and digitalization. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 983-1032.
- Berman, S. & Korsten, P. (2014). Leading in the connected era. *Strategy Leader*, 42(1), 37–46.

- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124.
- Bettioli, M., Capestro, M., De Marchi, V., Di Maria, E. & Sedita, S. R. (2020). Industrial districts and the fourth industrial revolution. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Bettis, A. H., Forehand, R., McKee, L., Dunbar, J. P., Watson, K. H. & Compas, B. E. (2016). Testing specificity: Associations of stress and coping with symptoms of anxiety and depression in youth. *Journal of child and family studies*, 25(3), 949-958.
- Bianchi, C. & S. Mathews (2016). “Internet Marketing and Export Market Growth in Chile,” *Journal of Business Research* 69(2), 426–434.
- Bianchi, C., Glavas, C. & Mathews S. (2017). “SME International Performance in Latin America: The Role of Entrepreneurial and Technological Capabilities,” *Journal of Small Business and Enterprise Development* 24(1), 176–195.
- Bienhaus, F. & Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*.
- Bingham, C. B. & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611-641.
- Blaikie, N. W. (2007). *Approaches to Social Enquiry. Polity Cambridge, 2nd edition.*
- Blaikie, N. W. (2009). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation. Polity, Cambridge, 2nd edition*

- Blomé, M. & Ek, Å. (2014). Communicating and learning maritime safety culture—development and evaluation of a didactic design based on an interactive module. *WMU journal of maritime affairs*, 13(1), 61-75.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A. & Sharma, D. D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355-373.
- Bołkunow, W. (2019). Internationalization of European small and medium-sized companies. In *Eurasian Business Perspectives* (pp. 39-51). Springer, Cham.
- Boonsiritomachai, W. & Pitchayadejanant, K. (2017). Determinants affecting mobile banking adoption by Generation Y based on the unified theory of acceptance and use of technology model modified by the technology acceptance model concept. *Kasetsart Journal of Social Sciences. Advance online publication*.
- Borase, P. S. & Golahit S. B. (2013). Growth and development of information technology with internet applicability in India. *Indian Streams Research Journal*, 3, 1-6.
- Borges Ribeiro, R., Silva Pereira, V. & de Sousa Ribeiro, K. C. (2017). Capital Structure, Internationalization and Countries of Destination of Brazilian Companies: An Analysis of the Upstream-Downstream Hypothesis. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 14(6).
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J. & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*.

- Bowen, R. (2019). Motives to SME internationalisation: A comparative study of export propensity among food and drink SMEs in Wales and Brittany. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M. & Brem A. (2019). Agility as an innovation driver-towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D. & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513-534.
- Bruhn, E. (2017). Towards A Framework for Virtual Internationalization. *International Journal of ELearning & Distance Education*, 32(1): 1-9.
- Bryman, A. (2016). Social research methods. *Oxford university press*.
- Bryman, A. & Bell, J. (2015). Business research methods. 4th Edt. Oxford, *Oxford University Press*.
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions, *Journal of World Business*, Vol.51, pp.74-82.
- Buckley, P. J. (2009). Business history and international business, *Business History*, 51: 3, 307-333.
- Buckley, P. J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam. *Journal of International Business Studies*, 33, 2, 365-373.

- Buckley, P. J. (1988). The limits of explanation: Testing the internalisation theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2): 181–193.
- Buckley, P. J. & Carter, M. (2004). A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(5): 371–384.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (2019). Decision-making in international business. *Journal of International Business Studies*, Vol.50, pp.1424-1439.
- Buckley, P. J. & Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40, 9, 1563-1580.
- Buckley, P. J. & Casson, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London
- Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 2, pp. 81-98.
- Buckley, P. J. & Hashai, N. (2004). A global system view of firm boundaries, *Journal of International Business Studies*, Vol.35 No.1 pp.33-45.
- Budhiraja, S. (2019). Organizational readiness for change: an inherent concern for Indian small and medium enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organizations: An International Journal.*, 33(2), 4-7.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.



Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012).  
Örnekleme yöntemleri.

Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL:  
Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring  
instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.

Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining  
Internationalization, *International Business Review*, 4(2), pp. 115–131.

Cantwell, J. & Narula, R. (2001). The eclectic paradigm in the global economy.  
*International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155-172.

Cantwell, J. (1995). The globalisation of technology: what remains of the product  
cycle model? *Cambridge journal of economics*, 19, 155-155.

Cao, L. & Li, L. (2018). Determinants of retailers' cross-channel integration: an  
innovation diffusion perspective on omni-channel retailing. *Journal of  
interactive marketing*, 44, 1-16.

Casillas, J. C. & Acedo, F.J. (2013). Speed in the internationalization process of the  
firm. *International Journal of Management Reviews*. 15(1), pp.15–29.

Casillas, J. C. & Moreno-Menendez, A.M. (2014). Speed of the internationalization  
process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of  
International Business Studies*. 45(1), pp.85–101.

- Cassetta, E., Monarca, U., Dileo, I., Di Berardino, C. & Pini, M. (2020). The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs. *Industry and Innovation*, 27(4): 311-339.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European research*, 6, 273-281.
- Cavusgil, S. & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*.
- Chamanian, S., Uluşan, H., Koyuncuoğlu, A., Muhtaroğlu, A., & Külâh, H. (2018). An adaptable interface circuit with multistage energy extraction for low-power piezoelectric energy harvesting MEMS. *IEEE Transactions on Power Electronics*, 34(3), 2739-2747.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 102: quantitative data—parametric & non-parametric tests. *Blood Press*, 140(24.08), 79.
- Chang S.-S., et al., (2015). Exploration of usage behavioral model construction for university library electronic resources. *The Electronic Library*.33(2)292-307.
- Charalabidis, Y., Karyda, M., Kokolakis, S., & Loukis, E. (2015). Information systems in a changing economy and society in the Mediterranean region. *In MCIS 2015 Proceedings*.
- Chari, M., Devaraj, S., & David, P. (2007). International diversification and firm performance: Role of information technology investments. *Journal of World Business*, 42(2), 184–197.

- Chen, Y. (2020). Improving market performance in the digital economy. *China Economic Review*, 62, 101482.
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2), 172-192.
- Chen, W. & Kamal, F. (2016). The impact of information and communication technology adoption on multinational firm boundary decisions. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 563–576.
- Chen, C. D., Huang, C. K., Chen, M. J. & Ku, E. (2015). User's adoption of mobile O2O applications: Perspectives of the uses and gratifications paradigm and service dominant logic.
- Chênevert, D., Kilroy, S. & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 208-223.
- Chetty, S. & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review* 9, 77-93.
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*.
- Chong, W. K., Shafaghi, M., & Tan, B. L. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*.

- Chopdar, P. K., Korfiatis, N., Sivakumar, V. J. & Lytras, M. D. (2018). Mobile shopping apps adoption and perceived risks: A cross-country perspective utilizing the unified theory of acceptance and use of technology. *Computers in Human Behavior*, 86, 109–128.
- Chui, M. (2017). Artificial intelligence the next digital frontier. *McKinsey and Company Global Institute*, 47(3.6).
- Clark, D. R., Li, D. & Shepherd, D. A. (2018). Country Familiarity in the Initial Stage of Foreign Market Selection. *Journal of International Business Studies*, 49(4): 442–472.
- Cluley, R., Green, W. & Owen, R. (2020). The changing role of the marketing researcher in the age of digital technology: *Practitioner perspectives on the digitization of marketing*
- Contreras, F. & Baykal, E. (2021). Effect of the Firm's Absorptive Capacity on the Work Engagement of White-collar Employees in Istanbul. In *Strategic Outlook in Business and Finance Innovation: Multidimensional Policies for Emerging Economies*. Emerald Publishing Limited.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Costa, E., Soares, A. L. & de Sousa, J. P. (2020). Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. *International Journal of Information Management*, 53
- Coviello, N. E. (2018). The network dynamics of international new ventures. In *International Entrepreneurship* (pp. 175-215). Palgrave Macmillan, Cham.

- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164.
- Coviello, N.E. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*. 6(4), 361-386.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Method Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research 2nd Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research Into Designs.
- Crick, D. & Jones, M. V. (2000). Small High-Technology Firms and International High- Technology Markets, *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85.
- Crick, N. R. (1995). Relational aggression: The role of intent attributions, feelings of distress, and provocation type. *Development & psychopathology*, 7(2),313-322.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

- Crotty, M. (1998). The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process. *Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Cuervo-Cazurra, A. Mudambi, R. & Pedersen, T. (2019). Clarifying the relationships between institutions and global strategy. *Global Strategy Journal, 9(2), 151–175*.
- Czinkota, M. R. & Czinkota, M. R. (1982). Export development strategies: US promotion policy (Vol. 151). *New York: Praeger*.
- Dana, L.P. (2001). Networks, internationalization & policy. *Small Business Economics, 16(2), pp.57-62*.
- Dasgupta, M., Sahay, A. & Gupta, R. K. (2009). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Information & Knowledge Management, 8(04), 317-330*.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13, 319–340*.
- Degryse, C. (2016). Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. *ETUI research paper-working paper*.
- De Marco, C. E., Martelli, I. & Di Minin, A. (2020). European SMEs' engagement in open innovation When the important thing is to win and not just to participate, what should innovation policy do? *Technological Forecasting and Social Change, 152, 119843*.
- Demirbag, M., Tatoglu, E. & Glaister, K. W. (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business, 44(4), 445-462*.

- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120650.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011) The Sage handbook of qualitative research. 4th Edt. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dethine, B., Enjolras, M. & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18-34.
- Dew, N., Velamuri, S. R. & Venkataraman, S. (2004). Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm. *Journal of business venturing*, 19(5), 659-679.
- Dhanaraj, C. & Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*. 41(3), 242-261.
- Diba, H., Vella, J. M. & Abratt, R. (2019). Social media influence on the B2B buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Dibrell, C., Davis, P. S. & Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of small business management*, 46(2), 203-218.
- Dikici Akpınar, Z. Y. (2020). Türkiye’de İhracatın İthalata Bağımlılığı: Tekstil Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme, Bursa Uludağ Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa*, 81.
- Divrik, B. & Baykal, E. Uluslararası İşletmecilik Teorilerine Kavramsal Bir Bakış. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1843-1846.

- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Doyle, L., Brady, A. M. & Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, pp. 175-185.
- Dörner, K. & Edelman, D. (2015). What 'digital' really means. *McKinsey & company*.
- Dunford, R., Palmer, I. & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5-6), pp.655-674.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (oli) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8, 2, 173-190.
- Dunning, J. H. (1993). Multinational enterprises and the global economy. *New York, Addison-Wesley*.
- Dunning, J. H. (1981). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 1, 9-31.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 41, 4, 269-295.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4): 573–593.
- Dunning, J. H. & Narula, R. (1995). The R&D activities of foreign firms in the United States. *International Studies of Management & Organization*, 25(1-2), 39-74.



- Dunning, J. H. & Rugman, A. M. (1985). The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. *The American Economic Review*, 75(2), 228-232.
- D'Angelo, A. (2012). Innovation and export performance: a study of Italian high-tech SMEs. *Journal of management & governance*, 16(3), 393-423.
- Denrell, J. (2003). Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science*, 14(3), 227-243.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. Sage.
- Ebert, C. & Duarte, C. (2016). Requirements engineering for the digital transformation: industry panel. *Engineering Conference IEEE 24th International*, pp. 4–5 (2016)
- Eggers, F., Hatak, I., Kraus, S. & Niemand, T. (2017). Technologies that Support Marketing and Market Development in SMEs: Evidence from Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 55(2): 270-302
- Ekuobase, G. O. & Olutayo, V. A. (2016). Study of Information and Communication Technology (ICT) maturity and value: The relationship. *Egyptian Informatics Journal*, 17(3), 239–249.
- Eraslan, İ. H., Bakan, İ., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). Qualitative methods in business research: A practical guide to social research. *Sage*.

- Esfahani, M.D., Rahman, A.A. & Zakaria, N.H., (2014). The status quo and the prospect of green it and green IS. A systematic literature review. *J. Soft Comput. Decis. Support Syst.* 2, 18e34
- Eshlaghy, A. T., Maatofi, A. & Branch, G. (2011). Learning orientation, innovation and performance: evidence from small-sized business firms in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 19(1), 114-122.
- Etemad, H., Wilkinson, I. & Dana, L. P. (2010). Internalitization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 319-342.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P. & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2016). Family businesses and community development: the role of small business owners and entrepreneurs. *Community Development*, 47(4), 412-430.
- Fletcher, M. & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Fletcher, R., Bell, J., & McNaughton, R. (2004). International e-business marketing. *London: Thomson Learning*

- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Fernhaber, S. A. & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316-334.
- Foroudi, P. Gupta, S., Nazarian, A. and Duda, M. (2017). Digital Technology and Marketing Management Capability: Achieving Growth in SMEs. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(2): 230- 246.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63.
- Freund, C. L. & Weinhold, D. (2004). The effect of the Internet on international trade. *Journal of international economics*, 62(1), 171-189.
- Gabrielsson, M. & V. H. Manek Kirpalani (2004). Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. *International Business Review* 13(5), 555–571.
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M. & Marco-Lajara, B. (2017). The intellectual structure of human resource management research: a bibliometric study of the international journal of human resource management, 2000–2012. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1786–1815.
- García-Lillo, F., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. & Úbeda-García, M. (2017). Mapping the intellectual structure of research on ‘born global’ firms and INVs: A citation/co-citation analysis. *Management International Review*, 57(4), 631-652.

- Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies*. Harlow, FT/Prentice Hall
- Gherhes, C. Williams, N., Vorley, T. & Vasconcelos, A. C. (2016). Distinguishing micro-businesses from SMEs: A systematic review of growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*
- Ghobakhloo, M. (2019). Determinants of information and digital technology implementation for smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 1–22.
- Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E. & Tsakanikas, A. (2017). What drives ICT adoption by SMEs? Evidence from a large-scale survey in Greece. *Journal of Business Research*, 81, 60-69
- Glavas, C., Mathews, S. & Bianchi, C. (2017). International opportunity recognition as a critical component for leveraging Internet capabilities and international market performance. *J Int Entrep* 15, 1–35.
- Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia Cirp*, 67, 540-545.
- Goldman, A. (1999) *Knowledge in a Social World, Social Epistemology*. Oxford: Clarendon Press.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and (cases)*. New York: Wile
- Gray, D. (2009) *Doing research in the real world. 2nd Edt. London: Sage*.

- Gregory, G. D., Ngo, L. V. & Karavdic, M. (2019). Developing E-commerce Marketing Capabilities and Efficiencies for Enhanced Performance in Business-to-Business Export Ventures. *Industrial Marketing Management*, 78: 146-157.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. London: SAGE, pp.105–117.
- Hagsten, E. & Kotnik, P. (2017). ICT as facilitator of internationalisation in small-and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 48(2), 431-446.
- Halabi, A. K., Barrett, R. & Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol.7 No.2, pp.163-179.
- Hamill, J. (1997). The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14(5), 300–323.
- Hannibal, M. & Knight, G. (2018). Additive manufacturing and the global factory: Disruptive technologies and the location of international business. *International Business Review*, 27(6), 1116-1127.
- Harris, R. & Li, Q. C. (2005). Review of the literature: The role of international trade and investment in business growth and development. *Glasgow, UKTI*, pp 91-94.
- Hart, S., Webb, J. & Marian, J. (1994). “Export Marketing Research and the Effects of Export Experience in Industrial SMEs,” *International Marketing Review* 11(6), 4–22

- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative science quarterly*, 472-500.
- Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2): 185–192.
- Higón, D. & Driffield, N. (2011). Exporting and innovation performance: Analysis of the annual Small Business Survey in the UK. *International Small Business Journal*, 29(1), 4-24.
- Hill, J. & Wright, L. T. (2001). A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. *Marketing intelligence & planning*.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967-988.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K. & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49, 6, 1137- 1157.
- Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. *The learning organization*.
- Holt, G.D. (1997). A Guide to Successful Dissertation Study for the Built Environment Students. *Wolverhampton: Built Environment Press*.
- Howe, V., Mathieu, R. G. & Parker, J. (2000). Supporting new product development with the Internet. *Industrial Management & Data Systems*.

- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J. & Newell, S. (2017). Growing on Steroids: Rapidly Scaling the User Base of Digital Ventures Through Digital Innovation. *MIS Quarterly*, 41(1): 301-314.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hung S. C. & Tseng, Y. C. (2017). Extending the LLL framework through an institution-based view: Acer as a dragon multinational. *Asia Pac J Manag* 34, 799–821.
- Hulla, M., Herstätter, P., Wolf, M. & Ramsauer, C. (2021). Towards digitalization in production in SMEs—A qualitative study of challenges, competencies and requirements for trainings. *Procedia CIRP*, 104, 887-892.
- Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of SME textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39-46.
- Hymer, S. H. (1976). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. *Cambridge; London, M.I.T. Press.*
- Hyett, N., Kenny, A. & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 9(1), 23606.
- Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2018). Approaching digitalization with business process management.

- Imron, M. A., Munawaroh, U. I., Farida, R. D. M., Paramarta, V., Sunarsi, D., Akbar, I. R., & Masriah, I. (2021). Effect of organizational culture on innovation capability employees in the knowledge sharing perspective: *Evidence from digital industries*. 4189-4203.
- Ivaldi, S., Scaratti, G. & Fregnan, E. (2021). Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*.
- Jarvenpaa, S. L. & Ives, B. (1991). Executive involvement and participation in the management of information technology. *MIS Quarterly*, 15(2), 205–227.
- Jean, R. J. B., Sinkovics, R. R. & Cavusgil, S. T. (2010). Enhancing international customer–supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1218–1239.
- Jepsen, M. & Jan, D. (2017). The digital economy and its implications for labour. 2. The consequences of digitalisation for the labour market. *Transfer* 23: 249–62
- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J. & Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662.
- Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T. S. & Smith, J. T. (2014). Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153, 24-34.



- Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A. & Varamäki, E. (2018). Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation, marketing capability and digitalization. *Administrative sciences*, 8(3), 31.
- Johanson, J. & Mattson L.G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. *Knowledge, Networks and Power. UK, Springer 111-132.*
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*.1(1), pp.83- 101.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11–24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1): 23–32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (2014). Applied multivariate statistical analysis (Vol. 6).

- Johnson, M. (2010). Barriers to innovation adoption: A study of e-markets. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 157–174.
- Jones, M. V. & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 3, 284-303.
- Kamakura, W. A., Ramon-Jeronimo, M. A. & Gravel, J. D. V. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 40(2), pp.236-251.
- Kane, G.C. (2017). “Digital disruption is a people problem”, available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem/>.
- Kane, G.C., Phillips, A.N., Copulsky, J.R. & Andrus, G.R. (2019), The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation, *The MIT Press, Cambridge, MA*.
- Kaplan, M. (2013). İhracat Performansına Etki Eden Faktörler ve Pazarlama Planlama Yeteneği ile İhracat Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale*.
- Karltorp, L. (2017) Digital transformation strategies in small businesses - A case study in the Swedish manufacturing industry, Bachelor Thesis in Business Administration, Jönköping University Imgrund, Florian, et al. "Approaching digitalization with business process management. *Proceedings of the MKWI* 1725-1736.
- Keane J. and Velde D. W. (2008). The role of textile and clothing industries in growth and development strategies. Investment and Growth Programme Overseas Development Institute

- Kelemen, M.L. and Rumens, N. (2008). An introduction to critical management research. *Sage*.
- Kim, D., Jean, R. J. B. & Sinkovics, R. R. (2018). Drivers of virtual interfirm integration and its impact on performance in international customer-supplier relationships. *Management international review*, 58(3), 495–522.
- Kim, D. H. (1993). A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development (*Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology*).
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G., Moen, Ø. & Madsen, T. K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6), 101740.
- Kohli, Ajay. (2017). Market orientation in a Digital World. *Global Business Review* 18: 203S–205S
- KOSGEB (2020) Yearly Report:2020
- Kovács, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive Reasoning in Logistics Research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(2):132–144.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L. & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25, 353–375.

Kraus, M. W., Callaghan, B. & Ondish, P. (2019). *Social class as culture*.

Kuo B.C., Roldan-Bau A, & Lowinger R. (2015). Psychological Help-Seeking among Latin American Immigrants in Canada: Testing a Culturally-Expanded Model of the Theory of Reasoned Action Using Path Analysis. *International Journal for the Advancement of Counselling*. 37(2), 179-197

Kergroach S. (2020) Giving momentum to SME digitalization. *Journal of the International Council for Small Business*, 1:1, 28-31

Kirca, A. H., Roth, K., Hult, G. T. M. & Cavusgil, S. T. (2012). The role of context in the multinationality-performance relationship: A meta-analytic review. *Global Strategy Journal*, 2(2), 108–121.

Knight, G. & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51: (1): 93-102

Kogut, B. & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 34(6), 516-529.

Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 4, 625-645.

Kotey, B. & Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily. *Journal of Small Business management* 45(2), 214–238.

Kutnjak, A., Pihiri, I. & Furjan, M. T. (2019). Digital transformation case studies across industries–literature review. *42nd international convention on*

*information and communication technology, electronics and microelectronics (MIPRO) (1293–1298).*

Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledgeintensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372–385.

Laanti, R., Gabrielsson, M. & Gabrielsoon, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*. 36(8), pp.1104-1117.

Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of marketing*.

Lane, D. C., Rouwette, E. A., & Vennix, J. A. (2006). System dynamics in organizational consultation: modelling for intervening in organizations: selected papers from the second European System Dynamics Workshop, at Radboud University Nijmegen. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(4), 443-450.

Lecerf, M. & Omrani, N. (2019). Internationalization: The impact of information technology and innovation. *Journal of the Knowledge Economy*.

Lee, Y. Y. & Falahat, M. (2019). The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11).

- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T. & Drews, P.(2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301–308.
- Leiblein, M.J. (2011). What do resource-and capability-based theories propose? *Journal of Management*. 37(4), pp. 909-932.
- Lennerts, S., Schulze, A. & Tomczak, T. (2020). The asymmetric effects of exploitation and exploration on radical and incremental innovation performance: An uneven affair. *European Management Journal*, 38(1), 121-134.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case study method*, 27, 44.
- Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2001). ‘Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China’. *Academy of Management Journal*, 44, pp.1123–1134.
- Liu, X., Gao, L., Lu, J. & Lioliou, E. (2016). Environmental risks, localization and the overseas subsidiary performance of MNEs from an emerging economy. *Journal of World Business*, 51(3), 356–368.
- Lohrke, F. T., Kreiser, P. M. & Weaver, K. M. (2006). The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions: a six-country study. *Journal of Business Research*, 59(1), 19-27.

- Lorenzo, O. (2016) Digital culture: Building new organizational behaviours and habits to maximize the potential of technology. *Boletín de Estudios Económicos, Vol. LXXI - N° 217, Abril 2016.*
- Lopez, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization.*
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal. 22(6), pp.565-586.*
- Luostarinen, R. & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review. 48(6), pp.773- 801.*
- Loane, S. & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: an extension to the network approach. *International Marketing review, 23(5), 467-485*
- Loane, S., R. McNaughton, and J. Bell (2004). The Internationalization of Internet-enabled Entrepreneurial Firms: Evidence from Europe and North America. *Canadian Journal of Administrative Sciences 21(1), 79-96*
- Lieberman, M. B., & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of management review, 31(2), 366-385.*
- Macchion, L., Moretto, A.M., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P. & Vinelli, A. (2017). International ecommerce for fashion products: What is the relationship with performance? *International Journal of Retail & Distribution Management, 45(9): 1011- 1031.*

- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research policy*, 36(2), 172-192.
- Mahembe, E., Chiumya, C. & Mbewe, P. (2011). Literature review on small and medium enterprises' access to credit and support in South Africa. Underhill Corporate Solutions. *National Credit Regulator (NCR): Pretoria, South Africa*.
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D. & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262-273.
- Markusen, J. R. & Maskus, K. E. (2001). General-equilibrium approaches to the multinational firm: A review of theory and evidence.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Mathews J. A. (2017). Dragon multinationals powered by linkage, leverage and learning: A review and development. *Asia Pac J Manag* 34, 769–775.
- Mathews, S. & Healy, M. (2008). From Garage to Global': The Internet and International Market Growth, an SME Perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising* 4(2/3), 179–196.
- Mathews, S. & Healy, M. (2007). The Internet and information capability reduces perceived risk of internationalisation: An Australian SME perspective. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 71-87.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: new players in 21st century globalisation. *Asia Pacific Journal of Management* 23, 5-27.



- Matysiak, L. & Bausch, A. (2012). Antecedents of MNE performance: Blinded by the obvious in 35 years of literature. *Multinational Business Review*, 20, 178–211.
- May, T. (1997). *Social Research: Issues, Methods and Processes*. London: Open University Press.
- Mays, N. & Pope, C. (1995). Qualitative research: rigour and qualitative research. *Bmj*, 311(6997), 109-112.
- Medema, W., Wals, A., & Adamowski, J. (2014). Multi-loop social learning for sustainable land and water governance. NJAS - Wageningen. *Journal of Life Sciences*, 69, 23–38.
- Meier, A. (2021). Systematic review of the literature on SME digitalization: multi-sided pressure on existing SMEs. *Digitalization*, 257-276.
- Menon, A. & Varadarajan, P. R. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of marketing*, 56(4), 53-71.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mertens, D. M. (2007). Transformative paradigm: Mixed methods and social justice. *Journal of mixed methods research*, 1(3), 212-225.
- Moatti, V. (2009). Learning to expand or expanding to learn? The role of imitation and experience in the choice among several expansion modes. *European Management Journal*, 27(1), 36-46.

- Moen, O., Madsen, T. K. & Aspelund, A. (2008). "The Importance of the Internet in International Business-to-business Markets," *International Marketing Review* 25(5), 487–503.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W. & Schlegelmich G, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*. 35(5), pp.621-633.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W. & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- Najib M. & Fahma. F., (2020). Investigating the adoption of digital payment system through an extended technology acceptance model: An insight from the Indonesian small and medium enterprises. *Int. J. Adv. Sci. Eng. Inf. Technol.*, vol. 10, no. 4, pp. 1702–1708
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6): 1029- 1055.
- Näslund, D. & Newby, M. (2005). "ERP Implementation: Critical Success Factors and Lessons Learned from Other Organizational Innovations," *Applied Computing and Informatics* 3(2)

- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1973). Toward an evolutionary theory of economic capabilities. *The American Economic Review*, 63, 2, 440-449.
- Neubert, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5): 44-54
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 2, 121-146.
- Ngereja, B. J. & Hussein, B. (2022). Employee learning in the digitalization context: An evaluation from team members' and project managers' perspectives. *Procedia Computer Science*, 196, 902-909.
- Nguyen, V. T. & Pham, T. A. (2017). Knowledge management strategies, imitation, and innovation: an empirical study of Vietnamese firms. In *Organizational learning in Asia* (pp. 85-108). Elsevier.
- Nguyen, T. H., Newby, M. & Macaulay, M. J. (2015) "Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework", *Journal of Small Business Management*, Vol.53, pp.207–227.
- Nilsson-Linden, H., Baumann, H. & Rosen, M. (2018). Organizing life cycle management in practice: challenges of a multinational manufacturing corporation. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 23: (7): 1368-1382.
- North, K., Aramburu, N. & Lorenzo, O. J. (2019). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*.

- North, K., Maier, R. & Haas, O. (Eds.) (2018) Knowledge Management in Digital Change. *Advances in Information Science, Springer, Heidelberg.*
- OECD. (2019a). The OECD digital for SMEs global initiative: Harnessing the digital revolution for SMEs and entrepreneurs. *Paris, France.*
- OECD. (2019b). OECD SME and entrepreneurship outlook 2019. *Paris, France.*
- OECD (2018). Fostering greater SME participation in a globally integrated economy. *Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.*
- Oehme, M. & Bort, S. (2015). SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience. *Journal of International Business Studies, 46(6), 629-655.*
- Ojala, A., Evers, N. & Rialp, A. (2018). Extending the International New Venture Phenomenon to Digital Platform Providers: A Longitudinal Case Study. *Journal of World Business, 53(5): 725-739.*
- Ojha, D., Acharya, C. & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics, 197, 215-231.*
- Olejnik, E. & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review.*
- Ooi, S. M. & Richardson, C. (2019). The internationalisation of service-sector SMEs in an emerging market: Insights from business training and consultancy firms in Malaysia. *Review of International Business and Strategy.*

- Orr, G. (2003). Diffusion of innovations, by Everett Rogers (1995). *Retrieved January, 21, 2005.*
- Osarenkhoe, A. & Fjellström, D. (2021). The Oxymoron of Digitalization: A Resource-Based Perspective. *Journal of Information Technology Research, 14(4), 1-17.*
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 537-554.*
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review, 85-99.*
- Ozcan, G. B., Mondragon, A. E. C., & Harindranath, G. (2018). Strategic entry and operational integration of emerging market firms: The case of Cemex, Beko and Tata Steel in the UK. *Journal of Business Research, 93, 242-254.*
- Ozdemir, S., Ersöz, H., & Sarıoğlu, H. (2007). Küçük girişimciliğin artan önemi ve KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri. *In Journal of Social Policy Conferences (No. 53, pp. 173-230).*
- Ozer, P. S., Eriş, E. D., & Özmen, Ö. N. T. (2011). Teknolojiye Hazırlık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Uyarılma Çalışması. *9 Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12(2), 321-333.*
- Pagani, M. & Pardo, C. (2017). The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network. *Industrial Marketing Management, 67 (May): 185-192.*

- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of service research*, 2(4), 307-320.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work* 1(3), 261-283
- Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F. & Veloso, B. (2022). The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*, 14(2), 834.
- Perren, L. & Ram, M. (2004). “Case-study method in small business and entrepreneurial research”, *International Small Business Journal*, Vol. 22 No. 1, pp. 83-101.
- Pham, T. S., Lien L. M. & Bradley R. B. (2017). The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. *International Marketing Review* 34: 606–28.
- Phelps, R., Adams, R. & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International journal of management reviews*, 9(1), 1-30.
- Pinho, J. C. (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*. 24(6), pp.715-734.
- Poon, S. & Jevons, C. (1997). Internet-enabled international marketing: A small business network perspective. *Journal of Marketing Management*, 13(1–3), 29–42.

- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and corporate change*, 21(3), 615-647.
- Quinton, S., Canhotoa, A., Molinillo, S., Perac, R. & Budhathokid, T. (2017) “Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy”, *Journal of Strategic Marketing*
- Ramdani, B., Rajab, S. & Kayumovab, M. (2021). Digital innovation in SMEs: A systematic review, synthesis and research agenda. *Information Technology for Development*.
- Rasmussen, E. S. & Madsen, T. K. (2002). The born global concept. *In Paper for the EIBA conference (pp. 1-26)*.
- Rehm, S. V. & Goel, L. (2017). Using information systems to achieve complementarity in SME innovation networks. *Information & Management*, 54(4), 438-451.
- Rehman, A. A. & Alharthi, K. (2016). An introduction to research paradigms. *International Journal of Educational Investigations*, 3(8), 51-59.
- Reiche, B. S. (2012). Knowledge enefits of social capital upon repatriation: a longitudinal study of international assignees. *Journal of anagement Studies*, 49(6), 1052–1077.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.

- Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. *In World conference on information systems and technologies (pp. 411–421)*.
- Rezaei, J. & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*.
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D. & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319-326.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S. & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of marketing research*, 45(3), 261-279.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S. & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: the role of organizational complexity. *Organization Science*. 19(4), pp.647-665.
- Roper, S. & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research policy*, 31(7), 1087-1102.
- Rosenbaum, G. O. (2017). Female entrepreneurial networks and foreign market entry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.



- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. & A. Bausch (2011). 'Is innovation always beneficial? A meta- analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 441-457.
- Rua, O., França, A. & Ortiz, R. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- Rugman, A. M. (1981). Inside the multinationals: The economics of internal markets. *New York, Columbia University Press*.
- Ruiz-Mercader, J., Meroño-Cerdan, A. L. & Sabater-Sánchez, R. (2006). Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses. *International journal of information management*, 26(1), 16-29.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Safar, L., Sopko, J., Bednar, S., & Poklemba, R. (2018). Concept of SME business model for industry 4.0 environment. *Tem Journal*, 7(3), 626.
- Samiee, S. (1998). Exporting and the Internet: A conceptual perspective. *International Marketing Review*, 15(5), 413–426
- Sanchez, M. A. & Zuntini, J. I. (2018). Organizational readiness for the digital transformation: a case study research. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(2), 70-99.

- Simsek, Z., Heavey, C., & Veiga, J. J. F. (2010). The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 31(1), 110-119.
- Stallkamp, M. & Schotter, A. P.J. (2019). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 1–23.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016) Research methods for business students. 7th Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012a) Doing research in business and management: An essential guide to planning your project. 6th Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012b) Research Methods for Business Students. 6th Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schröder, C. (2016). The challenges of industry 4.0 for small and medium-sized enterprises. *Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn, Germany*.
- Schueffel, P., Baldegger, R. & Amann, W. (2014). Behavioral patterns in born-again global firms: Towards a conceptual framework of the internationalization activities of mature SMEs. *Multinational Business Review*. 22(4), pp.418-441.
- Schweizer, R. (2012). The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research* 65: 745–51
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.

- Seifert, R. E. (2010). Meaningful internationalization: A study among the leaders of Brazilian Smaller Enterprises. pp51-81.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization (Vol. 1). *New York: Doubleday.*
- Shao, J. (2003). Mathematical statistics. *Springer Science & Business Media.*
- Shenkar, O. (2004). One more time: International business in a global economy. *Journal of International Business Studies, 35, 2, 161-171*
- Silverman, D. (2010). Qualitative Research 3rd Edition. *London: Sage Publications*
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Jean, R. J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review, 30(2), 130–155.*
- Strange, R. & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review, 25(3), 174–184.*
- Suliyanto, S. & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science, Vol. 8 No. 1, pp. 134-145.*
- Sommer, L. (2015). Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management, 8(5), 1512-1532.*
- Spyropoulou, S., Skarmeas, D. & Katsikeas, C. S. (2010). The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management, 39(5), 752-760.*

- Summak, M. S., Bağlıbel, M., & Samancıoğlu, M. (2010). Technology readiness of primary school teachers: A case study in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2671-2675.
- Stallkamp, M. & Schotter, A. P. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58-80.
- Stoian, M. C., Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2018). SME internationalization beyond exporting: a knowledge-based perspective across managers and advisers. *Journal of World Business*, 53(5), 768–779.
- Strange, R. & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(3), 174–184.
- Szymura-Tyc, M. (2021). Learning by outward and inward internationalization and the outward/inward innovativeness of firms in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 57(1), 44-68.
- Taherdoost, H. (2018). A review of technology acceptance and adoption models and theories. *Procedia Manufacturing*, 22, 960–967.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010) Handbook of mixed methods in social and behavioral research. 2nd Edt. *London: Sage*.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Tham, K. W. & Atan, S. A. (2021). SME Readiness Towards Digitalization in Malaysia. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 361-375.

Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A. & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*.

Türkiye İhracatçılar Birliği (2021). Yıllık Rapor 2021.

Tolstoy, D., Nordman, E. R., Hånell, S. M. & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3), 101165.

Tomar, B. (2014). Axiology in teacher education: Implementation and challenges. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 4(2), 51-54.

Torn, I. A. R. & Vaneker, T. H. (2019). Mass Personalization with Industry 4.0 by SMEs: A concept for collaborative networks. *Procedia manufacturing*, 28, 135-141.

Toyne, B. (1989). International exchange: A foundation for theory building in international business. *Journal of International Business Studies*, 20, 1, 1-17.

Tranfield, D. R., Denyer, D. & Smart, P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review", *British Journal of Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 217-222,

Tseng, K. M. K. & Johnsen, R. E. (2011). Internationalisation and the internet in UK manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Turkay, O. & Yağcı, K. (2007). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Okulda ve Turizm Sektöründe " Öğrenme" lerinin Sektörden Ayrılma Eğilimlerine Etkisi.

- Tuselmann, H., Buzdugan S. & Caq, Q. (2016). Introduction: Impact of International Business: Challenges and Solutions for Policy and Practice. *Impact of International Business. Springer* 1-8.
- Uyanık S. & Çelikel, D. C. (2019). Türk Tekstil Endüstrisi Genel Durumu. *Teknik Bilimler Dergisi, cilt 9, sayı 1.*
- Valenduc, G. & Patricia V. (2017). Digitalisation, between disruption and evolution. *Transfer* 23: 121–34.
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Bustinza, O. F. & Mellahi, K. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs. *International Business Review, 27(4), 814-825.*
- Venkatesh, V. (2015). Technology acceptance model and the unified theory of acceptance and use of technology. *Wiley Encyclopedia of Management, 1-9.*
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision sciences, 39(2), 273-315.*
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing, 91(2), 174-181.*
- Vijayarathy, L. R. (2004). Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model. *Information & management, 41(6), 747-762.*
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation. *Academy of management Review, 32(2), 659-667.*

- Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., ... & von Leipzig, K. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.
- Yamin, M. & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339–360.
- Yavuz, S. (2005). Developing a technology attitude scale for pre-service chemistry teachers. Turkish Online. *Journal of Educational Technology*, 4(1), 17-25
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. *Sage*.
- Yücel, Y. (2010). Uluslararası Ticaretin Serbestleştirilmesi sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörününün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 227-250.
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (2009). Organizational memory. In Knowledge in organizations (pp. 177-212). *Routledge*.
- Wang, K. Y., Hermens, A., Huang, K. P. & Chelliah, J. (2015). Entrepreneurial orientation and organizational learning on SMEs' innovation. *International Journal of Organizational Innovation*.
- Wang, Y., & Poutziouris, P. (2010). Leadership styles, management systems and growth: Empirical evidence from UK owner-managed SMEs. *Journal of enterprising culture*, 18(03), 331-354.

- Wang, X. & Nayir, D. Z. (2006). How and when is social networking important? Comparing European expatriate adjustment in China and Turkey. *Journal of International Management*, 12(4), 449-472.
- Watson, G. F., IV., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D. & Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30–60.
- Watson, J. (2020). Exposing/correcting SME underperformance myths. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G. & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221-239.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. K. (1999). Internationalization: Evolution of a concept in Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (Eds.) *The internationalization of the firm: A reader*. London, Thomson.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Welch, C., Nummela, N. & Liesch, P. (2016). The internationalization process model revisited: An agenda for future research. *Management International Review*, 56(6): 783–804.
- Westerlund, M. (2020). Digitalization, internationalization and scaling of online SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 10(4).



- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), pp.501-522.
- White, K. M., Jimmieson, N. L., Obst, P. L., Graves, N., Barnett, A., Cockshaw, W., ... & Paterson, D. (2015). Using a theory of planned behaviour framework to explore hand hygiene beliefs at the '5 critical moments' among Australian hospital-based nurses. *BMC health services research*, 15(1), 1-9.
- Willis, J. W., Jost, M. & Nilakanta, R. (2007). Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches. *Sage*.
- Wittkop, A., Zulauf, K. & Wagner, R. (2018). How digitalization changes the internationalization of entrepreneurial firms: theoretical considerations and empirical evidence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), 193-207.
- Wright, M., Westhead, P. & Ucbasaran, D. (2007 ). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1030
- Wroblewski, J. (2018). Digitalization and Firm Performance: Are Digitally Mature Firms Outperforming Their Peers? *Lund university school of economics and management digitalization*.
- Wu, B. & Deng, P. (2020). Internationalization of SMEs from emerging markets: An institutional escape perspective. *Journal of Business Research*, 108, 337-350
- Wu, L., Yue, X., Jin, A. & Yen, D. C. (2016). Smart supply chain management: a review and implications for future research. *The International Journal of Logistics Management*.

Zahra, S. A., Ireland, R.D. & Hill M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal* 43(5), pp.925-950.

Zain, M. & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review* 48,2, 183-205.

Zhu, K. & K. Kraemer (2005). PostAdoption Variations in Usage and Value of E-business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry. *Information Systems Research* 16(1), 61–84.

## EKLER

### EK 1: Anket

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji ve Yönetim Doktora programı bünyesinde yürütülmekte olan tez kapsamında "Uluslararasılaşma, Örgütsel Öğrenme, Dijitalleşme" değişkenlerini içeren araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla uluslararasılaşma alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının uluslararası ticaret alanındaki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemekteyiz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacaktır. Şimdiden değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Doç Dr. Elif Baykal

Araştırma Yürütücüsü: Bahar Divrik

**Cinsiyetiniz:**  Kadın  Erkek  Belirtmek İstemiyorum

**Yaşınız:**  21 ve altı  21-30  31-40  41-50  
 50 ve üzeri

**Eğitim Durumunuz:**  İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite  
 Yüksek Lisans  Doktora

**Firmanız tekstil ve konfeksiyon sektörünün hangi alt bölümünde yer almaktadır:**

Tekstil  Konfeksiyon  Halı  Deri

**Firmanız kaç yıldır düzenli ihracat yapmaktadır?**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-20 yıl  21 yıl ve üzeri

**Firmanız kaç ülkeye düzenli ihracat yapmaktadır?**

1  2-10  11-20  21-50  51 ve üzeri

**Firmanız en çok hangi ülkelere düzenli ihracat yapmaktadır?**

Avrupa  Bağımsız Devletler Topluluğu  Ortadoğu ve Kuzey Afrika  Asya  Kuzey Amerika  Güney Amerika  Orta ve Güney Afrika  Avusturalya

**Firmanız en fazla hangi yöntemle uluslararası pazarlara girmektedir?**

Dolaylı ihracat  Doğrudan ihracat

Yabancı işletme ile mülkiyet temelli olmayan ortaklık (distribütörlük, lisanslama)

Yabancı işletme ile mülkiyet temelli ortaklık  %100 doğrudan yatırım

**Firmanızın ihracatının toplam satışlar içindeki oranı (yüzde olarak) nedir?**

Yanıtınız: .....

**Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?**

1-9  10-49  50-249  250-499

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Zor olsa da yeni teknolojik aletleri kullanmayı öğrenmekten hoşlanırım					
2. Yeni ileri teknoloji ürün ve hizmetleri genellikle başkalarından yardım almadan kullanabilirim					
3. Çevremdeki insanlar benden yeni teknolojilerle ilgili öneri almaya gelirler					
4. Yüksek teknolojik ürün ve cihazları öğrenmeye çalışmaktan hoşlanırım					
5. İş alanımdaki son teknolojik gelişmeleri izlerim					
6. İş arkadaşlarımda son teknolojiler hakkında benim öğrendiğimden daha fazla şey öğrendiğini düşünüyorum.					
7. Mevcut teknolojilerin kullanımı, yeni başka teknolojilerin gelişmesine olanak sağlar.					
8. Verimli çalışma ve öğrenme konusunda, teknolojinin getirdiği imkanlar olumlu bir etkiye sahiptir.					
9. Teknoloji kullanımı ile anlaşılmasında güçlük çekilen konuların kavranması daha kolay hale gelecektir					
10. İş hayatında başarılı olmak için mutlaka teknoloji imkanlarından yararlanmak gerekmiyor.					
11. Günlük ve yıllık planlar, yöneticiler tarafından bilgisayar kullanılarak hazırlanmalıdır.					
12. Çalışanlara yeni teknolojilerin kullanımı hakkında ön bilgiler verilmelidir.					
13. Yönetici yetiştirmede yeni teknolojilerin kullanımı arttırılmalıdır.					
14. İhracat pazarlama elemanlarınızın bilgisi, firmanın ihracat yeteneğini ve faaliyetlerini etkilemektedir					
15. İhracat pazarlama elemanlarınızın tecrübesi, firmanın ihracat yeteneğini ve faaliyetlerini etkilemektedir					
16. İhracat pazarlama elemanlarınızın becerisi, firmanın ihracat yeteneğini ve faaliyetlerini etkilemektedir					
17. Dış pazar faaliyetlerinde şirketlerin tecrübesi, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
18. Firma kültürünün dış pazarlara kolayca uyum gösterebilmesi, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
19. Uluslararası alanda firmanın deneyimi, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					

20. Firmanın dış pazarlara ilişkin müşteri bilgisi, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
21. Firmanın dış pazarlardaki rakiplere ilişkin bilgisi, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
22. Firmanın dış pazarlarda işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin bilgisi, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
23. Firmanın dış pazarlardaki distribütörlere ilişkin bilgisi, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
24. Firma düzeyinde ihracata yönelik gerçekçi planlar yapmak, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
25. İhracat faaliyetlerinde önemli sayıda eleman istihdam etme, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
26. Yönetim olarak ihracatta önemli derecede sorumluluk üstlenme, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
27. İhracat için iç pazarda kullanılan daha fazla kaynak kullanma, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
28. Firma olarak yoğun şekilde dış pazarlara odaklanma, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
29. İhracat pazarlama planlaması yapma, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
30. İhracat hedeflerini açıkça ortaya koyma, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
31. İhracat stratejilerini açık ve net şekilde belirleme, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
32. İhracatı geliştirmek için oldukça kapsamlı planlar hazırlama, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
33. İhracatı geliştirme planlarını titizlikle uygulama, firmanın ihracat yeteneğini ve yürüttüğü faaliyetleri etkilemektedir.					
34. Son 5 yıl içinde ihracat satış hacmi olumlu gelişmiştir.					
35. Son 5 yıl içinde ihracat satış gelirleri olumlu gelişmiştir.					
36. Son 5 yıl içinde ihracat karlılığı olumlu gelişmiştir.					
37. Son 5 yıl içinde ihracatın toplam satışlar içindeki payı olumlu gelişmiştir.					
38. Son 5 yıl içinde genel ihracat performansı olumlu gelişmiştir.					
39. Yöneticilere göre, işletmemizin, öğrenme yeteneği temel rekabet avantajımızdır.					
40. Firmamıza göre, örgütsel öğrenme gelişmek için temel bir araçtır.					

41. Öğrenme, firmamızın rekabet gücünü belirleyen temel değerdir.					
42. Örgüt kültürümüz gereği, çalışanların öğrenmesi önemli değildir.					
43. Örgütsel öğrenme çabalarından uzaklaşmak, işletmemizin geleceğini tehlikeye sokar.					
44. Bölümler arasında, firma vizyonu konusunda bir anlayış birliği vardır.					
45. Çalışanlar kendilerini firma yönetimi ve planlamasının bir parçası olarak görürler.					
46. Firmanın kimliği ve hedefleri konusunda çalışanlar arasında tam bir anlayış birliği vardır.					
47. Firma genelinde kabul görmüş bir vizyon tanımımız yoktur.					
48. Müşteriler veya işle ilgili temel ilkelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz.					
49. Yöneticilerimiz, kararlarının sorgulanmasını kabul etmezler.					
50. Firmamız açık fikirliliğe çok önem verir.					
51. Yöneticiler çalışanların farklı düşünmesini hoş görür.					
52. İşte ve hizmette yenilik yaratma bizim örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.					
53. Firmamızda, yeni fikirlere çok değer verilir.					
54. Müşterilerin gelecekte ne tür hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını belirlemek için çaba gösteririz.					
55. Pazarlama araştırması yaparız.					
56. Firmamızın hizmet kalitesini ölçmek için yılda en az bir kez müşterilere anket yaparız.					
57. Müşterilerimizin satın alma davranışını etkileyecek araçlarla sık sık fikir alışverişinde bulunuruz.					
58. Resmi olmayan yollarla sektörel ilgili bilgiler toplarız.					
59. Sektörde ortaya çıkan köklü değişimleri (rekabet, teknoloji, yasal düzenlemeler gibi) izlemede yavaş kalıyoruz.					
60. Çalışanlarımız arasında, rakiplerimiz hakkında çok fazla resmi olmayan konuşma yapılır.					
61. Pazardaki gelişmeleri tartışmak için sıklıkla bölümler arası toplantı yaparız.					
62. Pazarlama çalışanları, müşterilerimizin gelecekteki ihtiyaçları konusunda diğer belli bazı bölümlerin çalışanları ile fikir alışverişinde bulunur.					
63. Müşteriler hakkında bilgi yaymak için rapor, bülten gibi dokümanları çalışanlara ulaştırırız.					
64. Hedef pazarımızla ilgili önemli bir olay olmuşsa, bütün firma birimlerimiz kısa zaman içerisinde bilgi sahibi olur.					
65. Firmamıza ait müşteri doyumunu ile ilgili veriler düzenli olarak bütün çalışanlara iletilir.					
66. Hizmet geliştirme çabalarımız müşteri beklentileri ile uyumlu değildir.					
67. Sunduğumuz hizmetlerin çeşitliliği pazarın ihtiyaçlarından çok firma içi politikalara bağlıdır.					

68. Rakiplerimizden biri müşterilerimizi hedef alan yoğun bir kampanya başlatmışsa, hemen karşılık verimiz.					
69. Firmamızda farklı bölümlerin eylemleri iyi koordine edilmektedir.					
70. Rakiplerin fiyatlandırma konusundaki önemli değişikliklerine hızla karşılık verimiz.					
71. Müşterilerimiz kalite konusunda mutsuz olduklarında düzeltme/iyileştirme çabalarını hemen başlatırız.					
72. Müşterilerimiz yenilik bekliyorsa, bölümlerimiz bu konuda ortak bir çaba ortaya koyar.					
73. Deneyimlerimiz karşılaştığımız sorunların çözümünde en önemli kaynaktır.					
74. Çalışanlarımız deneyimlerini birbirleri ile paylaşır.					
75. Müşteriler hakkında elde edilen önemli bilgi hemen kayıtlı hale getirilir.					
76. Herhangi bir konuda yardım alabileceğimiz kişilerin erişim bilgilerine sahibiz.					
77. Firmamız, müşterilerimiz hakkına bir veri tabanına sahip değildir.					
78. Deneyimlerimiz sayesinde müşterilerimize hangi soruları soracağımızı biliriz.					
79. Ağ (intranet, paket program vb) yolu ile işletmemizin veri tabanlarına bütün çalışanların erişim izni vardır.					
80. Firmamızın veri tabanları sürekli güncellenir.					
81. Çalışanlarımız sıklıkla veri tabanlarımızdan faydalanır.					
82. Bilgi yönetim sistemleri çalışanlarımızın işini kolaylaştırmaktadır.					



## **EK 2: Nitel Sorular**

### **Teknoloji Hazırlık**

#### **Teknolojik yenilikçilik**

- Teknolojik yenilikleri özellikle internet alanında olan yenilikleri firmanızda nasıl takip ediyorsunuz, firmanıza nasıl adapte ediyorsunuz?
- Teknolojik yeniliklere uyum sağlarken firmanız ve çalışanlarınız dışardan ne tür destekler alıyorsunuz?

### **Teknoloji Uyum**

#### **Teknolojinin iş yaşamına etkileri**

- İnternet kullanımının artmasının firmanızın işleyişinde ne gibi etkileri olmuştur?
- Firmanızda internet ne ölçüde kullanılıyor?
- Firmanız ihracatta internetten hangi alanlarda faydalanıyor?
- Firmanızın B2B satışları internet üzerinden mi gerçekleşiyor?

#### **Teknolojik araçların kullanımının öğretilmesi**

- Firmanızda internet alanında olan gelişmeleri çalışanlarınıza nasıl öğretiyorsunuz?

## Uluslararasılaşma

### Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi

- Uluslararasılaşma alanında firma çalışanlarınızın bilgi ve deneyimleri ne düzeydedir, çalışanlarınızın bu alandaki bilgi ve becerilerini nasıl geliştiriyorsunuz?

### İhracat Deneyimi

- Firmanızın, uluslararası pazarlarda deneyimi var mıdır?
- Eğer var ise hangi ülkelere, hangi yollarla satış yapmaktadır? Eğer yok ise bu durumun nedeni nedir?

### İhracat Pazar Bilgisi

- Firmanız hangi uluslararası pazarları hedef olarak seçeceğine nasıl karar vermektedir?
- Firmanız, hedeflenen pazarlarla ilgili bilgileri nasıl elde etmektedir?
- Firmanız, hedef pazarlardaki rakipler ve distribütörler hakkındaki bilgileri nasıl edinmektedir?

### İhracat Bağlılığı

- Firmanız için uluslararası pazarlar önem taşımamaktadır, firmanızın uluslararası pazarlara ulaşmak gibi bir hedefi var mıdır?
- Firmanızın uluslararası pazarlara ne derece de önem vermektedir?

- Firmanız, uluslararası pazarlara verdiği önemi hangi alanlarda nasıl göstermektedir?

### **Pazarlama Planlama Yeteneği**

- Firma olarak uluslararası pazarlar için stratejileri, planlamaları nasıl oluşturursunuz?
- Firma olarak, uluslararası pazarlar için geliştirilen strateji ve planların ne derecede uygulandığını nasıl takip edersiniz?

### **İhracat Performansı**

- Firmanızın genel ihracat performansını nasıl değerlendirirsiniz?
- Firmanızın ihracatının toplam satışlar içindeki payı ne kadardır?
- Firmanızın ihracat karlılığı, iç piyasa satışlara göre nasıldır?

## **Örgütsel Öğrenme**

### **Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılan Vizyon, Açık Fikirlilik**

- Firmanızda öğrenmeye verilen önem nedir, öğrenmeyi sağlamak için neler yapılır?
- Firmanızda, yöneticiler yeni fikirlere açık mıdır? Yeni fikirler nasıl desteklenir?

### **Pazar Bilgisi Elde Etme**

- Firmanız, çalıştığı pazarlar ve hedef pazarlar hakkında bilgi edinmek için neler yapmaktadır?
- Firmanız pazarlar hakkında bilgi edinirken rakiplerine göre ne durumdadır?

### **Pazar Bilgisinin Yayılması Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği**

- Firmanızda, pazarlar veya rakipler hakkında elde edilen bilgiler nasıl paylaşılmaktadır?
- Firmanızda, müşterilerin geri bildirimleri bölümler ile nasıl paylaşılmaktadır?
- Firmanızda karşılaşılan sorunlar nasıl çözülür? Firmanızın deneyimleri bu sorunların çözülmesinde nasıl rol oynar?
- Firmanızda ortak örgütsel belleğin oluşturulması için neler yapılmaktadır?

## EK 3-Etik Kurul Onayı

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK KURULU KARAR FORMU

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	<i>Türk Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçısı Küçük ve Orta İşletmelerde Uluslararasılaşma Sürecinde Dijitalleşmenin Etkileri ve Örgütsel Öğrenme Odaklı Model Önerisi</i>			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Bahar DİVRİK			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Yönetim ve Strateji			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

**İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**  
**ETİK KURULU KARAR FORMU**

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			
BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU				Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Karar Bilgileri	<b>Karar No: 106</b>	<b>Tarih:07/10/2021</b>		
	Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna <b>"oy birliği"</b> ile karar verilmiştir.			

**İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

**BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI** Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN	İletişim Çalışmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Dr.Öğr.Üyesi Sinan SEÇKİN	Hukuk	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Doç. Dr. Serhat YÜKSEL	Finans	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Dr. Öğr. Üyesi İhsan EKEN	Medya ve Reklam Araştırmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur
Doç.Dr.Ferah ÇEKİCİ	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	Uygundur

\* :Toplantıda Bulunma

COVID-19 (Pandemi) nedeniyle etik kurul kararında, kurul üyelerimizden uygunluk alınmıştır. Araştırmacı tarafından talep edilirse, COVID-19 (Pandemi) sonrası ıslak imzalı karar formu hazırlanabilir.

SB Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul Sekreteri  
Çiğdem YILMAZ KORUK